

MIGObi
learningforentrepreneurship

IO 5

**Currículo nacional de
formación de formadores**

- España



Contenidos

1 – Introducción.....	3
2 - Matriz de competencias.....	5
3 – El Currículo nacional de formación de formadores.....	11
4 – Consejos para implementar el Currículo europeo MIGObi de formación de formadores.....	16

1 – Introducción

El Currículo europeo de formación de formadores es un producto intelectual del proyecto ERASMUS+ MIGObi, llevado a término entre octubre de 2014 y septiembre de 2016. El proyecto ha sido conducido por un consorcio de nueve socios de ocho países europeos, todos ellos organizaciones con experiencia técnica para alcanzar los objetivos del proyecto y con una amplia experiencia en la participación y la gestión de proyectos nacionales y europeos:

3

- BFI Oberösterreich – AUSTRIA
- VOLKSHOCHSCHULE OBERÖSTERREICH - AUSTRIA
- CEPS PROJECTES SOCIAUX – ESPAÑA
- EUROCULTURA – ITALIA
- Merseyside Expanding Horizons – REINO UNIDO
- ISQ – PORTUGAL
- ARBETARNAS BILDNINGSFÖRBUND – SUECI
- A.L.P.E.S. – FRANCIA
- AKADEMIA HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNA W LODZI – POLONIA

Los objetivos generales del proyecto MIGObi son:

- Encauzar el reto de habilitar a los profesores y a los estudiantes en educación de adultos y la EFP a implantar el espíritu emprendedor como un enfoque transversal en diversos escenarios de formación
- Desarrollo de un módulo de aprendizaje abierto, flexible, interactivo y motivador sobre el desarrollo y la experimentación del espíritu emprendedor. Se dirige a espacios de aprendizaje intercultural combinando enfoques utilizados en la educación de adultos (procesos abiertos, centrados en el

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja solamente las visiones del autor y la Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

estudiante) y enfoques utilizados en la EFP – Educación y Formación Profesional (orientado hacia los resultados, eficiente). Este módulo se diseña para facilitar el intercambio entre los diferentes estudiantes acerca de sus valores y actitudes en lo que respecta a la emprendeduría y para animar experiencias prácticas de emprendeduría.

Durante el primer período del proyecto se realizó un análisis basado en una investigación conjunta para obtener un entendimiento claro de las habilidades necesarias para desarrollar un espíritu emprendedor y especialmente el de aquellas personas con un perfil migrante.

Después se realizó otro estudio para evaluar qué se había hecho ya en varios países europeos en la materia de formación de formadores en espíritu emprendedor. Los resultados obtenidos en la investigación (el texto completo es el informe *Study on entrepreneurship education in teacher training activities in European VET and adult education*, disponible en el apartado *Resources* del website del proyecto), facilitados por veinte expertos y su trabajo de documentación en nueve países, permitió a MIGObi establecer el marco de referencia para la identificación de las competencias clave requeridas para el desarrollo del espíritu emprendedor. De esta manera se creó la matriz de competencias MIGObi y, basado en esto, las unidades de aprendizaje para el Currículo del espíritu emprendedor MIGObi.

Una primera versión del currículo fue testada entre veinte formadores europeos en un curso de formación que duró cinco días en Lyon (Francia) en junio de 2015. Los participantes procedían de las diversas organizaciones socias del proyecto.

Tuvieron oportunidad de experimentar y compartir sus impresiones y evaluación con el objeto de mejorar el currículo. Sus comentarios permitieron a los socios de MIGObi establecer la versión final del Currículo europeo de formación de formadores MIGObi.

2 - Matriz de competencias

Esta matriz de competencias se base en los resultados conseguidos en el *Study on entrepreneurship education in teacher training activities in VET and adult education*, y fue validado durante la formación de cinco días en Lyon.

Refleja las principales conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de un Currículo de formación de formadores para la integración del espíritu emprendedor en la Educación y Formación Profesional (EFP) y en la educación de adultos. El propósito de la matriz de competencias es poner las bases para el desarrollo del Currículo de formación de formadores MIGObi, donde se estructurará en unidades de aprendizaje, organizadas en resultados de aprendizaje (conocimientos, habilidades y competencias).

