

Gandino, Patricia Inés

Modelo de negocio para el desarrollo de competencias blandas a través de la práctica del aikido (aplicación de la metodología Canvas)

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Branda, Luis Alcides

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS

**MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO
DE COMPETENCIAS BLANDAS A TRAVÉS DE LA
PRÁCTICA DEL AIKIDO**

(APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS)

AUTORA: PATRICIA INÉS GANDINO

DIRECTOR: LUIS BRANDA

CÓRDOBA, 2021

Dedicatoria

A mis padres, porque con su amor y su ejemplo me han sostenido, fortalecido e inspirado desde siempre.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por estar siempre presente, por su paciencia y por su constante apoyo.

A mi director de tesis, Lic. Branda, por su guía y por motivarme a avanzar; como también a todos los profesores que me transmitieron sus conocimientos y experiencias durante el cursado de la Maestría.

A sensei Mario Lorenzo, presidente de la *Asociación Aikido Aikikai Argentina* por sus consejos y sugerencias al inicio del proyecto.

A sensei Daniel Medina por confiar en la idea y abrirme con generosidad las puertas de *Kokoro Dojo* para la realización del trabajo de campo.

A sensei Gustavo Rearte por compartirme su amplia y valiosa experiencia en los Dojos de Google y Facebook.

A los Maestros de Aikido que me enseñaron e inspiraron a lo largo del camino y a los practicantes con quienes hemos compartido en algún momento el *tatami*; sobre la observación y reflexión de esas dinámicas, movimientos e interacciones está basada en gran parte esta tesis.

Finalmente, a todos los que en el trayecto me fueron aportando su granito de arena para hacer posible la conclusión de este trabajo.

Muchas gracias.

Resumen

La idea central del presente trabajo es brindar un servicio integral de entrenamiento y desarrollo de competencias blandas (*soft skills*) que apoye no solo la transformación que necesitan las empresas hacia una mayor competitividad de las personas en su ámbito laboral, sino que también se oriente a generar cambios a nivel personal y social. Esto se buscará a través del diseño de una propuesta de valor basada en el aprendizaje experiencial, y fundamentalmente corporal, usando como sustento la práctica del Aikido, también conocido como el Arte Marcial de la Paz.

En la primera parte del marco teórico se describen los principios y filosofía de esta disciplina y los fundamentos de por qué se la considera exitosa para entrenar y desarrollar las llamadas *habilidades blandas*.

Las competencias necesarias para que personas y equipos puedan trabajar y relacionarse en forma más efectiva y constructiva, como la inteligencia emocional, empatía, capacidad de escucha, conexión, liderazgo, resolución de conflictos, entre otras; hoy en día son consideradas más que relevantes para que empresas y personas alcancen su máximo potencial.

Actualmente, nos desenvolvemos en entornos cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, el llamado mundo VICA. Esta incertidumbre genera la necesidad de contemplar un mayor número de variables y factores al momento de pensar y diseñar un nuevo emprendimiento. Por ello, "*Aikido-Conciencia en Movimiento*" se diseñó siguiendo los principios básicos de la filosofía *startup*: crear-medir-aprender, y estructurado bajo un modelo de negocio centrado en la metodología Canvas cuyo eje conceptual es crear valor para los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La idea base de esta metodología para la construcción de modelos de negocio es *aprender*. Se trata de un proceso continuo de aprendizaje donde se busca generar un temprano y abundante contacto con los clientes, siendo la información proporcionada por estos la principal fuente para el desarrollo del producto y/o servicio.

Palabras claves: *competencias blandas – liderazgo – emprendimiento – modelo de negocio – canvas – aikido – entrenamiento corporal*

Abstract

The central idea of this work is to provide a comprehensive service of training and development of soft skills that supports not only the transformation that companies need towards greater competitiveness of people in their workplace, but also is aimed at generating changes at personal and social level. This will be sought through the design of a value proposition based on experiential, and fundamentally corporeal learning, using as sustenance the practice of Aikido, also known as the Martial Art of Peace.

The first part of the theoretical framework describes the principles and philosophy of this discipline and the fundamentals of why it is considered successful in training and developing soft skills.

The skills necessary for people and teams to work and relate more effectively and constructively, such as emotional intelligence, empathy, listening skills, connection, leadership, conflict resolution, among others; today they are considered more than relevant for companies and people to develop their full potential.

Currently, we operate in increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous environments, the VUCA world. This uncertainty generates the need to contemplate a greater number of variables and factors when thinking and designing an entrepreneurship. Therefore, "Aikido - consciousness in motion" was designed following the basic principles of the "startup" philosophy: create-measure-learn, and structured under the business model Canvas whose conceptual axis is to create value for customers (Osterwalder & Pigneur, 2011)

The base idea of this methodology for building business models is "to learn". It is a continuous learning process where it seeks to generate an early and abundant contact with customers, being the information provided by them the main source for the development of the product and/or service.

Key words: *soft skills - leadership – entrepreneurship – business model - canvas – aikido – corporal training*

INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	6
1.1.	Fundamentación	6
1.2.	Planteo del Problema	11
1.3.	Objetivos	14
1.3.1.	Objetivo General	14
1.3.2.	Objetivos Específicos	14
II.	AIKIDO: FILOSOFÍA Y FUNDAMENTOS	15
2.1.	Introducción.....	15
2.2.	¿Qué es el Aikido?	20
2.3.	Historia y filosofía del Aikido	21
2.4.	¿Qué ocurre en una práctica de Aikido?	22
2.5.	Significado de la palabra Aikido	26
2.5.1.	<i>AI</i> (armonía).....	26
2.5.2.	Principio de No-Resistencia.....	28
2.5.3.	<i>KI</i> (la energía).....	31
2.5.4.	El <i>Hara</i>	32
2.5.5.	<i>DO</i> (el camino).....	33
2.5.6.	El <i>Do</i> es disciplina	33
III.	VALOR AGREGADO DEL AIKIDO PARA EL MANAGEMENT	34
3.1.	Desarrollo del Autoliderazgo a través del Aikido.	34
3.2.	Recursos aplicados	35
3.2.1.	El concepto de intención.....	35
3.2.2.	Otra lección: la Resiliencia	37
3.2.3.	Estar presentes.....	39
3.2.4.	La postura y el gesto	40
3.2.5.	La relajación corporal	41
3.2.6.	La respiración	42
3.2.7.	Atención plena.....	43
3.2.8.	Visión.....	45
3.2.9.	Reactividad vs. Receptividad.....	46

3.2.10.	Los beneficios de la No Reactividad	47
3.2.11.	Aceptación.....	52
3.3.	Aportes del Aikido al desarrollo de la Competencia Emocional	53
3.4.	Seguridad Psicológica: El Caso Google.....	57
3.5.	¿Por qué trabajar desde la corporalidad?	58
3.5.1.	Conciencia corporal	58
3.5.2.	Distinciones corporales.....	64
3.6.	El Aikido como sistema de enseñanza/ aprendizaje	66
3.7.	Encuesta a Aikidokas	67
IV.	MODELO CANVAS	69
4.1.	Introducción.....	69
4.2.	Modelo de Negocio CANVAS.....	69
4.3.	Cómo usar el “Lienzo”	72
4.4.	Modelo de Negocio y Plan de Negocio.	73
4.5.	El método <i>Lean Startup</i> y los Modelos de Negocio.....	74
4.6.	Principios del método <i>Lean Startup</i>	76
V.	DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	77
5.1.	Ideación.....	77
5.2.	Epicentros de la innovación	78
5.3.	Análisis FODA.....	79
5.4.	El poder de las preguntas: ¿y sí?.....	81
5.5.	El proceso de ideación	82
5.6.	Pensamiento visual	83
5.6.1.	Tipos de visualización.....	85
5.7.	Proceso de diseño de modelos de negocio.....	87
VI.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	89
6.1.	Análisis Macroeconómico.....	91
6.1.1.	Condiciones generales	91
6.2.	Panorama emprendedor	94
6.3.	Emprendimientos de Triple Impacto.....	96
6.4.	Tendencias del Sector Formación/ Capacitación	96
6.5.	Análisis de competitividad del sector.....	100
VII.	NATURALEZA DEL PROYECTO.....	103

7.1.	El nombre del emprendimiento	103
7.2.	Descripción general del proyecto	103
7.3.	Misión y Visión	104
7.4.	Valores	105
7.5.	Ventajas competitivas.	106
VIII.	DESCRIPCIÓN DE LOS 9 BLOQUES	107
8.1.	Bloque 1 - Definición del Mercado Objetivo	107
8.1.1.	Definición del segmento meta	108
8.1.2.	Descripción del perfil de cada segmento	109
8.1.3.	Mapa de Empatía	110
8.1.4.	Cómo utilizar el Mapa de Empatía	110
8.1.5.	Tamaño del mercado	111
8.1.6.	Encuesta para validar el mercado objetivo	114
8.2.	Bloque 2 - Propuesta de Valor	115
8.2.1.	El Lienzo de la propuesta de valor	115
8.2.2.	Propuesta de valor de <i>“Aikido - Conciencia en movimiento”</i>	117
8.2.3.	Beneficios diferenciadores de la propuesta	117
8.2.4.	¿Por qué desde el cuerpo y el movimiento?	118
8.2.5.	Oferta de Servicios	118
8.2.6.	Encaje	119
8.2.7.	Prototipado	119
8.3.	Bloque 3 - Canales de Distribución	125
8.3.1.	Posicionamiento de la marca	128
8.3.2.	Comunicación de la marca	129
8.3.3.	La narración de historias	133
8.3.4.	La historia desde la perspectiva del cliente	134
8.3.5.	Pilares estratégicos de la comunicación en redes sociales	135
8.3.6.	Estrategia de venta	135
8.4.	Bloque 4 - Relaciones con los Clientes	136
8.5.	Bloque 5 - Fuentes de Ingresos	140
8.5.1.	Estrategia de Precios	141
8.5.2.	Formas de Pago	142
8.6.	Bloque 6 - Recursos Claves	143

8.6.1. Recursos Físicos	144
8.6.2. Recursos Intelectuales	144
8.6.3. Recursos Humanos	145
8.6.4. Recursos Económicos	146
8.7. Bloque 7 - Actividades Claves.....	146
8.7.1. Propuesta y Negociación.....	147
8.7.2. Prestación del servicio.....	147
8.7.3. Comercialización	147
8.8. Bloque 8 - Asociaciones Claves.....	147
8.9. Bloque 9 - Estructura de Costos	149
8.9.1. Costos Fijos.....	150
8.9.2. Costos Variables.....	153
8.9.3. Ingresos Proyectados	155
8.9.4. Inversiones, Capital y Financiamiento	156
8.9.5. Estado de Resultados.....	157
8.9.6. Flujo de Fondos.....	158
8.9.7. Rentabilidad del emprendimiento	159
8.10. El Lienzo de “ <i>Aikido-Conciencia en Movimiento</i> ”	160
IX. CONCLUSIONES.....	161
X. BIBLIOGRAFÍA	163
XI. ANEXOS	175

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Las Cinco Disposiciones Corporales Básicas	176
Anexo 2. Resultados de Encuesta a Aikidokas	178
Anexo 3. Aplicación del FODA al emprendimiento	183
Anexo 4. Preguntas para el desarrollo del Canvas.....	184
Anexo 5. Tipos de segmentos de mercado	185
Anexo 6. Descripción de Perfil de cada Segmento de Mercado.....	186
Anexo 7. Aplicación del Mapa de Empatía al segmento de mercado “Personas”	187
Anexo 8. Encuesta de validación – Segmento “Personas”	189
Anexo 9. Portafolio de Servicios.....	197
Anexo 10. Prototipado del Taller: “El Poder de las Conversaciones – Una mirada desde la corporalidad”	201
Anexo 11. Ejemplos de Flyers utilizados para la difusión del Taller por redes sociales	203
Anexo 12. Encuesta de Satisfacción para el Taller: “El Poder de las Conversaciones”	204
Anexo 13. Ejemplos de Flyers utilizados para la difusión de la Propuesta de Valor en redes sociales	212
Anexo 14. Imágenes del Dojo de práctica	213
Anexo 15. Proceso Propuesta y Negociación - Cliente Empresa	216
Anexo 16. Proceso Propuesta y Negociación - Formación Estándar	217
Anexo 17. Plantilla para Diseño de actividades formativas	218
Anexo 18. Proceso Prestación del Servicio.....	219
Anexo 19. Proceso de Comercialización y Marketing.....	220
Anexo 20. Adquisición de equipamiento tecnológico.....	221

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Fundamentación

La gestión por competencias se enfoca en identificar y gestionar los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar resultados superiores al estándar.

El término competencia es definido por Spencer y Spencer (1993) como las características subyacentes de un individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/ o performance superior en una situación o trabajo. De esta manera en la definición de competencias se integran el conocimiento y la acción.

Según Alles (2006) podemos clasificar las competencias como: blandas (características de personalidad, difíciles de desarrollar, y de amplio alcance) y duras (conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad). En inglés se conocen como *soft* y *hard skills*.

Una de las principales problemáticas en que las empresas se focalizan actualmente es en el desarrollo de las llamadas competencias blandas. Según lo indica una investigación llevada a cabo por la Universidad de Harvard, el 85% del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas y personales (Universia, 2020), y son estas las que constituyen una ventaja diferencial en el mercado laboral.

Perreault (2004) citado en Tito Maya y Serrano Orellana (2016) define el término *soft skills* como las cualidades o atributos personales o nivel de compromiso de una persona que la distingue de los demás, aunque éstos posean similares habilidades y tipo de experiencia.

Las empresas valoran además en los programas de formación, poder obtener resultados tangibles, medibles y que produzcan impactos positivos en los resultados y la productividad.

Varios autores coinciden que para sobrevivir al siglo XXI vamos a necesitar una nueva generación de líderes. La distinción entre líderes y managers es importante. Diferenciamos a los líderes por su capacidad de manejar el contexto, caracterizado por ambientes inestables, turbulentos y ambiguos, mientras que los managers se someten al mismo. En la dinámica de

relación, el líder es un movilizador, agente de cambio y gestor de la emocionalidad de sus equipos hacia el logro de determinados objetivos.

Existe un debate muy antiguo y conocido acerca de si los líderes nacen o se hacen. ¿Pueden las cualidades de un líder ser desarrolladas? En otros términos, ¿la condición de líder viene dada por ciertas cualidades intrínsecas o genéticas del ser humano, o se trata de capacidades que pueden de algún modo ser adquiridas a lo largo del tiempo? El autor Warren Bennis (1998) considera que la discusión sobre la naturaleza versus la educación es una desviación indulgente del tema apremiante de cómo desarrollar la capacidad de liderazgo potencial que tantas personas tienen. La necesidad de liderazgo en cada ámbito de la vida ha llegado a ser tan intensa que no podemos darnos el lujo de extendernos en lo irresoluble.

Partiremos entonces de la premisa de que sí es posible potenciar y desarrollar las habilidades de un líder y las competencias que favorecen el liderazgo de cualquier persona. Surge en este contexto la problemática del aprendizaje y fundamentalmente del *aprendizaje de adultos*, tanto individual como organizacional. Definimos las capacidades de aprendizaje como las destrezas y aptitudes que, entre individuos, equipos y comunidades más amplias, permiten a las personas mejorar constantemente su capacidad de producir resultados. En otras palabras, las capacidades de aprendizaje nos permiten aprender.

Podemos interpretar al aprendizaje como una acción reflexiva, donde actuamos para corregir errores cometidos en acciones anteriores (Argyris, 2009). La energía para el aprendizaje proviene también de la brecha que existe entre la realidad presente y la visión de una realidad más deseable. “Aprender es expandir nuestra capacidad de acción efectiva” (Wolk, 2003, p.34). Aprender es incorporar habilidades que hagan posible acceder a resultados u objetivos que antes estaban fuera de mis posibilidades. De hecho, el gran desafío actual consiste en “aprender a aprender”.

Por naturaleza el aprendizaje es activo porque requiere la voluntad y la acción de movernos de una zona llamada de confort, a otra zona llamada de expansión, cuidando de no caer en una tercera zona, la de temor.

En la *zona de confort* tenemos todo el conocimiento adquirido y funcionamos en piloto automático. Esta zona se irá expandiendo a medida que incrementemos nuestro aprendizaje. Como los campos de aprendizaje son ilimitados (hay áreas del conocimiento que la humanidad no ha descubierto todavía), esta zona se va extendiendo también al incorporar nuevas competencias y no tiene límites rígidos. Operamos automáticamente con lo ya conocido, sin mucha conciencia. Ese conocimiento adquirido, en cualquier dominio que sea, nos posibilita operar con mayor efectividad, con menos estrés y gasto de energía. Pero si nos circunscribimos a esta área, vamos a estar muy limitados en nuestro campo de acción, ya que hay cosas que ni siquiera “sabemos que no sabemos”.

Para aprender es necesario salir de la *zona de confort* y pasar a la llamada *zona de expansión* y este movimiento requiere un acto de voluntad donde además necesitaremos resignificar la palabra “ignorancia”, una palabra que tiene connotaciones negativas porque muchas veces la sentimos como una amenaza a nuestra autoestima y a nuestra imagen pública. Según Echeverría (2009) la ignorancia es el umbral del aprendizaje y el primer paso en el arte de “aprender a aprender”.

En la *zona de temor* en cambio es prácticamente imposible aprender. En el temor lo que queremos es estar a salvo, resguardarnos, mantener nuestra imagen, retener nuestro puesto, no exponernos. Esto nos conduce a no participar, disimular, ocultar lo que creemos es nuestra ignorancia. Por eso es tan importante para que se den las condiciones para el aprendizaje generar contextos de confianza, respeto y humildad; contextos donde la declaración de “no sé” sea concebida como una oportunidad.

Cuando hablamos del aprendizaje en personas adultas tenemos que hacer además otras consideraciones. El adulto que participa de una instancia formativa viene con sus propias experiencias, conocimientos, creencias, comportamientos y motivaciones. Malcom Knowles introduce los principios de la *andragogía* en los ámbitos empresariales, definiéndola como el arte y la ciencia que facilita a los adultos aprender (Knowles, 1990). Para poner en práctica esta metodología es necesario que el adulto sepa qué, cómo y por qué aprender, ya que de esta forma podrá contextualizar y validar sus experiencias previas dando

lugar al desarrollo de nuevos conocimientos y conceptos, relacionándolos con su vida práctica y realizando reflexiones sobre estos.

Una problemática común que se presenta en torno al proceso de enseñanza-aprendizaje es que generalmente cuando los participantes de un seminario o capacitación regresan a su rutina laboral o a su vida diaria van olvidando todo lo sucedido en las aulas y no se logra la transferencia de lo aprendido a la práctica. Dependiendo del impacto que haya tenido la actividad pueden estar más o menos motivados, pero el cambio real y profundo de actitudes y comportamiento no se logra. Es por ello por lo que las empresas buscan nuevas soluciones y otras alternativas para la formación y desarrollo de sus equipos.

Tradicionalmente, la metodología utilizada en los cursos o seminarios se ha basado en la transferencia de conocimientos a través de la memorización de conceptos, teorías, descripciones, estrategias, etc. En las últimas décadas con el afán de lograr cada vez mejores y más permanentes resultados, se incorporaron nuevas metodologías de aprendizaje basadas en el *aprendizaje experiencial*. El aprendizaje experiencial, por definición de David Kolb¹, es un proceso que permite crear conocimiento, a partir de la transformación de una experiencia, como se observa en la Figura 1. Cuando aprendemos a través de la experiencia, dependiendo de lo impactante que esta sea, puede bastar una sola vivencia para que el aprendizaje se incorpore a nosotros inmediatamente.

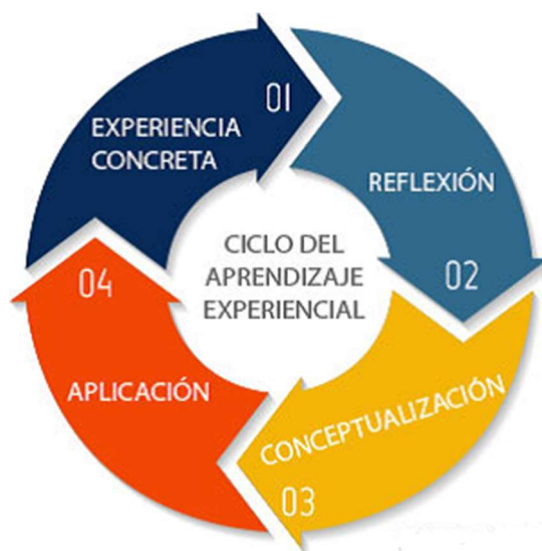
La formación experiencial parte del principio de que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un “aprender haciendo”, que reflexiona sobre el mismo hacer.

Para Kolb la experiencia se refiere a toda la serie de actividades que permiten aprender (Alonso et al., 1997). Los programas y capacitaciones basados en esta metodología permiten a la persona verse a sí misma más claramente (autoconocimiento) y comprender a fondo sus propias capacidades, potencialidades, fortalezas y debilidades; a la vez que se desarrolla como

¹ Psicólogo, educador y autor norteamericano cuyos intereses y publicaciones se centran en el aprendizaje experiencial, el cambio individual y social, el desarrollo profesional y la educación ejecutiva y profesional.

individuo, miembro de grupo y como parte integrante de un sistema. La actividad formativa, desarrollada en un contexto ambiental diferente a su zona de confort genera un impacto profundo en la manera de comportarse de las personas y un proceso sistémico de aprendizaje a partir de la toma de conciencia y de la síntesis de experiencias, difícilmente olvidables por los participantes.

Figura 1. *Ciclo de aprendizaje experiencial de David Kolb*



Fuente: La transformación de la experiencia o mancharse las manos de lengua. Edinumen, 2016, <http://blog.edinumen.es>

Este tipo de programas son muy efectivos para desarrollar competencias centradas en las personas, entre las que se destacan: *el liderazgo, la adaptabilidad al cambio, la comunicación, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo*. Las habilidades blandas generalmente se desarrollan mejor a través de la participación de los estudiantes, a través de la práctica y retroalimentación continua se va refinando la habilidad (Blaszczynski & Green, 2012). La interpretación ontológica de los seres humanos postula además que la persona constituye su existencia, tanto en su dinámica interna como en su dinámica de relación, a través de tres dominios primarios: *cuerpo, emoción y lenguaje*, que establecen entre sí relaciones de coherencia. Esto significa que lo que pasa en uno de ellos se expresa holísticamente en lo que sucede en los otros, por lo que se influyen mutuamente. Al igual que nuestro lenguaje, emociones y estados de ánimo, condicionan decisivamente nuestra percepción, definiendo lo que

podemos y lo que no podemos, nuestro cuerpo también define nuestros límites y nuestras posibilidades. Llevado este concepto al ámbito del aprendizaje, no solamente aprendemos con nuestro intelecto, aprendemos desde nuestras emociones y desde nuestra corporalidad.

Una fuente de aprendizaje físico y emocional es el Aikido, el “Arte Marcial de la Paz”. El Aikido como metodología de aprendizaje experiencial nos permite desarrollar varios conceptos relacionados con las *competencias blandas* que son decisivas para el desempeño de las personas en el contexto actual.

Entre ellas podemos citar: *visión, foco, atención plena, estar presentes, intuición, flexibilidad, cooperación, escucha, conexión, inteligencia emocional, resiliencia, comunicación, centrado corporal, resolución de conflictos, empatía, conciencia de uno mismo, confianza y auto confianza, auto regulación, motivación interna y perseverancia.*

Además, la práctica de una disciplina como el Aikido supone un compromiso constante con el aprendizaje ya que: “nunca se llega”. Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia.

Observando a través de los años lo que ocurría en una práctica de Aikido con las emociones y conductas de los practicantes, tanto a nivel personal como grupal, y conectando esas reflexiones con mis experiencias profesionales en capacitación y desarrollo de personas y mi formación en *coaching* ontológico, es que comenzó a germinar conceptualmente este proyecto.

A través del presente trabajo de Tesis se pretende materializar esa idea de entrenamiento corporal sustentado en el Aikido, en una oportunidad concreta de negocio.

1.2. Planteo del Problema

Hay tres interrogantes que se plantean a partir de la introducción anterior y que serán las bases para el desarrollo de este trabajo.

a) ¿Es relevante la formación y desarrollo de Habilidades Blandas (*Soft Skills*)?

Hay suficientes investigaciones que puede responder afirmativamente a esta pregunta. En un estudio desarrollado por Manpower (2013) citado por Tito Maya

y Serrano Orellana (2016) sobre la escasez de talento humano en el mercado, relaciona esta dificultad con la falta de habilidades blandas. Uno de cada cinco directivos implicados en el estudio (19%) afirma que los candidatos carecen de las competencias de empleabilidad (las llamadas habilidades sociales o *soft skills*) requeridas y han identificado una serie de déficits en materia de habilidades sociales, entre ellas las *interpersonales*, la *flexibilidad* y la *adaptabilidad*.

Llibert Argerich, vicepresidente de Marketing de Udemy citado por Muñoz Vita (2018) afirma que el 77% de los empleadores piensa que las *soft skills* son más importantes que los conocimientos. Estas habilidades, que se relacionan más con las capacidades personales y sociales de los individuos que con su formación académica, son cada vez más demandadas por las empresas. Entre ellas, considera Argerich están, la *inteligencia emocional*, *liderazgo*, *desarrollo personal*, *comunicación*, *manejo del estrés* y *negociación*.

En su carrera profesional, las personas cuentan con conocimientos y habilidades derivadas de su preparación técnica y académica y, como resultado del buen desempeño en la aplicación de esos conocimientos, es que ascienden en las organizaciones. Sin embargo, afirma Leiva (2016), está demostrado que el éxito en el ámbito ejecutivo requiere de las denominadas competencias blandas.

Las habilidades blandas son tan importantes que los empleadores las reconocen como el diferenciador número uno para quienes aspiran a un puesto de trabajo sin importar el tipo de industria o profesión (Sutton, 2002).

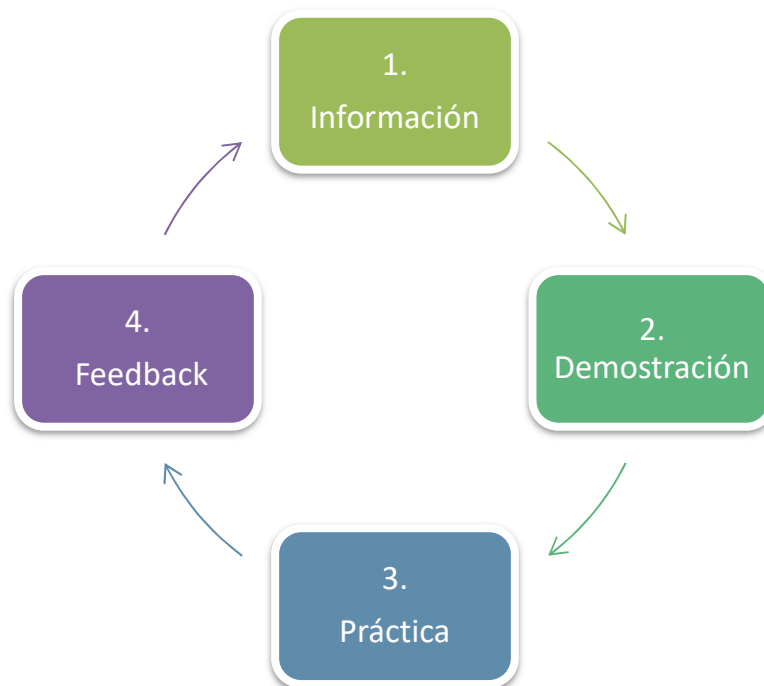
b) ¿Las habilidades blandas se pueden formar y desarrollar? y si es así, ¿se puede diseñar un producto y/o servicio que vincule y conecte la formación/ aprendizaje de competencias blandas con prácticas de Aikido?

De forma similar a lo que planteábamos anteriormente para el liderazgo podemos afirmar también para el resto de las llamadas competencias blandas.

Tito Malla y Serrano Orellana (2016) consideran que, si bien es más difícil, si es posible desarrollarlas realizando intervenciones puntuales sobre esta temática e incorporando herramientas como: el diseño y desarrollo de proyectos

en equipo, actividades artísticas o con la comunidad, juegos, simulaciones, modelado, *coaching* y/o mentoring, y aplicando el círculo del aprendizaje de Kraiger que observamos en la Figura 2.

Figura 2. Modelo de Kraiger para el aprendizaje de habilidades blandas



Fuente: Adaptado de Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano, Tito Maya y Serrano Orellana, 2016, INNOVA Research Journal

A su vez, hay poca evidencia de que exista un entrenamiento explícito en competencias blandas dentro de los procesos educativos formales (Singer et al., 2009). Los autores señalan que inclusive intervenciones puntuales como asistir a talleres sobre *soft skills* mejoran significativamente estas habilidades, por lo que sugieren que se generen estrategias sistemáticas de mediano y largo plazo para conseguir mayores beneficios.

Como afirma Driskell et al. (1992) es muy importante brindar continuamente espacios de práctica, puesto que solo la repetición de lo aprendido consigue una automatización de la conducta.

En el Capítulo II y III de este trabajo se fundamenta ampliamente la relación entre el Aikido y el aprendizaje de habilidades blandas.

La tercera pregunta que nos planteamos y que será motivo de la aplicación de campo de esta tesis es la siguiente:

- c) ¿Es posible constituir esta idea en un modelo de negocio viable?
¿Existen clientes para esta oferta? ¿Quiénes son esos clientes?**

En el Capítulo VIII se buscará responder a esta última pregunta ya que el valor de la propuesta no tendrá sentido sin un cliente que la necesite, la desee y, en última instancia reconozca y determine su valor.

A través de un trabajo de campo se desarrollarán los nueve Bloques de un modelo de negocio siguiendo la metodología propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Transformar una idea relacionada con la oferta de servicios de capacitación y entrenamiento, en un modelo de negocios que sea viable, aplicando la metodología CANVAS y donde el producto principal sea la formación y el desarrollo de competencias blandas a través de la práctica, los principios y la filosofía del arte marcial Aikido.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar la elección del Aikido como herramienta técnica de sustento para la formación y desarrollo de *soft skills*.
- Identificar la naturaleza y características del emprendimiento.
- Seleccionar el mercado objetivo.
- Diseñar una propuesta de valor y caracterizar los servicios a ofrecer.
- Desarrollar cada uno de los nueve bloques del modelo de negocio Canvas.
- Identificar la viabilidad económica/ financiera del emprendimiento.

II. AIKIDO: FILOSOFÍA Y FUNDAMENTOS

2.1. Introducción

El entrenamiento del arte marcial denominado Aikido, incluye trabajar con un compañero dentro de situaciones de naturaleza marcial que imponen una presión física y mental en los participantes. Durante las prácticas uno intenta neutralizar el ataque de un compañero o que neutralicen nuestro propio ataque.

Las formas fijas y los ataques predeterminados tienen la función de que el practicante pueda estudiar los sutiles cambios en el balance, esfuerzo y tiempo de cada movimiento. La repetición constante es una oportunidad de refinar la forma a través de atender conscientemente los cambios dentro del momento presente (Edinburgh, 2011).

