



EUROSTART PROJECT
IO4 MANUAL PARA INTERMEDIARIOS
COORDINADO POR MATERAHUB



Erasmus+

Proyecto financiado por: Erasmus+ / Acción clave 2 - Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas, asociación estratégica para la formación profesional.

Tabla de contenido

SECTION A– Introducción a EuroStart y el manual para intermediarios	3
A.1 El proyecto EuroStart.....	3
A.2. ¿Qué es este manual y a quien se dirige?.....	4
SECCION B – Recursos de formación en línea e imprimibles para startups.....	5
B.1 Introducción	5
B.2 Resultados	6
SECCIÓN C - Notas y recomendaciones para la enseñanza	32
Módulo 1- Creatividad	32
Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje	32
Estudios de caso y lecturas adicionales.....	32
Recomendaciones	33
Módulo 2- Cooperación y Trabajo en equipo	35
Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje	35
Casos de estudio y lecturas adicionales	36
Recomendaciones:	37
Módulo 3 – Conocimientos financieros y económicos	39
Introducción al módulo: objetivos generales y resultados de aprendizaje	39
Estudios de caso/lecturas adicionales.....	39
Recomendaciones	39
Módulo 4 – Liderazgo e iniciativa	40
Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje	40
Casos de estudio/lecturas adicionales	41
Recomendaciones	42
Módulo 5 – Derechos de propiedad intelectual	43
Introducción al módulo: objetivos generales y resultados de aprendizaje	43
Casos de estudio/Lecturas adicionales	44
Recomendaciones	44
Módulo 6- Gestión y planificación de proyectos	45
Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje	45
Casos de estudio/Lecturas adicionales	45
Recomendaciones	46

SECTION A– Introducción a EuroStart y el manual para intermediarios

A.1 El proyecto EuroStart

EuroSTART es una asociación a nivel europeo entre Alemania, Irlanda, España, Hungría y Polonia, diseñada para desarrollar métodos de aprendizaje básicos e innovadores que fomenten el éxito en las actividades de gestión para startups y emprendedores. Este proyecto está en línea con la UE 2020 con el objetivo de fomentar una economía basada en la innovación y la alta tecnología, y contribuir al desarrollo de recursos educativos abiertos cualitativos.

El objetivo final del proyecto Eurostart es preparar a los emprendedores y start-ups para la gestión de negocios competitivos y de alto rendimiento.

Dado que 9 de cada 10 startups fracasan (Forbes, enero de 2015), es evidente que los emprendedores y las start-ups a menudo carecen de competencias esenciales para lanzar y mantener sus ideas en un mercado. Entre estas competencias, incluimos habilidades de negocios, habilidades de comunicación, habilidades de autodesarrollo y habilidades de gestión, la última considerada como la más importante según los socios. Son competencias transversales que los empresarios, como expertos altamente calificados en su campo, a menudo pueden carecer.

Para abordar la necesidad de formación de nuevas empresas y empresarios en el campo de la gestión, los socios de EuroSTART desarrollaron un plan común de competencias y proponen recursos educativos basados en módulos tecnológicos, sociales e interactivos, así como un manual de enseñanza para los formadores. En el proyecto EuroStart, los participantes involucrados son:

- ✚ 180 emprendedores, start-ups y organizaciones de apoyo.
- ✚ 500 alumnos durante el proyecto
- ✚ 100 participantes para los próximos años

Para alcanzar sus objetivos, los socios desarrollaron:

- ✚ hojas informativas de competencias: después de la formulación de los objetivos de aprendizaje, los socios identificaron una serie de competencias necesarias para mejorar las prácticas de gestión.
- ✚ hoja de ruta de capacitación que proporciona información sobre todos los contenidos y requisitos necesarios.
- ✚ contenidos de formación específicos que responden a las habilidades, de acuerdo con sus campos específicos de experiencia.
- ✚ una plataforma en línea para entregar la carrera con ejercicios interactivos y un sistema de evaluación, que incluye un módulo social.

A.2. ¿Qué es este manual y a quien se dirige?


Este manual completa la formación al suministrar con herramientas de formación de formadores. Al dirigirse a los intermediarios, este manual los ayudará a completar la formación en línea con recomendaciones y contenidos pedagógicos para aumentar los beneficios para el usuario final.

De hecho, este manual es el producto final del proyecto EuroSTART con el objetivo de desarrollar y establecer un compendio dinámico de materiales con más educación. en el ámbito de la gestión para start-ups y emprendedores.

Además de los beneficiarios finales (emprendedores y start-ups), los socios de EuroSTART también han identificado y dirigido a llegar a grupos objetivo secundarios, incluidas las partes interesadas que desempeñan un papel importante como intermediarios entre los resultados del proyecto y los beneficiarios.

Por lo tanto, este manual les permitirá explotar los productos del proyecto y aumentar considerablemente el impacto de los resultados desarrollados previamente. Especialmente los formadores pertenecientes a organizaciones de apoyo a los emprendedores tendrán la capacidad de involucrar a emprendedores y nuevas empresas en la carrera, con un enorme potencial de efecto multiplicador.


Este manual consiste en **3 secciones principales**:



SECCIÓN A

Esta primera sección introduce:


- El proyecto EuroStart, sus objetivos finales, sus beneficiarios directos e indirectos, los productos formativos innovadores
- un breve y exhaustivo resumen de la estructura y objetivos del manual.



SECCIÓN B

Esta segunda sección incluye:

- recursos para formadores complementarios al paquete de formación
- referencias a metodologías enseñadas, bibliografía, mejores prácticas de FP, enlaces a otros proyectos y programas de apoyo empresarial, etc., tanto a nivel nacional como de la UE.



SECCIÓN C

Esta tercera y última sección incluye:

- notas didácticas específicas establecidas sobre la base de los diferentes módulos del curso y habilidades previstas, entregando recomendaciones para una mejor explotación de los materiales de formación ofrecidos.

SECCION B – Recursos de formación en línea e imprimibles para startups

B.1 Introducción

Para esta tarea, cada socio llevará a cabo una investigación precisa para recopilar herramientas, materiales, información y servicios útiles destinados a los emprendedores y a las empresas de nueva creación, remitiéndolos a :

- a) a su contexto nacional, así como a su propia oferta de servicios
- b) a proyectos complementarios a nivel de la UE

Tras compartir, revisar y recoger todos los datos y materiales, la asociación elaboró una lista de materiales de interés en complementariedad con EuroSTART.

Para desarrollar esta sección, Materahub desarrolló una plantilla en la que todos los socios insertaron datos y materiales para ser recolectados y transferidos en el Manual.

Esta herramienta de trabajo permitió a los socios recopilar los materiales de herramientas necesarios para capacitar a los nuevos empresarios identificados en las siguientes categorías:

- ✚ Herramientas de negocio y de gestión (herramientas en línea y gratuitas, como generadores de modelos de negocio, herramientas mentales y matriz de decisiones, herramientas de mapeo mental)
- ✚ Enlaces a recursos de otros proyectos de la UE y nacionales
- ✚ Enlaces a otros programas pertinentes de apoyo a las empresas y de educación (por ejemplo, Erasmus para empresarios, EEN, instrumento para las PYME, etc.).
- ✚ Bibliografías (publicaciones de interés)
- ✚ Buenas prácticas en los ámbitos de la gestión, el espíritu empresarial y la puesta en marcha (breve introducción y enlaces relevantes)
- ✚ Ejemplo de ejercicios y actividades de formación

La investigación se distribuyó entre los socios de la siguiente manera:

IRLANDA	REINO UNIDO	MALTA	CROACIA	LITUANIA			
ESPAÑA (2 SOCIOS)	PORTUGAL	CHIPRE	BELGICA	FRANCIA	LETONIA	SUECIA	POLONIA
ITALIA	FINLANDIA	GRECIA	BULGARIA	LUXEMBURGO			
ALEMANIA	AUSTRIA	ESTONIA	DINAMARCA	HOLANDA			
HUNGRIA	ESLOVAQUIA	REPUBLICA CHECA	RUMANIA	ESLOVENIA			

Posteriormente, los socios organizaron todos los recursos recogidos y los clasificaron para que el material fuera fácilmente explotable por los formadores, con el fin de desarrollar un archivo dinámico que esté conectado a la herramienta en línea y que pueda ser mejorado continuamente una vez finalizado el proyecto. Por lo tanto, estará continuamente abierto a nuevos contenidos y adoptará la forma de una mezcla de materiales en línea e imprimibles con una base común en inglés.

B.2 RESULTADOS

A continuación, el resumen general de los resultados de la investigación incluye una clasificación más detallada de todos los recursos obtenidos.

Juegos de herramientas de negocio y de gestión - en línea y gratuitamente (por ejemplo, generadores de modelos de negocio, herramientas mentales y matriz de decisiones, herramientas de mapeo mental).	
Work Management Platform	
Asana, una plataforma de gestión del trabajo en equipo para centrarse en los objetivos, proyectos y tareas diarias que hacen crecer el negocio.	https://asana.com/
Plan for you	https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/plannung/Businessplan-Software_Plan4You_Easy.html
Timify - El software de programación en línea y gestión de recursos que se adapta a su negocio	https://www.timify.com/fi-fi/
Kit de herramientas para project manager	https://www.britishcouncil.gr/sites/default/files/ima-project-management-toolkit.pdf
Gestión de proyectos en línea	https://www.odoo.com/fr_FR/page/project-management
Open Project, software de gestión de proyectos de código abierto	https://www.openproject.org/
PROJEKTMANAGEMENT	https://www.agantty.com/
Software de gestión empresarial	https://www.scoro.com/lt
Business Plan Tools	
Business plan-Leitfaden	https://www.ffg.at/sites/default/files/downloads/Businessplan_fuer_kleine_und_mittlere_Unternehmen.pdf
Herramientas para el plan de negocios	http://www.businessplan.lu/en/business-plan/intermediate-version
Plan de negocios	https://www.koolitus.eesti.ee/en/entrepreneur/establishing-a-company/compiling-a-business-plan/

Visión general del plan de negocios (Cámara de Comercio)	https://business.gov.nl/starting-your-business/writing-a-business-plan/business-plan-an-overview/
Mini plan de negocios	https://www.dynamicbusinessplan.com/mini-business-plan
Business Model Canvas	
Handyinnovation	https://www.handyinnovation.com/business-model-canvas-in-formato-elettronico/
Modelo de negocio canva	https://www.p-consulting.gr/business-model-canvas/
Modelo de negocio canva dynamiko ergaleio	https://www.kemel.gr/articles/business-model-canvas-dynamiko-ergaleio-epiheirimatikotitas
Modelo de negocio canva Osterwalder	https://portugalstartups.com/2014/10/alexander-osterwalder-is-coming-to-portugal/business_model_canvas-2/
Mdelo de negocio Créer mon	https://www.creer-mon-business-plan.fr/business-plan
Canvanizer	https://next.canvanizer.com/demo/wA-82vhUOBc
Modelo de negocio Canvas Alemán	https://www.gruenderhandbuch-seelsorge.de/wp-content/uploads/2017/04/Business-Model-Canvas-deutsch.pdf
Bmtoolbox	https://bmtoolbox.net/tools/?lang=de
Modelo de negocio Canvas holandés	https://geschaeftsmodell-workshop.de/download/business-model-canvas-pdf-dutch
Mapa mental	
Mindomo, un mapa mental colaborativo y un mapa conceptual	https://www.mindomo.com/it/
Mind42, una aplicación de mapeo mental en línea	https://mind42.com/public/c71b6501-ee1a-4bf0-bde5-e7a58477d01c
Xmind, mapeo mental en línea	https://www.xmind.net/embed/7ZEf/
Mindmeister, mapeo mental en línea por sector	https://www.mindmeister.com/it/369574799/bulgaria-startup-ecosystem
Herramienta de construcción de visión colaborativa	http://li1088-54.members.linode.com:8082/cvbapp/access

Novamind, mapa mental interactivo	https://www.novamind.com/
Mindtools, recursos bajo demanda para ayudarle a convertirse en un gerente y líder eficaz e inspirador	https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_79.htm
Herramienta de mapeo mental en línea	https://www.goconqr.com/en/mind-maps/
Whimsical Mind Maps, Herramienta de mapeo mental en línea	https://whimsical.com/mind-maps/
Otras herramientas	
Servicio en la red	https://yadi.sk/d/0v3vyn4IG4fP
Artifact Manager, sitios web para usuarios que buscan software para sus escritorios o dispositivos móviles	https://artifact_manager.bg.downloadastro.com/изтеглете/#
Gestión gratuita de las relaciones con los clientes (CRM) para las startups	https://www.openbravo.com/es/
Herramienta para la presupuestación del RIS	http://budgeting.s3platform.eu/#
Herramienta para la viabilidad técnica, económica y financiera	https://planempresa.ipyme.org/
Autoevaluación del emprendedor	https://www.aulafacil.com/cursos/emprender/guia-facil-para-emprendedores/grafica-del-perfil-emprendedor-12678
Programas Ejecutivos Abiertos (capacitaciones)	https://www.pbs.up.pt/en/programmes/open-executive-programmes/
Cablenet business services (red e infraestructura)	https://cablenetbusiness.com.cy/
ProjeQtOr, un software de gestión de proyectos de código abierto	https://www.projeqtor.org/fr/
Herramientas para el desarrollo de emprendimientos	venture-dev.com
Software ERP específico de la industria flexible y adaptable	https://www.intactsoftware.com/