Los socios también han definido al grupo diana para el Currículo de formación de formadores MIGObi:

- Formadores en educación de adultos y/o EFP con la formación de formadores
- Con al menos tres años de experiencia en formación (formal, no formal o informal), o que han trabajado al menos un año con grupos en situación desfavorecida
- Interesados en incluir actitudes y espíritu emprendedor en su formación

Este es el motivo por el que la matriz de competencias incluye las competencias esperadas por los participantes **antes de la formación MIGObi**, ya que se trata de formadores ya formados y experimentados.

Nivel de asignación del Marco Europeo de Calificaciones (MEF):

Basado en la complejidad, rango y nivel de aprendizaje esperado por los participantes en las acciones formativas, la matriz de competencias MIGObi ha sido asignada en el Marco Europeo de Cualificaciones (MEC) en el **nivel 5**.

Este no es un requerimiento de entrada para los formadores; refleja el nivel de experiencia al final de la formación de formadores.

Nivel MEC	Conocimiento	Habilidades	Competencias
Nivel 5	Conocimiento comprensivo, con experiencia, factual y teórico en un área	Gran rango de habilidades cognitivas y prácticas para concebir soluciones creativas	Gestionar y supervisar en contextos de estudio/trabajo cambios impredecibles. Revisar y

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja solamente las visiones del autor y la Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Nivel MEC	Conocimiento	Habilidades	Competencias
	de estudio/trabajo y conciencia de los propios límites de conocimiento	para problemas abstractos	desarrollos ulteriores

Estas son las competencias que se espera de los participantes **antes de la formación MIGObi**:

Matriz de competencias MIGObi (asumidas antes de la formación MIGObi)	
Competencias nucleares	Descripción ¹
Nivel personal	
Conciencia de uno mismo	Ser consciente de los rasgos, sentimientos y comportamiento personales
Pensamiento crítico	Conceptualizando activamente y con habilidad, aplicando, analizando, sintetizando y/o evaluando información recogida o generada por la observación, la experiencia, la reflexión, el razonamiento o la comunicación y como guía de creencia y acción
Auto confianza	Desarrollar y mantener la propia fortaleza basada en el deseo de tener éxito
Nivel social	
Conciencia humana	Ser consciente de los sentimientos y las opiniones de los otros; mantener una actitud positiva, abierta y objetiva hacia los otros
Escucha activa	Abertura a los demás y disponibilidad para oír lo que dicen y no lo que se piensa que se deba decir

¹ Adaptado de The Nielson Group List of Soft Skill Competencies with Descriptions; Cambridge dictionary online; Business dictionary online; Harvard University Competency Dictionary; Michael Scriven & Richard Paul, 8th Annual International Conference on Critical Thinking and Education Reform, 1987.

Matriz de competencias MIGObi (asumidas antes de la formación MIGObi)	
Competencias nucleares	Descripción ¹
Comunicación	Utilizar una amplia gama de estilos de comunicación; acoger vías apropiadas y efectivas para comunicar con los otros y/o otras audiencias en situaciones diferentes
Relación con los demás	Coordinar visiones y conocimientos personales de los otros en acciones efectivas; utilizar habilidades interpersonales adecuadas en la interacción con los otros; desarrollar actitudes positivas hacia otras culturas
Imparcial	No permitir implicaciones injustas de información con prejuicios dentro de las relaciones interpersonales; apertura de mente hacia otras culturas, desarrollando relativismo cultural
Nivel Profesional	
Gestión personal	Priorizar y completar tareas para producir los resultados deseados dentro de plazos de tiempo determinados
Trabajo en equipo	Trabajo cooperativo y colaborativo con los otros para conseguir objetivos colectivos: trabajar y cooperar en un equipo intercultural
Liderazgo	Organizar y motivar a los demás para tener las cosas completada en un momento que cada uno percibe un sentido de orden y dirección
Planificación	Establecer cursos de acción para sí mismo y para los demás para asegurar que el trabajo se completa eficientemente
Adaptabilidad	Mantener la efectividad cuando se están sufriendo cambios importantes en las tareas o en el entorno del trabajo; ajustar efectivamente el trabajo dentro de nuevas estructuras de trabajo, procesos, requerimientos o culturas
Resolución de problemas	Identificar soluciones alternativas a un problema y seleccionar la mejor opción; identificar la causa de un error así como las opciones disponibles para resolverlo y completar las tareas
Habilidades de presentación	Presentar ideas, teorías, resultados y/o procedimientos a otros
Resiliencia	Manejar la presión; permanecer optimista y persistente, incluso bajo la adversidad; recuperarse rápidamente de los contratiempos