Este particular arte marcial desarrollado por el Maestro Morihei Ueshiba en Japón combina movimientos prácticos de defensa personal extraídos del arte de combate con espada o palo, el *jujutsu*, *aikijutsu* y otras antiguas formas de arte marcial. Se centra desde el primer momento en una práctica basada en una unificación característica de pensamiento y acción. Se trata de un método de defensa personal adaptable e igual de eficaz contra uno o varios agresores (Westbrook y Ratti, 2001).

Los conceptos e ideas del Aikido se aplican en todos los ámbitos de la actividad humana en que el conflicto está presente, sea conflictos entre individuos, entre grupos, en el seno de organizaciones o conflictos que tengan que ver con procesos de cambio, por cuanto el cambio no deja de ser un conflicto entre lo nuevo y lo viejo.

La velocidad y el estrés que nos impone el mundo actual nos obliga a encontrar herramientas para poder tomar decisiones más eficaces en todos los órdenes. El Aikido se puede utilizar para encarar las dificultades que atraviesan las empresas y también los personales de una forma diferente.

Universidades como *Harvard*, *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, *Chicago*, *Stanford*, *Princeton*, *Columbia*, *Oxford* o el *Tecnológico de Monterrey*, promueven dentro de ellas el Aikido (contando con *Dojos* en sus *Campus*) para que alumnos, profesores y personal incorporen las técnicas de

este arte marcial en su vida diaria y además puedan potenciar sus habilidades profesionales.

El Aikido se orienta a lograr sintonía entre pensamiento, cuerpo y emoción utilizando recursos como la postura y el gesto, la relajación, la respiración, la atención plena, buscando alternativas de respuesta ante reacciones automáticas. Pretende responder a los retos y a la confrontación de forma “no violenta”, aunque activa, ya que no implica renunciar a los propios derechos ni ceder en algo en que no se está de acuerdo. El Aikido no busca la derrota del otro, sino que procura resolver las situaciones conflictivas en base a una solución: “ganar-ganar”.

A continuación, se citan algunos ejemplos de *Dojos* en universidades reconocidas a nivel mundial:

- **Harvard University:** Harvard Aikikai. <http://www.hcs.harvard.edu/~aikido/01HOME/HOME.htm>
- **Tecnológico de Monterrey:** Se puede apreciar la importancia que el TEC de Monterrey le otorga a la práctica del Aikido para alumnos, profesores y personal en general, en una entrevista realizada a *Sensei* Fernando Román instructor del *Dojo* de Aikido del citado centro de estudios².
- **Universidad de Stanford:** Stanford Aikido, <http://aikido.stanford.edu/>
- **Massachusetts Institute of Technology (MIT):** The MIT Aikido Club. <https://aikido.mit.edu/>
- **Universidad de Oxford:** Oxford Aikikai. <https://oxfordaikikai.org.uk/>

El Aikido puede funcionar como una metáfora útil para reflexionar sobre la formación de ejecutivos y el desarrollo del liderazgo. En opinión de Yamakawa (2018) Decano de *ESAN Graduate School of Business* y profesor en el programa de Alta Especialización en Dirección Avanzada, el Aikido puede contribuir a que

²<https://www.mexicoaikido.mx/single-post/2017/06/25/M%C3%A9xico-Aikido-y-el-TEC-de-Monterrey-Compu-Ciudad-de-M%C3%A9xico-Entrevista-al-Sensei-Fernando-Rom%C3%A1n>

un profesional mejore sus habilidades en los negocios mediante la práctica de la disciplina, aprendizaje (prueba/error) y constante armonía con el entorno.

Pino (2000) en su libro *Aikido Empresarial* describe cómo aplicar la filosofía de esta disciplina al competitivo mundo de las empresas. El autor explica la forma en que compañías como Nike, Adidas, Coca Cola, Honda, Dell o Starbucks, han utilizado estas técnicas para ocupar una posición de predominio sobre la competencia. Las estrategias que enseña son de gran utilidad para los gerentes en su tarea de crear una visión, construir la fortaleza interna de su organización y diseñar el negocio de manera tal que antes de atacar las debilidades de sus oponentes, neutralice las fortalezas de sus competidores. La práctica del Aikido enseña a directivos y sus equipos a hacer un uso más eficiente y creativo de su energía estratégica. Todos los miembros de la compañía pueden convertirse en maestros para identificar y poner en actividad el *Ki* (energía vital), las fortalezas internas únicas de la organización, así como lograr un equilibrio de los recursos, posicionamiento y propósito para construir un entorno de armonía y crecimiento.

La filosofía del Aikido tiene como objetivo que la persona encuentre su propio centro y equilibrio. Como parte de esta búsqueda utiliza su propia energía y la energía de su entorno, logrando en la vida cotidiana, en el trabajo, en la pareja o con las personas en general una forma más eficiente de comunicación y relacionamiento.

Los líderes y los profesionales en general se enfrentan hoy en día a numerosos tipos de presiones: presión por alcanzar resultados, por gestionar equipos diversos, por planificar para un futuro que es cada vez más incierto, por equilibrar su vida personal y profesional, etc. La respuesta típica a esta situación ha sido tradicionalmente una gran dedicación de tiempo y el incremento de los hábitos de control sobre las personas. Dado que no es posible en la complejidad del mundo en que vivimos hoy, y cada vez menos, tener el completo control de situaciones y personas, se va apoderando de nosotros una sensación de estrés, con el consiguiente desgaste físico y con la necesidad de hacer frente a emociones complejas como la ira o el miedo, llegando a veces casi al bloqueo (Fernández y Serra, 2019).

El Aikido nos entrena para hacer frente a las características de incertidumbre que caracterizan el mundo actual, tanto personal como de

negocios, el denominado mundo VICA³, ya que para practicar Aikido hay que renunciar a la necesidad de control. En el *tatami*⁴ no hay control. No importa para cuántos escenarios diferentes se haya practicado, hay un número infinito de otras situaciones para los que no estaremos preparados. No se puede controlar lo que hará un atacante, qué tipo de atacante se enfrentará, cuántos atacantes habrá o dónde se estará posicionado cuando ocurra una situación en particular. El verdadero Aikido solo surge cuando filosóficamente hemos renunciado a tratar de controlar la interacción.

El Aikido además busca un objetivo diferente, en lugar de tratar de derrotar al otro, se trata de encontrar un resultado que sea positivo para todos, incluso para el atacante. El concepto de asumir la responsabilidad del atacante y tratar de ayudarlo a lograr un resultado positivo no forma parte de ninguna otra disciplina o arte marcial diferente al Aikido, y hacemos esto a pesar de las intenciones de nuestros atacantes y porque creemos que hay consecuencias al usar la violencia. No se puede usar la fuerza bruta mientras se practica Aikido o tratar de forzar un resultado o vencer a un oponente obligándolo a seguirme. Sabemos que no se logrará un resultado a largo plazo y en beneficio mutuo imponiendo al otro las propias ideas.

El Aikido ha sido relacionado desde hace tiempo con el mundo de los negocios. En su libro *La danza del cambio*, Senge (2000) hace referencia a esta disciplina en el capítulo IV-8: "Aikido para los líderes del cambio", expresando lo siguiente:

Dirigir una iniciativa de cambio organizacional es como tratar de reconstruir un gran barco mientras está navegando por mares desconocidos. Estando todo en flujo no hay lugar sólido donde hacer pie. La gente por lo general pasa por alto una fuente fácilmente accesible de tierra firme personal: su propio organismo. Adoptando una práctica diaria de aprendizaje físico, que en el mejor de los casos debe comprender la

³ Vica (Vuca) es un término acuñado por el sociólogo Zigmunt Bauman para hacer referencia a las características del momento histórico actual en base a sus postulados de lo que llamó modernidad líquida.

⁴ Tatami es un término cuyos orígenes se encuentran en la lengua japonesa. Se trata de una superficie sobre la cual se practican diversas artes marciales y se llevan a cabo ciertas actividades en las casas japonesas

búsqueda de cuidadosa atención y hábil movimiento, se puede adquirir mayor fundamento físico, más conciencia de la sutil dinámica que nos rodea, y estar más en contacto con nuestra propia intuición.

Una fuente de aprendizaje físico es el Aikido, el arte marcial de la paz. El Aikido fomenta movimientos deliberados, lentos, atentos, con el tiempo y la experiencia se desarrolla una actitud relajada, balanceada, dentro del propio organismo, que ni se excita para chocar con una resistencia, ni tampoco cede. Las personas desarrollan una gentil manera de comportarse que les permite comprometer la confianza de los demás en tiempos de crisis. Sea mediante el Aikido u otra disciplina orientada a la atención cuidadosa, se puede aprender a servirse del cambio que nos rodea, como fuente de poder, así como los marinos aprovechan las corrientes marítimas y los vientos. (p. 132)

Wendy Palmer, Coach certificada y Cinturón Negro de Aikido, 6to. Dan Aikikai⁵, es la fundadora de *Leadership Embodiment*⁶ (LE), un proceso de desarrollo del liderazgo que utiliza los principios del Aikido y *mindfulness*⁷ para ofrecer herramientas y prácticas simples con el fin de aumentar la capacidad de liderazgo y responder al estrés y a la presión con mayor confianza e integridad.

El modelo LE incluye distintas formas de describir y analizar cómo nos comportamos en situaciones estresantes. A través de distintas técnicas que trabajan básicamente sobre la corporalidad, este proceso propone revisar nuestros comportamientos habituales y transformarlos para aprender a dar respuestas más hábiles en la búsqueda de unir mente, cuerpo y emociones.

El enfoque ofrece herramientas y prácticas individuales, de equipo y organizacionales para desarrollar la presencia, la confianza y la capacidad de actuar desde un estado más eficaz y centrado frente a los distintos desafíos que se nos presentan. Palmer ha trabajado con equipos y ejecutivos para *Twitter*,

⁵ La Fundación Aikikai es el organismo rector encargado del desarrollo y popularización del aikido en el mundo. Su sede Central se encuentra en Tokio, Japón.

⁶ Se puede traducir al español como: Encarnación del Liderazgo. <http://www.leadershipembodiment.com/>

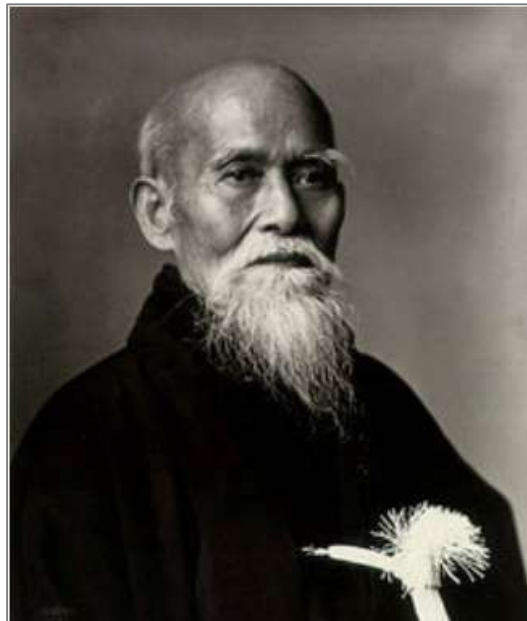
⁷ Término traducido normalmente como Atención Plena o Plena Conciencia.

NASA, McKinsey & Co, Oracle, Unilever, The BBC, The George Washington University, Accenture, Chrysler y Google, entre otras empresas.

2.2. ¿Qué es el Aikido?

El Aikido es un arte marcial tradicional moderno originario de Japón. Fue desarrollado inicialmente por el maestro Morihei Ueshiba (1883-1969), también llamado O' Sensei (Figura 3), a partir de varios estilos de artes marciales clásicas y tradicionales del Japón, con armas, y de lucha cuerpo a cuerpo.

Figura 3. *O' Sensei Morihei Ueshiba*



Fuente: Maestros. Ki Ryoku Kai (s.f.) <https://aikidokiryokukai.com/maestros/>

La característica fundamental del Aikido es la búsqueda de la neutralización del contrario en situaciones de conflicto, dando lugar a la derrota del adversario sin dañarle, sin destruirlo o humillarlo.

El Aikido, al estar bajo la influencia del sintoísmo, y en menor medida por el budismo zen, busca formar a sus practicantes como promotores de la paz.

En la filosofía del Aikido no se cree en un enemigo porque no se cree en la dualidad. Se trata de recuperar la armonía, restablecer la unidad perdida, dejar

de ser dos y volver a ser uno, con el adversario, con la naturaleza, con el universo, pero, sobre todo, con uno mismo.

2.3. Historia y filosofía del Aikido

Las fuentes técnicas y tácticas principales desde las cuales el maestro fundador Morihei Ueshiba (*O' Sensei*) desarrolló el Aikido fueron varias escuelas de artes marciales clásicas (*Bujutsu*) usadas por el guerrero medieval japonés o *samurái*⁸. El maestro Morihei Ueshiba concluyó que el verdadero espíritu de las artes marciales no debe centrarse en el combate, defensa personal o la competencia deportiva, donde el orgullo y el ego se potencian, sino en la búsqueda de la perfección física, mental y espiritual del ser humano, a través del entrenamiento, auto reflexión y la práctica continua.

Basándose en la enseñanza de su creador, el Aikido en general se niega a convertirse en un deporte competitivo y rechaza todo tipo de certámenes o concursos que incluyan las divisiones por pesos, sexo, etc., y las clasificaciones basadas en el número de victorias o recompensas a los ganadores.

El Aikido además de buscar un buen acondicionamiento físico en general, promueve valores como la amistad, la colaboración, el respeto, así como el desarrollo de la autoestima tanto a nivel personal, social, escolar y familiar, además de las capacidades de autocontrol y seguridad en sí mismo (Foster, 1997).

En 1942, el maestro Morihei Ueshiba adopta el nombre de Aikido como oficial para el nuevo arte marcial creado por él. Tras la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) las artes marciales fueron prohibidas durante unos años en Japón por las fuerzas de ocupación norteamericanas.

En 1948 el Ministerio de Educación de Japón concede el permiso para restablecer el *Instituto Aikikai*.

⁸ Samurái es el guerrero de la época premoderna en Japón. La palabra samurái deriva del japonés *saburou* que significa “proteger” o “servir”.

En 1954 se traslada la sede central del Aikido a Tokio, estableciéndose el *Hombu Dojo*⁹ (Central Mundial del Aikido) y el título oficial de *Fundación Aikikai* para difundir el Aikido en el mundo.

En el año 1991 la ONU (Organización de las Naciones Unidas) declara al Aikido como el “Arte Marcial de la Paz”.

El Aikido tiene su fundamento sobre principios basados en las antiguas tradiciones japonesas. Estos principios afirman que detrás del mundo físico, al que accedemos cotidianamente mediante nuestras interacciones sensorio-motrices, existe una energía que se denomina *Ki*, la cual es un puente que interconecta y permite profundas relaciones entre todas las cosas del universo. Además de esta característica de *unificación/interconexión*, esta energía, se encuentra en constante movimiento, en constante vibración y fluyendo continuamente. Para O’Sensei, esta vibración es la respiración del universo (*kokyu*) y la relación entre *ki* y *kokyu* es lo que permite que emerja la vida (Moya-Valdés, 2004).

2.4. ¿Qué ocurre en una práctica de Aikido?

“Todo aquello que es perfecto, es circular”. Dicho Sufí

Los *aikidokas* (término con el que se designa al practicante de Aikido) entrenan con compañeros. El *Uke* (atacante) inicia un movimiento ofensivo contra el *Nage*¹⁰ (defensor) quien neutraliza el ataque mediante una técnica de Aikido. Las técnicas pueden dividirse en dos categorías: *técnicas de control e inmovilización* y *técnicas de proyección*.

En el transcurso normal de una clase el *Sensei*¹¹ muestra una técnica y los alumnos, trabajando con un compañero, intentan replicar lo que han visto con

⁹Hombu Dojo: <http://www.aikikai.or.jp/eng/>

¹⁰Uke (el que recibe) y Nage (el que arroja o lanza) son términos de origen japonés que en las artes marciales designan los roles cuando se trabaja en parejas. Nage es la persona que aplica una técnica determinada y Uke es la persona que ataca y a su vez recibe la técnica.

¹¹Término japonés con el que se designa a un Maestro, literalmente significa “el que nació primero”

el objeto de mejorar su comprensión del arte. En la Figura 4 podemos observar una dinámica *Uke-Nage*.

Figura 4. Trabajo *Uke-Nage*, *Ikkyo*.



Fuente: Aikido Journal, Gold, 2012, <http://aikidojournal.com/christian-tissier-ikkyo-575/>

A través de estas prácticas, la conciencia global aumenta: conciencia de la posición del cuerpo, conciencia de los demás, así como la conciencia de los estados emocionales tanto personales como de los otros (Westbrook y Ratti, 2001).

Para Edinborough (2011) el entrenamiento de Aikido exige un manejo cuidadoso de la atención, la cual se debe mantener sobre una serie de componentes del sistema dinámico que en Aikido se conoce como *waza* (significa técnica en idioma japonés). El entrenamiento del Aikido implica movimientos básicos del cuerpo (*aiki taiso*) que son practicados al principio de cada clase. Estos movimientos ayudan a sus practicantes a aprender a ser conscientes de su cuerpo a través de ejercicios de equilibrio y de respiración (Lothes, 2013).

La distancia, momento de ejecución y precisión son cruciales. Los practicantes deben aprender a ser flexibles y adaptarse a los movimientos de su compañero. Por este motivo ninguna ejecución de una técnica resulta idéntica a

otra. Luego de cuatro ataques, los papeles se intercambian. En esta dinámica tanto el *Nage* como el *Uke* están practicando al mismo tiempo ya que el *Uke* no tiene un rol pasivo, sino que obtiene experiencia al tener que adaptarse a la técnica sin sufrir daño.

Cuando la técnica ejecutada es una proyección, el *Uke* debe ser capaz de caer sobre el *tatami*, mediante un conjunto de técnicas que reciben el nombre de *ukemi*¹². El *ukemi*, del cual podemos observar un ejemplo en la Figura 5, es una forma específica de adaptar el cuerpo a la técnica de control/proyección para disminuir la posibilidad de lesiones.

Figura 5. *Ejemplo de Ukemi*



Fuente: Christian Tissier 8ème Dan aikikai !. Karate Bushido, 2016, <https://karatebushido.com/christian-tissier-8eme-dan-aikikai/>

En Aikido, la proyección aparece para realizar la plenitud del movimiento y no para romper ese movimiento por un choque brutal. Se dice que el movimiento se expresa como un círculo. En realidad, el movimiento va y viene sobre sí mismo, a imagen de un ocho, de flujo y reflujo. Dicho de otra forma, expresando una fuerza siempre en acción, que jamás se detiene. (Kissomaru Ueshiba citado en Ríos, 2012, p.22)

¹²Ukemi es un término japonés que significa “saber caer, no hacerse daño y recuperarse”

Las características de las técnicas básicas del Aikido son la libertad y la espontaneidad moviéndose esféricamente. Los movimientos y ademanes esféricos son el *alfa* y el *omega* del entrenamiento en lo que se refiere a los desplazamientos corporales que incluyen girar y pivotar, trabajo conocido como *tai-sabaki*¹³.

El Aikido es reconocido como una de las artes marciales más sutiles y sofisticadas, y en sus niveles más altos, como una disciplina efectiva que desarrolla, integra y utiliza todas las facultades físicas y emocionales del practicante. Un *aikidoka* nunca menospreciará a su compañero, ya que se considera que él o ella le dan la oportunidad de desarrollar su propio crecimiento personal. El compañero de práctica, *Uke*, es como un espejo, incluso el estado físico y psíquico en el que se deja al compañero al acabar una técnica indicará en qué estado estaba quien ejecuta la técnica (*Nage*). Dependiendo del grado de control que se tenga del cuerpo y sobre las acciones, dependerán los resultados.

Entre *aikidokas* experimentados siempre surge la duda si la filosofía del Aikido es la que da forma a las técnicas, o es al revés, las técnicas llevan a la filosofía. Las dos razones son ciertas: al principio, cuando se accede al Aikido ignorando su espíritu, las técnicas hacen comprender que hay formas más armoniosas de defenderse que golpeando repetidamente y con malicia al agresor. Con el tiempo se descubre que la persona no necesita realmente hacer daño a los demás para protegerse, de este modo *el comportarse de forma violenta, se convierte en una opción y no en la única posibilidad de respuesta*. El *aikidoka* se esfuerza porque las técnicas contengan el grado máximo de armonía (Sakanashi, 2003).

Otro aspecto relevante en la práctica de este arte marcial es el hecho de experimentar los dos papeles, atacante y defensor con la misma actitud, desde una perspectiva no solo de aprendizaje técnico, sino también como una experiencia que forma nuestro carácter. El papel de *Nage* no es más importante que el de *Uke*, la particular forma de las técnicas de Aikido, que buscan

¹³ Se puede apreciar un ejemplo de Tai-sabaki en: How to do Tai Sabaki. <https://youtu.be/OQ7e-8yKfI4>

convencer y no dominar, nos obliga a entender que le ocurre al *Uke* cuando se le aplica una técnica, y esto contribuye a entrenar la *empatía*.

2.5. Significado de la palabra Aikido

El *Kanji*¹⁴Aikido está compuesto por los tres caracteres que observamos en la Figura 6.

Figura 6. *Kanji Aikido*



Fuente: Aikido, Ma-Ai, Asociación cultural Mallorca Aikikai (s.f.), <http://www.ma-ai.es/aikido/el-aikido>

El primer *kanji* “*Ai*” utilizado solo significa *unión, encuentro, comunicación, confluencia*. “*Ki*” se traduce como *poder, energía, vibración, la esencia de la vida y el espíritu*. *Aiki* significa, por lo tanto, unificar la fuerza, hacerse uno con la energía del universo, con la fuerza vital.

“*Do*” es el *camino, la vía*. Por consiguiente, Aikido significa literalmente: la *Vía (Do)* de la armonía (*Ai*) con el *Ki*.

2.5.1. *Ai* (armonía)

El *kanji Ai* (Figura 7) se utiliza para expresar, unión, amor, armonía y otras expresiones japonesas como *aishin* (sentimiento de afecto) o *aijo* (ternura).

Todo el funcionamiento de nuestro cuerpo es una prueba de la acción del *Ai* (armonía). Nuestro cuerpo posee cerca de 120.000 sensores que van

¹⁴ Kanjis son los sinogramas o caracteres utilizados en la escritura del idioma japonés

registrando la temperatura, la presión, los cambios en el medio ambiente para que nuestros procesos internos se armonicen con los externos.

Figura 7. Kanji Ai



Fuente: Adaptado de Aikido, Ma-Ai, Asociación cultural Mallorca Aikikai (s.f.), <http://www.ma-ai.es/aikido/el-aikido>

Partimos del cuerpo como paradigma claro de la armonía, pero el ser humano no es solo cuerpo, sino también mente y espíritu. Por lo que Aikido significa también la unidad de cuerpo, mente y espíritu.

Paradójicamente vivimos en un mundo dual. Todas las culturas hacen referencia desde tiempo inmemorial a la dualidad. Por ejemplo, hablamos de: luz y oscuridad, blanco y negro, derecha e izquierda, sol y luna, fuego y agua, oriente y occidente, lleno y vacío, frío y calor, dentro y fuera, arriba y abajo, pasado y futuro y así podríamos encontrar muchos más ejemplos (Palou-Loverdos, 2012).

El taoísmo identifica la armonía con la oposición entre contrarios que se unen, como lo manifiesta el conocido símbolo del yin y yang (Figura 8)

Figura 8. Símbolo Yin-Yang



Fuente: Entendamos el Ying y el Yang. Nougués, 2015, Sofrodinamia y Salud. <https://sofrodinamiaysalud.com/2015/05/12/entendamos-el-yin-y-el-yang/>

Estas dos fuerzas están presentes en todos los seres. El yin se define como tiniebla física o simbólica, lo oscuro, sombrío, pasivo, negativo, y el yang como claridad natural, lo luminoso, claro, activo, positivo (Medrano, 1994).

Como es conocido, y explica este autor, ello es representado simbólicamente por un círculo dividido en dos mitades exactamente iguales, una clara y otra oscura en un círculo atravesado por una línea sinuosa que al mismo tiempo que marca diferencia sobre las mitades las une, ya que se entremezclan dinámicamente de tal manera que es imposible separarlas.

Para acentuar más la interconexión de ambos principios se halla presente una semilla del yin en el yang y viceversa, no hay nada que sea yin o yang en toda su pureza. La armonía es la simplicidad que reúne la complejidad de los contrarios.

2.5.2. Principio de No-Resistencia

Las técnicas de Aikido nos dan el conocimiento práctico de que es posible estar en armonía con otro que nos ataca. En la práctica de Aikido tiene que haber una clara intención de ataque para que se produzca la técnica, es la parte violenta que se necesita para construir la armonía. Frente a un ataque tenemos dos posibilidades automáticas de reaccionar: huir o chocar (resistir y usar la fuerza). Aikido no es ninguna de las dos. En lugar de huir, vamos al encuentro, en lugar de resistir nos unimos (nos hacemos uno).

En todas las técnicas se desarrolla un movimiento circular mediante el cual se toma la intención de ataque del otro, sin resistir. Llevado este concepto a situaciones de la vida cotidiana, los enfrentamientos emocionales son una buena oportunidad de practicar Aikido.

Si al ser atacado, las dos actitudes automáticas son resistir o huir, en el terreno emocional, las dos reacciones también pueden ser agredir (verbalmente o con los gestos) o reprimir. Ninguna de las dos opciones es saludable para ninguna de las partes.

Existe un concepto fundamental en el Aikido que es “hacer *irimi*”¹⁵. “Hacer *irimi*” significa correr nuestro cuerpo de la línea de ataque del otro para que no me toque. “Hacer *irimi*” no es huir, hacer *irimi* es ir encuentro y salir de la línea de ataque, de manera tal que el ataque del otro golpee en el vacío. En términos del conflicto emocional, significa que tomo la agresión y la llevo a otro espacio sin dejar que me lastime (Sakanashi, 2003).

En la práctica del Aikido no se trata de acumular más potencia que mi adversario, sino de generar menos resistencia. Este principio de no-resistencia es un aspecto fundamental dentro de la práctica de Aikido y que nos fortalece frente a eventos de tipo agresivo y/o disruptivo.

La no-resistencia permite una amplia variedad de opciones para actuar de acuerdo con cada situación dada, y en función de la experiencia personal. Significa también mantener plenamente las posibilidades de actuar cuando llegue a ser necesario, y por decisión propia, en vez de proceder por haberse identificado con una agresión, “siguiendo el juego” del agresor, perdiendo así nuestra independencia, esclavos de una intención ajena, o, siendo cómplices de una situación de agresividad, en la que, en definitiva, no tenemos interés en participar. (Torres, 1997, p.2)

Integrarse en la acción del oponente significa sumar nuestra energía a la del otro, mientras que resistir u oponerse equivale a restar entre una fuerza y otra, de las que saldrá ganadora la mayor, aunque siempre con un pobre resultado. (Nalda, 2003).

Pero para poder percibir la dirección del otro, mi cuerpo tiene que estar relajado y mi mente alerta. Es imposible sentir al otro, sin estar relajado, como también ocurre en la vida diaria. Cuando estamos tensos con nuestras propias preocupaciones nos es imposible percibir al otro. Si estamos relajados la técnica fluye, en caso contrario, normalmente se genera una confrontación física.

¹⁵ Irimi en idioma japonés significa “entrar”, en Aikido representa el acto de entrar directamente en una técnica.

Esto nos lleva a hacer referencia al concepto de *empatía*. La empatía es la capacidad de percibir, compartir y/o inferir los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar. La empatía nos permite ubicarnos en el sentir del otro y aprender a interpretar lo que el otro quiere y necesita sin rechazarlo.

Jiddu Krishnamurti¹⁶ (citado en Ríos, 2012, p.16) escribió acerca de la violencia: “La fuente de la violencia es el yo, el ego, el yo mismo que se expresa de tantas maneras diferentes en la división, en tratar de ser o dejar de ser alguien”. Krishnamurti nos dice que mientras sobreviva en nosotros una idea de un yo distinto, separado, aun de manera sutil, siempre habrá miedo, siempre habrá violencia.

En Aikido la maestría física, la psíquica y la espiritual son una misma cosa. El yo sin ego es abierto, flexible, dúctil, fluido y dinámico en cuerpo, mente y espíritu. Al no tener ego, el yo se identifica con todas las cosas y con todas las personas, viéndolos no desde una perspectiva centrada en uno mismo, sino desde los propios centros de los demás. La idea de estar en armonía con el oponente, en lugar de entrar en conflicto con ellos nos permite encontrar y elegir formas más creativas y sanas para resolver conflictos.

La práctica del Aikido busca no solo armonizar con el compañero, sino también con el entorno, y de esta forma facilita la comunicación, el trabajo en equipo, la focalización y concentración, no solo dentro del *Dojo*¹⁷, sino en nuestra vida en general.

Pero el Aikido no es pasivo y la armonía no implica renunciar. Desde una posición de conciencia y aceptación, un líder puede influir conscientemente en una situación, en lugar de reaccionar automáticamente, y esta es la esencia de la responsabilidad personal.

¹⁶ Escritor, pensador y orador de origen hindú., reconocido por sus aportes en materia filosófica y espiritual.

¹⁷Dojo es un término empleado para designar un espacio destinado a la práctica y enseñanza de la meditación o las artes marciales en general.

2.5.3. *Ki* (la energía)

Ki en Japón, *Chi* o *Qi* en China, prana en la India, el concepto se define como el *flujo de energía vital* que está presente en todas las cosas, la fuerza del universo, aliento, intención o espíritu.

En la cultura China hace referencia a un principio activo que forma parte de todo ser vivo. Está en el aire, en los alimentos, en la naturaleza, hace crecer las plantas, circular la sangre, hace fluir nuestros pensamientos y emociones, todo es *Ki* (energía).

En la Figura 9 podemos observar el pictograma *kanji* para la palabra *Ki* el cual representa una olla con arroz exudando vapor.

Figura 9. *Kanji Ki*



Fuente: Adaptado de Aikido, Ma-Ai, Asociación cultural Mallorca Aikikai (s.f.), <http://www.ma-ai.es/aikido/el-aikido>

Las culturas orientales tienen muy presente desde hace milenios la importancia del cuidado del *Ki*. El *Ki* puede aumentar o disminuir, como también variar su calidad. Depende de la alimentación, la respiración, el estilo de vida que llevamos y fundamentalmente de nuestros pensamientos. Nuestra mente puede generar grandes cantidades de *Ki* o destruirla (Sakanashi, 2003).

El concepto de *fuera vital* apareció hace más de 5.000 años en la cultura oriental. En el yoga hindú, los textos de hace más de 4.000 años ya hablan de esta energía vital. Sócrates afirmaba hace 2.500 años que para la curación de las enfermedades había que mirar tanto el cuerpo de una persona como su mente y espíritu.