Facturación en línea y compatibilidad	www.jepilotemonentreprise.com
Jira software , herramienta de desarrollo de software	https://www.atlassian.com/software/jira?utm_medium=paid-content&utm_campaign=P9zjira-software9xO9zppm9xV9zcapterra9xG9zallg9xL9zen9xF9zdisc9xA9ztext9xD9zalld9xU9zproject-management&utm_content=view-website&utm_source=GetApp
WAVE software de contabilidad	https://www.waveapps.com/accounting
Herramienta de mapeo de Mind Meister	https://www.mindmeister.com/es/mind-maps/design
Herramientas de software innovadoras y fáciles de usar	https://www.meisterlabs.com/
Programación de recursos	https://resourceguruapp.com/
Servicios y soluciones de tecnología de la información	https://www.mapitmalta.com/
Smartsheet (plataforma basada en la nube)	https://www.smartsheet.com/
Google para Startups	https://startup.google.com/
Herramientas y consejos para startups	
Monitor para Startups europeas	http://startupmonitor.eu/
Herramientas para Startups danesas	https://startuptools.org/dk/
Como emprender un negocio según la Cámara de comercio holandesa	https://business.gov.nl/starting-your-business/checklists-for-starting-a-business/how-to-start-a-business-in-the-netherlands---a-checklist/
Modelo de documentos para Startups	https://www.startupestonia.ee/resources
Herramientas de la revista Startup	https://magazine.startus.cc/startup-city-guide-budapest/
Startup Grind (Praga)	https://www.startupgrind.com/prague/
Negocios y finanzas E-Estonia	https://e-estonia.com/solutions/business-and-finance/e-business-register/

Herramientas para la documentación ITGP	https://www.itgovernance.eu/en-ie/documentation-toolkits-ie
StartupYard	https://startupyard.com/
Sage business cloud	https://www.sage.com/en-ie/
EU Startup monitor	http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf
Startup Europa	https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/startup-europe
Startup Academy	http://athena.entre.gr/en/courses/startup-academy-training-on-entrepreneurial-skills
Centro de Herramientas de Diseño de Dinamarca	https://danskdesigncenter.dk/en/use-danish-design-centres-tools
Herramientas M-House	https://www.m-house.eu/business-management-toolkit/
Google para Startups	https://startup.google.com/
Aceleradora ABC	https://abc-accelerator.com/slovenia/

Enlaces a recursos de otros proyectos de la UE y nacionales

Gestión de proyectos / diseño/ idea de negocio

Herramienta de Plan de Negocio	https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/english/businessplan/
Canvas Creativo	https://www.youtube.com/watch?v=46mP5DMifII
Canvas de Negocio Creativo	https://www.materahub.com/en/project/creative-business-2/
Proyecto transnacional de emprendedores creativos	https://www.materahub.com/en/project/creative-entrepreneurs-2/
Herramientas de gestión de negocio	https://www.m-house.eu/business-management-toolkit/

Canvas de Negocio en vivo	http://neo-media.org/livecanvas/en
Herramienta de posibilidades de innovación de diseño	https://designscapes.eu/wp-content/uploads/2018/09/FINAL-DESIGNSCAPES-TOOLBOX-Letterhead-KvD-NM-FM-review-3-9-2018.pdf
Herramienta de innovación	https://gamestorming.com/6-8-5s/
Recursos, formación y cursos online	
Universidad de Emprendimiento Aalto	Plataforma: https://aaltopreneur.fi/research/#listofpublications
ArtEnprise, Desarrollo de habilidades de emprendimiento para artistas	https://training.artenprise.eu/en/training-area/module-1-marketing
Formación, mentorización y apoyo a nuevos emprendedores en Luxemburgo	https://www.sleevesup.lu/blogs
Manual de mentorización de nuevos emprendedores - YEP	https://yep-project.eu/manual-para-convertirte-en-un-mentor-de-emprendimiento/
Curso Online de internacionalización para StartUps - SUI	http://lms.startup-internationalization.eu/
Curso online para StartUp - SUI	http://lms.startup-internationalization.eu/courses/SUI/SUI01/2016_T2/about
Manual De StartUps	https://www.editorajuspodivm.com.br/manual-juridico-da-inovacao-e-das-startups-2019
WINGS - Curso de Internacionalización para Startups y Emprendedores online	https://wings.erasmus.site/
Plataforma de mentorización de nuevos emprendedores	YEP https://yep-project.eu/social-learning-platform/#manual
Coopilot	Curso para cooperación: http://www.coopilot-project.eu/mooc/
E-marks: Impulsar las competencias clave en las artes web, gráficas y digitales mediante	https://courses.e-marks.eu/

Fomento del espíritu empresarial y la presencia en línea en FP	
Escuela europea del emprendimiento	http://ese-project.eu/index.php/syllabus/
Succes4All curso online	https://success4allstudents.eu/en/#e-learning
Colección de casos prácticos de enseñanza	Lead4Skills Project http://www.ceeman.org/docs/default-source/l4s/l4s_teaching-case-studies-collection_cr.pdf?sfvrsn=0
Formación de la agencia sueca para la juventud y la sociedad civil en el ámbito del espíritu empresarial	https://www.mucof.se/utbildningar-och-konferenser
YEP - Manual de mentores para jóvenes emprendedores	https://yep-project.eu/manual-polish-2/
Curso de Internacionalización para Startups y Emprendedores online	https://wings.erasmus.site/
Let's Guide - Plataforma educativa online sobre el espíritu emprendedor	http://www.letsguide.eu/projects-results
Wissenstransfer in die Praxis	Methoden zu UUX und Agilität https://www.kompetenzzentrum-usability.digital/angebote/materialien/wissenstransfer-in-die-praxis-methoden-zu-uux-und-agilitaet
Formación en habilidades y competencias empresariales Startup Academy	(http://athena.entre.gr/en/courses/startup-academy-training-on-entrepreneurial-skills)
ArtEnprise, artistas que desarrollan habilidades empresariales	https://training.artenprise.eu/en/training-area/module-2-finances
Aplicación de controles comerciales cualificados (gestión financiera eficaz)	https://bcapp.eu/el
Invención etnográfica: Examinar la capacidad de las decisiones de laboratorio	http://www.interreg-danube.eu/uploads/media/approved_project_output/0001/08/d5cd87dcebe775683be89d40ddbfe01a46d48ef0.pdf
Redes y Comunidad	

Grupo de Iniciativa Emprendedora y Economía Social	https://ekogreece.com/our-publications/
La mujer rural en los negocios	support and empowerment of women in rural areas: http://ruralwomeninbusiness.eu/
Restart: Aprenda a triunfar	http://www.restart.how/bulgaria/learningmaterial
Mapa de Startups en Rumania:	https://www.startupblink.com/startups/romania
Mapa de startups en Eslovenia	https://www.startupblink.com/startups/slovenia
Conozca a un empresario	nyuko's New Series (promotion of entrepreneurship platform)
Silicio Luxemburgo	https://www.siliconluxembourg.lu/meet-an-entrepreneur-nyuko-new-series/
Réseau Entreprendre Belgique	offers free support to entrepreneurs and start-up up to 3 years: https://www.reseau-entreprendre.org/bruxelles/
Club Startup Europa	https://startupeuropeclub.eu/
Startup Blink (mapa de startups en Eslovaquia)	https://www.startupblink.com/startups/slovakia
Startup Estonia (iniciativa del Gobierno)	https://www.startupestonia.ee/
Puesta en marcha y comunidad tecnológica	https://startuphub.ee/
Centro estonio	https://investinestonia.com/
Red nacional de innovación	https://en.welfaretech.dk/projects/danish-healthtech
Cluster de innovación energética	https://eiccluster.dk/about-energy-innovation-cluster
Red oficial de innovación	in the Danish food sector: https://danishfoodinnovation.dk/?lang=en
Ecosistema tecnológico	https://www.techleap.nl/

Ecosistema de financiación para Startup	https://www.iamsterdam.com/en/business/startupamsterdam/i-am-startup/access-to-capital https://www.startupblink.com/startups/czechia
Derechos de Propiedad Intelectual	
Oficina de Propiedad Intelectual	https://www.gov.uk/government/organisations/intellectual-property-office
Euraxess Croacia (derechos de propiedad intelectual)	https://www.euraxess.hr/information/content/croatia/intellectual-property-rights-ipr
La Unidad de Derechos de Propiedad Intelectual de la Aduana de Malta	https://customs.gov.mt/bus/intellectual-property-rights-ipr
La P.I. y las PYME	https://ec.europa.eu/growth/industry/intellectual-property/smes_en
Servicio de asistencia técnica europeo en materia de propiedad intelectual	https://www.iprhelppdesk.eu/

Enlaces a otros programas pertinentes de apoyo a las empresas y de educación (por ejemplo, Erasmus para empresarios, EEN, instrumento para las PYME, etc.).

EEN (red enterprise Europe) Eslovaquia	https://een.ec.europa.eu/about/branches/slovakia
Financiación de la puesta en marcha para los jóvenes	https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/en/content/youthwiki/39-start-funding-young-entrepreneurs-finland#121
House of Entrepreneurship, Cámara de Comercio de Luxemburgo:	https://www.cc.lu/en/services/publications/
Interregional Incubadora virtual	https://ivi-erasmus.com/detail_news.php?id=5
Seis pasos para crear una cooperativa	http://starter.coop/wp/how-to/
VENTA	Good practices for student entrepreneurs follow-up: https://www.projet-saleem.org/guide-de-bonnes-pratiques-pour-laccompagnement-des-etudiants-entrepreneurs/

Consortio Gem (Global entrepreneurship monitor):	https://www.gemconsortium.org/research-papers
Beneficio AAL	https://www.ffg.at/sites/default/files/broschuere_benefit_aal_d.pdf
empresa de promoción de inversiones	https://investinaustria.at/de/infomaterial/broschueren.php
Guía de inicio de Amsterdam	https://fi.co/insight/amsterdam-startup-guide-250-resources-for-entrepreneurs
Fondo inicial en Hungría	https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/en/content/youthwiki/39-start-funding-young-entrepreneurs-hungary
Proyecto EYES (jóvenes emprendedores emergentes):	http://eyes.e-learning.bvk.hu/
Agencia de Ciencia, Tecnología e Innovación	https://mita.lrv.lt/

Bibliografía (publicaciones de interés)