Matriz de competencias MIGObi (asumidas antes de la formación MIGObi)	
Competencias nucleares	Descripción ¹
Competencias didácticas/metodológicas	Diseño e implementación de formación basada en resultados de aprendizaje tomando en cuenta las necesidades de los alumnos utilizando una amplia gama de métodos y enfoques
Competencia temática profesional	Nivel experto en el área en que ejerce la formación e informado sobre desarrollos recientes
Evaluación de competencias	Identificar el conocimiento, habilidades y competencias de los alumnos

Matriz de competencias MIGObi (asumidas antes de la formación MIGObi)	
Competencias nucleares	Descripción
Nivel personal	
Iniciativa	Dirigir las propias energías hacia el cumplimiento de un objetivo sin necesidad de un catalizador externo; iniciar acciones basadas en la propia interpretación o entendimiento de una situación
Nivel Profesional	
Innovación	Aplicar pensamiento original en relación a las responsabilidades laborales y en la mejora de procesos, métodos, sistemas o servicios.
Proactividad	Identificación y explotación de oportunidades y en llevar a cabo acciones perentorias contra problemas y amenazas potenciales.
Asunción de riesgos	Inicio de acciones que tratan de conseguir un beneficio o una ventaja reconocida cuando se percibe que hay potenciales consecuencias negativas
Creatividad	Adaptar métodos tradicionales, conceptos, modelos, diseños, tecnologías o sistemas en nuevas aplicaciones; diseñar nuevos enfoques para producir mejoras
Orientación a resultados	Identificar acciones necesarias para conseguir el cumplimiento de las tareas y la obtención de resultados; conseguir objetivos de cumplimiento de plazos y desempeños
Auto mejora	La motivación que tiene una persona basada en la importancia de la mejora propia; la motivación para obtener un crecimiento en las oportunidades educativas
Evaluación de competencias	Identifica y hace visible conocimientos, habilidades y competencias existentes de los alumnos en lo que respecta a las habilidades emprendedoras
Competencia intercultural	Habilidad para comunicarse efectiva y apropiadamente con personas de otras culturas
Competencia en transferencia	Ser capaz de transferir conocimiento, habilidades y competencias a situaciones nuevas

Definición del grupo diana para el Currículo Nacional de formación de formadores:

In España (Barcelona) el perfil de los participants sigue los siguientes estandares mínimos:

- Experiencia formal en formación: certificaciones o confirmaciones por escrito
- En caso de formación no formal e informal: una descripción escrita de las competencias (ECLN <http://ecln-network.com/> u otros métodos)
- Experiencia formad con grupos desfavorecidos. En caso de formación no formal o informal: una descripción escrita de la experiencia con tales grupos
- Carta de motivación para mostrar el interés en incluir las actitudes y el espíritu emprendedor en sus formaciones

Descripción de la duración en el Currículo Nacional de formación de formadores:

España (Barcelona), 15 horas, 3 días.

3 – El Currículo nacional de formación de formadores

De acuerdo con los debates entre los socios, el estudio antes referenciado y la experimentación realizada, la formación de formadores debería producir un cambio en la mentalidad de los formadores y en sus actitudes al respecto de la emprendeduría y el espíritu emprendedor.