Durante la práctica de las artes marciales en general, la importancia del tratamiento del *Ki* es fundamental. En Japón el *Ki* está presente en todos los ámbitos. *Te quiero*, se dice: *Ki ni iru*, que literalmente se traduce como *vas bien*

con *mi ki*. Estar enfermo se dice: *Bio ki*, que quiere decir: *mi ki está malo*. Cuando dos amigos están en armonía, se dice *Ki ga au*, que se traduce como *el ki se encuentra junto*. A través de la práctica continua, el *Ki* nutre y mueve a *Tai* el cuerpo. Como afirma Sakanashi (2003) cuando nos mantenemos con estados emocionales negativos o pensamientos innecesarios malgastamos grandes cantidades de *Ki* y nuestro cuerpo se debilita. Cuanto más se busque la perfección de la técnica y mejor utilización se haga del *Hara*¹⁸, más cantidad de energía *Ki* lograremos movilizar. Este *Ki* se transmutará en *confianza, seguridad y poder personal* todo lo cual (según la medicina oriental) influye positivamente en la salud.

2.5.4. El Hara

El *hara (seika tanden)* para los japoneses representa el centro de gravedad del cuerpo. Esto significa que es el centro de equilibrio, donde concurren todas las fuerzas y tensiones, desde el punto de vista de la física. También es centro energético, considerando que ahí se genera y se almacena nuestra energía vital (*Ki*). Está situado unos cinco centímetros por debajo del ombligo. Si concentramos nuestra atención en este punto se puede conseguir una gran estabilidad.

Como ya se señaló, el movimiento corporal en el Aikido está basado en el principio de rotación esférica y del mismo modo que en el caso de un cuerpo esférico, el centro es estable y el movimiento surge de esa estabilidad.

Este movimiento esférico, por medio de técnicas surgidas de su centro que, aunque elegantes, poseen infinito poder, pueden controlar cualquier fuerza contraria.

¹⁸ En una traducción literal “Hara” significa “vientre”.

2.5.5. DO (el camino)

La palabra *Do* (Figura 10) proviene de la palabra china *Tao* y se traduce como camino, sendero, vía o senda refiriéndose en general al paso por la vida o al camino hacia la iluminación.

El *Dojo* de Aikido, que significa “lugar del camino”, proporciona un entorno seguro y amistoso donde podemos empezar a ver y comprender nuestros temores, ansiedades, reacciones y hábitos, todo lo cual nos lleva a un mayor conocimiento y comprensión de nosotros mismos.

Figura 10. *Kanji DO*



Fuente: Adaptado de Aikido, Ma-Ai, Asociación cultural Mallorca Aikikai (s.f.), <http://www.ma-ai.es/aikido/el-aikido>

2.5.6. El *Do* es disciplina

La concentración total y la disciplina requerida durante el entrenamiento de Aikido traen disciplina y enfoque a nuestra vida diaria. La práctica del Aikido nos desafía a mejorar constantemente nuestros conocimientos y a intentar cosas nuevas.

Con el fin de alcanzar con éxito estas nuevas habilidades, ganamos confianza en nuestra capacidad para mantener equilibrio y serenidad en los desafíos cotidianos de nuestras vidas.

Este arte implica más que fuerza física o espíritu agresivo, una gran precisión de movimientos, calidad y rapidez de reflejos, que en su mayoría se adquieren y perfeccionan con la práctica diaria.

III. VALOR AGREGADO DEL AIKIDO PARA EL MANAGEMENT

3.1. Desarrollo del Autoliderazgo a través del Aikido.

Peter Drucker¹⁹, ampliamente reconocido como uno de los autores más influyentes en el mundo de la gestión empresarial, remarca la importancia de la *gestión de uno mismo*. Su idea central es que debemos actuar como directores de nuestra propia carrera y evolución. Eso supone no sólo conocer y potenciar nuestras fortalezas, sino tener claros nuestros principios, valores y nuestra mejor manera de contribuir. Para ello hay que desarrollar un profundo autoconocimiento y revisar constantemente nuestra interacción con el entorno, a fin de encontrar la mejor aportación posible. Ese desafío requiere no sólo un trabajo personal, sino la revisión de nuestras relaciones para gestionarnos a nosotros y, además, a nuestros jefes, compañeros y colaboradores. Drucker afirmaba que esa necesaria alineación o sintonía interna para impactar mejor en nuestra realidad es la única opción para conseguir la excelencia.

Richard Boyatzis²⁰ señala a la *autoconciencia* (capacidad de percibir y sintonizar con nuestras propias emociones) y la *autogestión* (capacidad de decidir conscientemente nuestra mejor respuesta) como las bases necesarias y más importantes para el desarrollo del liderazgo.

Boyatzis considera que sólo sobre estos pilares puede construirse un liderazgo auténtico y sostenible. Para este autor, además, los mejores líderes están casi permanentemente en sintonía entre pensamiento, emoción y corporalidad. Justamente esta sintonía es lo que se trabaja en el Aikido: ante un aparente ataque, el *aikidoka* lo que ve es un movimiento, algo neutro. Permanece en calma, ni con miedo, ni con ira. Su cuerpo está en un nivel óptimo de relajación. Según expresan Fernandez y Serra (2019) llegar a esa situación de equilibrio es fruto de un entrenamiento continuo, basado no sólo en la repetición de los movimientos, sino especialmente en distintas técnicas y recursos cuya

¹⁹ Consultor, profesor de negocios y abogado de origen austríaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.(1909-2005),

²⁰ Psicólogo, escritor y profesor universitario, experto en liderazgo e inteligencia emocional

integración y dominio nos permiten incrementar nuestro liderazgo de la siguiente forma:

- *Amplifican nuestra auto-conciencia:* identificando señales corporales y emocionales sutiles.
- *Mejoran nuestra auto-gestión:* incorporando técnicas rápidas y eficaces para ganar calma y a la vez, determinación y flexibilidad.

El liderazgo requiere capacidad para procesos relacionales e intuitivos. La presencia, la compasión, la integridad y las competencias de indagación son cualidades que mejoran el liderazgo en el actual mundo VICA.

3.2. Recursos aplicados

3.2.1. El concepto de intención

“Quien nunca se cae, no sabe levantarse”. Proverbio Zen

La etimología de la palabra intención significa “tender hacia”. La práctica del Aikido nos enseña a persistir en un objetivo.

Una de las frases preferidas de los practicantes de Aikido es “*Nana korobi ya oki*” (Figura 11) proverbio japonés que significa: “*si te caes siete veces, levántate ocho*”. Las primeras lecciones de Aikido para los alumnos principiantes consisten justamente en aprender a caer y levantarse (sin lastimarse), una y otra vez, lo cual puede resultar frustrante y aburrido si no se comprende el sentido.

Nana korobi ya oki representa el espíritu de lucha, de no rendirse y de seguir adelante del *samurái*.

Figura 11. Pictograma Kanji “*Nana korobi ya oki*”.



Fuente: Nana korobi ya oki, un proverbio alentador, Britez, 2017, Rincón del Do, <https://www.rincondeldo.com/nana-korobi-ya-ok-i-un-proverbio-alentador/>

Las primeras lecciones en el Aikido no son fáciles, hay que enseñarle a nuestro cuerpo a hacer movimientos a los que no está acostumbrado. El cuerpo entero, no solamente los brazos y las piernas, se debe mover continuamente de forma coordinada, y esto debe hacerse con rapidez, vigor y potencia. A fin de actuar suave pero rápidamente, se requiere un extraordinario grado de concentración mental y de agilidad, de equilibrio y de reflejos.

También aprender la distancia adecuada (*ma-ai*) de enfrentar a un adversario puede resultar inesperadamente difícil, lo mismo que la realización de movimientos de los pies deslizándose de forma suave, al estilo de la danza *Noh*²¹. La práctica va formando en el *aikidoka* una actitud hacia la perseverancia y el concepto de que *el fracaso o error es aprendizaje*. Además, estimula constantemente a los practicantes a salir de su *zona de confort* y cultivar la paciencia hacia los tiempos y estilos de aprendizaje tanto propios como de los compañeros. Salir de nuestra *zona de confort* supone arriesgarnos a hacer cosas que nunca hemos hecho, o cosas que nunca imaginamos siquiera hacer. Nos hace crecer y aprender sobre nosotros y sobre los demás. Abre nuestra mente, libera nuestra creatividad, potencia nuestra autoestima y poder interior.

Al no haber competencia en el Aikido la actitud hacia el logro se va formando no por factores externos sino por la propia motivación interna de superarse a uno mismo. Esta motivación es lo que le lleva al *aikidoka* a persistir y va forjando una conducta hacia la constancia y la mejora continua. Por estas razones, el *Dojo* tiene para el practicante el carácter de un *laboratorio intensivo de vida*.

Para desarrollar la innovación en una organización (y en nuestra vida) hay que aceptar los errores como un elemento más del trabajo, también hay que alentar a la gente a que experimente, sin temor a fracasar.

El verdadero líder arriesga, unas veces con éxito y otras fracasando. Pero cuando fracasa, lo acepta, acepta su vulnerabilidad, aprende del error y además implica a sus colaboradores en el aprendizaje.

²¹Representaciones artísticas japonesas que se realizan desde el siglo XIV, que combinan canto, drama y danza, y tienen como principio rector el “yugen” (elegancia, belleza, misterio)

3.2.2. Otra lección: la Resiliencia

“El mundo nos rompe a todos y luego algunos se hacen más fuertes en las partes rotas”. Ernest Hemingway (1899-1961)

El Aikido puede ser aplicado, para la recuperación y el entrenamiento de la resiliencia ante la adversidad. (Siapno, 2012). En Japón cuando un objeto de cerámica se rompe, en lugar de tirarlo se repara con pegamento y polvo de oro. Esta técnica que resulta en un arte se denomina *Kintsugi*.

La palabra *kintsugi* no tiene una traducción fácil al español, vendría a significar algo así como la *unión con oro*, la *reparación con oro* o la *carpintería de oro*. Este arte japonés se remonta al siglo XV y consiste en arreglar las fracturas de los objetos de cerámica que con el tiempo o por accidente se han agrietado o sufrido algún desperfecto con un pegamento que es mezcla de barniz y polvo de oro como se observa en la Figura 12.

Figura 12. *Jarrón Kintsugi.*



Fuente: Kintsugi, la belleza de la fragmentación, Ikigai, 2020, IkigaiMatsuriBlog
<https://ikigaimatsuri.com/kintsugi-la-belleza-de-la-fragmentacion/>

La filosofía del *Kintsugi* hace que, en lugar de tirar un objeto este se recupere y se restaure para que, luego de restaurado, luzca más fuerte y conserve toda su historia y esplendor.

El *kintsugi* es una buena metáfora para introducir el concepto de resiliencia. Este concepto fue introducido en el ámbito de la psicología en los

años 70 por Michael Rutter²², quien tomó la idea de la física en cuanto a la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse, y a la que añadió el concepto de flexibilidad social adaptativa.

Un individuo resiliente es aquel que al vivir o haber vivido una situación estresante, dura, difícil o dolorosa, puede aprender de ella en vez de decaer y es capaz de salir adelante y fortalecerse (Coutu, 2002).

El término resiliencia ha sido definido de diferentes maneras, en términos generales, significa la habilidad o capacidad que tiene un individuo de adaptarse a situaciones adversas. La resiliencia, se vincula a nuevos parámetros de conductas que permiten superar los sucesos estresantes o traumáticos que pueden acontecer en el vivir diario (Brooks y Goldstein, 2010). De acuerdo con distintas investigaciones, se puede decir que la resiliencia es una característica o habilidad que puede ser aprendida (Rickwood, 2004).

Como vimos anteriormente, la cultura japonesa enfatiza la importancia de levantarse tras una caída. La esencia del entrenamiento del Aikido, la práctica continua de caer y levantarse, la paciencia, el optimismo, la búsqueda de soluciones y el ejercicio corporal de la adaptabilidad va forjando en el practicante la capacidad de sobreponerse, esto sustentado en un mayor nivel de autoconciencia permite transferir esta conducta resiliente hacia los problemas y dificultades de la vida fuera del *tatami*. Como lo explica Csikszentmihalyi (1997) en su libro *Flow (Una psicología de la felicidad)*, una persona puede hacerse a sí misma, feliz o miserable, independientemente de lo que esté realmente sucediendo fuera, tan solo cambiando los contenidos de su conciencia.

“El hombre puede conservar un vestigio de libertad espiritual, de independencia mental, incluso en las terribles circunstancias de tensión psíquica y física. Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento”.

Viktor Frankl (1905-1997)

²²Psicólogo y profesor de Psiquiatría infantil del Instituto de Psiquiatría de la Universidad de Londres.

3.2.3. Estar presentes

El Aikido nos instruye en la magia del momento presente, nos llama a estar presentes en la circunstancia actual. El ataque de un compañero de práctica nos lo recuerda con un golpe, si no estamos atentos no podremos resolver la situación. La práctica del Aikido constituye un entrenamiento unificador de pensamiento, mente y emoción. Por el solo hecho de disponerse a realizar la práctica, la mente va siguiendo los movimientos del instructor para copiarlos, de esta forma se desarrolla y se cultiva la atención (Sakanashi, 2003).

Si comenzamos por prestar atención al lugar en que se encuentra nuestra mente de un momento al otro y a lo largo de todo el día, lo más probable es que nos encontremos con que importantes cantidades de nuestro tiempo y energías se desperdician en aferrarse a recuerdos y lamentar cosas que ya ocurrieron y que pertenecen al pasado. También estaremos más expuestos a gastar mucha más energía en anticipar, planificar, preocuparnos y fantasear sobre el futuro y sobre lo que queremos que ocurra o no.

Los orientales afirman que nuestra mente es como un mono saltarín que va vertiginosamente de un lado a otro como saltando de rama en rama. Nuestras mentes son máquinas de pensar que divagan de forma salvaje cuando se las deja libradas a su propio criterio. A veces nos conducen a ideas o recuerdos que causan enojo, tristeza, ansiedad o autocompasión. A causa de esta actividad inútil que sucede casi la totalidad del tiempo, nos exponemos a perder gran parte de experiencias y momentos de nuestra vida y a disminuir su valor y significado.

Cuando tu atención se conecta con tu experiencia, estás presente en tu vida. Demasiadas personas, incluidos los líderes empresariales, están desconectadas de su experiencia de vida, ya sea pensando en el pasado o preocupándose por el futuro. Percibir lo que sucede depende de lo concentrados que estemos en un momento dado. Si dejamos que la mente inconsciente se adueñe de nuestra atención nos sentiremos abrumados, sobrepasados y ansiosos. La falta de conciencia del momento presente puede impedir que nos mantengamos en contacto con nuestro propio cuerpo, sus señales y sus mensajes, lo que, a su vez, puede crearnos muchos problemas físicos, problemas de los que ni siquiera sabemos que somos nosotros mismos quienes los generamos. Además, el hecho de vivir en un estado crónico de falta de

conciencia puede hacer que nos perdamos mucho de lo más hermoso y lleno de significado que hay en nuestras vidas.

La práctica del Aikido nos ayuda a elevar nuestro nivel de conciencia. La conciencia de nuestro cuerpo, de nuestros pensamientos, de nuestras emociones. La conciencia de ser parte de un entorno, de armonía y conexión con cualquier elemento de la naturaleza, por pequeño que sea. Según Fernandez y Serra (2019) el Aikido fundamenta su eficacia en la fortaleza mental del *aikidoka*, y esa fortaleza se basa en:

- a. *un realismo radical acerca de lo que está sucediendo en este instante, independientemente de que me guste o no,*
- b. *el uso de determinados recursos mentales y físicos que todo el mundo tiene pero que pocos han descubierto que los tienen,*
- c. *la determinación no de vencer, sino de convencer y evitar o minimizar daños, en otras palabras, de guiar o liderar. En el tatami y en la vida,*
- d. *una apuesta decidida por la apertura, la flexibilidad y la adaptabilidad empática.*

Para ver la riqueza del momento presente, necesitamos cultivar lo que los orientales denominan “mente de principiante” o mente dispuesta a verlo todo como si fuese la primera vez. Una mente de principiante abierta nos permite mostrarnos receptivos a nuevas potencialidades y nos evita el atascarnos en el surco de nuestra propia pericia, que frecuentemente cree que sabe más de lo que sabe. Ningún momento es igual a otro. Cada uno de ellos es único y posee posibilidades únicas.

3.2.4. La postura y el gesto

La gestualidad es una gran ventana a través de la cual los seres humanos mostramos nuestros estados: la posición de los ojos, la tensión muscular de los pómulos, la boca, el ceño, las mandíbulas, los dientes más o menos apretados, la sonrisa.

Amy Cuddy²³ ha descubierto que determinadas posturas amplifican nuestra sensación de poder, mientras que otras la disminuyen. No se trata solamente de sensaciones, sino que, realmente, la fisiología cambia, generando variaciones hormonales. Esos cambios pueden inducirse en tan sólo uno o dos minutos.

Bárbara Fredrikson²⁴ por su parte ha demostrado que las emociones positivas conducen a mayor apertura y eficacia cognitiva, que luego se traducen en cambios conductuales, o lo que Fredrikson denomina un “impulso de acción”. Estas emociones pueden ser inducidas con un sencillo gesto (una sonrisa auténtica, por ejemplo). Eso significa que, rápidas variaciones en nuestros gestos y postura modifican nuestras emociones y repercuten en nuestra capacidad cognitiva ante situaciones concretas.

En el mismo sentido el Dr. Paul Ekman²⁵, investigador de la relación entre los gestos y el estado de ánimo, afirma que cuando una persona adopta una expresión facial negativa como la tristeza, el cerebro interioriza esa expresión y su estado de ánimo cambia para adaptarse a ella. También sabemos que la sonrisa desencadena endorfinas y dopamina, que hace que los músculos estén menos tensos, calma la respiración y nos hace sentir mejor. Sonreír mejora nuestro estado físico e incluso nuestra salud.

Toda estructura corporal nos plantea un desafío de señales por distinguir para operar con mayor efectividad y bienestar en la vida.

3.2.5. La relajación corporal

Los psicólogos Yerkes y Dodson²⁶ establecieron la relación empírica entre tensión y rendimiento. Conocer y reconocer esa curva en nosotros mismos nos ayuda a gestionar los puntos óptimos de rendimiento, identificar señales de alerta

²³Psicóloga social, autora y oradora estadounidense, investigadora en la Universidad de Harvard, experta en lenguaje corporal

²⁴Profesora e investigadora en el departamento de psicología de la Universidad de Carolina del Norte (EE. UU.), reconocida por su Modelo de Ampliación y Construcción de Emociones Positivas.

²⁵Psicólogo, docente e investigador pionero en el estudio de las emociones y su expresión facial.

²⁶Yerkes R. y Dodson J. son dos psicólogos reconocidos por desarrollar en 1908 la Ley de Yerkes-Dodson, una relación empírica entre presión y rendimiento.

y gestionar el estrés. La ley de Yerkes-Dodson también se conoce como modelo de la U invertida. Según este modelo el rendimiento máximo se logra cuando las personas experimentan un nivel moderado de presión. Cuando experimentan demasiada o muy poca presión, su rendimiento disminuye, a veces en forma abrupta.

Hoy al directivo se le exige *capacidad para filtrar la presión*, conseguir una *tensión sostenible en sus equipos, reponerse con rapidez de momentos de alta exigencia*. Son expresiones gráficas acerca de la necesidad de gestionar nuestro nivel de tensión físico. El grado de tensión permite determinadas emociones y estas abren o cierran el campo cognitivo.

La incorporación de determinadas técnicas nos permite recuperar rápidamente nuestro mejor nivel o inducirlo a voluntad, de manera casi inmediata.

3.2.6. La respiración

Desde el momento en que nacemos hasta que morimos, respiramos. El ritmo de nuestra respiración varía de forma considerable en función de nuestras actividades y sentimientos. Se acelera con el ejercicio físico o trastornos emocionales y se ralentiza durante el sueño y los períodos de relajamiento.

Susan Bloch²⁷ ha identificado patrones respiratorios asociados a diferentes emociones básicas. Reproducir exactamente esos patrones nos lleva a experimentar determinadas emociones, por efecto puramente físico. Con el reconocimiento de esos patrones podemos modular la intensidad de nuestras experiencias emocionales. También hay patrones específicos que son incompatibles con la sensación de tensión y permiten mantener la calma ante situaciones de peligro real. Aprender a observar los patrones de respiración permite distinguir el ritmo, la frecuencia y también a notar hasta dónde llega el aire (garganta, pecho, abdomen). La autora afirma que debemos mejorar la

²⁷ Psicóloga y psicofisióloga, descubrió los patrones respiratorios y posturofaciales de las emociones básicas, y la manera en que una emoción puede iniciarse a partir de cambios en la respiración y en la postura de rostro y cuerpo. <https://www.albaemoting.com/>

conciencia de lo que pasa con nuestras emociones, no para controlar y manipular a los otros, sino para comunicarnos mejor y ser más felices.

El centro que regula nuestra respiración está situado en la base del tronco encefálico. Corresponde, por lo tanto, a las partes más antiguas de nuestro cerebro, hablando en términos evolutivos. Esta zona reacciona con inmediatez ante cualquier posible señal de peligro y condiciona lo que ocurre en niveles superiores del cerebro: la parte límbica, que regula las emociones, y el neocórtex, encargado de las funciones superiores (lenguaje, razonamiento, cálculo). En situaciones de alerta nuestra respiración es uno de los primeros elementos que se altera: se entrecorta, se acelera, se agita. Esto determina las emociones que experimentamos (normalmente miedo o ira) y cierra el campo cognitivo. Por lo tanto, intervenir de manera consciente en nuestro patrón respiratorio equivale a enviar señales de calma a las zonas del cerebro que regulan nuestra emoción y nuestra capacidad cognitiva. Supone preservar nuestra capacidad de funcionar con todos nuestros recursos ante situaciones complejas o estresantes (Fernández y Serra, 2019).

En Japón se les enseñan a los niños un método sencillo para controlar la ira. Dicen que cuando sientas ira, no hagas nada al respecto, que sólo respires hondo. Inténtalo y no serás capaz de sentirla. ¿Por qué? Porque cuando respiramos hondo es imposible ponernos furiosos por dos razones. En primer lugar, la ira necesita un ritmo particular de respiración o que se haga de una forma caótica. Respirando profundamente la ira no se puede expresar.

En segundo lugar, la mente se desplaza. Si cuando sientes ira te pones a respirar profundamente tu mente se desplaza de la ira a la respiración y de esta forma el cuerpo no se encuentra en un estado para estar furioso.

3.2.7. Atención plena

“La facultad de dirigir deliberadamente nuestra atención errante, una y otra vez, constituye el fundamento mismo del juicio, el carácter y la voluntad. Nadie puede ser dueño de sí mismo si carece de ella. Cualquier educación que mejore esta facultad será una educación por excellence”. William James (1842-1910)

Estamos esculpiendo nuestro cerebro momento a momento según a qué decidimos prestar atención. A lo que prestamos atención, y cómo prestamos atención a eso, determina el contenido y la calidad de nuestras vidas (Csikszentmihalyi, 1997). Elegimos quién vamos a ser en el próximo momento en un sentido muy real. Somos eso a lo que prestamos atención. La atención no es una construcción psicológica, se puede tocar, tiene anatomía, fisiología y química. Esto quiere decir que entrenando la atención se abre el camino que conduce a la neuro plasticidad dirigida, por ende, *se facilitan los cambios*. (Bachrach, 2014)

La atención plena es absolutamente importante durante la práctica del Aikido, si un *aikidoka* está en un estado emocional (por ejemplo, frustración, enojo, miedo) que no le permite lograr esta atención entonces las técnicas del Aikido no salen correctamente.

Un grupo de investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México) y la Universidad de Costa Rica realizaron una investigación de tipo experimental con el fin de comprobar los efectos de la práctica del Aikido en el *mindfulness* y la ansiedad de estudiantes universitarios.

Los investigadores procedieron a aplicar un programa de 22 sesiones a un grupo experimental de estudiantes que no tenían experiencia previa practicando Aikido (Cuéllar et al., 2018).

El programa consistió en dos sesiones semanales de dos horas de duración cada una, centradas en el aprendizaje y práctica de una selección de diversas técnicas de Aikido, así como de la forma en que debían ser recibidas dichas técnicas. Cada sesión mantuvo como estructura típica, un calentamiento previo de 20 minutos, un repaso de 40 minutos de las técnicas vistas la clase anterior y una hora para practicar las técnicas correspondientes a ese día. Los integrantes del grupo de control tuvieron una rutina normal, cursando las materias regulares de su carrera, que en aquel momento incluían tanto cursos teóricos como prácticos, en los que era común la práctica de actividades físicas de moderada a vigorosa intensidad, pero en ningún caso dichas actividades tenían elementos afines a los desarrollados con el grupo experimental. Ninguno de los integrantes del grupo de control tenía experiencia en artes marciales.

Los resultados de la investigación evidenciaron efectos estadísticamente significativos de la práctica de Aikido sobre el *aumento del mindfulness y la disminución de la ansiedad*.

La naturaleza de una técnica de Aikido representa un sistema dinámico de gran complejidad, que exige centrarse en el momento presente, del cual emerge un “darse cuenta” que ocurre constantemente, momento a momento (Varela, 2005, citado por Cuéllar et al., 2018), permitiendo al practicante analizar la situación y responder, eficientemente y a su favor, a la compleja relación de variables que conforman el mencionado sistema dinámico.

Es por esto por lo que la práctica constante parece fortalecer, la capacidad de darse cuenta, volviéndola una habilidad indispensable para el *aikidoka*.

3.2.8. Visión

El Maestro Francés Christian Tissier²⁸, subraya 3 principios base presentes en el Aikido: *Actitud, Manejo de la distancia (mai-ai) y Visión*.

La percepción del mundo externo nos viene dada en un 80% a través de la visión. El Aikido nos enseña a potenciar nuestra visión periférica lo que se traduce en una actitud de mayor apertura y receptividad. La práctica de esta visión periférica nos regala tiempo. Sabemos que el centro del campo visual del ojo humano es mucho más nítido y preciso, pero también más lento. La respuesta al estímulo percibido en la periferia del campo visual es mucho más rápida, aunque más imprecisa. Pero la gestión y la coordinación del tiempo y el espacio son fundamentales. En las artes marciales japonesas hay una expresión para referirse a ello: *ma-ai*²⁹.

Ma-ai se refiere a tiempo y espacio subjetivos percibidos por un ser humano y no a tiempo y espacio cronológico. En una interpretación más profunda se la traduce como: *intervalo antes de la unión*.

²⁸ Maestro francés de Aikido reconocido mundialmente. Shihan 8vo. Dan Aikikai
<https://www.cerct Tissier.com/>

²⁹ Ma-ai se traduce como "intervalo", es un término de artes marciales japonés que se refiere al espacio entre dos oponentes en combate.

Sería algo similar a lo que en griego se conoce como *Kairós* y que significa el momento oportuno, el tiempo adecuado, la ocasión en que la posibilidad se manifiesta en la temporalidad para luego desaparecer en ella.

A través del *kairós*, se reconocía que el valor de una acción se realiza en el tiempo y que no todo tiempo es igual. A veces se actúa demasiado temprano, otras veces demasiado tarde. Pero también algunas veces se actúa en el tiempo justo o correcto (*kairós*).

Lo que sucede automáticamente al practicar la visión periférica es una expansión de la conciencia, lo cual se traduce en una mejor percepción de la situación y en la facilitación de la comprensión del punto de vista del otro. Al mejorar la relación con el espacio que nos incluye a mí y a mi oponente, mejora mi relación con él. Y al mejorar mi percepción dispongo de más tiempo para iniciar mi respuesta. De esta manera no me dejo arrastrar por una extrema urgencia de actuar, sino que puedo elegir cuándo es el momento más oportuno para realizar una determinada acción, o cuando se produce una apertura justa para iniciar un movimiento determinado.

3.2.9. Reactividad vs. Receptividad

Nuestro cerebro más primitivo, el paleo córtex, es el que reacciona con más rapidez e intensidad ante cualquier potencial amenaza. Nuestro cerebro tiene además un sesgo negativo, equivalente a amplificar los estímulos potencialmente amenazadores. Conocer esos mecanismos, identificar nuestros propios patrones y entrenar cómo gestionar nuestra atención nos proporciona perspectiva y mayores grados de libertad. El aprender a guiar nuestra atención hacia lo que realmente nos interesa abre otras posibilidades de actuación tan potentes, que incluso llega a ser la base de la técnica de los cuatro pasos del Dr. Jeffrey Schwartz³⁰, investigador sobre neuro plasticidad cerebral, para paliar trastornos obsesivo-compulsivos (TOC). Se ha demostrado que su técnica llega realmente a modificar la bioquímica del cerebro.

³⁰ Psiquiatra e investigador estadounidense en el campo de la neuroplasticidad y su aplicación al trastorno obsesivo compulsivo. <https://jeffreyschwartz.com/>

Sabemos que cuando estamos bajo presión nuestro discurso interno se maximiza y pasa a la modalidad extrema, o todo o nada, blanco o negro, siempre o nunca, etc. En términos marciales significa que bajo la presión de un ataque inminente o ya en curso tenderemos a:

- 1) Tratar de destruir al atacante con nuestro contra ataque o de eliminar la amenaza con un ataque preventivo, si nos vemos con fuerzas.
- 2) Quedarnos bloqueados incapaces de controlarnos, con la mente ofuscada por la angustia y el terror y el cuerpo paralizado, si nos sentimos impotentes.
- 3) Huir, si juzgamos nuestros recursos insuficientes, lo cual simplemente desplaza el conflicto en el espacio o lo aplaza en el tiempo.

El Aikido considera que estas soluciones de ataque, bloqueo o huida han demostrado con creces a lo largo de la historia de la humanidad que son incapaces de acabar con la violencia y que tanto a nivel individual como colectivo poco aportan al progreso. Se requiere, por lo tanto, un enfoque creativo de los conflictos que los aleje de la dialéctica de vencer o morir. La solución que propone el Aikido es guiar: el objetivo es unirse al atacante formando un conjunto con él y, luego, guiar ese conjunto. No se trata de resistir ni de ceder, sino absorber y guiar el ataque hasta su conclusión en una trayectoria inocua (Fernandez y Serra, 2019).

La extrapolación a otros ámbitos como la gestión de relaciones o conflictos, es prácticamente inmediata. La gestión del espacio, de la percepción, del contacto físico, el darnos cuenta cómo, de manera sutil, a veces nuestras palabras o actitudes pueden generar tensión en otros nos ayuda a plantear alternativas más eficaces y constructivas.

3.2.10. Los beneficios de la No Reactividad

“Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio. En ese espacio tenemos el poder de elegir nuestra respuesta. En nuestra respuesta se encuentra nuestro crecimiento y nuestra libertad”. Viktor Frankl (1905-1997)

El Dr. Jon Kabat-Zinn³¹ introduce a partir del año 1979 en la Universidad de Medicina de Massachusetts las técnicas de reducción del estrés. Nuestras reacciones automáticas a los acontecimientos estresantes, afirma Kabat-Zinn (2003), determinan en gran medida cuánto estrés experimentamos. Las reacciones automáticas, desencadenadas por nuestra falta de conciencia de ellas, suelen, por lo general, potenciar el estrés haciendo que los que hubiesen podido quedarse en problemas menores se conviertan en algo peor. Nos impiden ver con claridad, resolver los problemas con creatividad, expresar nuestras emociones con efectividad cuando más necesitamos entrar en comunicación con los demás y, en última instancia, no nos dejan alcanzar la paz mental, al contrario, cada vez que reaccionamos, estresamos todavía más nuestro equilibrio intrínseco. Toda una vida de reactividad sin darnos cuenta de ella es más que probable que aumente de forma significativa nuestro riesgo de sufrir depresiones o enfermedades.