Guías para negocios

¿Qué hay sobre Italia? Guía fácil para su negocio en Italia	https://www.pwc-tls.it/it/publications/what-about-italy/WAI_2017_low.pdf
“Made in Italy” (“Hecho en Italia”)	The Italian Contribution to the Development of Business Marketing Discipline and Practices, Journal of Business-to-Business Marketing 22(3):161-196 · July 2015 https://www.researchgate.net/publication/283558210_Made_in_Italy_The_Italian_Contribution_to_the_Development_of_Business_Marketing_Discipline_and_Practices
El espíritu empresarial de los jóvenes en Italia	An Overview from Isfol Paper for OECD Study Visit in Rome (ISFOL, 2.10.2014), Antonello SCIALDONE, Maria DI SAVERIO, Claudia VILLANTE http://isfoloa.isfol.it/bitstream/handle/123456789/966/Di%20Saverio_Scialdone_Villante_Youth%20Entrepreneurship%20in%20Italy.pdf?sequence
Guía de negocios para empresas que planean establecer operaciones en Finlandia	https://mediabank.businessfinland.fi/l/nnCb-MkC6Vz6
Cómo mejorar la competitividad global en el estudio de impacto de las empresas e industrias finlandesas	Alasdair Reid, Jelena Angelis, Elina Griniece, Kimmo Halme https://www.researchgate.net/publication/304925918_H

	ow_to_Improve_Global_Competitiveness_in_Finnish_Business_and_Industry_Impact_study
Las experiencias de las grandes empresas finlandesas con startups	https://ek.fi/wp-content/uploads/Different-EK-sivuttain.pdf
Cómo hacer negocios 2019	https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/g/greece/GRC.pdf
El desarrollo de Start-Ups emprendedoras en Grecia con el apoyo de métodos modernos de financiación	Zafeiris SIDIROPOULOS, University of Macedonia, Thessaloniki, Greece http://www.asecu.gr/files/asecu-youth/7th-conf/379-sidiropoulos.pdf
Empleo femenino y espíritu empresarial	Career Choice Trends in Greece”, E. Nina-Pazarzi and M. Giannacourou, University of Piraeus https://www.ersj.eu/dmdocuments/05_p4.pdf
Hacer negocios en Bulgaria	http://www.chsh.com/fileadmin/docs/publications/BoykO/Doing_Business_in_Bulgaria_5112009.pdf
Facetas contemporáneas del éxito empresarial entre las empresas líderes	operating in Bulgaria, Kiril Dimitrov https://figshare.com/articles/CONTAMPORARY_FACETS_OF_BUSINESS_SUCCESSES_AMONG_LEADING_COMPANIES_OPERATING_IN_BULGARIA/6804389
El concepto de "modelo de negocio"	Essence, applications and innovations, A. Yordanova, L. Yordanova Department of Informatics and Mathematics, Faculty of Economics, Trakia University, Stara Zagora, Bulgaria http://www.sf-conference.eu/images/3publ/Section_3/A.Yordanova.pdf
Desafiando el espíritu emprendedor, una guía para empezar un negocio	http://luxembourg.public.lu/de/publications/k/cc-oser-entreprendre/en-oserentreprendre-EN.pdf
El espíritu empresarial fluctúa en Lux, Jess Bauldry	https://delano.lu/d/detail/news/entrepreneurship-fluctuates-lux/159970
Temas clave para Sart-Ups	
Sistema integral de registro de empresas online para facilitar la vida de los empresarios polacos	https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2012/09/project-of-the-week-one-stop-online-business-registration-system-to-make-poland-s-entrepreneurs-life-easier
10 casos de éxito de la puesta en marcha en Letonia que debes conocer	https://labsoflatvia.com/en/news/10-latvian-startup-success-stories-you-should-know
Ventajas en Chipre para nuevos negocios y nuevas empresas	https://www.ktc.com.cy/news/the-cyprus-company/117-cyprus-advantages-for-new-businesses-and-startups-

	why-the-country-has-managed-to-attract-foreign-tech-giants
Barómetro EY Start-up	https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Start-up-Barometer_Europa_2018/\$FILE/EY%20Start-up%20Barometer%20Europa%202018.pdf
Iniciar un negocio en Luxemburgo	December 26, 2018 https://www.expatica.com/lu/employment/self-employment/starting-a-business-in-luxembourg-103684/
Establecer un negocio en Chipre	https://www.investcyprus.org.cy/investor-s-guide/setting-up-a-business-in-cyprus
Blog con información relevante para los temas clave de la puesta en marcha, en neerlandés flamenco.	https://www.realdolmen.com
Gestión: el estilo sueco	https://www.thelocal.se/20090121/17064
Recursos para Start-Up de Suecia	http://triplecrownleadership.com/resources-for-sweden-startups/
El ecosistema de Startups de Varsovia en un vistazo	https://www.eu-startups.com/2019/01/warsaws-startup-ecosystem-at-a-glance/
Ecosistema de Letonia para Startups	http://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/start-up-ecosystem
Monitor de Start-Ups alemán 2018 (KPMG)	https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-18/files/Deutscher%20Startup%20Monitor%202018.pdf
Para los fundadores, top 50 de Startups en 2018	https://www.fuer-gruender.de/fileadmin/mediapool/Publikation/Top_50_Start-ups_und_Gruenderwettbewerbe_2019.pdf
Monitor de Start-Ups austriaco 2018	https://www.ffg.at/sites/default/files/allgemeine_downloads/ffg%20allgemein/publikationen/austrian_startupmonitor_2018.pdf
La nueva empresa fintech de Letonia, Mintos, alcanza un hito de 3.000 millones de euros en la financiación total de préstamos	https://www.eu-startups.com/2019/08/latvian-fintech-startup-mintos-passes-milestone-of-e3-billion-in-total-loans-financed/
El auge de StartUps en Estonia	https://kodu.ut.ee/~dumas/pubs/ITProfessionalEstonianStartupsphere.pdf
Estrategia de innovación abierta para Austria	http://openinnovation.gv.at/wp-content/uploads/2015/08/OI_Barrierefrei_Englisch.pdf

Aplicación de los derechos de propiedad intelectual, Comisión Europea	http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/2899/attachments/1/translations
Startups: motor de crecimiento del empleo en los Países Bajos	https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2019/09/Netherlands-Employment-Report-vFINAL.pdf
Informes sobre Start-Ups en Hungría en 2016	http://www.innovacio.hu/download/hirek/2017/hungarianstartupecosystemreport.pdf
Proyecto de investigación: Estonia como servicio	https://media.voog.com/0000/0037/5345/files/ESTaas.pdf
Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea	https://euipo.europa.eu/ohimportal/en/web/observatory/observatory-publications
Mejores Startups de Eslovenia	https://the-slovenia.com/business/top-10-startups-slovenia/
Estrategia de Start-Ups Digitales en Hungría	https://digitalisjoletprogram.hu/files/89/ea/89eac5ce5f74178f3f527945f7edd08f.pdf
Estonia, la sociedad digital más cool	https://e-estonia.com/wp-content/uploads/e-estonia-191017-konekaartidega-eng.pdf
Caso práctico, desarrollo de una estrategia de marca en la internacionalización	https://www.iprhelphdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/Case-Study-Developing-Trade-Mark-Strategy.pdf
Gestión de la producción y desarrollo del negocio	https://books.google.hu/books/about/Production_Management_and_Business_Devel.html?id=_nx_DwAAQBAJ&redir_esc=y
Características de la Start-Up húngara	http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4082/1/VT_2019n5p2.pdf
Política de la competencia y los derechos de propiedad intelectual	https://www.cresse.info/default.aspx?articleID=3431
Estrategia nacional de capacitación irlandesa para 2025	https://www.education.ie/en/Publications/Policy-Reports/pub_national_skills_strategy_2025.pdf
10 Start-Ups de Eslovenia en 2019 y posteriores	https://www.eu-startups.com/2019/02/10-slovenian-startups-to-look-out-for-in-2019-and-beyond/
Identificación de la predisposición emprendedora para la aplicación de las prácticas de "Lean Startup" en el sector servicios	https://www.researchgate.net/publication/319665690_Identifying_entrepreneurship_readiness_for_the_application_of_the_Lean_Startup_practices_in_the_service_industry_-_Case_study_Romania
Perspectivas de los países del ecosistema StartUp europeo	http://startupmonitor.eu/EUSM_Country-overviews.pdf

Monitor de Start-Ups de la UE	http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf
Formación y consejos	
Curso de Finanzas Empresariales	https://www.negociosyemprendimiento.org/2010/01/de-scaricar-curso-finanzas-empresariales.html
Introducción a la gestión empresarial	http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
5 herramientas clave para la innovación	https://www.bubok.es/libros/12521/5-Claves-para-innovar-Recomendaciones-para-destacar-en-un-mercado-global
Creación de un plan de negocios	https://www.encontresuafranquia.com.br/como-montar-um-plano-de-negocios-aprenda-em-10-passos/
Educación Empresarial en Bélgica	https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/entrepreneurship/Belgium_151022.pdf
Los jóvenes, el emprendimiento y el aprendizaje no formal, un trabajo en curso	https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1440&context=intl
Cursos de código abierto de la escuela de negocios de Grenoble	http://opencim.grenoble-em.com/
Principales usos de las herramientas y plataformas online por parte de las PYME en Polonia a partir de abril de 2018	https://www.statista.com/statistics/700868/monthly-sme-usage-of-online-tools-and-platforms-poland/
Formación en DPI y herramientas para una mejor gestión de los temas de DPI por parte de las PYME	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0172219013000598
Apoyo para Start Ups	
Apoyo a las nuevas empresas portuguesas	https://www.dinheirovivo.pt/economia/apoio-as-startups-recebe-injecao-de-300-milhoes-de-euros-2/
Portugal Ventures invierte 1,3 millones de euros en cinco Start-Ups turísticas	https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-ventures-investe-13-milhoes-de-euros-em-cinco-startups-de-turismo-500508
Tendencias en el ámbito de apoyo a Start-Ups: incubadoras, aceleradores y otros.	https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/trends-in-der-unterstuetzungslandschaft-von-start-ups.pdf?__blob=publicationFile&v=10

<p>Un ecosistema de Startups emergente en Europa, Oriente Medio y África</p>	<p>https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/innovation-and-entrepreneurship-%20centre/CY_IEC_Cyprus%20_An_emerging_startup_ecosystem_Noexp.pdf</p>
---	--

<p>Buenas prácticas de EFP en los ámbitos de la gestión, el espíritu empresarial y la creación de empresas - breve introducción y enlaces</p>	
<p>Gestión</p>	
<p>Bulgaria: En la legislación búlgara, no existe una definición legal de empresa social, así como normas que regulen el estatuto, la forma y la actividad de la empresa social. La principal ley conexas se refiere a las actividades de asistencia social. A pesar de la falta de regulación legal, la práctica en Bulgaria muestra que hay organizaciones que desarrollan el empresariado social y se identifican como empresas sociales.</p>	<p>http://www.evtnetwork.it/wp-content/uploads/2016/11/bulgaria-presentation_social_enterpreunership_16-09-2014.pdf</p>
<p>Chipre: CyHRMA se dedica a la promoción y representación exitosa de la profesión de Gestión de Recursos Humanos en Chipre y, en particular, profesionales especializados en el campo de la Gestión de Recursos Humanos, Aprendizaje y Desarrollo, Relaciones Laborales y de los Empleados, Psicología Organizacional / Ocupacional, y otros campos relacionados.</p>	<p>https://www.eapm.org/cyprus</p>
<p>Desarrollo de las competencias empresariales</p>	<p>https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/en/content/youthwiki/38-development-entrepreneurship-competence-lithuania</p>
<p>Consejo nacional de competencias</p>	<p>https://education.gov.mt/en/Pages/National-Skills-Council.aspx#</p>

Start up City: En los últimos años, las nuevas empresas y las empresas tecnológicas de rápido crecimiento se han convertido en vitales para cualquier ciudad importante. Alrededor del mundo, nos encontramos en una economía en transición - una que ofrece oportunidades a los empresarios, pensadores e inventores que están trabajando arduamente para encontrar nuevas formas de tecnología, productos e innovaciones para mejorar nuestras vidas. Los gobiernos municipales deben desempeñar un papel importante para ayudar a que estas nuevas empresas prosperen a nivel local; para lograrlo, los gobiernos deben adoptar en primer lugar una mentalidad propia de creación de empresas, que funcione como una empresa dinámica que funcione las veinticuatro horas del día y que esté a la altura del rápido ritmo de los negocios actuales.

StartupCity fue diseñado para orientar a las administraciones, funcionarios e iniciativas público-privadas sobre cómo pueden pensar y trabajar como una startup. El libro ofrece un panorama completo de cómo el sector público puede involucrarse con el sector privado para formar iniciativas. Esto, a su vez, impulsará el ecosistema del mundo emergente y alimentará a las ciudades como caldo de cultivo para la innovación y el crecimiento del empleo. Bas Beekman y Ruben Nieuwenhuis - los líderes públicos y privados del programa de acción StartupAmsterdam - guían al lector a través de lecciones concretas, casos y mejores prácticas, mostrando cómo cada ciudad del mundo puede convertirse en una ciudad emergente. Descargue el programa de acción de StartupAmsterdam.