La formación se dirige a formadores experimentados: se presupone su disposición de las habilidades pedagógicas básicas (ver la matriz de competencias anterior). Como el proyecto se enfoca hacia el espíritu emprendedor en profesores y formadores y en la integración del mismo **en todas las actividades de formación independientemente del tema**, los socios de MIGObi no han integrado las habilidades técnicas referidas a la emprendeduría (asesoría legal y de impuestos, planes de negocio, estudios de mercado..)

Para completar la siguiente lista de competencias, se propone un curso de tres unidades para un total de veinticuatro horas de formación:

→ Unidad 1: **Experimentar el espíritu emprendedor**

- *Definir el espíritu emprendedor*
- *Identificar competencias relacionadas con el espíritu emprendedor*
- *Utilizar métodos de formación ya existentes para desarrollar las propias competencias emprendedoras*

→ Unidad 2: **Transferir el espíritu emprendedor en la propia práctica**

- *Adaptar métodos de formación para crear y desarrollar competencias relacionadas con el espíritu emprendedor para la propia formación personal y la de los alumnos*

→ Unidad 3: **Evaluar el espíritu emprendedor**

- *Identificar y utilizar herramientas de evaluación para evaluar las competencias relacionadas con el espíritu emprendedor*
- *Utilizar los resultados de esta evaluación para crear itinerarios de formación motivantes para los alumnos*

UNIDAD 1: Experimentar el espíritu emprendedor					
DESCRIPCIÓN: Él/ella es capaz de definir el espíritu emprendedor e identificar competencias relativas al espíritu emprendedor					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	COMPETENCIAS	NIVEL MEF	CARGA DE TRABAJO
		<ul style="list-style-type: none"> - Definir qué es el espíritu emprendedor - Describirlo y nombrar sus características - Identificar y listar competencias y habilidades relacionadas con el espíritu emprendedor - Identificar situaciones (también fuera de la creación de empresas) relevantes para el espíritu emprendedor y dónde se pueden utilizar estas herramientas - Describir diferentes enfoques y técnicas de formación relacionadas con el espíritu emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Ilustrar qué es el espíritu emprendedor utilizando métodos activos - Utilizar actividades existentes para identificar las habilidades sociales de los alumnos - Reflexionar sobre sus propias experiencias de emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la importancia del desarrollo de este espíritu, especialmente para grupos desfavorecidos - Formular la implicaciones europeas y nacionales de formar en el espíritu emprendedor - Organizar talleres creativos e inspiradores 	5

UNIDAD 2: Transferir el espíritu emprendedor en la propia formación					
DESCRIPCIÓN: Él/ella es capaz de implementar métodos de formación para crear y desarrollar competencias relacionadas con el espíritu emprendedor adaptadas tanto a sus propias especialidades como a las necesidades de los alumnos					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	COMPETENCIAS	NIVEL MEF	CARGA DE TRABAJO
		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la relevancia y el impacto potencial de aumentar el espíritu emprendedor en su propia práctica - Identificar qué habilidades relacionadas con el espíritu emprendedor pueden utilizarse en su práctica habitual de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar actividades existentes que concuerden con el desarrollo del espíritu emprendedor - Aplicar técnicas de resolución de problemas dentro del contexto de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir la actividad más relevante relacionada con la formación - Crear una solución a un problema - Cooperar entre iguales para desarrollar y adaptar nuevos métodos - Gestionar el proceso de formación para desarrollar habilidades de emprendeduría con los alumnos 	5

UNIT 3 : Evaluar el espíritu emprendedor					
DESCRIPCIÓN: Él/ella es capaz de identificar y utilizar herramientas para evaluar las competencias relacionadas con el espíritu emprendedor y utilizar estos resultados para crear itinerarios de formación motivante para los alumnos					
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	COMPETENCIAS	NIVEL MEF	CARGA DE TRABAJO
		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las diferencias entre valoración y evaluación - Listar herramientas de valoración y evaluación relacionadas con el espíritu emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar herramientas de evaluación/asesoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar herramientas de evaluación/asesoramiento para contextos específicos - Utilizar resultados de evaluación/asesoramiento para crear itinerarios de formación motivantes para los estudiantes - Redefinir, si es necesario, el programa de formación 	5