Cuando en algún momento nos sentimos estresados hasta el punto de que nuestra mente identifica una amenaza a nuestro ser, ya sea a nuestro bienestar físico o a nuestro sentido del yo, por lo general solemos reaccionar de una forma determinada. Si se trata de una amenaza pasajera o resulta ser neutra, cuando, en el momento siguiente, la volvemos a valorar, o bien no se producirá reacción alguna, o bien nuestra reacción será mínima. Sin embargo, si el acontecimiento estresante lleva, una elevada carga emocional, o si consideramos que constituye una amenaza, pasaremos a algún tipo automático de reacción ante la alarma. La reacción ante la alarma constituye la forma que tiene nuestro cuerpo de prepararse para la acción defensiva o agresiva. Puede servirnos en casos de situaciones amenazadoras para protegernos y para mantener o recuperar el control. Nuestros sistemas nerviosos están “cableados” para actuar así bajo determinadas circunstancias. La reacción de alarma nos hace posible convocar toda la fuerza de los recursos internos con que contamos para las ocasiones en que nuestra vida se ve amenazada.

³¹Médico, investigador y profesor en la Universidad de Massachusetts. Sus prácticas de zen, yoga, y sus estudios con diversos maestros budistas lo condujeron a integrar partes de esas enseñanzas con las de la ciencia occidental, creando la técnica de Reducción del Estrés Basada en la Atención Plena.

Las personas tenemos la misma reacción fisiológica que los animales. Cuando nos sentimos amenazados, la reacción de huir o luchar se nos presenta casi de manera instantánea, teniendo como resultado un estado de hiperexcitación fisiológica y psicológica que se caracteriza por una gran tensión muscular, e intensas emociones que pueden variar entre el terror, el miedo o la intranquilidad, la rabia y la ira. La reacción de huir o luchar entraña una rapidísima ráfaga de disparos del sistema nervioso y la liberación de hormonas del estrés, de las que la más conocida es la epinefrina (adrenalina), que son descargadas como respuesta a una intensa amenaza inmediata, lo que conduce a un realce de las impresiones sensoriales, a fin de que podamos absorber toda la información de importancia que nos sea posible en la menor cantidad de tiempo: las pupilas de los ojos se dilatan para dejar entrar más luz, y el vello del cuerpo se eriza para que seamos más sensibles a las vibraciones.

Nos ponemos en estado de alerta y atención. La actividad cardíaca se incrementa, aumentando así la velocidad del pulso y la fuerza de las contracciones del músculo del corazón (y, por tanto, de la presión arterial) para enviar más sangre y, en consecuencia, más energía a los grandes músculos de brazos y piernas, con los que tendríamos que actuar si nos viésemos obligados a huir o a combatir. Al mismo tiempo, el flujo de sangre dirigido al sistema digestivo se cierra, al igual que lo hace la propia digestión. Tanto el hecho de luchar como el de huir requieren que nuestros músculos reciban toda la sangre posible. Podemos llegar a sentir esta desviación de nuestro flujo sanguíneo en momentos de estrés como un cosquilleo en el estómago.

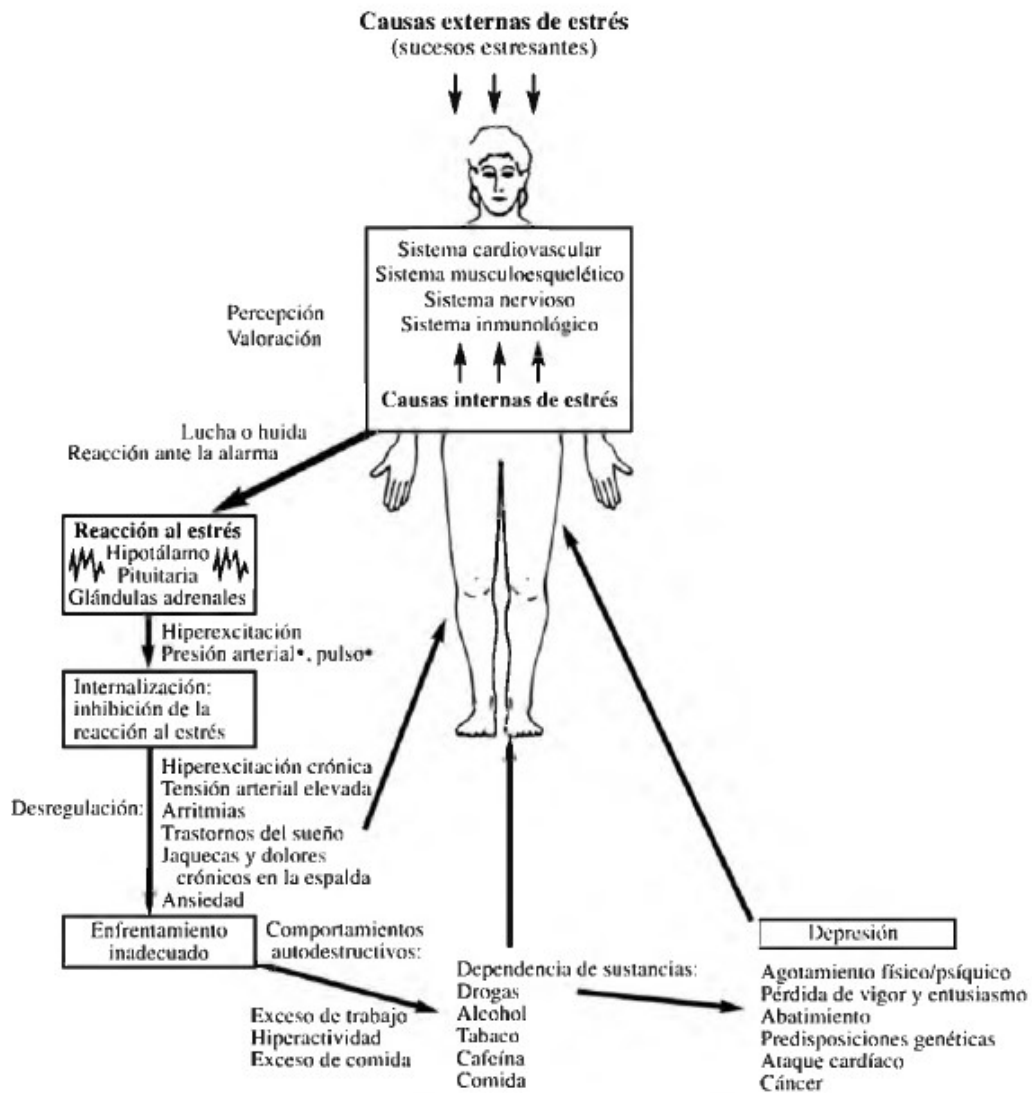
Es evidente que la reacción de huir o luchar aumenta las posibilidades de supervivencia de cualquier animal en un entorno peligroso e impredecible.

Lo mismo ocurre con nosotros. La reacción de huida o lucha nos ayuda a sobrevivir cuando nos encontramos en situaciones en las que la vida se ve amenazada, por lo que no está mal que contemos con esta capacidad vital.

Lo perjudicial es no poder controlarla o utilizarla de forma constructiva, y que sea ella la que comience a controlarnos a nosotros.

En la Figura 13 podemos observar cómo se desarrolla este ciclo.

Figura 13. *Ciclo de reacción al estrés.*



Fuente: Vivir con plenitud las crisis, Kabat-Zinn, 2003, Kairós

Cada día nos encontramos con gran cantidad de situaciones diferentes, muchas de las cuales socavan en mayor o menor grado nuestros recursos. Si cada vez que nos topamos con algún tipo de problema nuestra respuesta automática es una mini reacción, de huida o lucha y, si la mayoría de las veces, inhibimos su expresión externa y sólo absorbemos su energía, al final del día nos sentiremos muy tensos. Si lo dicho se convierte en un sistema de vida y no contamos con ninguna manera sana de liberar la tensión acumulada, lo más probable es que, al cabo de varias semanas, meses y años, vayamos deslizándonos hacia un estado perpetuo de hiper excitación crónica que

rarísimas veces logremos romper y que incluso llegamos a pensar que es normal.

El vernos atrapados en este ciclo de estrés-reacción ni es normal ni es inevitable. Contamos con muchas más opciones y muchos más recursos para enfrentarnos a nuestros problemas de los que creemos. La alternativa saludable a verse atrapado en esta pauta de autodestrucción es dejar de reaccionar al estrés y comenzar a darle respuesta. La *respuesta* al estrés constituye la alternativa saludable a la *reacción* al estrés. Tener conciencia de cada momento nos permite controlar el flujo de sucesos en el momento en que más predispuestos podemos estar a reaccionar de forma automática.

En cuanto tomamos conciencia de lo que está ocurriendo durante una situación estresante, podemos vivir de forma completamente diferente esa experiencia sólo por el mero hecho de dejar de ser inconscientes y de funcionar con el “piloto automático”. El cambio interno puede ser de extremadamente importante porque nos proporciona una gama de opciones para influir en lo que sobrevenga a continuación. La aportación de conciencia a tal momento sólo requiere una fracción de segundo, pero puede producir resultados muy diferentes en un encuentro estresante. Gracias a nuestra mayor conciencia de lo que sucede, podemos *responder*.

Mediante un entrenamiento regular para desarrollar la atención plena podremos mantener la calma y tener conciencia de lo que nos está ocurriendo, de manera que podamos responder de forma equilibrada e imaginativa cuando estamos estresados. Requiere práctica detener las reacciones al estrés a medida que van presentándose, pero si somos como la mayoría de las personas, nos encontraremos con multitud de ocasiones en las que podremos practicar y por el solo hecho de intentar aportar una visión más amplia a cada uno de esos momentos, transformamos esos sucesos estresantes en retos y en oportunidades para nuestro crecimiento.

Al mantenernos *centrados* en una situación estresante, existen muchas más probabilidades de que, en ese preciso momento, lleguemos a percatarnos de todo el contexto de la situación. Podremos percibir en un marco más amplio nuestros impulsos de huir o luchar, de combatir o de protegernos, o tal vez de desmoronarnos, factores de importancia en ese momento. Esta percepción nos

permite, desde el principio, permanecer más tranquilos, o recuperar nuestro equilibrio interior si nuestra reacción inicial nos hizo perderlo.

“Mis estudiantes creen que yo no pierdo mi centro. Eso no es así. Simplemente lo reconozco más pronto y regreso a él más rápidamente” (O Sensei Morihei Weshiba, Fundador del Aikido, citado en Senge, 2000, p.132).

Al Aikido se le atribuye incrementos en la consciencia de sus practicantes (Dobson y Miller, 1993, citado por Cuéllar et al., 2018). Esos cambios suelen explicarse por la naturaleza del entrenamiento en Aikido, enfrentando situaciones marciales, con presión física y emocional constantes, ejecutando ataques y buscando neutralizar las acciones del rival, exigiendo para ello, que los practicantes estudien durante el mismo entrenamiento, los sutiles cambios en el balance, esfuerzo y tiempo de cada movimiento, y que sean conscientes de su propia respiración, equilibrio, centro de gravedad y de su conexión con su compañero de entrenamiento (Edinburgh, 2011)

A través de estas prácticas las personas aprenden a mantenerse centrados y presentes mientras lideran, a pesar de cualquier situación o adversidad.

3.2.11. Aceptación

“Serenidad para aceptar todo aquello que no puedo cambiar, fortaleza para cambiar lo que soy capaz de cambiar y sabiduría para reconocer la diferencia”. Reinhold Niebuhr (1892-1971)

La aceptación significa ver las cosas como son en el presente, intentar forzar las situaciones a que sean como nos gustaría que fueran, sólo genera más tensión e impide que se produzcan cambios positivos. Podemos estar tan ocupados negando, forzando y luchando que no nos queden casi energías para sanar y crecer, y que las pocas que nos quedan puedan desvanecerse por nuestra falta de conciencia e intención.

El Aikido hace posible desarrollar una relación armoniosa con lo que está sucediendo. Aceptar la situación, no resistir, fluir con lo que está pasando.

Esta aceptación no significa resignarse. La aceptación no quiere decir que nos tenga que gustar todo, o que tengamos que adoptar una postura pasiva

hacia todo y abandonar nuestros principios y valores. No significa que estemos satisfechos con las cosas como son, o que nos vayamos a resignar a tolerar las cosas como tengan que ser.

No significa que no debemos intentar romper con nuestros propios hábitos autodestructivos, ni darnos por vencidos en nuestro deseo de cambiar y crecer.

Tampoco significa tolerar la injusticia o la falta de respeto o evitar implicarnos en cambiar el mundo que nos rodea. La aceptación, simplemente es tener la voluntad de ver las cosas como son y esa actitud prepara el escenario para que, pase lo que pase, podamos actuar de la forma adecuada en nuestra vida.

3.3. Aportes del Aikido al desarrollo de la Competencia Emocional

“Cuando llegues al final de lo que debes saber, estarás al principio de lo que debes sentir”. Khalil Gibran (1883-1931)

Las personas somos orgánicas, integrales, cuerpo, mente y emoción están completamente interrelacionados y se puede comenzar desde cualquiera de ellos para afectar y cambiar al otro.

Cuando sentimos estrés parece que el pecho nos oprime, la alegría en cambio es expansiva, nos hace sentir ligeros, el miedo nos revuelve el estómago.

La palabra emoción deriva del latín *emotio*, que significa *movimiento*, *impulso*, una emoción es un “movimiento corporal”.

Las emociones se experimentan en el cuerpo e identificar esos mecanismos en nosotros puede ser un camino útil para comenzar a conectar con nuestras emociones.

- *La Alegría*: genera un movimiento hacia arriba (expresión facial, postura erguida, incluso en palabras se expresa como “saltar de alegría”).
- *La Tristeza*: genera el movimiento contrario, que es el movimiento hacia abajo, expresión facial, los hombros (expresiones como “estoy hundido”).
- *La Agresividad*: genera un movimiento hacia adelante.
- *El Miedo*: genera un movimiento hacia atrás.

El concepto de Inteligencia Emocional constituye un conjunto de aptitudes, habilidades personales, habilidades sociales y destrezas que influyen en la capacidad de un individuo para adaptarse y enfrentar las exigencias del entorno (Goleman, 1995). La inteligencia emocional constituye una clase de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno mismo (Salovey y Mayer, 1990).

En los últimos años, el interés por el estudio respecto a sus características y aplicaciones ha cobrado importancia tanto en el ámbito académico como en el organizacional (Matthews et al., 2002). El concepto adquirió gran popularidad luego de la publicación en 1995 de la obra más conocida de Daniel Goleman: *Inteligencia Emocional*.

En esta obra el autor afirmaba que la inteligencia emocional, junto a otros atributos, era superior al coeficiente intelectual a la hora de influir en el éxito (Goleman, 1995). Por un lado, se ha reconocido la importancia de las emociones como parte integral de la vida laboral y en el desarrollo del clima organizacional (Fisher y Ashkanasy, 2000). A su vez, se ha demostrado que la inteligencia emocional constituye un factor que influye significativamente en la efectividad organizacional, el liderazgo y el trabajo en equipo (Rajeli, 2005).

Dentro de la definición de la inteligencia emocional están contempladas también aptitudes tales como: la habilidad para motivarse y enfrentar frustraciones, ser dueño de los impulsos, gestionar los estados del humor, evitar que las emociones negativas se conviertan en obstáculos para el pensamiento, desarrollar empatía y optimismo (Goleman, 1995).

En el último período, la investigación se ha focalizado exhaustivamente en la influencia de la inteligencia emocional sobre aspectos tales como: el rendimiento de los empleados, la efectividad de un equipo de trabajo, la satisfacción y clima laboral y especial énfasis se ha dado a su relación con el liderazgo efectivo. “El coeficiente intelectual y las habilidades técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición *sine quanon* del liderazgo”, afirma Goleman (2004).

Los autores que defienden las ventajas que otorgan las aptitudes emocionales en la vida en general, establecen una clara diferenciación entre la

inteligencia cognitiva, la inteligencia social y la inteligencia emocional aplicada al contexto particular de las empresas:

- Una competencia de *inteligencia cognitiva* es una habilidad para pensar o analizar información y situaciones, tales como el pensamiento sistémico o el reconocimiento de patrones.
- Una competencia de *inteligencia emocional* es una habilidad para reconocer, entender y utilizar información emocional sobre uno mismo, tales como el *auto-conocimiento* y la *auto-regulación*.
- Una competencia de *inteligencia social* es una habilidad para reconocer, comprender y utilizar información emocional para con otros, tales como la conciencia social y la gestión de relaciones, la empatía y el trabajo en equipo.

Estas tres categorías de competencias diferencian a los líderes excepcionales del promedio y cada una contribuye en mayor o menor medida a un rendimiento superior y efectivo (Boyatzis, 2009).

Las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas, es por eso por lo que los trabajadores excelentes poseen ambas. Cuando una tarea conlleva cierta complejidad, la inteligencia emocional se vuelve más importante debido a que facilita la aplicación de la pericia técnica y el intelecto. Competencias como el *auto-conocimiento*, la *auto-regulación* y la *empatía* agregan valor a las habilidades cognitivas en muchos ámbitos de la vida, desde la efectividad y liderazgo en el trabajo, hasta la salud y el relacionamiento con otros (Goleman, 1995).

La inteligencia emocional no actúa frente al coeficiente intelectual sumando sino más bien como multiplicador. Si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido (Goleman et al., 2003).

Durante una investigación llevada a cabo por el *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* (conocido por sus siglas: CREIO)³² sobre inteligencia emocional en las organizaciones, sólo quince programas de entrenamiento fueron identificados como que generaban un incremento de la inteligencia emocional en sus empleados (Brenda, 2013). La mayoría de éstos demostraron impacto en los resultados de trabajo, pero lo que está en duda es la sostenibilidad de dichos cambios debido al relativo corto tiempo de los períodos estudiados. Los pocos estudios publicados mostraron una mejora global del 10% en habilidades de inteligencia emocional luego de 3 a 18 meses de comenzado el entrenamiento (Boyatzis, 2009).

Según Goleman (1998) las organizaciones presentan grandes debilidades en la preparación y capacitación de sus empleados en lo que se refiere a ciertos aspectos, desde el escuchar a sus colaboradores, el liderazgo efectivo, hasta la organización de equipos y la gestión de los cambios.

Los cambios en el mundo corporativo se han vuelto una constante y la necesidad de gestionarlos estratégicamente demanda la aplicación de aptitudes emocionales de quienes lideran las empresas.

Ninguna criatura puede volar con una sola ala. El liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento. Estas son las dos alas que permiten volar al líder. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes como para comprender los detalles concretos de los retos y tareas que deben afrontar. No cabe la menor duda de la importancia del pensamiento analítico y de la claridad conceptual. El intelecto y la claridad de pensamiento son habilidades fundamentales sin las cuales resulta imposible que una persona se acerque siquiera a las puertas del liderazgo. A pesar de ello, sin embargo, la capacidad intelectual por sí sola no hace al líder. No hay que olvidar que la principal misión de un líder es la de

³²CREIO: <http://www.eiconsortium.org/>

motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir y, hablando en términos más generales, alentar la resonancia. (Goleman et al., 2003, p.57)

3.4. Seguridad Psicológica: El Caso Google

Cuando el lugar de trabajo se siente desafiante pero no amenazante, los equipos pueden mantenerse en modo de ampliar y construir, explica Paul Santagata, jefe de Operaciones de Google. Los niveles de oxitocina en nuestros cerebros aumentan, generando confianza y un comportamiento de apertura. Este es un factor enorme en el éxito del equipo. Como lo demuestra Santagata, en el entorno acelerado y exigente de Google, el éxito depende de la capacidad de asumir riesgos y permitirse ser vulnerables frente a sus pares (Delizonna, 2017).

En el año 2012 Google se embarcó en el llamado Proyecto Aristóteles, con el objetivo de analizar y descubrir qué hace a un equipo realmente exitoso. Estudiaron cientos de equipos, sin embargo, sin importar cómo los investigadores organizaron los datos recolectados era casi imposible encontrar patrones, o cualquier evidencia de la composición de un equipo hiciera alguna diferencia. Se tenían muchos datos, pero no había nada que mostrara que una combinación de tipos de personalidad específicos o habilidades o antecedentes hicieran alguna diferencia. La parte de “quien” de la ecuación parecía no importar (Duhigg, 2016).

Los investigadores del Proyecto Aristóteles comenzaron a buscar a través de los datos que habían recopilado, buscando normas. Buscaron instancias en las que los miembros del equipo describieron un comportamiento particular como una *regla no escrita* o cuando explicaron ciertas cosas como parte de la *cultura del equipo*. Después de más de un año de observación, los investigadores concluyeron que comprender e influir en las normas del grupo eran las claves para mejorar los equipos de Google. ¿Pero...qué normas eran las que compartían los equipos exitosos?

De esta manera se encontraron con el concepto de *Psychological Safety* (Seguridad Psicológica) una cultura grupal que Amy Edmondson, profesora y Científica del Comportamiento de la Universidad de Harvard, define como creencia compartida por los miembros de un equipo de que el equipo es seguro para tomar riesgos interpersonales. La seguridad psicológica es la sensación de

confianza de que el equipo no avergonzará, rechazará o castigará a alguien por hablar, explica Edmondson (1999) en un estudio titulado *Seguridad psicológica y comportamiento de aprendizaje en equipos de trabajo*. En él se describe un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas.

Para el Proyecto Aristóteles, la investigación sobre seguridad psicológica señaló normas particulares que son vitales para el éxito. También hubo otros comportamientos que resultaron importantes, como asegurarse que los equipos tuvieran objetivos claros y crear una cultura de confiabilidad. Pero los datos de Google indicaron que la seguridad psicológica, más que cualquier otra variable es crítica para que un equipo funcione exitosamente (Rozovsky, 2015)

La seguridad psicológica se da cuando los empleados se sienten libres y seguros compartiendo ideas y preocupaciones, sin ser juzgados o criticados. Cuando los miembros del equipo se sienten seguros mental y emocionalmente para ser ellos mismos en el lugar de trabajo, toman más riesgos y toman decisiones más rápidamente. Dentro de las acciones que implementa Google para producir seguridad psicológica en sus equipos está la de crear un tipo de entorno donde se celebre el fracaso y donde no exista el miedo a equivocarse y cometer errores.

Gustavo Rearte, *Sensei* en los *Dojos* de Aikido de Google y Facebook (San José, California) relata lo siguiente: “Incorporo los principios de *Psychological Safety* (implementados por Google) en la enseñanza del Aikido. De esta forma el *tatami* se transforma en un “laboratorio” para aprender de los fracasos. Motivo a mis estudiantes a experimentar fracasos para aprender de ellos. Estimulo y promuevo en los estudiantes el sentirse psicológicamente seguros de que tanto fallar como equivocarse es correcto” (comunicación personal, marzo de 2020)

3.5. ¿Por qué trabajar desde la corporalidad?

3.5.1. Conciencia corporal

“Hay más sabiduría en tu cuerpo que en tu filosofía más profunda”.

Friedrich Nietzsche (1844-1900)

Históricamente nuestra cultura occidental ha privilegiado el mundo del pensamiento. A través de la razón, hemos podido analizar y explicar todos los fenómenos posibles de conocer por el ser humano. La frase: “pienso, luego existo” de René Descartes (1596-1650) expresa uno de los principios filosóficos fundamentales de la filosofía moderna. En la filosofía de Descartes, el pensamiento es la base para entender a los seres humanos. El pensamiento nos convierte en el tipo de ser que somos. Esta interpretación metafísica ha sido sacudida por dentro a través de la emergencia de nuevas concepciones, nuevos pensamientos y nuevas teorías. Han ocurrido importantes desarrollos conceptuales en campos tan diversos como la filosofía, las ciencias biológicas, la lingüística y las llamadas ciencias humanas. De un modo u otro estos desarrollos desafían los viejos postulados que constituyen el núcleo del programa metafísico (Echeverría, 2001)

El cuerpo es uno más de estos fenómenos, quizás el más postergado. En su libro *La traición al cuerpo*, el Dr. Alexander Lowen plantea que las personas normalmente no nos preguntamos: *¿Quién soy?*, sino que damos por descontada la identidad (Lowen, 1995). En el plano consciente quizás sabemos quiénes somos, sin embargo, bajo la superficie existe un problema de identidad. La sensación de identidad proviene de tener contacto con el cuerpo. Para realmente saber quién es, el individuo debe tener conciencia de lo que siente. Debe conocer la expresión de su rostro, su porte, su manera de caminar. Sin este sentimiento y actitud corporales, la persona se escinde, y queda por un lado un espíritu incorpóreo y, por otro lado, un cuerpo desencantado.

En la acción las personas realizamos movimientos corporales, y esos movimientos van revelando el ser que somos: “dime como te mueves y te diré quién eres”. Nuestro cuerpo es un importantísimo terreno de nuestras vidas que tendemos a ignorar, abusar de él o a perder su control como consecuencia de ir siempre en “piloto automático”. Podemos pasarnos la mayoría del tiempo lejos de él y ni saber cómo se siente. Como resultado, podemos mostrarnos insensibles hacia la manera en que se siente afectado por el entorno, por nuestros actos e incluso por nuestros pensamientos y emociones.

Los síntomas físicos son mensajes que el cuerpo nos envía para que nos enteremos de cómo le va y de cuáles son sus necesidades. Cuando, como resultado de prestarle una atención sistemática, estemos más en contacto con

él, sintonizaremos mucho mejor con lo que desee comunicamos y estaremos más preparados para responder de la manera que convenga. Aprender a escuchar nuestro cuerpo es algo de importancia vital para mejorar nuestra salud y calidad de vida.

El Dr. Chopra (2014) en su conferencia TEDx *Reinventando el cuerpo* nos insta a cambiar la percepción que tenemos de nuestro cuerpo físico expresando lo siguiente:

Su cuerpo físico no es físico, su cuerpo material no es material. Hay que empezar a pensar el cuerpo como si fuera una actividad, un proceso; en vez de ser un sustantivo, es un verbo, una actividad.

Nuestros cuerpos están en un río de cambio y transformación constante. El filósofo griego Heráclito dijo: Ningún hombre puede cruzar el mismo río dos veces, porque es un nuevo hombre y un nuevo río. El verdadero ser no puede estar en la misma carne y en los mismos huesos otra vez, porque en cada momento de la vida uno es el río de cambios que representa el cuerpo físico. A través de procesos como comer, leer, digerir, o el metabolismo, la iluminación, la eliminación, las sensaciones, los pensamientos, las emociones, los deseos, los recuerdos, la imaginación, la creatividad, la intención, la intuición, la inspiración, el cuerpo se está transformando.

La mente y las emociones son una parte vital de nuestra capacidad para comprometernos con los desafíos de las demandas actuales, pero no son lo que somos ni representan todo nuestro potencial de posibilidades humanas. También somos un cuerpo que comunica y procesa información en un nivel sensorial mucho más abarcativo de lo que nuestra visión cultural nos lleva a creer. Tenemos acceso a una inmensa inteligencia que nos informa a través de todas nuestras formas de ser multidimensionales.

En la vida real los líderes tienen cuerpos que piensan, se mueven, actúan, tienen emociones y deseos, envejecen, se hacen daño y sienten. Demasiado a menudo, los líderes son tratados como si no tuvieran cuerpo. Se refieren a ellos con cualidades que tienen que ver tan solo con funciones cerebrales, y además no se reconoce que tales funciones tienen su origen y de hecho se dan a partir

del cuerpo. De forma paradójica, la idea de un liderazgo anclado en el cuerpo contribuye a observar este fenómeno no como algo que habita en un individuo (una persona con un cuerpo), sino como un discurso que es realizado por una persona con un cuerpo, en relación con otros individuos que también realizan un discurso que adopta la forma del cuerpo que, a la vez, revela y constituye la identidad.

Esos discursos están informados no solo por experiencias, sino por narrativas personales, culturales y sociales. La ejecución de esos discursos revela y a la vez construye lo que conocemos como funciones complementarias de liderar y de ser liderado. En este sentido tanto liderar como ser liderado serían textos materializados en un cuerpo que podrían ser leídos a través de los sentidos por sus significados personales y culturales. Los antropólogos dirían que es a través de la ejecución contextualizada en el cuerpo como, no solo revelamos significado, sino que nos revelamos nuestro yo a nosotros mismos y a otros, haciéndonos más sabios (Ruiz Fernández, 2018).

Las investigaciones sobre neurociencias realizadas en las últimas décadas han revelado que la mayor parte de nuestro comportamiento y de nuestras decisiones están determinadas antes de que un pensamiento aparezca en nuestra mente consciente. El instinto, adquirido a lo largo de millones de años de evolución, así como los aprendizajes acumulados durante nuestra vida en la mente subconsciente guía nuestros actos. Nuestros cuerpos y emociones tienen una racionalidad por sí mismas, sin la que no podemos funcionar, no importa cuán lógicos e inteligentes nos consideremos. La mente consciente es como el pequeño porcentaje de iceberg observado sobre la superficie del agua.

Un recurso corporal puede hacernos tomar conciencia sobre nuestros patrones de comportamiento de manera muy rápida y eficaz. Si tomamos por ejemplo la asertividad, esta se sitúa en el punto intermedio entre no herir a la otra persona y a la vez, no renunciar a mis derechos y no ceder en algo en lo que no estoy de acuerdo. Para que tal comportamiento se manifieste con claridad, y sin esfuerzo aparente, es necesario que se produzca la coherencia entre el lenguaje, la emoción y la corporalidad. De lo contrario, por muy bien que se hayan preparado las frases concretas que se quieren expresar durante una conversación, estas no se manifestarán con la firmeza necesaria.

Pueden pronunciarse desde el miedo o el enojo y no conseguirán el impacto deseado. En estos casos se podría apreciar, mediante una observación atenta, que el cuerpo muestra señales de cierto encogimiento en el primer caso o de tensión en el segundo.

Estas mismas tendencias de comportamiento se manifiestan claramente a nivel corporal. Si le pedimos a alguien que permanezca de pie, firme y sometemos la parte superior de su pecho a una ligera presión por nuestra parte, utilizando una sola mano, podemos apreciar un leve desplazamiento del cuerpo de esa persona. Habitualmente hay una ligera inclinación hacia adelante (resistir) o bien un leve desplazamiento hacia atrás (ceder).

Otro ejemplo podemos observar al sostener las muñecas de una persona y aplicar una presión rápida, ligera y constante, el cuerpo de la persona entra automáticamente en un “patrón de supervivencia”. Representar una situación de presión desencadena emociones como irritación o ansiedad que se reflejan en el cuerpo. Mientras se mantiene la presión, es posible observar cómo se manifiesta en tres áreas: la cabeza y el cuello, los brazos y el pecho, y las caderas y piernas.

Esto es útil porque podemos pensar que la forma en que estamos respondiendo se limita a lo que estamos pensando. Lo que se descubre en este ejercicio es que nuestras emociones y, debajo de eso, nuestro cuerpo en general, pueden estar respondiendo de una manera muy diferente. Tomar conciencia de esto nos ayuda a darnos cuenta de por qué, cuando pensamos que estamos siendo tan claros acerca de algo, otros reaccionan como si les estuviéramos dando información diferente, y a menudo estamos haciendo exactamente eso (Fernandez y Serra, 2019).