<https://drive.google.com/file/d/1eLZIEateQoaMApCvyE05MCVmcu2hWDwt/view>

<p>El libro fue lanzado oficialmente durante la Próxima Conferencia Web 2017, que tuvo lugar el 19 de mayo de 2017.</p>	
<p>El espíritu emprendedor</p>	
<p>Italia: La educación empresarial se está introduciendo gradualmente en todos los niveles de la enseñanza en Italia. Es reconocida como una competencia clave. En 2013 se publicaron nuevas directrices para la planificación y ejecución de iniciativas de educación empresarial, bajo los auspicios del Instituto para el Desarrollo de la Formación Profesional (ISFOL). Estas directrices establecen el apoyo a las instituciones educativas, los directores y los profesores.</p>	<p>https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/entrepreneurship/Italy_151022.pdf</p>
<p>Finlandia: La Agencia Nacional de Educación de Finlandia ayuda a desarrollar la garantía de calidad en la educación y formación profesional (EFP). Los proveedores de formación profesional son responsables de la calidad de las cualificaciones, la formación y otros servicios que prestan y del desarrollo continuo de la garantía de calidad.</p>	<p>https://www.oph.fi/en/education-system/finnish-vocational-education-and-training/quality-assurance-national-reference-point-vet</p>
<p>Luxemburgo: El Gobierno de Luxemburgo colaboró con el sector empresarial para crear una organización sin ánimo de lucro con la misión de promover la educación empresarial en las escuelas. Esta ONG (asbl Jonk Entrepreneuren), que es miembro de la red europea JA-YE Europe, lleva a cabo diferentes programas de formación profesional, el principal de los cuales es el programa de empresa estudiantil.</p>	<p>http://www.innovation.public.lu/en/decouvrir/jeunes/jeunes-entrepreneurs/jonk-entrepreneuren/index.html</p>

<p>España: las principales tendencias de la educación al emprendimiento y la creación de empresas es un programa educativo llamado Grado LEINN, inspirado en la metodología finlandesa LEINN, que incluye el Aprendizaje Individual, el Aprendizaje en Empresa, el Aprendizaje en Equipo y el Liderazgo para lograr el aprendizaje para aprender, el liderazgo y la estrategia, la gestión del conocimiento y la creatividad. Varios centros educativos ofrecen actualmente esta formación en España, por ejemplo, la Universidad FLORIDA de Valencia.</p>	<p>https://www.floridauniversitaria.es/es-ES/OfertaAcademica/grados/Paginas/grado-liderazgo-emprendedor-innovacion.asp</p>
<p>Polonia, TES Virtual Guide en Polonia, la escuela empresarial</p>	<p>http://theentreneurialschool.eu/news/tes-virtual-guide-in-poland-2786/</p>
<p>Tutoría para emprendedores de 10 a 18 años con emprendedores experimentados</p>	<p>https://www.grainesentrepreneurs.fr</p>
<p>Portugal: Consciente de la necesidad de estimular la innovación en el sector, el Gobierno ha definido la iniciativa empresarial como una de las prioridades de la política sectorial, con el objetivo de promover Portugal como un destino moderno e innovador, capaz de atraer inversiones, talento y visitantes internacionales.</p>	<p>http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Empreendedorismo/iniciativas-turismo-de-portugal/Paginas/default.aspx</p>
<p>Networking para la enseñanza del espíritu empresarial</p>	<p>https://youthstart.be/en/</p>
<p>Rumania: Startup Europe Summit 2019 son los principales protagonistas de la iniciativa empresarial y la innovación tecnológica en Europa Central y Oriental se reunirán con los principales agentes de los ecosistemas de innovación de Europa Occidental. Esperamos que en esta Cumbre organizada por la Presidencia rumana del Consejo de</p>	

la Unión Europea se respondan preguntas difíciles.	
La escuela emprendedora	https://www.tesguide.eu/default.aspx
Centro de desarrollo de las cualificaciones y de la educación y formación profesional	https://www.kpmc.lt/index_en.html
Televisión educativa de Kentucky	https://www.ket.org/education/
Éxito a través de la estrategia de competencias - Aprendizaje en Irlanda del Norte	https://www.cedefop.europa.eu/en/toolkits/vet-toolkit-tackling-early-leaving/resources/success-through-skills-strategy
Alemania	<p>¿Cómo surgió el DSE y qué lo impulsa? DSE se fundó en 1989 con el deseo de ofrecer a los estudiantes de ingeniería las mejores posibilidades de obtener buenos resultados en la vida laboral tanto durante como después de sus estudios. La idea era que los estudiantes se hicieran una idea más clara de los empleadores en los que podían solicitar trabajo y de cómo sería la vida laboral después de la graduación. Fue con estos objetivos generales que Pejling fue creado. Pejling es un manual de empresa para estudiantes y graduados de ingeniería. El objetivo es ayudar a los estudiantes a tener éxito en su búsqueda de empleo, que en realidad comienza ya durante sus estudios y se intensifica una vez que se gradúan. Sin embargo, DSE se dio cuenta rápidamente de que, además de Pejling, también se necesitaba un contacto directo con los representantes de las empresas de ingeniería. Por eso DSE organizó la primera feria DSE en 1991. Se celebró en Lyngby y contó con la presencia de 15 empresas. Hoy en día, las ferias han crecido considerablemente, y cada año se celebra una feria DSE en la AAU y en la DTU.</p>
Startup	
Grecia: En 2014, la ciudad de El Pireo (EL) puso en marcha BlueGrowth, un concurso de innovación para la economía marítima (Blue Economy) establecido por primera vez en la UE, con el objetivo de reforzar las actividades económicas	https://urbact.eu/promoting-entrepreneurship-and-innovation-maritime-economy

<p>tradicionales relacionadas con la economía marítima con ideas empresariales innovadoras. La iniciativa BlueGrowth ha establecido el Marinescape, un ecosistema humano (socios, patrocinadores, asesores, académicos) en torno a Blue Economy. La exitosa cooperación entre las partes interesadas de Marinescape es un activo clave de BlueGrowth que ofrece la oportunidad de crear un acelerador y un creador de empleo en la ciudad.</p>	
<p>Hungría: La Startup Night ha sido organizada por Budapest Enterprise Agency (BEA) anualmente desde 2015 y es el mayor evento de inicio que se celebra en Budapest con el apoyo del Ayuntamiento. Nuestro objetivo es proporcionar una plataforma donde los actores del ecosistema emergente de Budapest puedan reunirse: distritos, universidades, centros de innovación, incubadoras, grandes empresas de Budapest y sus programas relacionados, expertos en las relaciones internacionales de Budapest y todos aquellos que estén interesados en la innovación empresarial. Budapest Enterprise Agency es el único Centro de Innovación Empresarial (EUBIC) cualificado por la UE en Hungría. Como reconocimiento a los logros de BEA desde 2013, Budapest ganó el premio Startup Europe Award de la Comisión Europea en 2018 en la categoría de Mejor Administración Pública para Startups.</p>	<p>https://startupokejszakaja.hu/en/</p>
<p>Estonia: En principio, el visado de inicio da a los empresarios extranjeros la oportunidad de establecerse en Estonia durante un máximo de 18 meses para establecer su inicio. Se puede</p>	<p>https://www.startupestonia.ee/visa/faqs</p>

<p>expedir un visado para la creación de empresas por un período máximo de 365 días y prorrogarse por un período máximo de 183 días. Para los futuros empresarios que han establecido su empresa en Estonia y desean permanecer más tiempo, es posible solicitar un permiso de residencia temporal para la actividad empresarial. En el caso de las empresas de nueva creación, no se aplica el requisito general de inversión (65 000 EUR) para solicitar un permiso de residencia por iniciativa empresarial. Se puede expedir un permiso de residencia temporal para la actividad empresarial por un período máximo de cinco años.</p>	
<p>Austria: Las fuentes de financiación más importantes en Austria son la Agencia Austriaca de Promoción de la Investigación (FFG) y Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws). Ofrecen subvenciones, garantías o préstamos subvencionados no reembolsables.</p> <p>La revista Forbes nombró a Viena como el mejor lugar para empezar un negocio. Y hay una buena razón para ello, especialmente si se mira más de cerca la escena de inicio.</p> <p>Austria tiene una tasa relativamente alta de impuestos y gravámenes en comparación con otros países. Uno de los usos de estos ingresos es un sistema integral de financiación y medidas de apoyo a las empresas de nueva creación y a los proyectos de innovación. La oferta de este tipo de financiación es muy diversa y bien recibida por la comunidad empresarial.</p> <p>Sin embargo, las empresas nacionales de capital riesgo, como Speedinvest y numerosos inversores informales, ayudan repetidamente a las empresas de nueva creación proporcionándoles financiación e invirtiendo millones</p>	<p>https://viennabusinessagency.at/</p>

<p>de euros en capital. Puede encontrar información detallada sobre las amplias posibilidades de financiación de las nuevas empresas en Austria en las secciones de puesta en marcha de las páginas web de FFG. Las actividades de financiación de la ciudad de Viena se agrupan bajo los auspicios de la Agencia Empresarial de Viena y abarcan, además de la financiación monetaria, la consultoría, los servicios y el espacio de oficinas a precios favorables.</p>	
<p>Letonia: (Página 12 del Informe) El Gimnasio Estatal de Riga nº 3 es una de las mejores escuelas de Letonia y hace hincapié en los estudios empresariales. Cada año la escuela participa en el juego internacional de simulación de estrategia empresarial "Titán", que atrae a 48 equipos formados por 154 estudiantes como participantes en 2017/18.</p>	<p>http://jaeurope.org/index.php?option=com_attachments&task=download&id=780:TES-Brochure-2018-web</p>
<p>Suecia: Máster en Iniciativa Emprendedora 2019/2020 por la Universidad de Uppsala</p>	<p>https://www.uu.se/en/admissions/master/selma/program/?pKod=SEN2N&plnr=&lasar=19%2F20</p>
<p>Dinamarca: DSE organiza la DSE Focus Night, que se basa en un formato anterior de eventos de DSE llamado Company Presentations. La primera Focus Night de DSE fue llevada a cabo por DSE en DTU en 2007 y en AAU en 2010. Desde entonces, la Focus Night de DSE se ha llevado a cabo cada año en cada universidad y continúa creciendo. En 2016, DSE lanzó el evento de networking DSE PRE-PAIR, que se celebra cada año en DTU Ballerup. PRE-PAIR se enfoca en asegurar pasantías para los estudiantes matriculados en los programas de Licenciatura en Ingeniería de DTU.</p>	<p>https://studerende.dk/om-dse?lang=en</p>

Kit de herramientas de FP para abordar el problema del abandono escolar prematuro	https://www.cedefop.europa.eu/en/toolkits/vet-toolkit-tackling-early-leaving/resources/training-success-tfs
<p>Start-up BW Pre-seed: Muchas ideas de negocio innovadoras nunca se materializan, porque muchos fundadores no cuentan con la financiación necesaria, especialmente en la fase inicial. Por esta razón, se creó el instrumento de financiación "Start-up BW Pre-Seed". Start-up BW Pre-Seed es un instrumento de financiación que comienza en una fase temprana. En esta fase, los inversores institucionales actúan con cautela debido al aumento del riesgo y a las inciertas perspectivas de éxito del proyecto de puesta en marcha. Con el fin de apoyar proyectos prometedores de puesta en marcha en su camino hacia la financiación de la madurez, el Estado de Baden-Württemberg está proporcionando 14 millones de euros para el programa de pre-semillas. Además del apoyo financiero del estado de Baden-Württemberg, los socios de la empresa pre-semilla apoyan a las empresas en la elaboración de sus modelos de negocio y en la creación de sus empresas. Los socios pre-semilla apoyan no sólo el trabajo de contenido sino también la búsqueda de co-inversores.</p>	https://www.startupbw.de/finanzierung-foerderung/finance/pre-seed/
Agencia para la ciencia y la educación superior	https://www.azvo.hr/en/
Agencias de Formación profesional y educación de adultos	https://www.asoo.hr/

Ejemplos de ejercicios y actividades de formación	
Gestión de negocios	
Canvas para proyectos creativos	https://training.artenprise.eu/en/training-area/module-3-business-planning/3-the-creative-project-canvas
Plan de negocio	https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/english/businessplan/
Herramientas para la Gestión de proyectos	https://www.britishcouncil.gr/sites/default/files/ima-project-management-toolkit.pdf
Modelo de negocio Canvas	http://www.entrepreneur.bg/8305/izgradete-biznes-model-na-svoya-biznes-s-tozi-bezplaten-instrument/
Modelo de negocio Canvas	http://www.innovation.public.lu/en/innover/start-up/plan-affaires/business-models/bmcanvas.pdf
Simulación /juegos	
Videojuego para simular la creación de negocios	http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/Simula.aspx
Juego de simulación de negocios	http://titan2018public.ja.org/
Test: ¿Sabes que conlleva ser emprendedor?	https://www.entrepreneur.com/article/246454
Simulador de Startup, emprendimiento y el reto de la gestión	https://virtonomics.com/
Consejos y recomendaciones.	
El camino del emprendedor	https://www.youtube.com/watch?v=Aq9Xoutos8Q
Cómo empezar una StartUP	https://www.ttu.ee/projects/mektory-eng/startup/e-course-2/how-to-start-a-startup-e-course-2/
Tecnología para el emprendimiento: Como empezar tu nuevo proyecto	https://www.futurelearn.com/courses/technology-entrepreneurship-start-a-new-venture

Emprendimiento	https://www.wu.ac.at/gruenden/programme/entrepreneurship-intro
Vilna, IP para formación de negocios	http://iprhelphdesk.eu/event/4333-vilnius-ipforbusiness-training
Tech Business Angel Investors Group en Rumanía: TechAngels está contribuyendo activamente al desarrollo de empresas tecnológicas de Rumanía y del sudeste de Europa a través de inversiones, experiencia y conexiones desde 2013).	http://techangels.ro/
Curso de formación y programa educativo	
Poligon es un centro de formación para profesionales autónomos que trabajan en el campo de la economía creativa, la cultura y el emprendimiento social.	http://startuperasmusplus.com/en/slovenia-bp
Programa Be Smart: programa de formación para los temas más relevantes para Startups, y una competición internacional de Startups iniciada por la Budapest Enterprise Agency	http://bvk.hu/budapest-enterprise-agency/
Curso de formación online para gestión	https://www.goodhabitz.com/nl-be/online-courses-overview/management?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=generic_BE&gclid=CjwKCAjw8NfrBRA7EiwAfiVJpUQGa3qyMGSspQcn6qpAH1S38W4EDZnm0sXkqMJ021uskLHFjUk2KhoCKwsQAvD_BwE
V4 Startup Force: programa de formación para aprender trucos de negocio locales para crecer internacionalmente con tu Startup	http://v4startupforce.designterminal.org/
Red de contacto para formación en emprendimiento	https://www.goodhabitz.com/nl-be/online-courses-overview/management?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=generic_BE&gclid=CjwKCAjw8NfrBRA7EiwAfiVJpUQGa3qyMGSspQcn6qpAH1S38W4EDZnm0sXkqMJ021uskLHFjUk2KhoCKwsQAvD_BwE

Start up para adolescentes	https://www.startupteens.de/site/online
Curso de formación de propiedad intelectual	https://www.gov.uk/government/publications/intellectual-property-training-course-ip-master-class
El servicio europeo de asistencia de derechos de propiedad intelectual	https://iprhelphdesk.eu/sites/default/files/relateddocuments/Training_Catalogue.pdf
La Central de Startups	http://www.thestartupcentral.com/
Centro de educación juvenil no formal en Lituania	https://www.lmnc.lt/

SECCIÓN C - Notas y recomendaciones para la enseñanza

Esta última sección del Manual para intermediarios es una colección de notas didácticas útiles para apoyar el curso, formar a los formadores en relación directa con los módulos y la plataforma del curso EuroSTART y facilitar la transferencia de conocimiento sobre casos específicos, incluidos los resultados del aprendizaje de cada tema concreto del programa de formación.