Los principales resultados de la formación de formadores serán:

- Identificación de las propias competencias para la emprendeduría
- Escritura de un listado de competencias, herramientas y actitudes para desarrollarse con el grupo de estudiantes
- Elaboración de un plan de acción que tenga en cuenta la especificidad de cada grupo de estudiantes

Día 1	Día 2	Día 2
<p>U1. Presentación y conocer a los demás Duración: 30 min Métodos: abierto, depende del formador</p> <p>U1. El gran desastre Iniciar la reflexión sobre competencias Duración: 2 h Métodos: subgrupos que trabajen, dibujen o actúen presentando la competencia al grupo siendo analíticos</p> <p>U1 El regalo de una tragaperras Identificar situaciones relevantes para el espíritu emprendedor Duración: 30 min Métodos: discusión en grupo Competencia: proactividad, creatividad</p> <p>U1. Matriz sobre el paso del tiempo Pensar sobre el pasado y el presente Duración: 2,30 h Métodos: utilizando la matriz, debatir en torno a la reflexión sobre las competencias, evaluación de situaciones, reflexión y capacidad</p>	<p>U2. ¿Cuál es tu comportamiento laboral? Entender el valor de la comunicación y la creación de equipos Duración: 60 minutos Métodos: actuación Competencia: mejora personal, orientación a los resultados, empatía, iniciativa</p> <p>U2. El cuento incompleto Seguir un cuento Duración: 1h Métodos: discusión en grupo Competencia: competencia intercultural, creatividad, transferencia de valores e información</p> <p>U. Tablas magnéticas Completar unas tablas magnéticas específicas Duración: 1 h Métodos: completar una lista de competencias, orientación a los resultados, evaluación de competencias, transferencia, proactividad</p> <p>U2. El día a día del emprendedor El emprendedor próximo a ti Duración: 2 h Métodos: describir ideas de negocio y proyectos considerados como competencia emprendedora, priorizar, evaluar competencias</p>	<p>U2. La bomba Cooperación desactivando una bomba falsa Duración: 1,5 h Métodos: trabajo en grupo Competencia: proactividad, asunción de riesgos, iniciativa, gestión de la presión</p> <p>U2. Concurso de competencias Priorizar competencias Duración: 40 min Métodos: trabajo en grupo Competencia: priorización, mejora personal, evaluación de competencias</p> <p>U3. ¿Cuánto dura un minuto? Reflexión sobre la percepción Duración: 1,5 h Métodos: caso estudio específico Competencia: auto evaluación, comunicación</p> <p>U3. Matriz DAFO Reflexión final Duración: 2 h Competencia: mejora personal, innovación, transferencia de conocimiento y valores</p>

4 – Consejos para implementar el Currículo europeo MIGObi de formación de formadores

Las organizaciones de EFP y educación de adultos que quieran implementar el Currículo europeo MIGObi de formación de formadores pueden escoger los métodos pedagógicos y de evaluación que consideren más adecuados para que sus alumnos alcancen los resultados de aprendizaje esperados (e-learning, semipresencial, entorno de clase, en el lugar de trabajo o a través del estudio individual)

Sin embargo, los socios de MIGOGI consideran que cuando se implemente el Currículo europeo MIGObi de formación de formadores, se debería adoptar un enfoque de aprendizaje por experiencia que permita a los tutores establecer una relación pedagógica diferenciada, dinámica y efectiva con múltiples grupos o individual. De esta manera se facilita tanto el desarrollo de conocimiento, habilidades y competencias como el de actitudes y comportamientos apropiadas para el desempeño profesional, tomando en cuenta los requisitos actuales y futuros del mercado de trabajo.

La selección y uso de diferentes métodos y técnicas pedagógicas se realiza de acuerdo con los objetivos, grupos diana y contextos de formación. Ello incluye, entre otros, sesiones con diferentes métodos (como aprendizaje activo, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje cooperativo, juegos, etc.) y técnicas (como juegos de rol, estudios de caso, lluvia de ideas, etc.)