La mayoría de los neurocientíficos están de acuerdo de que entre el 95-99% de nuestro comportamiento es el resultado de hábitos e instintos, junto con otros patrones inconscientes de los que apenas nos damos cuenta. Y esto sucede a la vez que creemos tener el control de nuestros actos. Las reacciones instintivas están codificadas en el ADN. En ese nivel, todos los seres humanos somos prácticamente iguales. La experiencia vital de cada uno puede atemperar más o menos esos instintos, haciéndonos más o menos reactivos, pero los patrones básicos son los mismos.

La ilusión de que podemos cambiar nuestro comportamiento simplemente a través del pensamiento consciente y la voluntad es atractiva, pero biológicamente errónea. En realidad, el impulso a la acción ocurre en el cuerpo antes de tener conciencia de ello. Para el momento en que lo percibimos, el patrón precargado ya está operando. Sin embargo, es posible aprender a captar y activar patrones en el estadio somático, lo cual permite controlar la cascada de respuestas automáticas que nos conducen a comportamientos no deseados.

Las prácticas corporales permiten avanzar con más rapidez y solidez en el propio desarrollo personal y profesional. Esas prácticas corporales centran a la persona rápidamente en el *aquí y ahora*, la vivencia es más profunda y tiene un efecto prolongado. El pensamiento puede estar en el presente, pero también en el pasado o en el futuro, las emociones también pueden estar en el presente o en el pasado, los recursos corporales en cambio sólo están en el presente.

Nuestro cuerpo es el mejor registro que tenemos del momento presente, por eso, si nos focalizamos en alguna técnica corporal, la dispersión de pensamientos o emociones es mucho más difícil y todos nuestros recursos tienden a orientarse hacia el presente.

Si sabemos que la mente puede inducir cambios en el cuerpo, *¿es posible que también el cuerpo pueda cambiar la mente?* La respuesta es sí, ya que toda experiencia vital comienza en el cuerpo.

In-corporar el aprendizaje permite que el conocimiento se retenga y se utilice no solo desde una comprensión cognitiva sino a través de una *experiencia sentida* a través del cuerpo. Esto permite tomar acciones alineadas con los valores y visión incluso bajo situaciones de presión. Cuando una persona alcanza una buena relación con su cuerpo y con sus emociones, consigue tanto una mejora inmediata en su bienestar físico y psicológico, como en su rendimiento, motivación y en la posibilidad de llevar a la práctica toda su potencialidad. El dominio de la corporalidad como *espacio de aprendizaje* es infinitamente amplio y está centrado en la capacidad de acción de los seres humanos. Todas las personas vivimos en cierta disposición corporal. Eso significa que dado quienes somos actuamos dentro de un rango de posibilidades especificado por nuestra historia emocional y biológica.

La mayoría del aprendizaje y entrenamiento se dirige a la mente consciente. Y ello se basa en la creencia cultural de que la lógica guía el proceso:

pensamos que, si comprendemos lo que necesitamos cambiar y el por qué, es suficiente. En otras palabras, nos centramos en usar el uno por ciento de nuestra capacidad de guiar el comportamiento para tratar de controlar el 99% que causa la mayoría de este.

Pero hoy sabemos que la comprensión solo conduce a la comprensión, y no al cambio efectivo. Necesitamos trabajar con el cuerpo para modificar nuestra mente. Necesitamos aprender a relacionarnos con nuestros patrones preprogramados o inconscientes de forma diferente, y ello requiere trabajar más activamente con la conciencia corporal. De allí la importancia de entrenar explícitamente la corporalidad en los contextos de trabajo para facilitar los cambios.

Superar la brecha entre saber y actuar requiere tomar seriamente en consideración al cuerpo. La idea es que podemos entrenar nuestro cuerpo para el liderazgo. Resultados de investigaciones muestran que ejercitar la conciencia corporal restaura la capacidad para activar el funcionamiento cerebral de alto nivel y largo plazo (pensamiento global, creatividad, innovación e intuición).

Arawana Hayashi³³ afirma que tanto cuando actuamos como seguidores o como líderes, necesitamos cultivar la *presencia* y la *autenticidad*, una relación integrada entre el cuerpo, la mente y el contexto concreto. Su propuesta se centra en trabajar la autenticidad y la presencia desde la plena conciencia corporal, como un elemento esencial del liderazgo actual.

3.5.2. Distinciones corporales

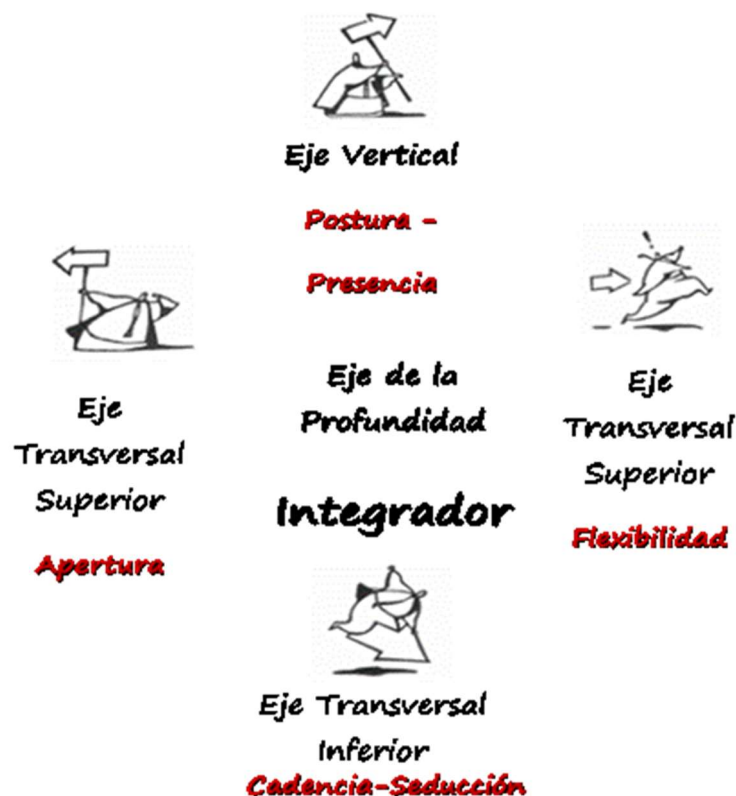
Gustavo Vera, Coach Ontológico (Córdoba, Argentina) quien es un pionero en el abordaje corporal desde la música, la danza y el movimiento, plantea que las personas tenemos cuatro ejes corporales (Figura 14)

³³Co-fundadora del Presencing Institute del MIT, donde trabaja con el equipo de Otto Scharmer (Teoría U). Desarrolladora de la metodología de “Social Presencing Theater”. Profesora en el programa de Liderazgo Auténtico en la Universidad Naropa (Colorado, EEUU), <https://www.presencing.org/>

1. El eje vertical que atraviesa todo el cuerpo desde la cabeza hacia los pies, por la línea de la columna vertebral: es el eje de la postura y presencia.
2. El eje transversal superior que se ubica de hombro a hombro: es el eje de la flexibilidad y la apertura.
3. El eje transversal inferior que se ubica aproximadamente por debajo del ombligo y de costado a costado pélvico: es el eje de la cadencia y la seducción.
4. El eje de la profundidad que confluye con el eje vertical y el transversal inferior en un punto conceptualizado como el centro de movimiento del cuerpo.

Estos ejes se pueden trabajar y moldear para sumar inteligencia corporal a nuestras vidas.

Figura 14. *Ejes corporales.*



Fuente: Adaptado de Abordaje corporal en el Coaching Ontológico, Vera, 2017, Scribd

Por su parte, Rodrigo Pacheco, Coach Chileno experto en desarrollo de modelos avanzados de intervención corporal/experiencial, desarrolló una teoría aplicable, que sirve para tener una visión propia del ser humano que somos

desde la corporalidad, donde el movimiento corporal es objeto de observación permanente. Incluso la quietud total, es considerada un movimiento.

Pacheco (2014) propone una metodología de aprendizaje experiencial que llamó: “Las Cinco Disposiciones Corporales Básicas”. En ella distingue cinco grandes áreas de disposiciones corporales:

1. La Estabilidad
2. La Apertura
3. La Resolución
4. La Flexibilidad
5. El Centramiento

Las personas tenemos en general una combinación gradual de ellas, siempre existiendo un cierto énfasis en alguna. En el Anexo 1 se pueden ver sus descripciones.

3.6. El Aikido como sistema de enseñanza/ aprendizaje

En la charla TEDx *Aikido: un sistema educativo alternativo para la humanidad*, Christophe Depaus, Ingeniero, Filósofo, *Sensei* 6to Dan Aikikai, explica como el Aikido puede ayudarnos a encontrar soluciones para el mundo moderno. Depaus (2014) afirma que el Aikido, más que un sistema técnico es un sistema educativo donde la confrontación pasa a ser un pretexto o una herramienta para aprender algo. Sus diferentes experiencias reunidas por un fuerte enfoque holístico le permitieron desarrollar su propia visión de la aplicación del Aikido sobre la educación y la sociedad la cual propone en su *Dojo* de Bruselas, Bélgica, desde el año 2006³⁴

Por su parte, el Maestro Francés Christian Tissier, *Shihan*³⁵ 8vo. Dan, complementa acabadamente este concepto cuando expresa que, para él, el

³⁴Dojo Sensei Depaus <http://www.renshinkandojo.com/fr/content/christophe-depaus-6e-dan-aikikai-dojo-cho>

³⁵ Shihan es un término del idioma Japonés que se usa en las artes marciales como un título honorífico para referirse a los maestros de maestros.

Aikido se puede entender más como un *sistema de educación* que como sencillamente la vía de la armonía.

El Aikido, afirma Tissier (2012), es un método que integra una serie de principios en términos de comunicación, de intercambio, de respeto de la integridad, de sostener la actitud justa en el momento justo, de la búsqueda de un gesto puro a pesar de un adversario que está al frente para desestabilizarnos.

Es una disciplina que se puede definir en términos de búsqueda o de investigación en la que la herramienta es el cuerpo y la relación con los demás.

En este sentido él recomienda la práctica del Aikido como una actividad que ayuda a desarrollar todo lo que confluye en lo humano.

3.7. Encuesta a Aikidokas

Con el objetivo de indagar sobre las contribuciones que los propios practicantes de Aikido reconocen que aporta a sus vidas la práctica de esta disciplina se realizó durante el mes de diciembre de 2019 una encuesta administrada virtualmente, usando la herramienta de *Google Forms*³⁶.

En Argentina hay aproximadamente 3.500 practicantes de Aikido según información provista por *Sensei* Mario Lorenzo, 5to. Dan Aikikai, presidente de la *Asociación Aikido Aikikai Argentina*³⁷.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

³⁶Google Forms es una herramienta gratuita del paquete de Google que se utiliza para crear formularios y encuestas.

³⁷Asociación Civil que tiene como objetivo la difusión y promoción del Aikido conforme a los principios de Aikikai Hombu Dojo de Japón bajo los lineamientos técnicos del maestro Christian Tissier
<http://aikidoaikikai.org/>

- n es el tamaño de la muestra que deseamos calcular
- N es el tamaño de la población = 3.500
- $Z = 1,96$ si tomamos un nivel de confianza de 95%
- e = Índice de error máximo admisible, en este caso se tomó un 10%
- $p+q = 1$, se tomó $p = 0,5$ y $q = 0.5$

Reemplazando en la fórmula anterior se obtuvo un tamaño de la muestra igual a 94.

En el Anexo 2 se presentan los resultados obtenidos de aplicar la encuesta a 97 *aikidokas* de todo el país.

IV. MODELO CANVAS

4.1. Introducción

El desarrollo de un nuevo proyecto empresarial parte de la identificación de una idea, seguido de una serie de objetivos, metas, y diferentes estrategias para su consecución y puesta en marcha.

A veces, la idea identificada se convierte en una oportunidad, siendo esa oportunidad elaborada y explicada mediante un modelo de negocio que genere valor para sus *stakeholders*³⁸. (Freeman, 2010). El modelo de negocio es un guion de la estrategia de la empresa y su implementación, en el cual se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá.

Otra perspectiva sugiere que un buen negocio está diseñado para responder las cinco preguntas que planteó Peter Drucker³⁹: *¿cuál es nuestra misión?, ¿quién es el cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cuáles son nuestros resultados? y ¿cuál es nuestro plan?* Esto significa que definir el modelo de negocio adecuado es primordial para toda organización o emprendimiento que quiera alcanzar el éxito. La elección del modelo y la aplicabilidad de este depende de las estrategias para cada una de las etapas del modelo de negocio.

4.2. Modelo de Negocio CANVAS

Business Model Canvas, traducido como Lienzo de Modelo de Negocio, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes.

³⁸ Los stakeholders son aquellas personas o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, a su vez, condicionan la consecución de los objetivos de la organización. Lo habitual es que se consideren como stakeholders, los accionistas, los clientes, los proveedores, los empleados y la sociedad en general.

³⁹ Peter F. Drucker, consultor y profesor de negocios austríaco considerado el mayor filósofo del management del siglo XX.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, 2009). El modelo Canvas tiene su origen en la tesis Doctoral de Alexander Osterwalder (2004). Se trata de una herramienta visual compuesta por un rectángulo dividido en nueve bloques que transforma la propuesta de servicios o productos en recursos económicos (De Oto, 2020).

Este modelo, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un Lienzo se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha (Ferreira-Herrera, 2015). De esta forma la herramienta Canvas constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado Lienzo de Negocio ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos (Sánchez et al., 2016).

La herramienta ofrece los beneficios de ser intuitiva, práctica, visual y además permite y favorece el trabajo en equipo.

El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que cubren cuatro áreas principales: *clientes, oferta, infraestructura y viabilidad*.

En la Tabla 1 se resumen los nueve Bloques del Canvas:

Tabla 1. *Los nueve Bloques del Canvas*

Bloque	Descripción
1. Segmentos de clientes	Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige un negocio o emprendimiento.
2. Propuesta de valor	Se describe el conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

3. Canales de distribución	Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
4. Relación con el cliente	Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
5. Flujo de ingresos	Este módulo se enfoca al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
6. Recursos clave	En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
7. Actividades clave	Considera las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. Asociaciones clave	Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
9. Estructura de costos	En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Fuente: elaboración propia basado en Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

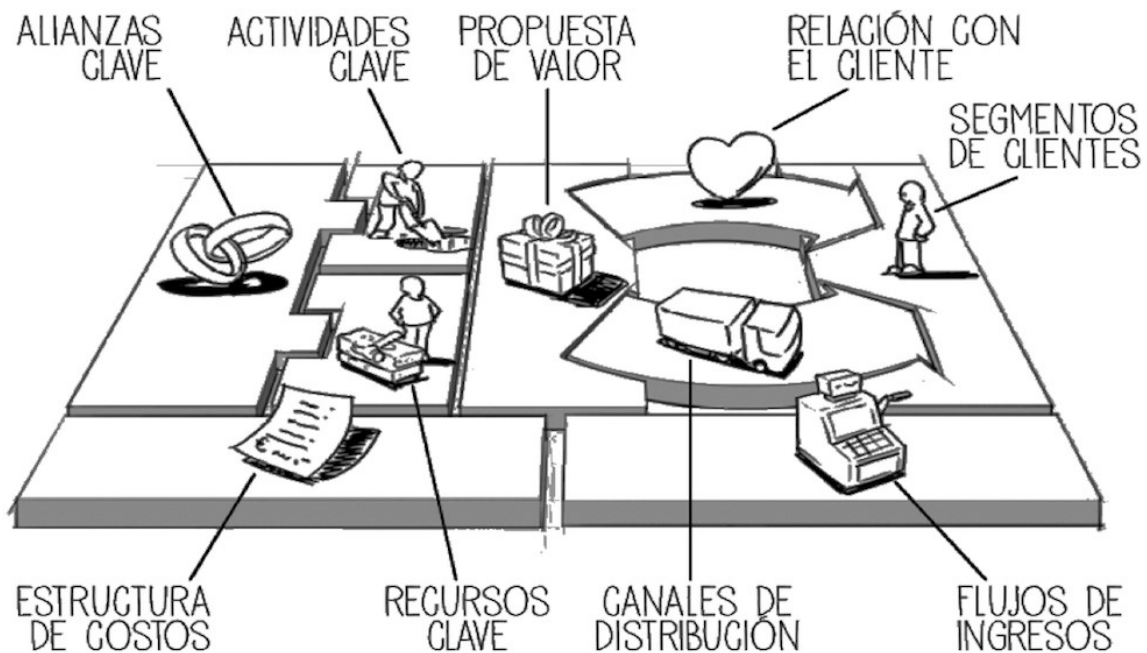
El modelo es reconocido en el ámbito académico y empresarial como un generador de estrategia innovadora y efectivo en lo que tiene que ver con emprendimientos.

Los modelos de negocio no son algo estático, fijo o invariable, sino que cambian con el tiempo. Una herramienta de trabajo como el Lienzo permite identificar e introducir innovaciones en el plan de negocio a lo largo del tiempo, aportando claridad sobre la verdadera propuesta de valor de una empresa y su sostenibilidad.

En la Figura 15 se puede apreciar un resumen gráfico de esta herramienta. La parte de la derecha del Canvas corresponde a los *aspectos externos a la empresa*: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos.

La parte de la izquierda hace referencia a los *aspectos internos a la empresa*: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, y estructura de costos.

Figura 15. Modelo de Canvas



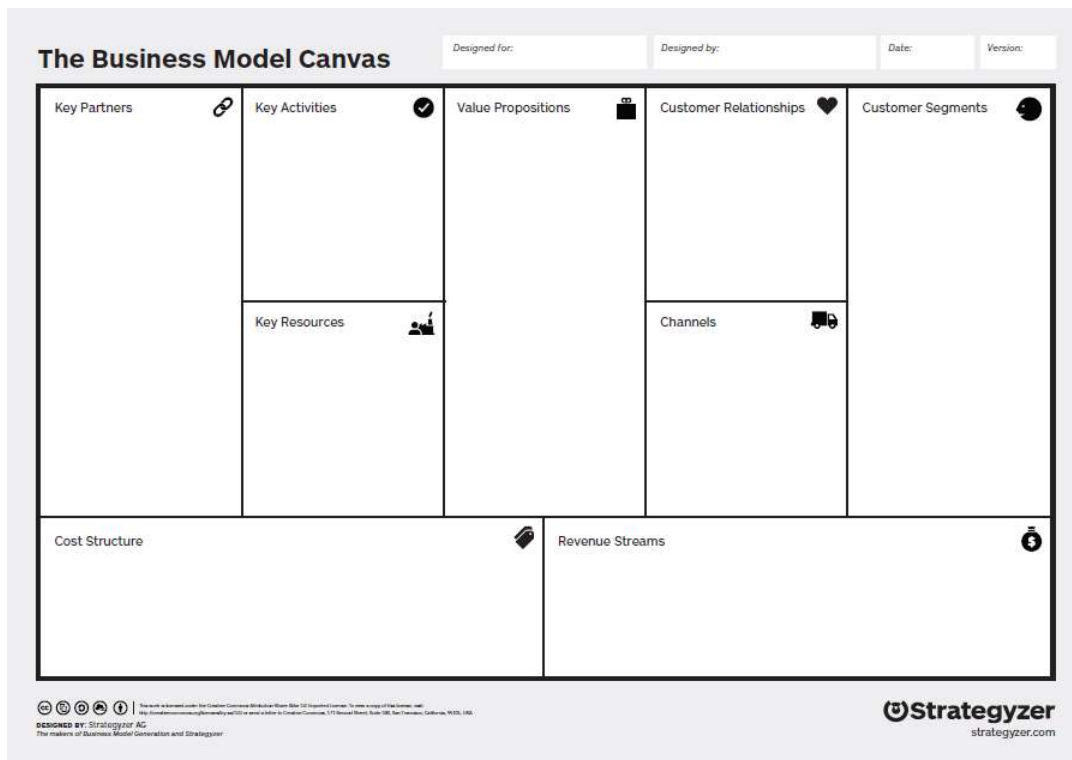
Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

4.3. Cómo usar el “Lienzo”

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el Lienzo de Modelo de Negocio. Esta herramienta que observamos en la Figura 16, es parecida al lienzo de un pintor donde se pueden delinear modelos de negocios nuevos o existentes.

Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Figura 16. El Lienzo de modelo de negocio



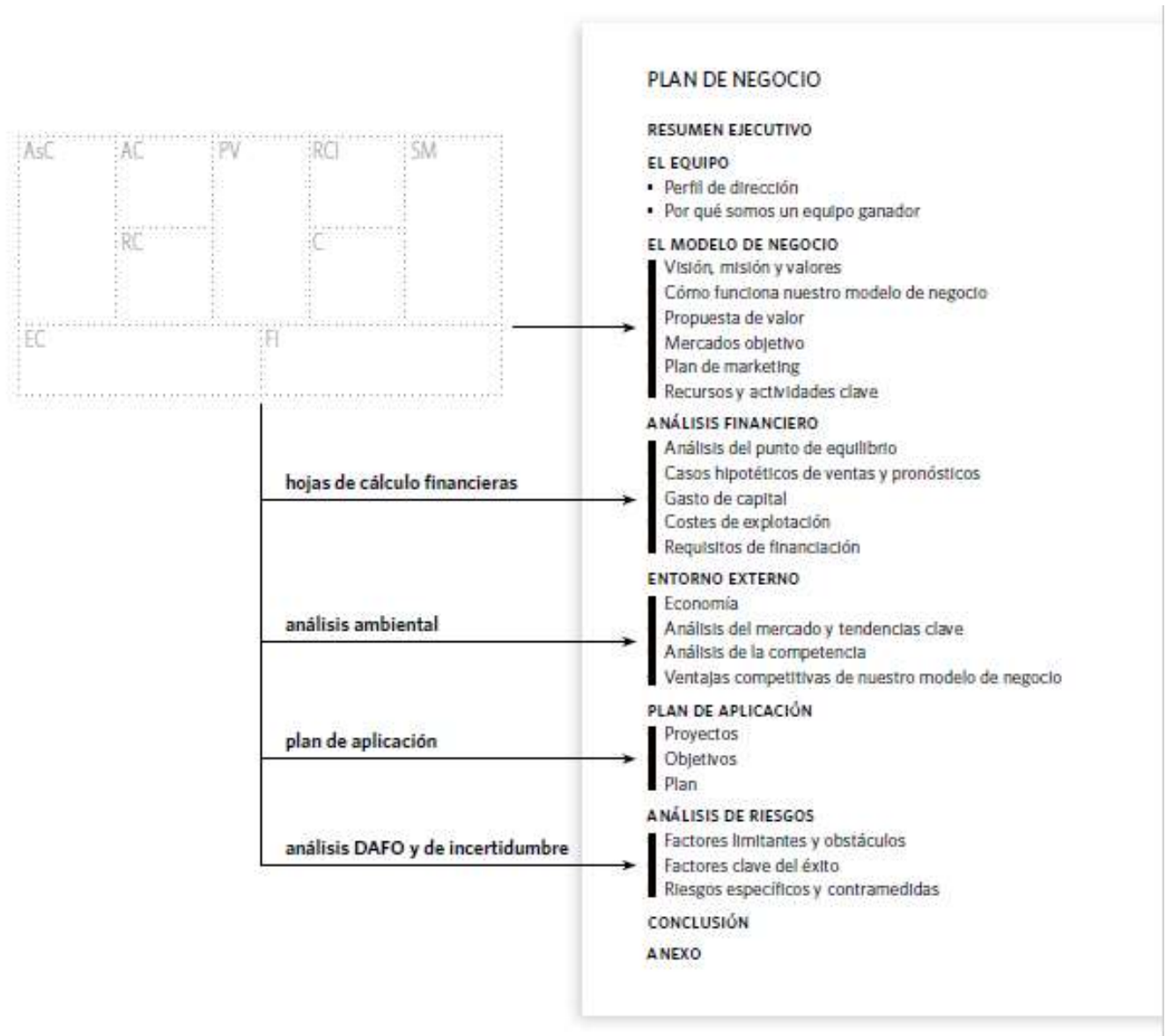
Fuente: The business Model Canvas, Strategyzer⁴⁰ <https://www.strategyzer.com/>

4.4. Modelo de Negocio y Plan de Negocio.

Modelo de negocio y Plan de negocio son conceptos diferentes pero que se interrelacionan entre sí. El modelo de negocio es un primer paso para validar la idea de emprendimiento mientras que el Plan de negocio es el documento complementario que permite además mostrar la viabilidad económica/ financiera y proyectar el futuro para demostrar su valor frente a terceros. En la Figura 17 se puede observar esta relación.

⁴⁰ Consultora co-fundada por Alex Osterwalder con foco en el desarrollo de modelos de negocio

Figura 17. Relación entre Modelo y Plan de negocio



Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

4.5. El método *Lean Startup* y los Modelos de Negocio

A medida que el mundo se vuelve más incierto, cada vez es más difícil proyectar el futuro. Los antiguos métodos de *management*⁴¹ funcionaban para

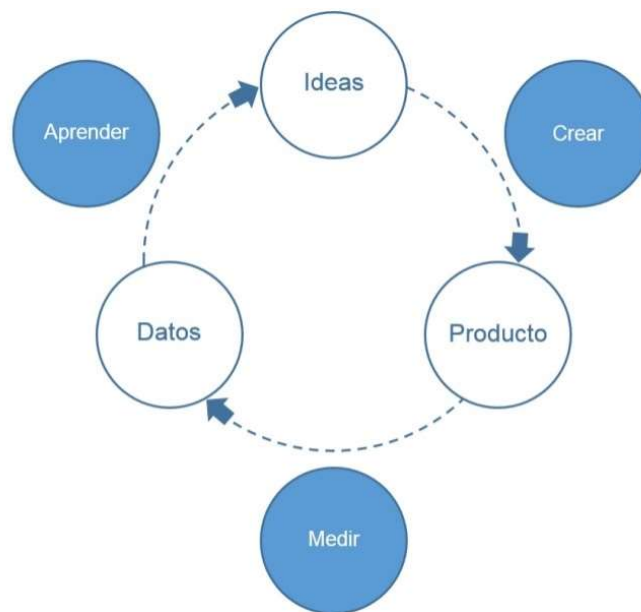
⁴¹ Management es una palabra inglesa que se traduce como “administración” y normalmente se utiliza en referencia al conjunto de técnicas de organización y de gestión de una empresa.

planificar y realizar previsiones en entornos que son relativamente estables y estáticos. Las *startups*⁴² no tienen ninguna de estas dos cosas.

*Lean*⁴³ *Startup* es una metodología que fue desarrollada originalmente en el año 2008 por Erick Ries para crear innovación de forma permanente. El método es un conjunto de buenas prácticas para ayudar a los emprendedores a incrementar sus posibilidades de éxito al crear una empresa tipo *startup* a través de la experimentación.

Se utiliza el circuito de *feedback* (retroalimentación) Crear – Medir – Aprender, graficado en la Figura 18, que es la variable fundamental de este método para crear hipótesis, que tendrán que ser validadas para obtener un aprendizaje validado a raíz de datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.

Figura 18. Circuito de feedback de información: crear-medir-aprender



Fuente: El método Lean Startup, Ries, 2012, Deusto

⁴² El término “startup” se utiliza en el mundo empresarial para hacer referencia a una empresa de reciente creación, emergente o incipiente, normalmente fundada por uno o varios emprendedores.

⁴³ La palabra lean en inglés significa “esbelto” o “delgado”

4.6. Principios del método *Lean Startup*

Ries (2012) describe los siguientes principios para la filosofía *startup*:

a) Los emprendedores están en todas partes:

El concepto de espíritu emprendedor incluye a todo aquel que trabaje dentro de la definición de *startup*: una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema. Esto significa que los emprendedores están en todas partes y que el enfoque del método *Lean Startup* puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, de cualquier sector o actividad.

b) El espíritu emprendedor es *management*:

Una *startup* es una institución, no sólo un producto y, por lo tanto, requiere un nuevo tipo de gestión específicamente orientado a este contexto de incertidumbre extrema. Ries argumenta que emprendedor debería considerarse como una titulación en todas las empresas modernas que dependan de la innovación para su crecimiento futuro.

c) Aprendizaje validado:

Las *startups* no sólo existen para producir, ganar dinero o atender a los consumidores. Existen para aprender cómo crear negocios sostenibles. Este conocimiento puede orientarse científicamente llevando a cabo experimentos frecuentes que permitan a los emprendedores probar todos los elementos de su idea.

d) Crear – Medir – Aprender:

La actividad fundamental de una *startup* es convertir ideas en productos/servicios, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar o perseverar. Todos los procesos de creación de startups exitosas deberían orientarse a acelerar este circuito de *feedback*.

e) Contabilidad de la innovación:

Para mejorar los resultados empresariales y contabilizar la innovación es necesario centrarse en aspectos tales como: medir el progreso, establecer hitos, priorizar tareas.

V. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

A continuación, se describen algunas técnicas y herramientas procedentes del mundo del diseño, que se aplicarán para crear el modelo de negocio, y luego se describirán los pasos concretos del proceso.

El trabajo de los diseñadores implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar lo funcional. Los diseñadores deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y, en última instancia, crear valor para los usuarios. Deben ser capaces de imaginar aquello que no existe. Según afirma Osterwalder y Pigneur (2011) las herramientas y la actitud de los diseñadores profesionales son requisitos indispensables para triunfar en la generación de modelos de negocio.

Las actividades propias del diseño son tareas habituales en el ámbito del empresario: diseñar empresas, estrategias, modelos de negocio, procesos, proyectos, etc. Estas actividades están supeditadas a una compleja trama de factores, que van desde la competencia o la tecnología hasta el entorno legal, y se realizan cada vez con más frecuencia en terrenos inexplorados y desconocidos. Las siguientes son las técnicas que se utilizarán en distintos momentos:

- *aportaciones de clientes (mapa de empatía)*
- *ideación*
- *pensamiento visual*
- *creación de prototipos*
- *narración de historias*
- *escenarios*

5.1. Ideación

La ideación es el proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelo de negocio e identificar las mejores.

La ideación tiene dos fases principales: la *generación de ideas*, donde lo importante es la cantidad, y la *síntesis*, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente escoger un número reducido de opciones viables.

En la Figura 19 se puede observar el proceso de ideación tal y como lo conciben los autores.

Figura 19. Proceso de Ideación



Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

Las ideas para modelos de negocio innovadores pueden surgir de diversos puntos de partida. Osterwalder y Pigneur (2011) plantean dos: *epicentros de la innovación* en modelos de negocio con el lienzo de modelo de negocio, y preguntas del tipo *¿y si?...*

5.2. Epicentros de la innovación

Cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida para que germine la semilla de la innovación.

Generalmente se dan cuatro epicentros: *recursos*, *oferta*, *clientes* y *finanzas* cuyas descripciones se observan en la Tabla 2.

Tabla 2. Epicentros de innovación

Epicentros	Descripción
Recursos	Nacen de la infraestructura o las asociaciones existentes de una empresa y tienen como objetivo ampliar otras formar el modelo de negocio.
Oferta	Las innovaciones crean nuevas propuestas de valor que afectan a otros módulos del modelo de negocio.