En esta sección también se proponen recomendaciones para la aplicación de los módulos y conocimientos aprendidos en un entorno empresarial real, así como recomendaciones para que los formadores lleven a cabo actividades complementarias.

Con el fin de desarrollar esta sección, MateraHub ha desarrollado una plantilla en la que todos los socios han contribuido insertando notas de enseñanza relevantes para ser recogidas y transferidas en el Manual.

Módulo 1- Creatividad

Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje

Este módulo tiene como objetivo definir la creatividad y mostrar su relevancia para convertir las ideas en un proyecto de éxito. La creatividad se refiere a las habilidades y actitudes que consisten en la creación, invención o generación de nuevas ideas, impulsando la productividad y el éxito de una empresa. Es algo que siempre se puede aprender y mejorar.

El objetivo principal del módulo es, por tanto, fomentar la comprensión de los monitores y líderes juveniles sobre la importancia de la creatividad en el espíritu empresarial, así como desarrollar y compartir métodos y herramientas para mejorar esta competencia. Para ello, se utilizará el aprendizaje formal, no formal e informal para preparar a los alumnos a dirigir estrategias de pensamiento creativo y constructivo aplicadas en una empresa real.

A lo largo del módulo, los participantes aprenderán a hacerlo:

- identificar y valorar la creatividad como una competencia empresarial crucial
- Comprender y aplicar los elementos básicos del proceso creativo y las habilidades de pensamiento como un comportamiento empresarial.
- Implementar sus capacidades de pensamiento creativo y de toma de decisiones
- Fomentar el pensamiento original y fuera de la caja a nivel individual
- Estimular y animarse a convertirse en un pensador empresarial creativo y en un buscador de soluciones.
- Utilizar estrategias y herramientas apropiadas para fomentar y aplicar la creatividad

Estudios de caso y lecturas adicionales

La creatividad es la capacidad de desarrollar nuevas ideas y descubrir nuevas formas de ver los problemas y las oportunidades. Estimular la creatividad y explorar territorios completamente nuevos y desconocidos tiene como resultado al aumento de la productividad del negocio.

La creatividad en el espíritu empresarial también puede plasmarse en soluciones nuevas y útiles a los problemas empresariales, estrategias empresariales creativas o cambios creativos en el proceso empresarial.

Aquí se proponen algunos artículos de interés que fomentan la necesidad de creatividad en el lugar de trabajo:

-The *Manager's Guide to Fostering creativity in the workplace*, de Gabe Duverge, en Administración y Dirección de Empresas. Este artículo hace hincapié en el beneficio de un lugar de trabajo creativo y en cómo puede impulsar la creatividad y la productividad de los empleados. <https://www.tuw.edu/business/creativity-in-the-workplace/>.

-Por qué la creatividad no es sólo importante para los trabajos creativos, por Karen Young. Después de explicar lo importante que es la creatividad en el lugar de trabajo, el artículo da algunos consejos para ser lo más productivo posible con el fin de inspirarse y generar nuevas ideas. <https://social.hays.com/2019/03/05/creativity-important-for-all-jobs/>.

-Por qué la creatividad y el espíritu emprendedor deben coexistir, por Nicolás Susco, en el Manual del Emprendedor. En este artículo, el autor explica cómo los empresarios exitosos utilizan la creatividad para producir ideas nuevas y originales, pero también para resolver problemas y mejorar siempre un negocio. <https://entrepreneurshandbook.co/heres-why-creativity-and-entrepreneurship-must-co-exist-dc7fd8a2b183>.

Como un interesante caso de estudio, le recomendamos que utilice con sus estudiantes este interesante juego, que está disponible en el siguiente enlace: <https://www.creativityatwork.com/creativity-innovation-and-leadership-development/case-studies-using-the-arts-as-a-catalyst-for-transformation/>. Este estudio de caso muestra cómo un grupo de consultores consiguió averiguar si seguían compartiendo la misma visión del futuro gracias a una técnica de pintura colaborativa. Este juego también permitió al grupo tener conversaciones más profundas donde cada uno de ellos pudo expresar su sensibilidad, visión y experiencia. La técnica de la pintura colaborativa permitió a los individuos compartir la intimidad, lo que trajo una nueva energía y espíritu de equipo.

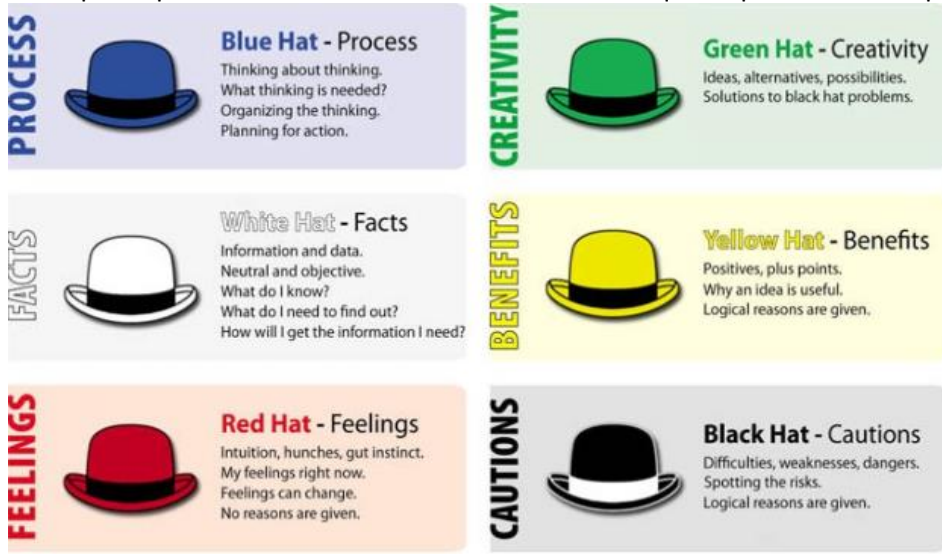
Recomendaciones

El módulo de creatividad presentado en el proyecto Eurostart incluye varias propuestas de actividades prácticas que pueden ser fácilmente implementadas en su aula. La mayoría son actividades y juegos destinados a concienciar a los estudiantes sobre la importancia de las conexiones mentales y la apertura en el proceso creativo. Gracias a estos ejercicios, los estudiantes también se darán cuenta de que la creatividad es una habilidad real que se puede aprender y que puede aumentar su productividad en el trabajo.

Por ejemplo, le sugerimos que haga esta breve experiencia con sus estudiantes para trabajar con ellos en su capacidad de explorar diferentes maneras de resolver problemas:

Recorte de 6 sombreros de colores, cada uno de los cuales representa un tipo particular de proceso de pensamiento: proceso organizativo, instinto visceral, hechos neutros, nuevas ideas y posibles soluciones, juicios pesimistas y críticas al conjunto de soluciones. Para hacer frente a un problema,

cada participante debe mostrar un color distinto que represente un tipo de pensamiento.



Por lo general, cuando se enfrenta a un problema (colectivo), todo el mundo se centra en un enfoque particular en un momento dado. Sin embargo, resulta que el grupo tiende a ser más colaborador si una persona reacciona emocionalmente (sombrero rojo) mientras que otra persona está tratando de ser objetiva (sombrero blanco) y otra persona está siendo crítica con los puntos que surgen de la discusión (sombrero negro). Los sombreros ayudan a los individuos a abordar los problemas desde una variedad de puntos de vista, y centran a los individuos en las deficiencias de la forma en que abordan la resolución de problemas.

Además, si buscas más ejemplos de actividades creativas, puedes encontrar muchos recursos en la web, por ejemplo, haciendo click en estos enlaces:

- Pensamiento lateral de E.de Bono: <https://www.edwdebono.com/lateral-thinking>
- Generador de palabras aleatorias: <https://www.textfixer.com/tools/random-words.ph>
- Creatividad en el trabajo: "Técnica Pomodoro": <https://www.lifehack.org/articles/productivity/the-pomodoro-technique-is-it-right-for-you.html>

Como formador, usted debe considerar este módulo como una competencia transversal que puede aplicarse a muchas áreas técnicas y específicas, a través de diferentes actividades que se implementarán con su grupo de estudiantes. Además, no se olvide de...

- Animar la interacción en su clase y potenciar siempre la participación del estudiante.
- Demuestre a sus estudiantes la importancia de la gestión del tiempo: ¡los pasatiempos, el tiempo libre y el aburrimiento están totalmente integrados en el proceso creativo!
- Anime a los estudiantes a usar imágenes tanto como sea posible para estimular su entusiasmo y pasión.
- Después de la formación, ofrézcales siempre responder a sus preguntas, motívelos a formular dudas, así como a desafiar su visión y su manera de pensar.
- Fomentar discusiones informales y reuniones entre sus estudiantes

Una de las mejores maneras de fomentar la creatividad entre un grupo de estudiantes es cuestionar sus perspectivas cuando tienen que enfrentarse a un problema.

Al ser adultos, las partes creativas que tenemos de niños desaparecen: nos volvemos menos curiosos, tenemos menos imaginación y, sobre todo, dejamos de hacer preguntas. Sin embargo, empujar nuestra imaginación y estimular las ideas aumenta nuestras posibilidades de encontrar nuevas ideas. Por ejemplo, una vez adultos, tendemos a tener una forma de pensar y dejar de considerar las otras. De hecho, la mayoría de nosotros usamos un pensamiento vertical (lineal), que

conduce a soluciones muy limitadas. Pero si fomentamos el pensamiento horizontal, permitimos que las personas reexaminen su juicio desde un punto de vista más creativo, generando más ideas, y así, obteniendo mejores oportunidades de encontrar la solución correcta.

Otro obstáculo para la creatividad es subestimar el valor del aburrimiento. De hecho, la creencia de que ser productivo significa estar enfocado en una tarea específica sin permitir que nuestra mente se relaje y deambule es errónea. Por el contrario, las ideas creativas y productivas surgen en estos momentos errantes, donde tu mente crea conexiones entre diferentes ideas.

Además, mientras se les pide a los estudiantes que piensen en nuevas formas de resolver problemas:

- Considere cuidadosamente que las personas pueden sentirse avergonzadas de expresar ideas que considerarían estúpidas o inútiles. Inste a todos a contar su idea y asegúrese de que nadie en el grupo juzgue o menosprecie la idea de alguien.
- Pida a sus estudiantes que mantengan un registro de la contribución individual y que realicen una evaluación por pares.
- Tómese el tiempo necesario para recibir retroalimentación. Pida a sus alumnos que analicen su trabajo, los de los demás, que informen de sus éxitos y dificultades, y de su experiencia de aprendizaje. Organizar debates sobre ideas interesantes, refiriéndose a los contenidos del módulo de creatividad de Eurostart.