Para ayudar a la implementación del Currículo europeo MIGObi de formación de formadores se presentan a continuación algunas posibles rutas para su implementación. Estas se probaron durante la formación en Lyon. Para más detalles sobre las actividades, se recomienda el Módulo de formación de formadores, disponible en *Resources* en el website.

Consejo 1:

Día 1	Día 2	Día 3
<ul style="list-style-type: none"> • Rompehielos: inventa un emprendedor • Explorar el espíritu emprendedor: <ul style="list-style-type: none"> ○ Atrapado en las escaleras mecánicas ○ Explorar la emprendeduría ○ Definición • ¿Cómo encaja esto con mis alumnos? <ul style="list-style-type: none"> ○ El día a día del emprendedor • Identificar habilidades <ul style="list-style-type: none"> ○ La lluvia de ideas de las habilidades emprendedoras ○ Subasta de habilidades ○ El triángulo fatídico • Desarrollo de habilidades <ul style="list-style-type: none"> ○ Los huevos pueden volar • Comprobación / Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y desarrollar habilidades (con alumnos que guíen la evaluación) <ul style="list-style-type: none"> ○ Ejercicios • El lienzo de modelo de negocio <ul style="list-style-type: none"> ○ El plan de implementación MIGObi • Técnicas de valoración/asesoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversión y juego: adopción de la mentalidad emprendedora, beneficios y transferencia <ul style="list-style-type: none"> ○ En el bosque

Consejo 2:

Día 1	Día 2	Día 3
<ul style="list-style-type: none"> • Registro • Perspectiva parte 1 • Introducción a MIGObi • ¿Sabías que? • Valores, pasión: Tu único punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Rompehielos • Vídeo de Atrapado en las escaleras mecánicas • En el bosque 	<ul style="list-style-type: none"> • Postal • Perspectiva parte 2 • ¿Cómo evaluar las actividades de formación?

<ul style="list-style-type: none"> • La lluvia de ideas de las habilidades emprendedoras • Subasta de habilidades • Design thinking • Salida 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a un emprendedor • El lienzo de modelo de negocio • Triángulo fatídico • Salida 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la formación
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------

Consejo 3:

Día 1	Día 2	Día 3
<ul style="list-style-type: none"> • Calentamiento • Tu único punto de venta / El círculo dorado • Explorar la emprendeduría • Subasta de habilidades • Definiciones y preguntas • En el bosque y el vídeo de Atrapado en las escaleras mecánicas • Ejercicios para desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> • El día a día del emprendedor • Diseño de ejercicios para practicas habilidades previamente definidas • Triángulo fatídico • Enfrentándose al fracaso: historias de éxito • 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir resultados de aprendizaje • Evaluación/ valoración

Consejo 4:

Día 1	Día 2	Día 3
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de MIGObi • Rompehielos <ul style="list-style-type: none"> ○ En el bosque • La lluvia de ideas del espíritu emprendedor <ul style="list-style-type: none"> ○ Explorar la emprendeduría 	<ul style="list-style-type: none"> • Calentamiento: ¿cómo te sientes? • La visión de una mentalidad emprendedora <ul style="list-style-type: none"> ○ El día a día del emprendedor ○ Presentación de resultados y debate 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir resultados de aprendizaje • Evaluación/ valoración

<ul style="list-style-type: none"> ○ Subasta de habilidades • El mundo está cambiado <ul style="list-style-type: none"> ○ Métodos tradicionales de aprendizaje vs métodos alternativos ○ Valoración / evaluación ○ ¿Sabías que? ○ Trabajos nuevos y actuales (hace diez años, de aquí a diez años) 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas / oportunidad y riesgos <ul style="list-style-type: none"> ○ Atrapado en las escaleras mecánicas ○ Situación de otros • El lienzo de modelo de negocio • Tu único punto de venta • ¿Cómo producir el producto? <ul style="list-style-type: none"> ○ Situación financiera ○ Convencer a alguien 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--