Clientes	Tienen su origen en las necesidades de los clientes, un acceso más sencillo o una mayor comodidad. Estas innovaciones afectan a otros módulos del modelo de negocio.
Finanzas	Basadas en nuevas fuentes de ingresos, mecanismos de fijación de precios o estructuras de costos reducidas que afectan a otros módulos del modelo de negocio.

Fuente: elaboración propia, basado en Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

5.3. Análisis FODA

Para identificar áreas susceptibles de cambio puede ser útil utilizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa u organización, así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o frágil.

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado). Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, así como de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro. (Thompson y Strickland, 2006)

Una Fortaleza es algo en lo cual es competente una empresa, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, por lo tanto, ventajas competitivas que pueden y deben servir para aprovechar oportunidades.

Una Debilidad es alguna carencia de la empresa, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la

estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por lo tanto, ser controladas y superadas.

Una Oportunidad es toda fuerza del entorno que puede ser aprovechada y que afectan positivamente a los objetivos del emprendimiento. Una Amenaza es toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de esta, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Para contar con más información para diseñar el modelo de negocio se realizó la matriz FODA descrita en el Anexo 3: *Aplicación del FODA al emprendimiento*.

En la Tabla 3 se muestran las opciones estratégicas que surgen de las posibles combinaciones de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Tabla 3. FODA: Opciones Estratégicas

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	Opciones estratégicas FO Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Opciones estratégicas DO Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque superan las debilidades
	Amenazas (A)	Opciones estratégicas FA Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Opciones estratégicas DA Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

. Fuente: Dirección Estratégica. Johnson et al., 2006, 7ma Ed. Pearson Education

Sin dejar de tomar en cuenta las Debilidades y Amenazas para buscar limitar sus impactos, se pondrá foco en una estrategia tipo (FO) o también

llamada *Estrategia Ofensiva*, buscando potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades. Algunas acciones en la línea de esta estrategia podrían ser:

- *Establecer políticas de promoción y planes de marketing para hacer conocer la propuesta y sus beneficios.*
- *Mantener los precios dentro de los valores de mercado.*
- *Reducir al máximo los costos de funcionamiento sobre todo al inicio del emprendimiento.*
- *Comunicación abundante sobre la eficacia y los beneficios de la metodología (Aikido) para el entrenamiento de habilidades blandas.*
- *Crear sinergia a través de asociaciones claves.*

Según Thompson y Strickland (2006) una estrategia de diferenciación funciona mejor cuando:

- *Existen numerosas maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben que esas diferencias tienen valor.*
- *Las necesidades y usos de los compradores son diversos.* Mientras más diversas sean las preferencias de los compradores, más margen tienen las empresas para seguir diferentes métodos de diferenciación y con ello evitar de diferenciarse con base en los mismos atributos.
- *Pocas empresas competidoras estás siguiendo un enfoque de diferenciación parecido.*
- *El cambio tecnológico y la innovación de los productos se produce a ritmo acelerado y la competencia gira en torno de la evolución rápida de las características del producto.*

5.4. El poder de las preguntas: ¿y sí?

A menudo tenemos dificultades para concebir modelos de negocio innovadores porque nuestro pensamiento se ve reprimido por la manera habitual de hacer las cosas. Las preguntas del tipo y si..., que desafían las premisas convencionales, son uno de los métodos disponibles para solucionar este problema. Estas preguntas hipotéticas, nos retan a descubrir el modelo de

negocio que podría funcionar para los diferentes supuestos. Las preguntas y *si...* nos ayudan a liberarnos de las ataduras impuestas por los modelos actuales.

En este caso para diseñar el modelo de negocio se partió del epicentro Clientes identificando sus necesidades en aprendizaje/ formación en *Soft Skills* y del epicentro Propuesta de valor (Oferta) para diseñar un producto/ servicio innovador. Se utilizaron las preguntas *¿y si?...* para generar una mayor cantidad de ideas.

5.5. El proceso de ideación

Siguiendo el proceso que se esquematiza en la Figura 20, como primer paso se formó un equipo de trabajo interdisciplinario para tener diferentes perspectivas, enfoques y miradas que permitan enriquecer el lienzo.

Para armar este equipo se seleccionaron los siguientes perfiles de participantes:

- *Gerente de Desarrollo Humano de empresa del medio.*
- *Jefe de RRHH en empresa Pyme*
- *Director de Consultora especializada en formación y desarrollo de talentos.*
- *Coach especializado en programas de formación y entrenamiento por competencias*
- *Emprendedora*
- *Sensei de Dojo de Aikido*

Se realizaron varios encuentros donde se utilizaron técnicas participativas. Estos encuentros tuvieron el objetivo de recopilar información, realizar análisis y puestas en común de propuestas e ideas para bosquejar posteriormente el Lienzo.

Figura 20. *Fases para la generación de modelos de negocio.*



Fuente: elaboración propia basado en Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

5.6. Pensamiento visual

El pensamiento visual (*visual thinking*) es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Se entiende por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo.

La idea de fondo del *visual thinking* no es nueva, existe desde la prehistoria, recordemos los dibujos que hacían nuestros antepasados en las cuevas.

La pintura rupestre se trata de una de las manifestaciones artísticas más antiguas de las que se tiene constancia, ya que existen testimonios datados de hasta los 35.000 años de antigüedad (Figura 21).

Figura 21. *Pintura rupestre: ejemplo de pensamiento visual en la antigüedad*



Fuente: Cerro Azul, la joya arqueológica de San José del Guaviare, Plata, 2019, Colombia.com. <https://www.colombia.com/turismo/noticias/cerro-azul-la-joya-arqueologica-de-san-jose-del-guaviare-243211>

A los hombres prehistóricos nadie les enseñó ningún lenguaje universal, sin embargo, supieron transmitirnos cuáles eran sus preocupaciones mediante los dibujos que realizaron en las cuevas.

Un modelo de negocio es un sistema donde un elemento repercute sobre los demás y sólo tiene sentido como un conjunto. Es difícil captar la idea global si no se visualiza. La representación visual crea un modelo tangible, abierto a un debate más claro y a posibles cambios. Las técnicas visuales dan vida a un modelo de negocio y facilitan la creación colaborativa.

Si se quiere diseñar un modelo de negocio desde cero, la posibilidad de añadir, eliminar o cambiar de sitio las imágenes ayuda a valorar las diferentes opciones. El pensamiento visual mejora el análisis estratégico porque convierte lo abstracto en concreto, esclarece las relaciones entre los diferentes elementos y simplifica lo complejo.

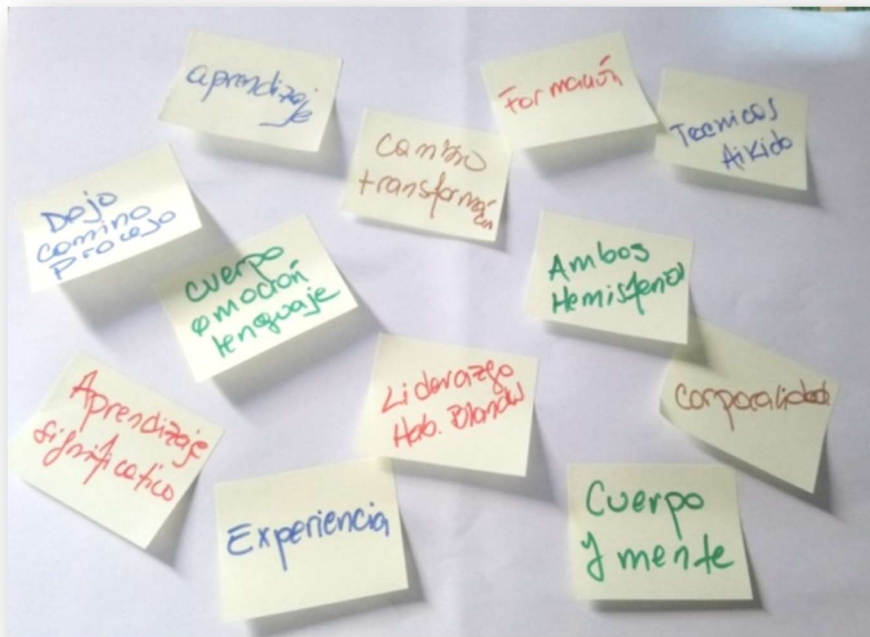
Otro antecedente más moderno del pensamiento de diseño es el *mapa mental*⁴⁴, cuyo gran difusor fue Tony Buzan⁴⁵ (1974) a través de su libro *Use your head* (Usa tu cabeza)

5.6.1. Tipos de visualización

a) Visualización con notas autoadhesivas

Un bloque de notas autoadhesivas, como *Post-it*⁴⁶, es una herramienta indispensable que todos aquellos que estudian un modelo de negocio deberían tener a mano. Estas notas son como contenedores de ideas que se pueden pegar, quitar y cambiar de un módulo a otro con facilidad. En la Figura 22 se puede apreciar el ejercicio en equipo realizado para este trabajo.

Figura 22. Ejercicio de ideación



⁴⁴ El Mapa Mental es un diagrama usado para representar palabras, ideas, tareas, lecturas, dibujos, u otros conceptos ligados y dispuestos radicalmente a través de una palabra clave o de una idea central.

⁴⁵ Psicólogo y escritor británico promotor de la nemotecnica y los mapas mentales (1942-2019)

⁴⁶ Post-it es una marca registrada de 3M Company que identifica unas pequeñas hojas de papel autoadhesivo de varias dimensiones, formas y colores.

b) Visualización con dibujos

Los dibujos pueden tener una fuerza incluso mayor que las notas autoadhesivas, ya que las personas reaccionan más enérgicamente ante una imagen que ante una palabra. Un sencillo dibujo puede expresar ideas cuya explicación requeriría muchas palabras.

El dibujo muestra las cosas de forma tangible y comprensible. Las personas interpretan cuatro trazos con más facilidad que un concepto abstracto explicado con palabras.

En la Figura 23 se observan resumidos los beneficios de esta técnica.

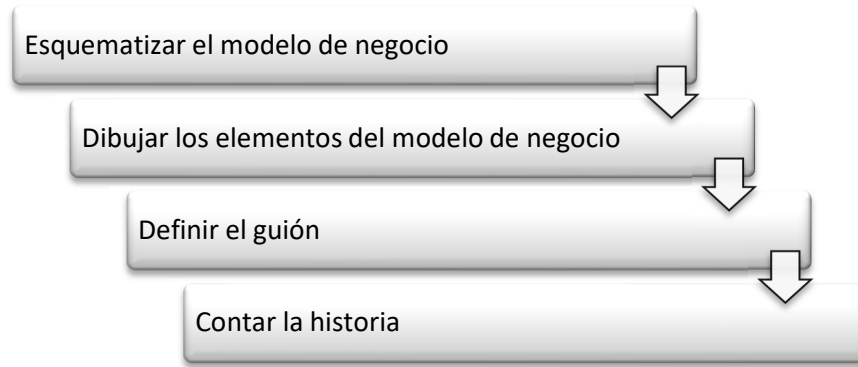
Figura 23. Beneficios que aporta el pensamiento visual.



Fuente: elaboración propia basado en Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

c) Narración de una historia visual

Otra forma eficaz de explicar un modelo de negocio sería contar una historia imagen por imagen, ya que es preferible presentar el modelo por partes.



Para hacerlo, se pueden dibujar las diferentes partes de una en una o utilizar una presentación en *PowerPoint*. También se podrían dibujar todos los elementos del modelo de negocio en notas autoadhesivas y pegarlas a medida que se va explicando. De esta manera, los participantes pueden seguir el desarrollo del modelo y las imágenes servirán de soporte a la explicación.

A partir de la utilización de estas técnicas se diseñó el modelo de negocio de acuerdo con el proceso que se describe a continuación.

5.7. Proceso de diseño de modelos de negocio

El proceso que se describe aquí tiene cinco fases: *movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión*. En la Tabla 4 se describe las actividades que se realizarán en cada una de las fases:

Tabla 4. Fases del proceso de diseño

Fases	Descripción	Actividades
<i>Movilización (Preparación del escenario)</i>	Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los objetivos del proyecto Comprobación de las ideas preliminares para el negocio Planificación Formación del equipo

Comprensión <i>(Inmersión)</i>	Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Estudio de los clientes potenciales • Entrevistas con expertos • Estudio de los intentos anteriores (ejemplos de fracasos y sus motivos) • Recopilación de ideas y opiniones
Diseño <i>(Análisis)</i>	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de <i>brainstorming</i> • Creación de prototipos • Pruebas • Selección
Aplicación <i>Ejecución</i>	Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación e implicación • Ejecución
Gestión <i>(Evolución)</i>	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Evaluación constante del modelo de negocio • Replanteamiento del modelo

Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

La progresión a través de estas fases no necesariamente es lineal. Las fases de comprensión y diseño suelen transcurrir en paralelo: se puede comenzar a crear prototipos de modelos de negocio, a modo de ideas preliminares, en la fase de comprensión.

Asimismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requerirán una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión.

En la Figura 24 se describen las herramientas que se podrían utilizar en cada fase.

Figura 24. Herramientas para el proceso de diseño de un modelo de negocio



Fuente: elaboración propia basado en Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

VI. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las empresas actualmente desarrollan sus actividades en un entorno cada vez más complejo y turbulento donde las tendencias de la globalización demandan de las organizaciones realizar cambios para ajustarse y seguir siendo competitivas. Estos cambios acentúan la necesidad de desarrollar estructuras y sistemas con mayor capacidad de aprendizaje y más flexibilidad para facilitar la adaptación a los requerimientos del entorno (Martínez, 2007).

Comprender el incierto mundo que rodea a la organización puede ser difícil por varias razones. Primera, *el entorno* incluye muchas influencias distintas, la dificultad radica en comprender esta diversidad. Segunda, el problema de la complejidad, que surge porque muchas cuestiones independientes del entorno empresarial están relacionadas. Por ejemplo, un desarrollo tecnológico cambia la forma de trabajar. A su vez, esto afecta al estilo de vida que, a continuación, altera el comportamiento de los consumidores y los patrones de compra de muchos bienes y servicios. El comprender estas

relaciones es importante para poder ver la imagen estratégica del entorno empresarial. Además, está la cuestión de *la velocidad del cambio*. El cambio tecnológico y la velocidad de las comunicaciones globales implican cambios más rápidos y numerosos que nunca.

Los modelos que ayudan a comprender el entorno de las organizaciones con el fin de identificar cuestiones claves y formas de abordar esta complejidad y estos cambios se pueden organizar en una serie de *capas* como se observa en la Figura 25. La capa más general es la que se conoce como *macroentorno*. Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones.

A partir de este entorno general, la siguiente capa es la de la *industria o el sector*. Se trata de un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios. La capa más inmediata del entorno es la compuesta por los *competidores* y los *mercados*.

Figura 25. Modelo para comprender el entorno



Fuente: Dirección Estratégica. Johnson et al., 2006, 7ma Ed. Pearson Education

Para analizar el macroentorno puede ser útil plantearnos las siguientes preguntas: *¿Qué factores están afectando a mi emprendimiento?, ¿cuáles son más importantes en la actualidad?, ¿y en los próximos años?*

6.1. Análisis Macroeconómico

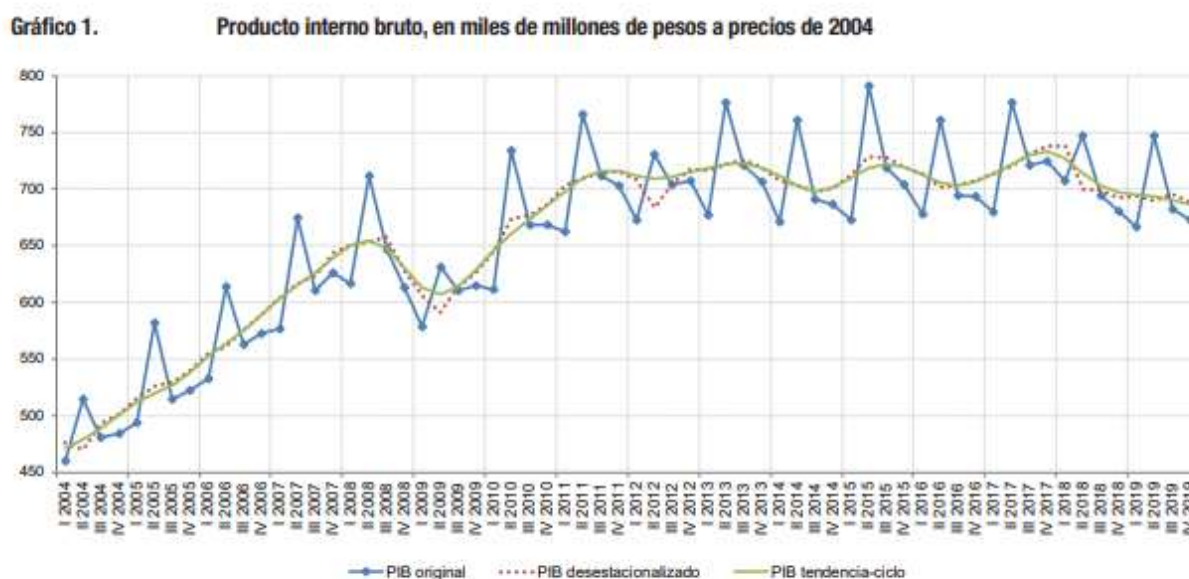
6.1.1. Condiciones generales

A continuación, se presentan algunos datos de la actividad económica del país en los últimos años hasta fines del 2019 que es cuando se inició la aplicación de campo de este trabajo.

Se analizarán especialmente la evolución del PBI (Producto Bruto Interno), el EMAE (Estimador Mensual de Actividad Económica), y también el IPC (Índice de Precios al Consumidor).

En la Figura 26 se muestra la evolución del PIB durante el año 2019.

Figura 26. *Producto Bruto Interno*



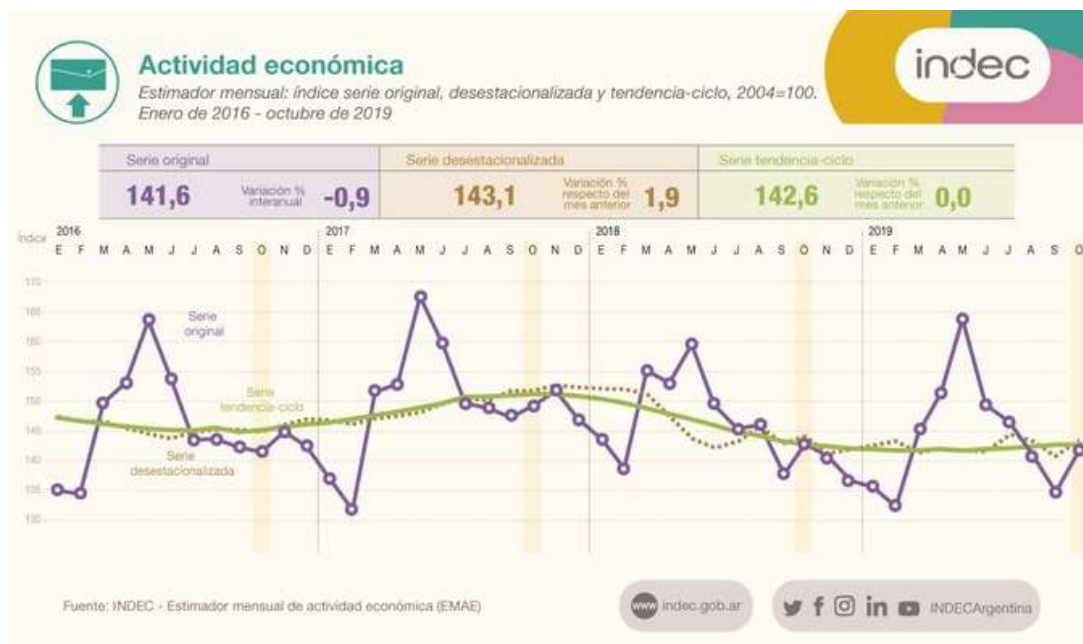
Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Fuente: INDEC (2020)

En la Figura 27 observamos que, en octubre de 2019, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -0,9% respecto al mismo mes de 2018.

El indicador desestacionalizado creció 1,9% y la tendencia-ciclo se mantuvo sin variación respecto al mes anterior.

Figura 27. EMAE Estimador mensual de actividad económica



Fuente: INDEC (2019)

El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en noviembre del 2019 una variación de 4,3% con relación al mes anterior.

Una síntesis de las variaciones de precios correspondientes a cada división de la canasta del IPC se puede observar en la Figura 28.

Con respecto al Mercado de Trabajo, como se muestra en la Tabla 5, los resultados del tercer trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos muestran que la tasa de actividad fué del 47,2%, la tasa de empleo del 42,6% y la tasa de desocupación del 9,7%.

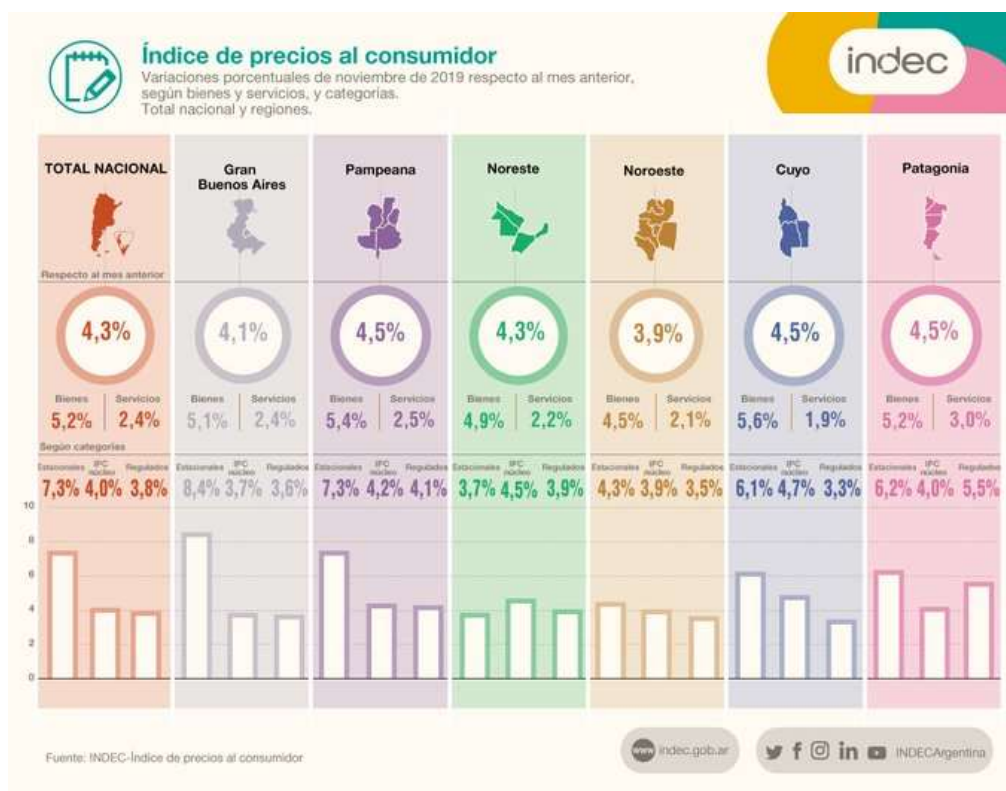
Tabla 5. Principales Tasas del Mercado de Trabajo

Tasas	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2018		Año 2019		
	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre (*)
Actividad	46,7	46,5	47,0	47,7	47,2
Empleo	42,5	42,2	42,3	42,6	42,6
Desocupación abierta	9,0	9,1	10,1	10,6	9,7
Ocupados demandantes de empleo	16,7	17,3	17,5	18,3	18,6
Subocupación	11,8	12,0	11,8	13,1	12,8
Subocupación demandante	8,3	8,7	8,4	9,2	9,5
Subocupación no demandante	3,5	3,3	3,4	3,9	3,3

(*) Los resultados del tercer trimestre de 2019 no incluyen el aglomerado Gran Resistencia. En consecuencia, este informe refleja resultados que representan el 98,5% de la población de los 31 aglomerados urbanos cubierta habitualmente por la EPH (ver punto 4.2 "Acerca de la cobertura geográfica" en el anexo metodológico del presente informe).
Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Fuente: INDEC (2019)

Figura 28. Índice de Precios al Consumidor



Fuente: INDEC (2019)

Con un Producto Bruto Interno (PBI) de aproximadamente US\$450 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país.

La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,3%.

Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El mismo comenzó en 2018, por unos US\$57.000 millones, con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019. Sin embargo, una nueva ronda de volatilidad macroeconómica desatada en el mes de agosto de 2019 puso en suspenso este programa, y el país ha iniciado un proceso de renegociación de su deuda con acreedores privados. La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido 68% de su valor

desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019. (Banco Mundial, 2020)

6.2. Panorama emprendedor

La inversión en Latinoamérica medida en monto destinado a Capital Emprendedor, representa menos del 1% del total invertido en el mundo.

Si bien, según datos del 2019, Argentina creció en forma sostenida e indudable a lo largo de los últimos 4 años, somos todavía un ecosistema muy pequeño que representó en 2018 el 0,06% de lo invertido en Capital Emprendedor en el mundo (ARCAP, 2019).

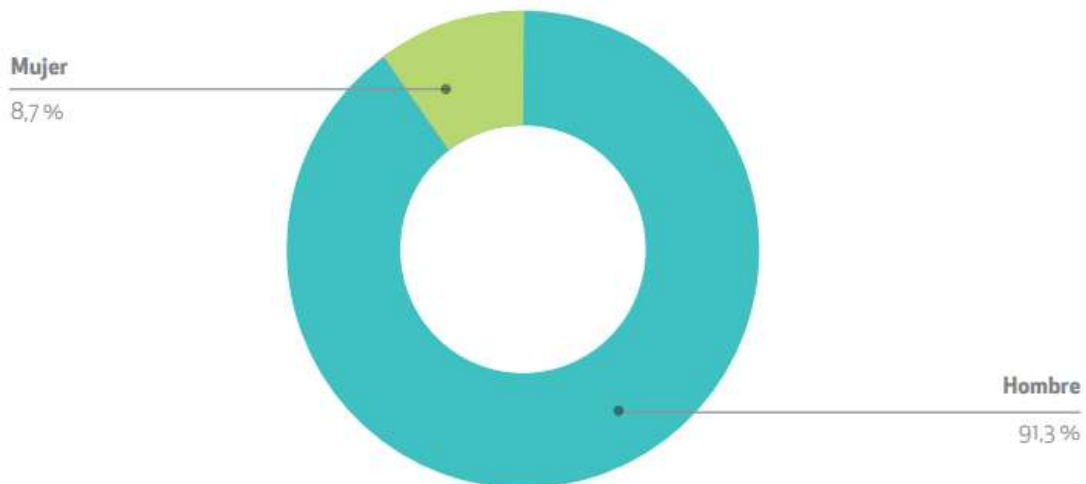
Existe un consenso mundial sobre el papel fundamental que tienen los emprendedores y las nuevas empresas en el bienestar de la sociedad y en el desarrollo de una economía. En la Argentina, las pymes representan el 44% del PBI nacional y explican más del 70% del empleo privado. Son la fuerza de la transformación productiva y generan oportunidades cada día (La Nación, 2018).

El ecosistema emprendedor constituye el motor fundamental de la prosperidad de un país y además es fuente de innovación.

Según explica Silvia Torres Carbonell (2018), directora y profesora del *Centro de Entrepreneurship* (Emprendimiento) de la IAE *Business School*, el fenómeno emprendedor requiere de cuatro condiciones: existencia de individuos con habilidad y motivación para comenzar un negocio, percepciones sociales positivas, existencia de oportunidades y un contexto institucional, político y económico que lo estimule y lo promueva.

Según el Informe del Observatorio Emprendedor (Facultad de Ciencias Económicas - UNC, 2019) en Córdoba el ecosistema emprendedor cuenta con 12 incubadoras/aceleradoras y 7 universidades que realizan acciones y programas de distinto tipo para emprendedores.

En el año 2019 se comenzó a relevar información referida al género, tanto en *startups* que recibieron inversión como en gestores de fondos. En la Figura 29 se detalla la distribución por género de los emprendedores que recibieron financiamiento durante el año 2019.

Figura 29. Género de los emprendedores que recibieron financiamiento

Fuente: Estudio de la Industria de Capital privado, Emprendedor y Semilla en Argentina. ARCAP, 2019

De acuerdo a las cifras, las mujeres aún tienen una larga lucha por delante para alcanzar una representatividad más igualitaria: el 82,7% de las *startups* consultadas están compuestas exclusivamente por hombres y apenas el 17,3% exhiben presencia femenina (Pagura, 2020).

La Argentina, a pesar de la crisis, la inestabilidad y la situación económica, es un país lleno de oportunidades donde se busca a partir de distintas iniciativas y programas, tanto gubernamentales como no gubernamentales, motivar y fomentar el desarrollo del espíritu emprendedor considerando que el mismo es base para el crecimiento de las futuras pymes.

Resumiendo, las siguientes serían algunas consideraciones para tener en cuenta a la hora de emprender en tiempos de crisis:

- *Agilidad y rapidez en la toma de decisiones;*
- *Flexibilidad y capacidad de reacción;*
- *Adaptabilidad a los cambios;*
- *Estructura de costos fijos reducida;*
- *Relaciones de colaboración y co-creación;*
- *Alianzas y asociaciones estratégicas (sinergia);*
- *Control de gastos e inversión solo en actividades que agreguen valor;*

- *Planificación flexible para un mediano plazo (6 meses);*
- *Modelo de negocio claro para acceder a fuentes de financiación;*
- *Capacitación y actualización permanente.*

6.3. Emprendimientos de Triple Impacto

La definición clásica de la palabra empresa lleva implícito el objetivo de ganar dinero y ser rentables, esta definición sigue siendo vigente, pero en los últimos años aparece un nuevo paradigma, además del objetivo económico se suman el impacto social y ambiental.

Esto es lo que se conoce como *emprendimientos de triple impacto* que son aquellos con modelos de gestión más integrales y holísticos que no solo tienen como meta generar beneficios en el aspecto económico, sino también en lo social y ambiental.

La idea de las llamadas empresas híbridas, que combinan propósito con ánimo de lucro, tomó fuerza gracias a la extraordinaria labor de Muhammad Yunus⁴⁷, creador del Banco Grameen y Premio Nobel de la Paz (2006), quien propuso la idea de *empresas sociales* (Correa, 2020).

Las llamadas “empresas B”⁴⁸ aspiran a ser “la mejor empresa para el mundo y no sólo del mundo”.

Solucionar problemas sociales y ambientales es la principal meta de los emprendedores que buscan un valor agregado con sus proyectos de emprendimiento.

6.4. Tendencias del Sector Formación/ Capacitación

La industria de la capacitación es una de las industrias más dinámicas y con mayor potencial de crecimiento en todo el mundo. De hecho, el valor de esta

⁴⁷Muhammad Yunus, es un emprendedor social, banquero, economista y líder social bangladésí condecorado con el Premio Nobel de la Paz por desarrollar el Banco Grameen y ser el desarrollador de los conceptos de microcrédito, y microfinanzas.