Fomentar la socialización de sus estudiantes también les ayudará definitivamente en este proceso. Dedique tiempo para que se conozcan a un nivel más personal a fin de aumentar la confianza, el respeto y la comprensión mutuos. Por ejemplo, ¡anímelos a hablar de sus pasatiempos, pasiones y tiempo libre además de su experiencia empresarial! Los participantes pueden beneficiarse de una red productiva y desarrollar juntos nuevas ideas de negocio. Como formador, usted puede ayudarles en esta red animándolos, por ejemplo, a ir a tomar un café después de clase, o a crear un grupo de chat en el que puedan intercambiar experiencias, etc.

Durante su formación, debe convencer a sus alumnos a considerar que están dotados de imaginación e inventiva, y que pueden hablar abiertamente, compartir ideas y hacer sugerencias. Además, debes recordarles que puedes inspirarte en otras personas creativas, y por lo tanto, escuchar a los demás y construir un diálogo constructivo es esencial para desarrollar nuevas ideas. Ten cuidado de no dejar a nadie fuera.

Módulo 2- Cooperación y Trabajo en equipo

Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje

Su estudiante de FP tiene como objetivo la creación de una empresa, y puede tener muy buenas habilidades técnicas, pero nunca logrará una empresa exitosa por sí solo. Tendrá que rodearse de un equipo con el que aprender a colaborar. El trabajo en equipo es, por lo tanto, una parte crucial de una empresa, ya que es necesario que los colegas trabajen bien juntos, haciendo todo lo posible en cualquier circunstancia. El trabajo en equipo conlleva que las personas aprenderán a cooperar, usando sus habilidades individuales y proporcionando retroalimentación constructiva, a pesar de cualquier conflicto personal entre individuos.

El propósito de la cooperación y de la capacidad de trabajo en equipo en el contexto de la FP es formar a profesionales/futuros profesionales en la construcción de una nueva empresa o de una empresa, o en su desarrollo, para que busquen, valoren y apoyen las contribuciones de los demás con el fin de alcanzar los objetivos comunes establecidos en su contexto de trabajo. Este módulo

fue desarrollado con esta idea en mente, y proporciona al alumno una serie de contenidos teóricos, pero también actividades muy prácticas que puede implementar en línea o en el aula.

El módulo Eurostart se centra en lo que se considera los elementos más cruciales y básicos del trabajo en equipo y la cooperación. Está destinado a ser utilizado con estudiantes que ya tienen una idea de negocio, por lo cual, se darán ejemplos de la vida empresarial. Comienza con la cultura organizativa, para que los alumnos entiendan que el trabajo en equipo y la cooperación en una empresa se construyen, consciente o inconscientemente, y como tal pueden tener una gran influencia en la calidad de las relaciones entre su equipo. Más adelante, el módulo sigue con un capítulo sobre los flujos de comunicación, para que el estudiante entienda primero la importancia de determinar la forma en que las personas interactúan, y las herramientas disponibles para hacerlo. Además, Eurostart pretende animar a los emprendedores a aprender a delegar, organizar trabajos, encuentros y recompensar a los colaboradores, lo que les ayudará en la gestión diaria de su puesta en marcha. Por último, este módulo no sólo se centra en el trabajo en equipo interno, sino también en la cooperación con otras organizaciones. En este sentido, creemos que el emprendedor se fortalecerá al rodearse de colaboradores externos, proveedores, distribuidores, etc. de alta calidad. Para ello, le recomendaremos algunos programas clave que pueden ayudar a su estudiante a encontrar los colaboradores adecuados para sus proyectos, así como las diferentes formas de colaboración.

Después de completar este módulo, el estudiante debe adquirir conciencia de su comportamiento, lo que le ayudará a organizar conscientemente el trabajo y a relacionarse con sus compañeros y colaboradores, tanto interna como externamente.

-Casos de estudio y lecturas adicionales

Si todavía no estás convencido de la importancia del trabajo en equipo como una habilidad esencial para sus estudiantes de FP en su vocación de construir su start-up, puedes encontrar fácilmente muchos artículos académicos y blogs sobre este tema en Internet, para potenciar los beneficios de lograr un buen trabajo en equipo tanto para los trabajadores como para la empresa.

Aquí dejamos algunos artículos interesantes que subrayan la necesidad del Trabajo en equipo y la colaboración en los lugares de trabajo:

- *The Perception and Reality of Student and Workplace Teams*, por Catherine B. Ahles, Courtney C. Bosworth. Este documento presenta un estudio de las características de los equipos eficaces en las aulas y en el lugar de trabajo.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107769580405900108>.

- Importancia del trabajo en equipo y la colaboración en el lugar de trabajo, por Nancy Roque
<https://cirkus.com/blog/teamwork-collaboration-workplace/>.

- Importancia del trabajo en equipo, por Tim Zimmer; revisado por Jayne Thompson, LLB, LLM;
<https://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.htm>.

Como un caso de estudio interesante, que le recomendamos que utilice con sus estudiantes, es este interesante OER: EL TRABAJO EN EQUIPO CON LOS BEATLES, que está disponible en el siguiente enlace:

<https://www.oercommons.org/courses/the-beatles-lesson-5-the-teamwork-behind-the-beatles/view>

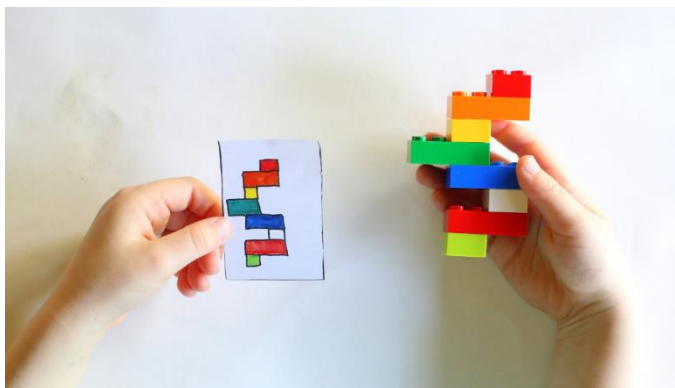
Este estudio de caso explora cómo el aporte del gerente Brian Epstein y del productor discográfico George Martin ayudó a los Beatles a desarrollar y refinar habilidades que ayudaron a la banda a presentar su música y su personalidad a una audiencia masiva. Además, gracias a este recurso educativo abierto, los estudiantes pueden aprender cómo el trabajo en equipo ayudó a los Beatles a alcanzar el éxito, por un lado, pero también a participar eficazmente en una serie de discusiones colaborativas sobre temas, textos y cuestiones, basándose en las ideas de los demás y expresando las suyas de forma clara y persuasiva.

Recomendaciones:

El módulo de trabajo en equipo presentado en el proyecto Eurostart incluye varias propuestas de actividades interactivas que puedes implementar fácilmente en tu aula sin necesidad de materiales especiales. La mayoría son actividades clásicas de trabajo en equipo que tienen como objetivo hacer que sus estudiantes entiendan la eficiencia de trabajar juntos y no solos. Gracias a la experiencia práctica, se darán cuenta de cómo el conocimiento de las competencias de sus compañeros y el pleno aprovechamiento de cada una de las habilidades pueden aumentar exponencialmente el rendimiento en el trabajo.

Como ejemplo, le sugerimos que haga esta breve experiencia con sus estudiantes para trabajar con ellos en su memoria colectiva:

Tome algunos Lego© y crea una forma simple. Haga varios grupos (de 3 a 5 personas cada uno). Permitirá que cada miembro del grupo vea la figura, uno por uno, durante no más de 10 segundos. Luego, tendrán que reproducir la figura sin error en un minuto. Dale tiempo para coordinar su memoria colectiva.



más fácil!

Te sorprendería ver que la mayoría de los grupos fallan en este ejercicio, ya que cada uno en el grupo tiende a tratar de memorizar la figura entera por él mismo, lo cual es imposible en el tiempo que se les da. En vez de eso, deberían emplear tiempo en distribuir el trabajo: si cada uno de ellos memoriza solo 3 elementos y su conexión con el siguiente, ¡sería mucho

Además, si estás buscando más ejemplos de actividades de trabajo en equipo, puedes encontrar muchos recursos en internet, por ejemplo, entrando en estos enlaces:

- <http://www.ventureteambuilding.co.uk/team-building-activities/>
- <https://www.workamajig.com/blog/team-building-activities>
- <https://www.tinypulse.com/blog/the-ultimate-list-of-team-building-activitie>

Como formador, debes considerar este módulo como una competencia transversal que puede aplicarse a muchas áreas técnicas y específicas, a través de diferentes actividades que se implementarán con su grupo de estudiantes. Por ejemplo, puede enseñar habilidades de trabajo en equipo y de comunicación como parte de un curso de idiomas, o cursos técnicos, que pueden ser sobre producción, ventas, economía, etc.

- fomenta la interacción en tu aula, solicita siempre la participación del estudiante

- invita a tus estudiantes a que muestren su respuesta y solución tomando la palabra, deberían aprender a perder la vergüenza de hablar en público.
- pide a tus alumnos que interactúen entre ellos, que reaccionen ante las opiniones de los demás y que creen diálogos constructivos.
- organizar debates y obligarles a argumentar sus posiciones
- pedirles que preparen presentaciones y obligarlos a hablar en público después de tu enseñanza, siempre ofréceles que respondan preguntas, así que anímalos a formular dudas.

Una de las mejores maneras de fomentar la comunicación y el trabajo en equipo entre un grupo de estudiantes es pedirles que realicen actividades en grupo en lugar de ejercicios individuales.

Gran parte de la aversión a los trabajos en grupo se debe a que los estudiantes no confían en que sus compañeros hagan lo que tienen que hacer y dediquen el mismo tiempo y esfuerzo al trabajo. Esto se acentúa aún más cuando sus alumnos tienen la vocación de crear su propia Startup, con altas competencias técnicas y, por lo tanto, ideas precisas de lo que quieren hacer. No siempre es fácil para ellos abrir su mente a los demás. La mejor estrategia para evitar resultados negativos en el grupo es la comunicación. El secreto para realizar el trabajo con otros es hablar de ello. Planificar quién está haciendo qué, saber qué es cada uno de los papeles, etc. De hecho, obligará a su grupo a comunicarse y a crear confianza, poniendo en práctica directamente la competencia trabajada en este módulo. El beneficio del trabajo en equipo en el contexto de aprendizaje es el aprendizaje de una apertura a la crítica, que es esencial para unas relaciones de trabajo sanas. También, de esta manera, los estudiantes pueden practicar el tener voz en la gestión de proyectos discutiendo el proceso e iniciando un plan para las reuniones de grupo.

Además, al pedir a sus estudiantes que hagan trabajo de grupo:

- Considere cuidadosamente la formación de grupos, ya que la mayoría de los estudiantes preferirán formar su propio grupo con sus amigos. En la mayoría de los contextos profesionales, las personas no pueden elegir a sus socios de proyecto, por lo que usted debe formar los grupos, obligando a sus estudiantes a abandonar su zona de confort.
- Pida a sus estudiantes que mantengan un registro de la contribución individual y que realicen una evaluación por pares.
- Tómese el tiempo necesario para recibir retroalimentación. Pida a sus estudiantes que analicen su trabajo en equipo e informen de sus éxitos y dificultades, y que organicen un debate sobre las mejores soluciones para facilitar el trabajo en equipo, haciendo referencia a los contenidos de los módulos de trabajo en equipo de Eurostart.

Fomentar la socialización de sus estudiantes también les ayudará en este proceso. Dedique tiempo para que los estudiantes se conozcan unos a otros a un nivel más personal para aumentar la confianza mutua, el respeto y la comprensión. Esto puede ser tan simple como animarlos a participar en actividades informales al lado de la clase. Como la mayoría de ellos están vinculados por la experiencia empresarial, pueden beneficiarse de una red productiva y desarrollar juntos nuevas ideas de negocio. Como educador, usted puede ayudarles en esta red animándolos, por ejemplo, a ir a tomar un café después de clase, o a crear un grupo de chat en el que puedan intercambiar experiencias, etc.

Además, durante su capacitación, debe alentarlos a que se consideren miembros del equipo y a que hablen abiertamente, compartan ideas, hagan sugerencias y expresen sus opiniones. Además, hay que recordarles que la comunicación es una vía de doble sentido y que, de la misma manera que ellos pueden hablar, deben aprender a escuchar a los demás, construyendo un diálogo constructivo. Ten cuidado de no dejar que nadie se separe.

Módulo 3 – Conocimientos financieros y económicos

Introducción al módulo: objetivos generales y resultados de aprendizaje

La gestión financiera es una de las responsabilidades más importantes de los propietarios y gerentes de empresas. Las actividades de cada aspecto de un negocio tienen un impacto en el desempeño financiero de la compañía y deben ser evaluadas y controladas por el dueño del negocio. Por lo tanto, los estudiantes deben conocer las circunstancias y los procesos fundamentales del sector económico y financiero. Algunos aspectos de este módulo pueden ser difíciles de aprender al principio debido a la complejidad y a las muchas conexiones diferentes entre los factores relevantes. Esto hace que los ejemplos sean muy importantes, especialmente aquellos con los que los estudiantes pueden relacionarse. Las finanzas y la economía pueden parecer sólo temas racionales en el primer momento, pero recordar un momento sin dinero o ser económicamente dependiente de otra persona puede dar una pista sobre lo emocionante que puede llegar a ser este tema.