⁴⁸La certificación B Corporation es una certificación privada emitida para empresas con fines de lucro por B Lab, una organización global sin fines de lucro con oficinas en los Estados Unidos, Europa, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y una asociación en América Latina con el Sistema B.
<https://sistemab.org/movimiento-global/>

industria supera el PBI de algunos países. Durante el año 2015 las empresas de todo el mundo invirtieron un total de \$130 mil millones de dólares en capacitación, un 14,2% más que el año anterior (Bersin, 2014)

En épocas de recesión, la educación tiende a mantenerse en niveles razonables, o inclusive a incrementarse. Esto ocurre debido a que las personas buscan mejorar su empleabilidad aumentando sus competencias personales de tal forma que les permita mejorar su posición en el mercado laboral.

La actual transformación de las organizaciones no implica solamente un cambio en el tipo de fuerza de trabajo que se requiere, sino también en la composición de la fuerza laboral que fue formada en diferentes épocas. En primer lugar, la digitalización, automatización y conectividad, demandan otro tipo de habilidades y aptitudes, relacionadas con el aprendizaje profundo, habilidades de comunicación y pensamiento complejo. Todas ellas representan lo que se conoce como *competencias blandas*. Considerando los cambios que genera la revolución tecnológica, es necesario repensar la forma de enseñanza y transmisión del conocimiento. El sistema educativo de hoy expresa las demandas y necesidades del siglo XIX, con un conocimiento catedrático jerarquizado, centrando la autoridad en el docente, y responde a la técnica necesaria para desarrollarse en fábricas o ciertas industrias (RIET, 2019).

El mundo actual requiere ir hacia un sistema, fundamentalmente educativo, donde aprendamos a mejorar y nos formemos constantemente para ser los mejores que podamos ser en cada instancia. Este formato educativo, favorece incrementar y mejorar las condiciones de empleabilidad de cada trabajador (Melamed, 2017).

Ya nadie duda de que el desarrollo de las llamadas *soft skills* o competencias blandas sean claves para el desarrollo profesional. El hecho de que la inteligencia artificial y la robótica estén cada vez más presentes en muchos lugares de trabajo no significa que las habilidades de liderazgo humano no sean necesarias. De hecho, se apunta a que dichas competencias son vitales para el éxito.

Según la encuesta de *Tendencias Globales de Capital Humano* de la Consultora Deloitte (2019), desarrollar líderes es la preocupación del 85% de los encuestados, en tanto que el 81% afirma que los líderes del siglo 21 se enfrentan a requisitos únicos y nuevos. De la misma encuesta surge que la tendencia

número uno es la necesidad de las organizaciones de cambiar la manera en que las personas aprenden, el 86% de los participantes lo citaron como un elemento importante o muy importante, como se observa en la Figura 30.

Figura 30. Tendencias globales de Capital Humano



Fuente: Tendencias globales de capital humano 2019. Deloitte Insights, 2019

La evolución de la demanda laboral y de los requerimientos de habilidades está creando una nueva y enorme demanda de nuevas competencias y capacidades, en tanto que un mercado laboral acotado hace que sea un desafío para las organizaciones contratar personas externas a ella.

Podemos observar también tres tendencias más amplias con relación a cómo está evolucionando el aprendizaje: está siendo más integrado al trabajo, está siendo más personal, y está cambiando, lentamente, hacia modelos de aprendizaje de por vida. La reinversión efectiva en estos tres aspectos requiere una cultura laboral que apoye el aprendizaje constante, incentivos que motiven a las personas a aprovechar las oportunidades de aprendizaje, así como un foco en ayudar a los individuos a identificar y desarrollar las nuevas competencias requeridas (Deloitte, 2019)

La consultora Randstad identifica algunas de las claves para hacer frente a la formación que demandarán los trabajos del futuro, entre ellas señala que, si bien el título de grado seguirá siendo un buen camino para acceder al mercado de trabajo, todo indica que no será el único, y mucho menos garantizará la empleabilidad de por vida (Randstad Argentina, 2020). Esta nueva realidad

demandará a los profesionales seguir capacitándose durante toda la vida para mantenerse empleables.

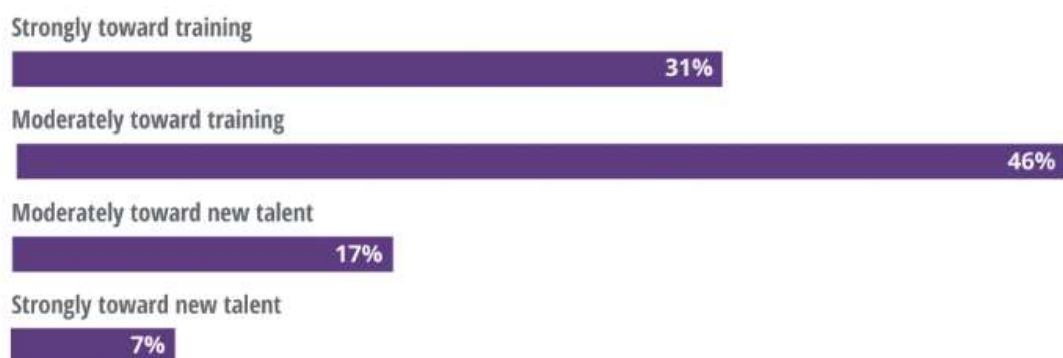
A su vez, se expanden las instituciones educativas que actúan de intermediarias entre las empresas, sus necesidades específicas de formación y los trabajadores. Las habilidades blandas continuarán siendo importantes, el aprendizaje permanente y ver a sus carreras como una secuencia de educación continua será lo que diferencie en el futuro a un profesional del resto.

Justamente el aprendizaje es el desafío mejor calificado entre las *Tendencias mundiales de Capital Humano* (Deloitte, 2019). Las personas evalúan la *oportunidad de aprender* como una de sus principales razones para elegir un trabajo, y los líderes empresariales saben que los cambios presentes y futuros en las organizaciones han generado una enorme demanda de desarrollo continuo y de por vida. Como se observa en la Figura 31, los encuestados, frente a la pregunta de cómo pensaban abordar los problemas de cambios futuros en los puestos de trabajo, la mayoría se inclinaron hacia la capacitación antes que, a la contratación externa, como una forma de obtener el talento que necesitan.

Figura 31. Acceso al Talento

More respondents lean toward training than toward hiring

Given the choice between accessing new talent and training existing employees, where are you leaning?



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Fuente: Learning in the flow of life. Volini et al., 2019, 2019 Global Human Capital Trends. Deloitte

El 84% expresó además que estaban aumentando su inversión en programas de capacitación, y el 53% que aumentarían ese presupuesto en un 6% o más (Deloitte, 2019)

Las organizaciones ya no pueden esperar a obtener y contratar suficientes personas con todas las competencias que necesitan, deben moverse y desarrollar a las personas internamente para prosperar. A su vez, las personas deben preocuparse por agregar valor a sus perfiles profesionales con el objetivo de mantenerse actualizados y mejorar su empleabilidad.

6.5. Análisis de competitividad del sector

Para entender el sector y el mercado en el cual se desarrollará el emprendimiento se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

Como puede observarse en la Figura 32, el análisis articula 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en un sector y, por lo tanto, en cuan atractiva es esa industria (potencial de beneficios) en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

Figura 32. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Porter, 2008, Harvard Business Review

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio.

En la Tabla 6 se describen las cinco fuerzas aplicadas al emprendimiento.

Tabla 6. *Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter al emprendimiento*

Microentorno – Las 5 Fuerzas de Porter	
<i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	<p>La amenaza de nuevos competidores no es alta, si bien la oferta de capacitaciones en habilidades blandas y <i>soft skills</i> es importante, sobre todo en el último tiempo y tanto en modalidad presencial como virtual, no existen empresas que ofrezcan hacerlo a través del Aikido.</p> <p>La barrera de entrada es alta ya que una persona para poder brindar este tipo de entrenamientos, además del <i>know how</i> propio de la especialidad, debería contar con una graduación de Aikido de Primer Dan⁴⁹ en adelante, lo cual representa alrededor de 6 años de práctica.</p>
<i>Poder de negociación de los Clientes</i>	<p>Al ser el segmento de mercado amplio el poder de negociación de los clientes se encuentra distribuido y es relativamente bajo, siendo quizás un poco más fuerte en el segmento empresas. Se va a mantener como estrategia los precios al valor de mercado e incluso un poco más alto, ya que se busca competir a través de la diferenciación.</p> <p>Por otro lado, el poder de elección que tienen los clientes es importante ya que existe una amplia cantidad de ofertas en el mercado, lo cual deberá contrarrestarse con una fuerte campaña de marketing y promoción basadas en hacer conocer las diferencias y beneficios del servicio.</p>

⁴⁹ Graduación de cinturón negro de Aikido que comienza de 1er Dan en adelante.

<p><i>Poder de negociación de los Proveedores</i></p>	<p>No existen para este emprendimiento proveedores exclusivos, siendo uno de los recursos principales el <i>know how</i> del propio emprendedor, por lo que esta fuerza no constituye una amenaza. El <i>Sensei</i> del <i>Dojo</i> de Aikido, no se considera un proveedor en el sentido tradicional de la palabra, sino un aliado clave con el que se establecerán relaciones de <i>co-creación</i>.</p> <p>Igualmente, la propuesta es factible de desarrollarse en cualquier salón que cuente con tamaño y características apropiadas, incluso al aire libre.</p>
<p><i>Amenaza de productos sustitutos</i></p>	<p>Se podrían considerar productos sustitutos aquellos basados en otras disciplinas que trabajen a través de la corporalidad, como el yoga, el baile, o los mismos programas de <i>outdoor training</i>⁵⁰ que se ofrecen en el mercado. Esta amenaza se podría neutralizar integrando en un mediano plazo otras prácticas como el yoga y el mindfulness, pero manteniendo la diferencia con los programas tradiciones de capacitación <i>outdoor</i>.</p>
<p><i>Rivalidad entre empresas</i></p>	<p>Se puede considerar que se está ante un mercado de masas. Existe una gran cantidad de ofertas tanto de consultoras que brindan formación en forma exclusiva o como parte de otros servicios de desarrollo y gestión de talentos, profesionales independientes e incluso universidades e institutos de formación. La clave para competir estará en la diferenciación.</p>

⁵⁰ Entrenamiento que se realiza a través de juegos y dinámicas al aire libre

VII. NATURALEZA DEL PROYECTO

7.1. El nombre del emprendimiento

Como lo expresa Alcaraz (2006) el nombre de una empresa es su carta de presentación, es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas.

El autor identifica seis características que se deben considerar al elegir un nombre:



Para determinar posibles nombres se realizó una lluvia de ideas, evaluando estos atributos en una escala de uno a cinco, donde cinco significa que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Tomando en cuenta los resultados que se observan en la Tabla 7, se decidió avanzar con el nombre: “*Aikido, Conciencia en Movimiento*”.

7.2. Descripción general del proyecto

“*Aikido - Conciencia en Movimiento*” es un emprendimiento unipersonal ubicado geográficamente en la Ciudad de Córdoba (Argentina), que pertenece al sector Enseñanza, Subsector Enseñanza para adultos, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CInAE 2010 – INDEC)

Constitución Legal: Teniendo en cuenta la proyección de ventas y que se trata de un negocio unipersonal, se considera una buena alternativa por ser sencillo y económico iniciarse como Monotributista y en un futuro se verá la necesidad de pasar a Responsable Inscripto según se vayan dando los niveles de ingresos.

Tabla 7. Evaluación del Nombre del emprendimiento

Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	TOTAL
Aikido para el cambio	2	5	4	3	2	3	19
Aikido, conciencia en movimiento	5	5	4	4	5	4	27
Aikido, aprendizaje In-Corporado	4	3	4	4	4	3	22
Learn and movement	3	3	3	2	2	3	16
Aikido y soft skills	2	4	3	2	2	2	15

7.3. Misión y Visión

La Misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La declaración de la misión es una declaración de la dirección y el propósito general de la organización (Johnson et al., 2006). A partir de esta definición se definió la Misión del emprendimiento.

Misión:

- *En “Aikido - Conciencia en Movimiento” potenciamos a personas, equipos y organizaciones para que puedan afrontar con efectividad y bienestar los desafíos del mundo actual, incorporando y fortaleciendo sus habilidades personales y desarrollando su auto-liderazgo, a través de experiencias de aprendizaje, transformación y cambio, basadas en la corporalidad y el movimiento.*
- *Nuestra propuesta constituye un enfoque único basado en el arte marcial Aikido.*

Con respecto a la Visión, Fleitman (2000) la define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y que sirve de rumbo y motivación para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Visión:

- *Ser reconocidos en el mercado de la formación de competencias blandas (soft skills) como una propuesta innovadora y creativa que genera cambios concretos y observables en las personas de manera ágil y rápida.*
- *Pretendemos llegar en un corto plazo (un año) al mercado de Córdoba (Argentina) y en el mediano y larzo plazo (tres a cinco años) a todo el país y otras regiones de Latinoamérica.*

7.4. Valores

Los valores son principios y creencias que determinan actitudes y formas de comportarse. Indican qué es importante y qué no lo es para cada persona, y proveen una guía de comportamiento (Rubín, 2020).

Los valores nucleares son los principios que guían las acciones de una organización (Johnson et al., 2006).

En “*Aikido - Conciencia en Movimiento*” se pretende que todas las acciones estén inspiradas por valores relacionados con:

- *el compromiso profesional y respeto que se asume con cada cliente*
- *la agilidad de respuesta*
- *la conexión con las personas y sus necesidades de aprendizaje y cambio*
- *la alegría y la gratitud por hacer día a día lo que nos apasiona*
- *y dejar de esa forma una huella positiva en las personas y en el mundo*

Se eligieron para el emprendimiento los Valores detallados en la Figura 33.

Figura 33. Valores de “Aikido-Conciencia en Movimiento”

7.5. Ventajas competitivas.

En función del análisis FODA realizado anteriormente, se definieron como ventajas competitivas del modelo las siguientes:

- *un producto y servicio diferenciado que no tiene competencia en el mercado*
- *bajos requerimientos de inversión inicial*
- *ventajas en costos fijos reducidos*
- *know-how (saber-hacer) propio*
- *oferta académica flexible y adaptada a los requerimientos del mercado*
- *equipo flexible tipo on demand (a demanda)*

VIII. DESCRIPCIÓN DE LOS 9 BLOQUES

A continuación, se profundizará sobre cada bloque específico siguiendo la metodología Canvas.

Para ello se irán planteando las preguntas que se detallan en el Anexo 4: *Preguntas para el desarrollo del Canvas*.

8.1. Bloque 1 - Definición del Mercado Objetivo

Alex Osterwalder define los clientes como el corazón de cualquier modelo de negocios. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto el negocio no tendría razón de ser. Las empresas a menudo definen sus negocios en función de los productos que fabrican. Así una empresa puede estar en el negocio automovilístico o en el negocio textil. Sin embargo, la definición del negocio de la empresa debe estar por encima de las definiciones por producto. Un negocio debe entenderse como un proceso de satisfacción de necesidades y no como un proceso de fabricación de productos. Los productos son pasajeros, mientras que las necesidades básicas y los grupos de consumidores existen siempre (Kotler y Keller, 2006)

En este bloque se definen los clientes que el proyecto o nueva empresa desea alcanzar y servir. La mejor forma es iniciar por agruparlos en distintos segmentos (segmentos de mercado) dependiendo de necesidades, comportamientos, deseos y hábitos de compra comunes.

Es importante definir con una decisión fundamentada, a cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas. *¿Para quién estamos creando valor?* Un modelo de negocio puede definirse para uno o varios segmentos de mercado.

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. (Kaplan y Norton, 2008)

Resulta interesante tomar en consideración la recomendación de Ascher (2010) que teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias que generalmente enfrenta el emprendedor, le propone que intente realizar su propio estudio de mercado, *preguntando, preguntando y preguntando. Escuche al cliente*, es su recomendación pues considera que los clientes saben mucho más de lo que el empresario supone.

Según Osterwalder y Pigneur (2011) los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente,*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos,*
- *requieren un tipo de relación diferente,*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente,*
- *están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*

En el Anexo 5 se pueden ver descriptos distintos ejemplos de segmentos de mercado.

8.1.1. Definición del segmento meta

Una vez que se identifican las oportunidades de los diferentes segmentos del mercado, se debe decidir a cuantos y cuales dirigirse.

Según Kotler y Keller (2006) para que un segmento sea útil debe ser:

- **Medible:** El tamaño, poder adquisitivo y características del segmento deben ser susceptibles de medición.
- **Sustancial:** El segmento deberá ser lo suficientemente grande y/o rentable como para que valga la pena atenderlo.
- **Accesible:** Debe existir la posibilidad de alcanzar el segmento y de atenderlo con eficacia.
- **Diferenciable:** El segmento deberá ser conceptualmente distinguible y responder de forma distinta a los diferentes programas y elementos de marketing.

- **Procesable:** Debe ser posible formular programas de marketing efectivos para atraer y atender al segmento en cuestión, de forma competitiva y rentable.

Atendiendo a estas características se seleccionaron tres segmentos de mercado potenciales destinatarios de la propuesta.

1. **Empresas** con características innovadoras que se distinguen por la importancia que otorgan a su Capital Humano y que están atravesando desafíos de cambio o implementando nuevos proyectos. Se elegirá en primera instancia apuntar al segmento tecnológico.
2. **Personas en general** preocupadas por su desarrollo e interesadas en entrenar habilidades para mejorar su efectividad y sus resultados en distintos ámbitos de sus vidas, tanto personal como profesional.
3. **Coaches** que deseen especializarse en un programa que desarrolle las distinciones de *coaching* desde la corporalidad.

Existe otro posible segmento: las *Consultoras en RRHH y Capacitación* que deseen tercerizar el servicio como parte de su propia oferta. Este segmento se va a considerar en el apartado de Asociaciones Claves del Canvas.

8.1.2. Descripción del perfil de cada segmento

Al ser el Aikido una disciplina que se caracteriza por su inclusividad, en la práctica no se hace diferenciación de edades, sexo u otras condiciones.

Cualquier persona puede practicarlo si tiene la voluntad y las ganas para hacerlo. Por ello los posibles destinatarios de esta propuesta resultan en un mercado objetivo bastante amplio el cual se busca acotar detallando características más específicas de cada uno de los segmentos según se observa en el Anexo 6: *Descripción de perfil de cada segmento de mercado*.

8.1.3. Mapa de Empatía

Una herramienta propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011), desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE⁵¹ y que puede ayudar aún más en la segmentación es el Mapa de Empatía (Figura 34).

Figura 34. Mapa de Empatía



Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

8.1.4. Cómo utilizar el Mapa de Empatía

En primer lugar, se realiza una sesión de *brainstorming* (lluvia de ideas) para identificar todos los segmentos de mercado a los que se podría dirigir el modelo de negocio y entre ellos se elige los candidatos que parezcan más prometedores.

Se asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, edad, estado civil, etc. y luego se sigue el

⁵¹ XPLANE Inc, <https://xplane.com/es/>

diagrama *mapa de empatía*, respondiendo las seis preguntas que aparecen en el gráfico, para esbozar el perfil.

Al ser el segmento “*Personas*” destinatario de los programas abiertos, muy amplio, se aplicó esta herramienta con el objetivo de ahondar más en sus características y comportamientos y así construir el modelo de negocio desde la visión del cliente.

Se trabajó con el mismo equipo conformado inicialmente y a través de un *brainstorming* se completó la matriz que se presenta en el Anexo 7: *Aplicación del Mapa de Empatía al segmento de mercado “Personas”*.

8.1.5. Tamaño del mercado

a) Segmento Personas:

En función de los datos del último Censo realizado en Argentina en el año 2010 y la proyección de población prevista desde esa fecha al año 2020, es factible inferir una población en la Ciudad de Córdoba con edades que oscilan entre los 25 y 50 años, de aproximadamente 475.600 personas, de las cuáles un 48% son hombres y 52% son mujeres (Gobierno de Córdoba, 2020).

Teniendo en cuenta que la propuesta está orientada al segmento de clase media alta se tomó un 20% de esa población (Casas, 2020), resultando un total estimado de 95.000 personas.

En función del perfil de cliente definido anteriormente e investigando en fuentes de información secundarias sobre las ofertas actuales en el mercado en materia de capacitación orientada a habilidades blandas (*soft skills*) y las demandas de información de este tipo realizadas a Consultoras e Institutos de educación de la Ciudad de Córdoba, se definieron los siguientes objetivos:

Corto Plazo: los objetivos de corto plazo van a estar orientados a introducir la propuesta de valor en el mercado y hacerla conocer, por lo cual se pretende alcanzar en el primer año de funcionamiento una venta de 10 cursos abiertos de 8 horas de duración y 2 cursos abiertos de 6 meses, o su equivalente de 224 personas (0,23% del mercado potencial)

Mediano Plazo: considerando que se espera en los próximos años un incremento de la demanda de formación en habilidades blandas, así como un aumento de la conciencia de la población sobre bienestar, salud y equilibrio de vida, se estima un incremento en las ventas de un 60% en el mediano plazo.

Largo Plazo: en el largo plazo se pretende introducir la propuesta en el resto de Argentina y países de Latinoamérica a través de asociaciones con instituciones locales.

b) Segmento Empresas:

En este caso se recurrió también a fuentes de información secundarias investigando en las redes (Unión Industrial de Córdoba, Secretaría de Industria), y otros sitios relacionados específicamente con la industria del *software* como el CESSI (*Cámara de la Industria Argentina del Software*), CIEECA (*Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina*) y el *Córdoba Technology Cluster*⁵².

En Córdoba existen unas 500 empresas de tecnología de *software* que representan unos 12.700 empleados (ProUp, 2020), de los cuales un 80% son informáticos (iProfesional, 2018). Si la propuesta se enfoca en los líderes de equipos se podrían estimar unas 500 personas como mercado potencial, lo que representa alrededor de 2.400 horas de capacitación. (20 formaciones de 120 horas para 25 participantes por curso aproximadamente)

En función de estos datos se plantean los siguientes objetivos para el *segmento de mercado Empresas*:

⁵² Organización conformada por empresas de tecnología de Córdoba, Argentina, las cuales, mediante la configuración de un cluster, aúnan esfuerzos para desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas de nivel internacional.

Corto Plazo: considerando que la propuesta es nueva e innovadora y necesita ser introducida y conocida en el mercado, y teniendo en cuenta además las necesidades de rentabilidad, se espera alcanzar un 30% del mercado potencial en el primer año. Esto significa comercializar 6 programas de 120 horas (720 horas de capacitación) y 186 horas de *coaching* para Ejecutivos/ Líderes.

Mediano Plazo: considerando que el crecimiento esperado para la industria del *software* es del 15% anual aproximadamente (iProfesional, 2018) y que se considera la propuesta ya introducida y conocida en el mercado, se proyecta duplicar las ventas a mediano plazo, lo que significa comercializar 12 programas de 120 horas, representando aproximadamente un 60% del mercado potencial. Las horas de *coaching* a ejecutivos se proyectan incrementar en un 35%.

Largo Plazo: en el largo plazo se pretende ampliar los servicios a otros segmentos de industrias alcanzando empresas de Argentina y Latinoamérica.

c) Segmento Coaches:

Corto Plazo: los objetivos de corto plazo para este segmento van a estar orientados a introducir la propuesta en el mercado con el objetivo de ser reconocida como un aporte diferencial de valor al perfil del coach. Por lo cual se espera comercializar en el corto plazo 2 formaciones de 3 meses o su equivalente a 32 personas.

Mediano Plazo: en el mediano plazo considerando la propuesta ya introducida y reconocida como un diferencial de valor para el coach, se espera duplicar las ventas.

Largo Plazo: en el largo plazo se pretende introducir la propuesta en el resto de Argentina y países de Latinoamérica.

8.1.6. Encuesta para validar el mercado objetivo

Se realizó una encuesta destinada a recabar información más detallada sobre el mercado objetivo “Personas” los cuáles serán los destinatarios de los programas de formación abiertos.

Esta encuesta se administró virtualmente en el mes de noviembre de 2019, durante un lapso de un mes a través de la herramienta *Google Forms*.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n es el Tamaño de la muestra que se desea calcular

N es el Tamaño de la población conocida = 95.000

Z = 1,96 para un nivel de confianza de 95%

e = Índice de error máximo admisible, en este caso se tomó un 5% = 0,05

p+q= 1, se tomó p = 0,5 y q= 0.5

Reemplazando en la fórmula se obtuvo un tamaño de la muestra de 383 personas a encuestar. En el Anexo 8 se presentan los resultados de realizar esta encuesta.

Tomando como base los datos e información obtenida se avanzó en los siguientes bloques del modelo de negocio para definir:

- *La propuesta de valor que se va a ofrecer al cliente.*
- *Los canales por los que el cliente espera que conectemos con él.*
- *Cuál es la relación marca/cliente que vamos a establecer.*
- *Que está dispuesto a pagar el cliente por nuestro servicio.*

8.2. Bloque 2 - Propuesta de Valor

En este bloque se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una empresa u otra, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas y beneficios que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta totalmente nueva mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Según Kotler y Armstrong (2013) la propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretende entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La creación de valor es uno de los pilares fundamentales en la estrategia empresarial. Aquellas empresas que conocen profundamente a sus clientes se encuentran en capacidad de brindar propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelvan problemas y necesidades de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.

La creación de valor se alcanza gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades del segmento específico. Los valores pueden ser *cuantitativos* (precio, velocidad del servicio, etc.) o *cualitativos* (diseño, experiencia del cliente, etc.). Osterwalder y Pigneur (2011) señalan además la *novedad*, *personalización*, *accesibilidad*, *comodidad*, *estatus*, *mejora del rendimiento* y *trabajo "hecho"* entre otros, como elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

8.2.1. El Lienzo de la propuesta de valor

En el año 2015 Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, junto a otros autores, publican una segunda parte de la metodología Lienzo de Modelo de Negocio con el título *Diseñando la propuesta de valor* en el que se profundizan distintas herramientas prácticas. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes.

Los autores describen un método exhaustivo para poder “encajar” las necesidades del cliente con la propuesta que el emprendimiento o empresa ofrece al mercado, es decir permite crear productos y servicios que los clientes quieren y esperan. La herramienta permite trabajar los siguientes apartados del CANVAS: *propuesta de valor, segmentos de clientes y socios claves*, y permite clarificar información cuantitativa al momento de la inversión y puesta en marcha de la idea emprendedora.

Según Osterwalder et al. (2015) la Propuesta de Valor es el corazón y alma de todo modelo de negocio. El modelo del Lienzo de la Propuesta de Valor permite gestionar el proceso caótico y no lineal que representa el diseño de la propuesta de valor y reduce el riesgo al aplicar de manera sistemática las herramientas y procesos adecuados.

Según Gavilán (2018) hay 10 características que definen una gran propuesta de valor:

- *Están integradas en grandes modelos de negocios.*
- *Se concentran en los trabajos, frustraciones y alegrías que más les importan a los clientes.*
- *Se concentran en trabajos no solucionados, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas.*
- *Tienen como objetivo pocos trabajos, frustraciones y alegrías, pero se centran en ellos extremadamente bien.*
- *Van más allá de los trabajos funcionales y abordan los emocionales y sociales.*
- *Están en consonancia con el modo en que los clientes miden el éxito*
- *Se concentran en los trabajos, frustraciones y alegrías que tiene mucha gente o por los que pagarán mucho dinero.*
- *Se diferencian de la competencia en los trabajos, frustraciones y alegrías que les importan a los clientes.*
- *Superan a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito.*
- *Son difíciles de copiar.*

8.2.2. Propuesta de valor de “Aikido - Conciencia en movimiento”

“Aikido - Conciencia en Movimiento” es una propuesta de formación y entrenamiento sustentada en el incremento de la conciencia corporal como medio de facilitación del aprendizaje. A través de la práctica del arte marcial Aikido ayuda a las personas a incorporar y fortalecer sus habilidades personales (*soft skills*) con el objetivo de desarrollar su potencial y talentos para lograr más y mejores resultados en todos los ámbitos de sus vidas.

A través de experiencias de aprendizaje sustentadas en el movimiento y la corporalidad, “Aikido - Conciencia en Movimiento” facilita los procesos de cambio y transformación personal de una forma ágil, innovadora y ecológica.

8.2.3. Beneficios diferenciadores de la propuesta

- Facilita la toma de conciencia al traer la corporalidad como espacio de observación.
- Potencia el talento al poner en evidencia y neutralizar las interferencias y barreras mentales que bloquean un desempeño superior.
- Permite un aprendizaje *holístico: mente-emoción-cuerpo*, lo que facilita y agiliza el proceso de cambio personal.
- Impulsa a salir de la zona de confort de una forma más cuidada.
- Desarrolla resiliencia, flexibilidad y agilidad
- Aumenta la autoconfianza y la seguridad interior.
- Facilita la *In-corporación* de habilidades personales para ser más efectivos en un mundo que se presenta cada vez más complejo.
- Permite acceder a la sabiduría corporal para aumentar la creatividad y la intuición.
- Facilita cultivar una *presencia de liderazgo*.
- Desarrolla y fortalece la capacidad de acción para producir resultados valiosos.
- Se aprende a manejar el estrés y los conflictos con más facilidad y sabiduría.
- Desarrolla la capacidad para centrarnos y expresarnos con respeto y asertividad aún en situaciones de mucha presión.

8.2.4. ¿Por qué desde el cuerpo y el movimiento?

- Porque nuestro cuerpo es el mejor registro que tenemos del momento presente, el *aquí y ahora*.
- Porque nos brinda información y nos permite reconocer nuestros patrones habituales de comportamiento, lo que facilita y acelera el proceso de aprendizaje y los cambios.
- Porque al trabajar la coherencia *lenguaje-cuerpo-emoción* logramos mayor rendimiento y calidad de vida.
- Porque nuestro cuerpo físico es el punto de intervención más directo a los cambios que queremos, y lo que aprendemos e incorporamos desde la corporalidad no se olvida.
- Porque la armonía, coherencia y equilibrio entre mente, cuerpo y emociones nos conducen a mayores estados de paz interior y felicidad.
- Porque el trabajo corporal traslada el centro de aprendizaje de la cabeza al cuerpo, permitiéndonos acceder a otras formas de inteligencia además de la intelectual; la emocional y la corporal.
- Porque el conocimiento y la comprensión por sí solos no pueden producir un cambio de comportamiento sustentable. Para lograr un cambio duradero se necesita la experiencia somática.
- Porque nos permite descubrir nuestro patrón corporal de reacción al estrés y a la presión, y cuando podemos verlo y reconocerlo podemos elegir como respondemos.

El aprendizaje *in-corporado* significa que el conocimiento se retiene y se utiliza no solo desde una comprensión cognitiva, sino desde una *experiencia sentida* a través del cuerpo.

Esta experiencia sentida da acceso a nuevas acciones alineadas con los valores y visión a los que adherimos, incluso bajo situaciones de presión.

8.2.5. Oferta de Servicios

El Portafolio de Servicios describe las características de la oferta y lo que puede esperar recibir el cliente para cubrir su necesidad.

En el Anexo 9: *Portafolio de Servicios*, se describen las cuatro propuestas de servicios que se comercializarán en las primeras etapas de este emprendimiento.

8.2.6. Encaje

Se llega al encaje cuando el cliente se ilusiona con la propuesta de valor. Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor. Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Debemos centrarnos en las alegrías que más les importan para marcar la diferencia. En esta propuesta se hará foco en lo novedoso de la metodología que facilita y acelera la incorporación de los cambios y la internalización de los aprendizajes.