Básicamente, es posible que una empresa se financie con cargo a sus actividades de explotación (a partir del flujo de caja). Sin embargo, dado que las empresas de base tecnológica, por ejemplo, necesitan sobre todo una inversión inicial elevada para desarrollar una actividad empresarial escalable, los requisitos de capital deben financiarse mediante inversiones exteriores. De acuerdo con la metodología de la financiación empresarial, existen varias fuentes de financiación para las diferentes fases del ciclo de vida. Normalmente, los préstamos son instrumentos de financiación utilizados a lo largo de todo el ciclo de vida. En la fase inicial de la empresa, los fondos privados de los fundadores y sus familias son fuentes comunes de financiación. En la fase inicial tardía, y desde la fase de puesta en marcha hasta la fase de crecimiento, la financiación puede proceder de inversores informales (business angels) y de inversores institucionales de capital riesgo, como las empresas de capital riesgo. Alrededor de este aspecto central de la educación financiera, aparecen muchos otros temas relevantes como los impuestos, las herramientas para la planificación/riesgo financiero, la responsabilidad financiera, etc.

- Estudios de caso/lecturas adicionales

Le invitamos a registrarse en venture-dev.com para obtener acceso a nuestra serie de seminarios web gratuitos. Allí, nuestros expertos explican numerosos temas relacionados con las finanzas y la economía.

Después de ver los seminarios web usted puede encontrar un sinnúmero de ejemplos de casos de estudio para entrenar sus conocimientos en un escenario real de negocios. ¿Por qué no echar un vistazo a algunos de los más de 1000 casos de negocios de la Escuela de Negocios de Harvard?

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/search.aspx?searchtype=&authortype=&cnt=15&st=&ct=&tp=Finance&in=&geo=&auth=&pd=&for=&lan=&au=&mclick=tp&mclickorder=tp:&sort=&df=1&step=10&page=1>

En la búsqueda de literatura relevante, se puede utilizar link.springer.com: allí se pueden encontrar muchos artículos y libros con más literatura, como por ejemplo https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-981-10-0360-8_3

- Recomendaciones

Aunque cada tema del curso cubre una parte esencial para los emprendedores, el campo económico ocupa una posición especial. En ningún momento puede existir una empresa sin medios monetarios. Si los empresarios no son transparentes, planificados y con visión de futuro, existe el

riesgo de insolvencia y todas las consecuencias de largo alcance que ello conlleva. Por esta razón, ninguna otra área se ve tan afectada por las leyes y reglamentos.

La clara desventaja es que siempre hay que tener en cuenta un gran número de condiciones generales y temas a la hora de financiar y orientar económicamente una empresa. Para tener éxito en este ámbito, los conocimientos básicos no sólo deben estar disponibles a grandes rasgos, sino que deben estar estructurados y disponibles en todo momento. Además, los expertos experimentados son una fuente de información indispensable para los jóvenes empresarios, ya que no sólo tienen el conocimiento, sino que también están familiarizados con áreas en las que se producen cambios frecuentes, como el mercado crediticio.

Por lo tanto, no basta con disponer de información básica sobre la economía y los mercados financieros para tener éxito en este ámbito. La complejidad de este tema requiere un enfoque adecuado para los alumnos. Esto significa sobre todo un enfoque didáctico en el que las interrelaciones en los diferentes niveles de percepción pueden ser reconocidas y profundizadas. Además, es esencial mantener un alto nivel de motivación y atención. Por esta razón, formatos como la enseñanza frontal o las presentaciones largas no son adecuados tan pronto como superan una cierta longitud.

Por lo tanto, es aconsejable utilizar métodos animados e interactivos. Por ejemplo, pueden ser juegos de rol o juegos de negocios en los que las decisiones económicas tienen consecuencias claras. Estos deben ser reconocidos y reflexionados en el grupo. Sólo entonces se puede mantener un alto nivel de motivación durante un período de tiempo más largo y no sólo se llenan los conocimientos técnicos de los estudiantes, sino también su riqueza de experiencia.

Un paso un tanto difícil pero sensato es examinar más de cerca los balances de las empresas y, por ejemplo, leer juntos los informes anuales de una empresa conocida y discutir lo que ha ocurrido en la empresa. Por un lado, se puede discutir información importante sobre muchos temas relevantes (marketing, costes de personal, contabilidad, etc.). Por otro lado, es enormemente emocionante, si uno se hace una idea de la "liga de campeones" de empresas experimentadas, que cada aprendizaje conoce (por ejemplo, el marketing de Red Bull). Sin embargo, dado que estos datos no siempre están disponibles, puede ser interesante para el curso invitar a personas experimentadas, como empresarios exitosos o representantes de los institutos que supervisan el área de finanzas y que también pueden representarlos desde el punto de vista de una agencia.

Por último, también se pueden utilizar herramientas online apropiadas para simular un ejercicio. Cuando una empresa está lista para proporcionar información sobre su sistema ERP o CRM. Las versiones demo gratuitas o el software de código abierto se pueden utilizar de forma gratuita o por tiempo limitado. El uso de las mismas herramientas que las empresas establecidas añade mucha experiencia a los estudiantes.

En conclusión, la única recomendación es utilizar tantas fuentes serias y accesos versátiles como sea posible. Con el fin de desarrollar una competencia adecuada en este campo, un alto grado de experiencia y un conocimiento especializado bien fundado deben equilibrarse entre sí y actualizarse constantemente. <https://www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep24>

Módulo 4 – Liderazgo e iniciativa

- Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje

Igual que el capitán del barco es el más importante de toda la tripulación, o el director de orquesta es el más importante de toda la orquesta, el papel del líder es fundamental en la empresa. El liderazgo en la empresa es esencial porque es lo que define, en gran medida, el camino correcto de la misma. La importancia de que los estudiantes de FP trabajen para mejorar esta cualidad radica

en el hecho de que, como posibles futuros gestores, necesitan mejorar ese conjunto de habilidades que los llevará a tomar decisiones exitosas no sólo en el campo profesional, sino también en el personal.

Uno de los principales objetivos de la FP es preparar a los estudiantes para su vida laboral y, en este contexto, ya se ha concebido la importancia del liderazgo como elemento de competencia dentro de la cualificación profesional. Así, con el liderazgo y la iniciativa en el contexto de la FP, se pretende que los alumnos, al entrar en el mundo laboral, sean capaces de organizar y coordinar equipos de trabajo con responsabilidad, supervisando su desarrollo, manteniendo relaciones fluidas y asumiendo el liderazgo, así como aportando soluciones a los conflictos grupales que surjan.

Durante este módulo, veremos la importancia del liderazgo y la iniciativa, y cómo cultivar estas competencias para asegurarnos de que añaden algo positivo a la puesta en marcha y al equipo que sus estudiantes de FP probablemente liderarán en el futuro. Pensamiento crítico, autoconfianza, toma de decisiones... Los alumnos aprenderán no sólo cuáles son estos conceptos, sino también los principales beneficios que pueden aportarles como personas y cómo pueden adaptarse a cada puesta en marcha y situación para asegurar un resultado positivo.

Al final de este módulo, se espera que los estudiantes hayan adquirido conocimientos teóricos y prácticos sobre liderazgo e iniciativa para aprovechar en su vida personal, pero también para mostrar a sus colegas su entorno.

- Casos de estudio/lecturas adicionales

Hay muchos artículos interesantes que apoyan la idea de trabajar en el liderazgo y la iniciativa en contextos educativos, especialmente en aquellos relacionados con el espíritu emprendedor. Aquí puedes echar un vistazo a algunas de ellas:

- "¿El liderazgo empresarial fomenta la creatividad entre empleados y equipos? El papel mediador de las creencias sobre la eficacia creativa" por Wenjing Cai, Evgenia I. Lysova, Svetlana N. Khapova, Bart A. G. Bossink. Este estudio examina la relación entre el liderazgo empresarial y la creatividad a través de la eficacia creativa. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-018-9536-y>
- "How Can Leadership Skills Help You With Your Career Goals" por Rose Johnson. <https://smallbusiness.chron.com/can-leadership-skills-career-goals-39135.html>
- "La importancia del liderazgo en el lugar de trabajo" por Jeremy Kaplan. <https://www.careerpro.com/2017/08/importance-leadership-workplace/>

Un caso de estudio interesante que le recomendamos que utilice con sus estudiantes es "CHRIS PETERSON AT DSS CONSULTING", que está disponible en el siguiente enlace: <https://mitsloan.mit.edu/LearningEdge/Leadership/DSSConsulting/Pages/default.aspx>

Chris Peterson fue asignado para dirigir un equipo de consultoría regional recientemente formado en DSS Consulting. Ella seleccionó cuidadosamente a los miembros del equipo, construyó un grupo cohesivo y dirigió al equipo en el desarrollo de un nuevo servicio de consultoría. Tanto Peterson como su equipo estaban satisfechos con sus logros y su capacidad para superar la indiferencia de los demás en la organización. El jefe de Peterson, sin embargo, se sintió de manera diferente, planteando preguntas sobre el rendimiento del equipo y la capacidad de liderazgo de Peterson.

Los objetivos de aprendizaje de este estudio de caso son ilustrar la importancia de que los líderes desarrollen equipos que tengan conexiones con grupos, tanto dentro como fuera de la organización; y destacar la importancia de que un líder trabaje para asegurar que los esfuerzos de un equipo estén alineados con la estrategia de la organización.

- Recomendaciones

En el "Módulo 4 - Liderazgo e Iniciativa", encontrará un conjunto de actividades prácticas e interactivas que no necesitan materiales especiales y que pueden ser fácilmente implementadas en el aula. A lo largo de la experiencia práctica, estas actividades harán que sus alumnos piensen de forma crítica y estratégica, potenciando así sus habilidades de liderazgo y fomentando su iniciativa a la hora de tomar decisiones.

Por ejemplo, mira esta interesante actividad que puedes encontrar en nuestro módulo y a través de la cual tus alumnos trabajarán en una habilidad de liderazgo esencial como es la toma de decisiones:

El avión:

Grupos de 5 personas, sentadas en círculo. Están en una isla desierta y el avión en el que viajaban explotará en 10 minutos. Hay 15 objetos en ese avión, pero sólo pueden sacar 3 de ellos, y tienen 10 minutos para decidir. Los objetos serán escritos en papel y serán: una caja de fósforos, botiquín de primeros auxilios, cerveza, 12 botellas de agua, 5 suéteres calientes, radio transistor, un hacha, una pistola con veinte balas, una bolsa con 25 revistas, bote salvavidas inflable para 4 personas, kit de costura, spray antiinsectos, brújula, linterna y una bolsa con 5 mantas grandes. El equipo tiene que decidir unánimemente qué 3 objetos pueden llevar dentro de esos diez minutos. Cuando hayan decidido, deben explicar por qué han elegido esas tres opciones y el proceso que han realizado, las razones que han elegido....

Después de eso, la obra continúa, las 5 personas sobrevivieron 2 semanas en la isla hasta que un avión las rescató. Cuando están en el avión hay una fuga de combustible y sólo pueden sobrevivir 2 personas, deben decidir quién va a sobrevivir y quién va a saltar del avión. También tienen 10 minutos para decidir, y tendrían papeles donde se escribirá quiénes son (una mujer embarazada, un médico, un niño de 12 años, un famoso pianista, y una señora de 64 años). El objetivo principal de esta actividad es tratar de entender por qué es importante saber cómo tomar decisiones bajo presión, y también la dificultad de la misma.

LINK: <https://www.youtube.com/watch?v=RIYxBdNxi-A>

Si está buscando más ejemplos de actividades de liderazgo, aquí tiene algunos sitios web que pueden ayudarle:

- <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtrn.html>
- <https://www.projectmanager.com/blog/the-9-best-leadership-games>
- <https://www.sessionlab.com/blog/leadership-activities/>

Como capacitador, usted enfrentará algunos desafíos al tratar de transmitir este espíritu de líder a sus estudiantes y que tendrá que superar. Para ello, he aquí algunas sugerencias:

- *Transformando de "yo" a "nosotros".*

El ambiente tradicional del aula evalúa a los estudiantes individualmente. El individualismo siempre ha sido el foco principal durante su crecimiento, así que notará que algunos de los estudiantes tratarán de imponer sus opiniones y autoridad. Esa no es una verdadera actitud de líder.

Usted puede ayudarlos a superar este desafío enfatizando el hecho de que lo que se evaluará serán los resultados del equipo. Cada uno de los miembros del equipo obtendrá la misma calificación para este proyecto. Enséñeles cómo delegar responsabilidades, supervise la forma en que se comunican dentro del equipo y aconséjeles siempre que sea necesario.

- *Diseñar proyectos en los que los equipos desarrollen un único producto final?*

El mayor reto de liderazgo es presentar un proyecto en el que haya trabajado todo el equipo. Cuando haya un grupo de estudiantes trabajando juntos, ¿quién será el que escribirá el documento o la presentación? Hay pocas soluciones a este problema:

- El equipo puede trabajar en una plataforma colaborativa como Google Docs, en la que el documento puede ser editado por todos al mismo tiempo.
- Cada miembro del equipo puede escribir una parte específica del contenido y luego combinar las partes en una presentación única que usted califica como un proyecto de equipo.

Trabajar juntos permite a los estudiantes colaborar en el proyecto específico como un equipo. Esto puede prevenirles de usar ayuda en la asignatura y mejorar las habilidades de liderazgo que necesitarán en el futuro.

- *Evitar que los conflictos arruinen los equipos*

Las diferentes opiniones individuales generarán conflictos en los equipos que tendrán que superar y llegar a un terreno común. De eso se trata el buen liderazgo.

Preste atención a sus decisiones y busque patrones. ¿Se evita o se rechaza constantemente a algunos miembros del equipo? ¿Cuál es la razón de esta actitud? Trate de involucrar más a los estudiantes introvertidos en el trabajo en equipo, y enseñe a los miembros excesivamente activos a bajar el tono de sus egos.

Módulo 5 – Derechos de propiedad intelectual

- Introducción al módulo: objetivos generales y resultados de aprendizaje

La propiedad intelectual (P.I.) es una categoría de propiedad que incluye las creaciones intangibles del intelecto humano, y abarca principalmente los derechos de autor, las patentes y las marcas comerciales. Si se comprende la P.I., el marco normativo en torno a la P.I. y la P.I. en un entorno empresarial, esto permite a las PYME aprovechar plenamente su propia innovación, su potencial creativo y su competitividad mediante un uso eficaz de la P.I.

La P.I. abarca una amplia gama de conceptos, como patentes, marcas, obras literarias y artísticas, diseños y modelos, secretos comerciales, etc. Marcar las inversiones adecuadas en propiedad intelectual, proteger la propiedad intelectual y considerar la propiedad intelectual como un activo de la empresa es crucial para las PYME. Los mercados valoran a las empresas sobre la base de sus activos, sus operaciones comerciales actuales y sus expectativas de beneficios futuros. Las expectativas de beneficios futuros pueden verse considerablemente afectadas por la adquisición y propiedad de la propiedad intelectual. Las Pymes suelen subestimar el valor de la P.I. en cuanto a su potencial para ofrecer oportunidades de obtener beneficios en el futuro.

Uno de los principales resultados de este módulo es permitir que las PYME puedan comprender las principales formas básicas de derechos de propiedad intelectual (DPI). Al comparar y contrastar las diferentes formas de DPI en términos de diferencias y similitudes clave, el lector podrá tomar decisiones informadas para maximizar los beneficios para su empresa.

Al mismo tiempo, se entiende la P.I. como un activo empresarial para las Pymes y los procesos relacionados con la explotación de la P.I. Las Pymes suelen subestimar el valor de la P.I. en cuanto a su potencial para ofrecer oportunidades de obtener beneficios en el futuro. Después de completar el módulo, los lectores estarán equipados con este conocimiento.

- Casos de estudio/Lecturas adicionales

Para reiterar la importancia de la Propiedad Intelectual y de los Derechos que la acompañan, se recomienda leer una serie de estudios de casos e informes. En mayo de 2019, un informe conjunto de la Oficina Europea de Patentes (OEP) y la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) publicó un informe sobre "Empresas de alto crecimiento y derechos de propiedad intelectual". En el informe, los economistas de ambas oficinas examinan la relación entre la actividad de propiedad intelectual y las perspectivas de crecimiento de las PYME europeas. El estudio también muestra cómo estas PYME recurren a ambas oficinas para garantizar la protección de la propiedad intelectual y, al hacerlo, tanto la Oficina Europea de Patentes como la Oficina Europea de Patentes y Marcas (EUIPO) apoyan el crecimiento y el desarrollo de las PYME europeas. Gracias a su ayuda para obtener protección de la propiedad intelectual, las PYME pueden comercializar sus activos intelectuales en toda Europa y en todo el mundo.

El informe completo puede consultarse aquí:
<https://euipo.europa.eu/ohimportal/en/web/observatory/ip-contribution>

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual es una base de datos mundial que proporciona información jurídica sobre la propiedad intelectual, como los tratados administrados, otros tratados relacionados con la propiedad intelectual y las leyes y reglamentos de los Estados miembros de la Organización, las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio.
<http://www.wipo.int/sme/en/>

Para más información y asesoramiento sobre los derechos de propiedad intelectual, recomendamos el sitio web de la Unión Europea sobre los derechos de propiedad intelectual. El sitio es una herramienta comercial gratuita para ayudar en la gestión de los derechos de propiedad intelectual. Ofrece hojas informativas, un directorio de señalización, junto con asistencia específica para cada región, que incluye a China y América Latina. <https://www.ipr-hub.eu>

- Recomendaciones

Hay muchas cuestiones relacionadas con las PYME y los derechos de propiedad intelectual, pero es importante recordar que la propiedad intelectual puede ayudar en casi todos los aspectos del desarrollo empresarial y la estrategia de las PYME.

Las PYME deben estar siempre "atentas" a los derechos de propiedad intelectual y a la protección de los derechos de su empresa, a fin de evitar disputas o posibles procedimientos judiciales costosos.

Toda PYME tiene una forma de P.I. que necesita protección, desde el nombre y la marca de la empresa hasta las patentes de productos y las marcas comerciales. Todos estos diferentes elementos de la propiedad intelectual pueden protegerse y utilizarse como activos de la empresa.

También es importante que las PYME recuerden que los derechos de propiedad intelectual son territoriales y que lo que se cubre en una región puede no ser eficaz en otra región del mundo. Si es una estrategia de negocio crear una empresa global, se aconseja que las empresas también soliciten las protecciones correctas en los países en los que desean expandirse.

Como formador, es importante considerar este módulo como una guía sobre la propiedad intelectual, sus usos y cómo protegerla. En el entendimiento de que las normas de propiedad

intelectual están ahí para proporcionar a las Pymes un gran número de protecciones y que a través de estas protecciones hay activos adicionales de la empresa que deben ser tenidos en cuenta.

A la hora de enseñar el módulo, algunos de los aspectos clave que deben ser tratados son:

- ¿Qué es la propiedad intelectual?
- ¿Tipos de PI y son diferentes? Lo que es mejor para su negocio
- ¿Cómo protejo mi IP?
- La P.I. como activo empresarial
- Derechos si mi IP ha sido violada

Módulo 6- Gestión y planificación de proyectos

- Introducción al módulo: objetivos generales y resultados del aprendizaje

La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para determinar y realizar los objetivos a medio plazo de la empresa. Al final, produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, qué hace y por qué. Con un enfoque en el futuro, la planificación estratégica efectiva también articula cómo una organización sabrá si tiene éxito. Un plan estratégico exitoso establece prioridades, enfoca la energía y los recursos, fortalece las operaciones y asegura que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes. A través de la planificación operativa, lo estratégicamente deseado se realiza a través de planes de acción y se controla a través del seguimiento. Por lo tanto, en la planificación operativa, todos los planes a medio plazo se segmentan en planes a corto plazo con el fin de realizar las mediciones de planificación para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. De este modo, la planificación operativa consta de diferentes áreas como la planificación operativa, los costes y el cálculo o control de rendimiento. La planificación estratégica y operativa suele adoptar la forma de un plan de negocios, es decir, una declaración formal de los objetivos empresariales, las razones por las que son alcanzables y los planes para alcanzarlos. También puede contener información de fondo sobre la organización o el equipo que intenta alcanzar esas metas. Durante la gestión de proyectos debemos tener en cuenta que los proyectos son siempre distintivos, complejos, orientados a objetivos y tienen un plazo de tiempo estricto, con recursos limitados y limitaciones presupuestarias.

Los principales objetivos de aprendizaje de la Gestión y Planificación de Proyectos incluyen:

- permitir a los alumnos comprender la importancia fundamental de la planificación estratégica y operativa y de la gestión de proyectos, y comprender las relaciones entre ellos;
- proporcionar directrices para diseñar estrategias de negocio eficientes que aprovechen al máximo los recursos disponibles;
- permitir a los alumnos identificar los ámbitos prioritarios de mejora y armonizarlos con la estrategia empresarial;
- hacer que los alumnos sean más constructivos en la planificación e implementación de las mejoras identificadas;
- ayudar a los alumnos a adquirir un conocimiento profundo de la gestión de proyectos, es decir, de las competencias para dirigir, planificar, organizar y supervisar proyectos complejos, e incluso varios proyectos a la vez, si fuera necesario, dentro de su empresa, con el fin de poder alcanzar los objetivos fijados en términos de resultados y eficiencia, así como para inventar, evaluar, seleccionar, planificar, controlar y gestionar proyectos.

- Casos de estudio/Lecturas adicionales

En primer lugar, debe indicar dónde se encuentra y hacia dónde se dirige. Después de eso, debes concentrarte en cómo llegar allí. Prepara un DAFO para mantenerte firme y realista mientras construyes una hoja de ruta desde donde estás hoy hasta donde quieres estar. A medida que desarrolla su estrategia y establece sus objetivos, tome decisiones estratégicas sobre qué hacer y qué no hacer. Recuerde que ser estratégico se trata de tomar esas decisiones difíciles. Una marca de un buen plan estratégico es aquella que es clara y enfocada (no demasiadas metas y objetivos), así como equilibrada - contando una historia de estrategia acerca de cómo toda su organización está vinculada y alineada para impulsar los indicadores clave de desempeño.

Dedique algún tiempo a descubrir sus ventajas competitivas basándose en la comprensión de su posición estratégica. Sus ventajas competitivas son la esencia de su plan estratégico porque la estrategia es ser diferente. Es elegir deliberadamente realizar actividades de forma diferente o realizar actividades diferentes a las de la competencia para ofrecer valor a sus clientes.

El material completo se puede encontrar aquí: *Overview of the Strategic Planning Process' por Erica Ols*: <https://onstrategyhq.com/resources/building-plan/>

- Recomendaciones

Es poco probable que intente construir una casa sin un juego de planos. Independientemente del tamaño del proyecto, trabajar a partir de un plan le dará las mismas ventajas, sirviendo literalmente como el plano de su proyecto. La profundidad y calidad de su plan será directamente proporcional a los resultados de su proyecto terminado.

Los planes de proyecto pueden ayudar a:

- 1. Visualizar tus metas y el camino a seguir.** Los gráficos de Gantt le permiten ver los requisitos y plazos de su proyecto de un vistazo.
- 2. Mejorar la comunicación.** Dado que la descripción de los protocolos de comunicación forma parte de un plan de proyecto, el equipo del proyecto, las partes interesadas y los responsables de la toma de decisiones saben cómo y cuándo deben comunicarse entre sí.
- 3. Disminuir el tiempo y los costes.** En muchos sentidos, un plan de proyecto funciona como un simulacro, ya que todos los miembros del equipo pueden prever los problemas antes de que ocurran. Los carpinteros a menudo dicen: "Mide dos veces y corta una".
- 4. Mejorar el control del proyecto.** Cuando las partes interesadas acuerdan un plan de proyecto, es menos probable que intenten cambiar el curso de un proyecto una vez que éste ha comenzado. Cuando quieran hacer cambios, puede consultar el plan y mostrar cómo afectará el cambio al programa y a los costos.
- 5. Mejorar la asignación de recursos.** Debido a que un plan de proyecto incluye un cronograma, usted sabrá exactamente cuándo se requiere que los miembros del equipo hagan su trabajo y cuándo necesitarán herramientas y suministros para hacerlo. Imagínese, por ejemplo, alquilar un camión una semana antes de que su equipo lo necesite, o programar ese camión con una semana de retraso.
- 6. Mantenga el rumbo. Los proyectos siempre se salen del camino.** La gente, por ejemplo, se enferma o termina las tareas antes de lo previsto. Con un cronograma del proyecto, es mucho más fácil hacer ajustes a medida que se avanza para asegurar que el proyecto se mantenga en curso.

Aunque siempre hay dificultades en la planificación de proyectos, estas dificultades siempre llevan menos tiempo y cuestan menos dinero que enfrentarse a dificultades en medio de un proyecto. Tenga en cuenta que ningún proyecto está destinado a ser un éxito por sí solo.

¡Cuanto mejor sea su plan, más probable es que termine a tiempo y dentro de su presupuesto!