Asimismo, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Habrá que hacer foco en los dolores que son más importantes y que la competencia no haya abordado lo suficiente.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2015) se llega al encaje cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor aliviando sus frustraciones y creando alegrías que son esenciales para ellos.

8.2.7. Prototipado

Al igual que el pensamiento visual, el prototipado convierte los conceptos abstractos en tangibles y facilita la exploración de ideas nuevas.

La creación de prototipos procede de los ámbitos del diseño y la ingeniería, en la gestión empresarial no es tan habitual su uso, dada la naturaleza más intangible del comportamiento y las estrategias empresariales.

Los prototipos se utilizan desde hace tiempo en el punto de convergencia de la empresa y el diseño (como es el caso del diseño de productos manufacturados) pero fue hace poco tiempo cuando empezó a cobrar presencia en áreas como el diseño de procesos, servicios e incluso de estrategias y organizaciones. Las empresas jóvenes están poniendo a prueba sus hipótesis, recopilando temprana y frecuentemente comentarios de los clientes y mostrando productos mínimos viables a sus prospectos, afirma Blank (2013) en su artículo *Why the Lean Start Up changes everything*.

Un prototipo de modelo de negocio puede ser desde un rápido bosquejo de una idea en una servilleta hasta un lienzo de modelo de negocio detallado o un modelo de negocio listo para su comprobación. La creación de prototipos de modelos de negocio requiere una mentalidad que llamamos *actitud de diseño* e implica un fuerte compromiso con el descubrimiento de modelos de negocios nuevos y mejores mediante la creación de muchos prototipos para diversas opciones estratégicas. No se trata únicamente de desarrollar ideas que se pretenden aplicar, sino de explorar ideas nuevas, aunque sean absurdas o imposibles, mediante la adición y eliminación de elementos de cada prototipo. En este sentido, son una ayuda para la exploración de otras posibilidades.

La actitud de diseño implica un cambio de paradigma, donde antes se tomaban decisiones, ahora hay que buscar varias opciones entre las que elegir. El prototipado permite realizar algunas pruebas sobre determinadas características y atributos del modelo sin necesidad de largarlo todavía al mercado masivo. En palabras de Blank y Dorf (2013) "...hipótesis es sólo una palabra elegante para referirse a "suposiciones". Para transformar las hipótesis en hechos, los creadores del negocio deben salir de la oficina, a la calle, y ponerlas a prueba con los clientes" (p.72).

Para comenzar a prototipar se eligió trabajar sobre la competencia "Comunicación interpersonal" en un Taller que se denominó: "*El Poder de las Conversaciones – Una mirada desde la corporalidad*". Este taller es parte de la oferta incluida en el Portafolio de Servicios.

Considerando que la cantidad de participantes proyectados para los cursos abiertos en el primer año de funcionamiento es de 192 personas, para calcular el tamaño de la muestra del prototipo se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n es el Tamaño de la muestra que se desea calcular

N es el Tamaño de la población conocida = 192

$Z = 1,96$ para un nivel de confianza de 95%

$e =$ Índice de error máximo admisible, en este caso tomamos un 5% = 0,05

$p+q = 1$, se tomó $p = 0,5$ y $q = 0,5$

Reemplazando en la fórmula se obtuvo un tamaño de la muestra de 128 personas. Para cubrir esta cantidad de asistentes se realizaron entre los meses de septiembre y diciembre del año 2019, ocho talleres de cuatro horas de duración cada uno.

En el Anexo 10: *Prototipado del Taller “El Poder de las Conversaciones - Una mirada desde la corporalidad”*, se puede apreciar su diseño.

El Taller se difundió por Redes Sociales (Facebook e Instagram), por WhatsApp y por la *Fan page* del *Dojo de Aikido*⁵³, con el siguiente mensaje:

- *Te invitamos a participar de un espacio de aprendizaje diferente, donde vamos a experimentar, descubrir e indagar sobre nuestras habilidades comunicacionales.*
- *A través de ejercicios corporales basados en prácticas de Aikido vamos a revisar la forma habitual que tenemos de conversar y el impacto que esto tiene en la calidad de nuestras relaciones, resultados y bienestar en general.*
- *Se trata de un taller enfocado en la práctica concreta y en la interacción entre los participantes, donde se trabajará desde la corporalidad con técnicas de Aikido, el “arte marcial de la paz”.*
- *Contaremos con espacios para la reflexión, el autoconocimiento y la toma de conciencia desde la corporalidad.*
- *A través de la actividad corporal se buscará fortalecer nuestra conexión con los demás, con el entorno y con nosotros mismos.*

⁵³<https://www.facebook.com/pages/category/Martial-Arts-School/Kokoro-Dojo-casa-central-109488789088190/>

En la Figura 35 se muestra como ejemplo uno de los *Flyers*⁵⁴ que se diseñó y utilizó para difusión del taller.

Figura 35. *Ejemplo de Flyer de difusión Taller*



En el Anexo 11 se muestran otros dos ejemplos de *flyers* diseñados para difusión por redes sociales.

Las Figuras 36, 37 y 38 muestran algunas de las imágenes captadas durante el dictado de los talleres.

⁵⁴ Un flyer (volante en español) es un folleto publicitario, on line o impreso, que se utiliza para promocionar una marca, producto o servicio.

Figura 36. Trabajo sobre “Conexión”



Figura 37. Trabajo sobre “Confianza”



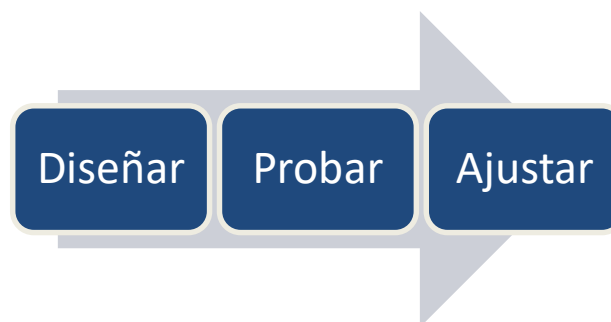
Figura 38. Trabajo sobre “Fluir versus Resistir”

Para obtener datos sobre la aceptación de la Propuesta de Valor, al finalizar el ciclo de talleres se implementó una *Encuesta de Satisfacción* a los participantes, administrada virtualmente a través de *Google Forms*.

En el Anexo 12 se presentan los resultados obtenidos de esta encuesta. Como se observa las opiniones fueron muy favorables.

La información obtenida además de validar la Propuesta de Valor permitió recabar datos para mejorar y ajustar las próximas actividades.

La búsqueda de propuestas de valor que coincidan con trabajos, frustraciones y alegrías del cliente es una constante ir y venir entre diseñar y probar experimentos, prototipos y pilotos.



Más que secuencial, el proceso es repetitivo. El objetivo que hay detrás del modelo descrito es probar ideas lo más rápido posible para aprender, crear diseños mejores y volver a probar.

La intención original del presente trabajo de campo de continuar testeando dos o tres ciclos más de pilotos con otras temáticas se vio interrumpida por la situación de pandemia Covid-19 que afectó y sigue afectando al mundo.

Por lo tanto, se tomó la información recolectada en estos primeros talleres para terminar de diseñar y ajustar la Propuesta de Valor en el marco del trabajo de Tesis.

8.3. Bloque 3 - Canales de Distribución

En este Bloque se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Según los autores Osterwalder y Pigneur (2011) los canales tienen cinco fases distintas (Tabla 8). En este bloque se irán desarrollando las respuestas a las preguntas planteadas en cada fase.

Tabla 8. *Tipos de canales y fases.*

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Direto	Equipo comercial				
	Ventas en internet	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
Socio	Indirecto	Tiendas propias				
	Tiendas de socios	Mayorista				

Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

En la actualidad nos encontramos inmersos en la llamada *era digital* en la cual para realizar negocios se necesita un nuevo modelo de estrategia y práctica del marketing. “Internet ha cambiado fundamentalmente las nociones de los clientes acerca de comodidad, velocidad, precio, información de producto y servicio. Como resultado, ha dado a los mercadólogos una forma del todo nueva para crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos” (Kotler y Armstrong, 2013, p.433).

En la Figura 39 se puede observar el crecimiento sostenido que viene teniendo Internet en nuestro país en los últimos años.

Figura 39. Crecimiento de Internet en los últimos años



Fuente: Accesos a Internet. INDEC (2019)

El Marketing Digital se basa en las 4F (Flujo, Funcionalidad, *Feedback* y Fidelización):

- **Flujo:** viene definido por el concepto de lo multiplataforma o transversal. El usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera el sitio para captar la atención y que no lo abandone.
- **Funcionalidad:** la navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil.
- **Feedback** (retroalimentación): debe haber una interactividad con el usuario para construir una relación con éste. La percepción que recibe y la consecuente reputación que se consigue son la clave para conseguir confianza y una bidireccionalidad.
- **Fidelización:** una vez entablada la relación con el usuario se debe buscar un compromiso y proporcionarle temas de interés para él.

Tomando en consideración esta fuerza que actualmente tiene el marketing digital la estrategia para los canales de distribución será:

- Fuerte presencia en redes sociales, eligiendo la más adecuada según el perfil del cliente.
- Conseguir posicionamiento a través del sitio web con una estrategia de marketing digital *SEO (Search Engine Optimization)*⁵⁵, para aparecer con buen posicionamiento en los buscadores, principalmente en Google.
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones/ instituciones para el ofrecimiento de los servicios de formación, con beneficios para sus asociados.

La estrategia de marketing que se implementará en el proyecto va a estar sustentada en el uso intensivo de las redes sociales: *Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube*, dado que son de los medios más utilizados en la actualidad y el perfil de cliente de “*Aikido-Conciencia en Movimiento*” está presente en ellas. Además, en una primera etapa del emprendimiento no representa mayores costos y luego se puede ir invirtiendo en forma escalonada.

Las redes sociales, representan cada día más una excelente fuente de tráfico, permiten dar a conocer la marca por todo el mundo y crear una real interacción con los clientes, y todo esto de una manera relativamente económica.

Actualmente las personas en las plataformas sociales buscan la parte *social* de las marcas. No quieren tratar con una empresa de productos o servicios de manera impersonal, prefieren construir un diálogo de manera colectiva. Quieren sentirse parte de una comunidad.

Los contenidos que se publicarán son parte fundamental para lograr ese objetivo y se van a trabajar sobre los siguientes ejes:

- *Transmitir una imagen de profesionalismo en lo que hacemos y como lo hacemos;*
- *Construir conexión;*
- *Despertar la curiosidad;*

⁵⁵ Conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de buscadores de Internet.

- *Posicionarnos como referentes del aprendizaje a través de la corporalidad;*
- *Generar visibilidad a través de la posibilidad de llegar a más sitios, incluso a todo el mundo;*
- *Generar confianza a través de una presencia continua y contenidos de valor.*

8.3.1. Posicionamiento de la marca

Los elementos que van a dar forma a la imagen corporativa del emprendimiento son el Nombre, el Logo y la Página web.

- **El Nombre:**

En el Capítulo III ya se explicó cómo y por qué elegimos el nombre de: “*Aikido - Conciencia en Movimiento*”.

- **El Logotipo:**

Para lograr un nivel de recordación alto en la mente del cliente se buscó crear una imagen que sea original y que a la vez tenga valor simbólico, fuerza visual e impacto emocional. En la Figura 40 se puede apreciar el logo diseñado.

Figura 40. Logo de “*Aikido-Conciencia en Movimiento*”



La imagen representa una mariposa saliendo por la abertura del círculo japonés *enso*, ambas figuras transmiten simbólicamente lo que se pretende

comunicar. En el Capítulo II ya se había comentado el significado que tiene el círculo y el movimiento circular en el contexto del Aikido.

El *enso*⁵⁶ es un símbolo japonés que representa al círculo. Se pinta con tinta a mano y al estar relacionado con el Zen encierra a su vez una significación más profunda. El círculo *enso* encarna los ciclos, las repeticiones, el pensamiento no dual, la armonía. Una característica del *enso* es que nunca se cierra, siempre hay una ligera abertura en algún lugar de la figura significando expansión hacia el universo, hacia el infinito.

Por esa abertura sale una mariposa. Las mariposas han sido desde siempre asociadas simbólicamente con los cambios, la evolución y las transformaciones. Se eligió el color rojo por su relación con la alegría, la pasión, la fortaleza y el optimismo, valores que están alineados con la esencia de “*Aikido-Conciencia en Movimiento*”.

- **La página web:**

Será importante contar con un sitio web con dominio propio por ello esta será una de las primeras inversiones que se realizarán.

En la web se especificarán los aspectos principales del emprendimiento: la historia, valores, quienes lo integran, y también el detalle y explicación de los servicios ofrecidos.

A través de la página se podrán responder consultas y se alojará también un *Blog*⁵⁷ con el objetivo de generar comunidad.

8.3.2. Comunicación de la marca

Se buscará lograr consistencia a lo largo de todas las publicaciones que se realicen. Para ello habrá que responder a la pregunta: *¿Cómo queremos que nuestros seguidores en redes sociales perciban nuestra marca?*

⁵⁶ El término *ensō* (円相) es una palabra japonesa que significa círculo.

⁵⁷ Según la RAE un *blog* es un sitio web que incluye, a modo de diario personal de su autor o autores, contenidos de su interés, actualizados con frecuencia y a menudo comentados por los lectores.

También se responderán preguntas que ya se habían formulado cuando se definió la propuesta de valor.

- *¿cuál es la razón de ser de mi marca?*
- *¿cuál es el perfil de mi cliente o potencial cliente?*
- *¿cuáles son los valores de mi marca?*
- *¿cuál es su personalidad?*
- *¿cuáles son los beneficios que ofrece?: funcionales? emocionales? simbólicos?*

En definitiva: *¿por qué mi marca existe? y ¿cuál es la esencia detrás de ella?* Responder estas preguntas permitirá mantener coherencia y consistencia en lo que se transmite a través de todos los canales de comunicación que se utilicen:



Fan page en Facebook: se usará para encontrar nuevos clientes y entablar relaciones duraderas con ellos teniendo en cuenta que 2.700 millones de personas usan Facebook cada mes para mantenerse en contacto con sus amigos y familiares, así como para descubrir cosas que les interesan (Facebook, 2020).

Una *Fan page*⁵⁸ permite a su propietario grabar y mantener un registro de la cantidad de usuarios que la visitan, comparten y comentan los mensajes todos los días. Por ende, se puede hacer *benchmarking*⁵⁹ y realizar análisis de mercado de los clientes objetivo basándose en su edad, género, estado civil y ubicación.

Se pondrá el foco en publicar contenido atractivo y actualizado de manera permanente, subiendo periódicamente fotos y videos para impulsar las interacciones. Las próximas actividades, programas de formación y la oferta en

⁵⁸ *Fan page* (página de fans en español) es una página creada especialmente para ser un canal de comunicación con seguidores (fans) dentro de Facebook. Es un espacio que reúne personas con intereses comunes.

⁵⁹ Benchmarking (en español “evaluación comparativa”) es un proceso continuo de investigación, análisis y comparación de nuestros productos, servicios y prácticas con las de la competencia y empresas líderes en el mercado, con el objetivo de estudiar e incorporar mejoras.

general serán compartidas en esta página. Los interesados y potenciales clientes podrán hacer comentarios y contactarse por privado para hacer consultas y solicitar más información.

Las páginas y los formatos de anuncios de Facebook están especialmente diseñados para captar la atención de las personas y animarlas a realizar acciones. Ofrecen flexibilidad creativa, son sencillas de usar y funcionan en todos los dispositivos (computadoras, tabletas, celulares, etc.)

En los contenidos se utilizarán los siguientes recursos buscando siempre despertar emociones:

- Fotos: transmitirán quiénes somos y lo que hacemos a través de imágenes e ilustraciones de formato sencillo y claro que incluya textos atractivos.
- Videos: se contará nuestra historia con imágenes, sonido y movimiento. Los anuncios con video permiten una gran variedad de duraciones y estilos.
- Historias: las historias son una experiencia personalizable con la que se podrá cautivar a las personas con contenido inspirador que las motive a buscar más información sobre la propuesta.



Instagram: Instagram se está convirtiendo en la red social preferida por las marcas y pequeños negocios, ya sea por las ventajas que ofrece o por sus suscriptores en constante aumento. Sin duda, es un gran escaparate comercial. Las personas recurren a Instagram en busca de inspiración y con el objetivo de descubrir contenido que les resulte interesante.

Esta red social, tiene actualmente enorme cantidad de usuarios activos y nos permite no sólo compartir fotos sino también historias y videos en vivo.

Los clientes y potenciales clientes podrán contactarse con facilidad y consultar sobre los servicios que se ofrecen, precios y próximos eventos. Las etiquetas (*hashtags*) son una potente herramienta para llegar al cliente objetivo a través de búsquedas móviles. Los clientes pueden buscar términos relevantes con respecto a fotos y videos, asimismo, son una buena manera de generar participación del público e involucramiento con la marca. Tener un perfil de empresa en Instagram permite lo siguiente:

- Incluir un botón de contacto para llevar a las personas a un correo electrónico o a un teléfono.
- Poner un enlace con una dirección física, en este caso al no tener un lugar físico concreto (oficina) se colocará *Ciudad de Córdoba, Argentina*, pero es importante que los clientes sepan a donde está radicada la empresa.
- Compartir el contenido creado en la *Fan page de Facebook*.
- Conocer estadísticas sobre las personas que nos siguen: ciudad, país, edad, género, días y horas en que la audiencia se conecta a Instagram (esto permite publicar en esa franja).
- Medir la efectividad de las publicaciones.
- Direccionar a los potenciales clientes a la página web.
- Comprar publicidad para promocionar los anuncios.

A esta red social se apuntará la estrategia de contacto principalmente para el segmento “*Personas*”.



YouTube: este es otro canal digital que se usará con frecuencia. En este caso para la publicación de videos sobre actividades ya realizadas y videos de promoción en vivo. Los mismos videos se publicarán simultáneamente en los otros canales para reforzar y mantener la coherencia de toda la comunicación en redes.



LinkedIn. LinkedIn es la principal red social profesional del momento. En el caso del segmento *Empresa*, el público objetivo se encuentra allí.

Esta plataforma tiene 675 millones de usuarios mensuales y gana dos nuevos miembros cada segundo (Cooper, 2020). Hay varias razones por las cuales crear una página de empresa en LinkedIn es una buena opción para emprendedores, entre ellas la posibilidad de generar clientes potenciales y la publicidad gratuita.

Se apelará a la publicación de contenidos de valor, tanto propios como compartiendo contenidos de otros profesionales, consultoras u organizaciones que estén relacionados con temáticas de: *desarrollo de personas y talentos, aprendizaje experiencial, cambio y transformación, aprendizaje corporal, habilidades blandas (soft skills) y liderazgo*.



Blog: el desarrollo de un blog empresarial forma parte del marketing de redes sociales y consiste en compartir contenido especializado y noticias de una marca de producto o servicios o de una persona en particular.

En este caso el Blog será una sección de la página web donde se publicarán artículos con contenidos relevantes a la propuesta de valor con el objetivo de crear audiencia, conseguir seguidores y crear comunidad.

La constancia en la publicación de este tipo de mensajes será fundamental para poder proyectar y posicionar en la audiencia una imagen de expertos en la materia. Se publicarán artículos de calidad sobre las mismas temáticas descritas en el punto anterior, esto permitirá optimizar el *SEO* y construir una imagen ante los clientes.

En la estrategia de redes sociales en general, se hará uso de otra de las técnicas propuesta por Osterwalder y que actualmente está teniendo mucha aceptación: la narración de historias o *storytelling*.

8.3.3. La narración de historias

El término *storytelling* alude, de manera amplia, al arte milenario de narrar relatos (Núñez, 2007) y puede ser una herramienta potente para materializar un modelo de negocio nuevo (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Contar cuentos, relatar anécdotas, la historia oral es uno de los fundamentos de la sociedad humana. El *storytelling* acerca esa simple y esencial tradición, para acceder a una comunicación más directa y auténtica.

A lo largo de la historia, todas las culturas del mundo han contado relatos con el objetivo de traspasar a las siguientes generaciones su historia, sus creencias y sus tradiciones. Al igual que el lienzo del modelo de negocio ayuda a esbozar y analizar los modelos nuevos, la narración de historias ayuda a explicar eficazmente en qué consiste el modelo. La resistencia es una de las posibles reacciones a un modelo desconocido, por lo que es fundamental describirlo de forma adecuada.

Las buenas historias enganchan al público y por esa razón una historia es la herramienta ideal para preparar un debate en profundidad sobre un modelo de negocio nuevo y su lógica subyacente.

El arte de contar historias es una de las herramientas de comunicación más efectivas que existen, es multisensorial, multi soporte, utiliza géneros

variados y moviliza usos del relato muy diferentes: desde la narración oral tal y como era practicada en la antigüedad, hasta la narración digital o *storytelling* digital, más propia de nuestra sociedad tecnológica. Un modelo de negocio nuevo se puede presentar de forma tangible y atractiva a través de una historia.

8.3.4. La historia desde la perspectiva del cliente

La fuente de inspiración para emplear el *storytelling* se encuentra ya no solo en los relatos transmitidos de generación en generación, sino en la realidad de la vida en su totalidad.

La perspectiva del cliente es un punto de partida potente para una historia, se trata de utilizar al cliente como protagonista y contar la historia desde su punto de vista. Se pueden mostrar los retos a los que se enfrenta y los trabajos que debe hacer. Se pueden incluir detalles como el servicio que recibe, el lugar que ocupa en su vida o las cosas por las que está dispuesto a pagar y explicar por qué nuestro producto o servicio le hace la vida más fácil (Osterwalder y Pigneur, 2011). Contar historias significa generar emociones que logren impactar y captar el interés de los oyentes. Una buena historia llega allá donde el análisis cuantitativo tiene negada la entrada: *nuestros corazones*.

Un estudio llevado a cabo por Paul Zak, director del *Center for Neuroeconomics Studies* en *Claremont Graduate University*, demostró científicamente el efecto que las historias provocan en el cerebro de las personas. En esta investigación se descubrió que las historias producen la liberación de oxitocina, hormona que el cerebro humano segrega cuando confía en alguien, y que fomenta la colaboración y la empatía. Además, se demostró que el relato posee una gran capacidad para atraer la atención humana y que consigue que el receptor comparta la emoción de los personajes. De hecho, se comprueba como las historias que unen contenido y emociones son más fáciles de entender y se recuerdan por más tiempo (Zak, 2013)

Por lo cual, el *storytelling* consigue una serie de efectos en el ser humano que no se obtienen tan fácilmente dando una información o mensaje de manera directa. Somos capaces de entender y retener mejor las explicaciones si éstas adoptan la forma de historia gracias a la estructura cognitiva de nuestro cerebro.

Para contar historias se utilizarán principalmente las redes sociales de Instagram y YouTube.

8.3.5. Pilares estratégicos de la comunicación en redes sociales

Los pilares estratégicos de comunicación de la marca son aquellos grandes temas de los que nos interesa hablar, son las diferentes categorías de contenido. Cada pilar será como una columna vertebral del negocio, un tema relevante sobre el cual construir la marca.

La idea será balancear dos tipos de contenidos:

- Contenido que le resultará interesante y relevante a la audiencia objetivo.
- Contenido que ayudará a construir la imagen de marca que se desea proyectar.

Como estrategia se eligieron los seis ejes que se detallan a continuación:

1. *Posicionarnos como referentes/ expertos en el aprendizaje de soft skills a través de la corporalidad.*
2. *Difundir los programas, formaciones y servicios que ofrecemos.*
3. *Dar a conocer nuestros valores y la forma en que hacemos lo que hacemos.*
4. *Hacer conocer el Aikido como recurso para el desarrollo personal.*
5. *Compartir las últimas tendencias en formación, desarrollo de personas y aprendizaje organizacional.*
6. *Inspirar a la audiencia.*

En el Anexo 13 se pueden observar algunos de los *flyers* que se diseñaron y difundieron por redes sociales para hacer conocer la Propuesta de Valor.

8.3.6. Estrategia de venta

Como estrategia de venta se aplicarán los principios del *social selling* (venta social). Primero se buscará construir una relación y luego se conducirá al potencial cliente a interesarse en la propuesta y eventualmente adquirir los servicios ofrecidos.

Esa conversación previa se mantendrá, como se expresó con anterioridad, a través de las redes sociales, publicando contenidos propios y también algunos ajenos que interesen y despierten curiosidad para convertirnos en referentes del aprendizaje a través de la corporalidad. El objetivo es que la

audiencia interaccione, comente, comparta y pregunte. Al crear una relación los potenciales clientes estarán mucho más receptivos a lo que queramos contarles.

En redes sociales se seleccionarán estratégicamente y se seguirá a aquellas personas/ empresas/ profesionales que interesen como potenciales clientes, dejando comentarios de valor en las publicaciones de sus propios perfiles. También se buscará pertenecer a *Grupos/ Comunidades* que tengan que ver con temas relacionados con la propuesta de valor, participando y aportando.

8.4. Bloque 4 - Relaciones con los Clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. El tipo de relación que exige el modelo de negocio repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2011) existen varias categorías de relaciones con clientes y estas pueden coexistir como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9. *Categorías de relaciones con clientes*

Categoría	Características
<i>Asistencia personal</i>	Se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
<i>Asistencia personal exclusiva</i>	En este tipo de relación, un representante de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.
<i>Autoservicio</i>	No hay una relación directa con los clientes, se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

<i>Servicios automáticos</i>	Se combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus necesidades. Algunos incluso pueden simular una relación personal.
<i>Comunidades</i>	Las comunidades en línea permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.
<i>Creación colectiva</i>	La empresa recurre a la colaboración de los clientes para crear valor.

Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

Hoy en día la cercanía con el cliente lo es todo, aun cuando la relación sea en un entorno digital, por ello se buscarán formas para estrechar los lazos, hacernos conocer, compartir nuestra propuesta y nuestros valores, responder sus preguntas e inquietudes, siempre poniendo el foco en las personas y en sus necesidades y problemas.

El servicio brindado se centra en la categoría de *asistencia personal*, con aspectos de *comunidades* y *creación colectiva*, a través de la construcción de relaciones; acercando al cliente o potencial cliente contenidos de valor que despierten su curiosidad e interés y basados en los pilares sobre los cuales se asienta la marca de “*Aikido-Conciencia en Movimiento*”.

En el caso del segmento “Personas” que se muestren interesadas en los distintos programas, ya sea a través de la *Landing page*⁶⁰ o de las redes sociales,

⁶⁰ La página de aterrizaje (Landing page) es una página web a la que se llega pulsando sobre un enlace o botón desde otra página, correo electrónico o red social.

se realizará un primer acercamiento enviando información por correo electrónico, por *WhatsApp* o telefónicamente, en ese orden.

En el caso del cliente “Empresa” se contactará a un referente (Gerente de RRHH, Gerente General, Dueño, etc.) vía correo electrónico para solicitar una entrevista y realizar una visita personal de presentación. Por el mismo medio se enviará además una presentación interactiva conteniendo el Portafolio de Servicios.

A través de *Facebook*, *Instagram* y *LinkedIn* se trabajará para construir comunidades atraídas por las mismas inquietudes y necesidades.

Las relaciones con los clientes pueden tener los siguientes objetivos:

- a. *Atraer/ Captar*: para ello se va a compartir contenido atractivo y útil que capte la atención de la audiencia, posicione la marca, permita hacer conocer los servicios que se ofrecen y genere tráfico hacia la página web.
- b. *Convertir*: a través de la *Landing page* o una *call to action* (llamada a la acción) que motiven y dirijan al visitante a realizar la conversión esperada o a dejar información, por ejemplo:
 1. *Llenar un formulario de contacto*
 2. *Pedir más información sobre las capacitaciones y programas*
 3. *Comprar un curso*
- c. *Fidelizar*: a través de proporcionar contenido de valor para los lectores, compartir opiniones y conversaciones con la audiencia y generar comunidad.

Ejemplos de contenidos que se publicarán:

- Entrevistas con referentes o profesionales expertos
- Testimonios de clientes satisfechos
- Fotos y extractos de videos de las formaciones realizadas
- Artículos propios y de invitados
- Difusión de próximas capacitaciones
- Fotos y videos del *behind to scene* (detrás de escena)

- Información sobre el Aikido en general

Se realizarán también instancias presenciales que permitan conectar con los clientes y potenciales clientes a través de un contacto más estrecho. Para ello se realizarán acciones de *Networking*⁶¹ estratégico con el objetivo de fomentar, generar y participar de momentos y espacios de relacionamiento interpersonal e interdisciplinario, fidelizar a los clientes que ya se tienen, crear y desarrollar oportunidades de negocio y potenciar la imagen de “*Aikido-Conciencia en Movimiento*”. Para lograr este objetivo se realizarán acciones diversas como:

- *Participación de Jornadas y Congresos*: son momentos de interacción y contacto con otros profesionales del sector y con referentes del rubro. Estas instancias sirven para actualizarse y generar vínculos comerciales y productivos. Se armará un calendario de eventos anual para participar de los de mayor relevancia y concurrencia, tanto en Argentina como en el exterior.
- *Desayunos de trabajo con clientes*: se invitará a clientes y potenciales clientes del segmento Empresas a participar de desayunos donde se planteará alguna temática novedosa. El objetivo es integrar y fortalecer lazos y vínculos personales.
- *Invitación a especialistas*: en los desayunos de trabajo o en otras ocasiones se podrá invitar a especialistas o referentes de diferentes temáticas siempre relacionadas al aprendizaje, la formación y el desarrollo de personas, para que diserten sobre una problemática del momento que tenga importancia para los clientes.
- *Se realizarán encuestas periódicamente*, orientadas a los distintos segmentos, para detectar las problemáticas y los dolores que más preocupan a los clientes.

⁶¹Networking es un término que puede traducirse en español como “hacer contactos”, se usa en el mundo de los negocios para hacer referencia a una actividad en la que profesionales y emprendedores se reúnen para formar relaciones empresariales, crear y desarrollar oportunidades de negocio, compartir información y buscar potenciales clientes.

8.5. Bloque 5 - Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos son las distintas formas en que se recupera valor del mercado a través de la propuesta de valor. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias.

Se tendrá que definir cuáles pueden ser las fuentes y así establecer la frecuencia y forma de los ingresos. Este bloque permite ayudar a planificar un Plan de Ventas y así se podrá verificar la viabilidad o no del proyecto a nivel financiero.

Los ingresos pueden provenir de transacciones puntuales o de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor.

Siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2011) se definieron las siguientes fuentes de ingreso para “*Aikido-Conciencia en Movimiento*”:

- *Venta de cursos y programas abiertos de formación a personas en general.*
- *Venta de programas de especialización para coaches.*
- *Venta de cursos y programas de formación a empresas.*
- *Servicios de coaching a personas individuales.*
- *Servicios de coaching a empresas.*

Teniendo en cuenta las particularidades de mercado analizadas anteriormente se establece la proyección de ventas de la Tabla 10 para el primer año de funcionamiento:

Tabla 10. *Proyección de Ventas Año 1*

Capacitaciones abiertas al público en general

Curso abierto (estándar)
(Duración: 8 horas)

2 cursos de 16 personas
8 cursos de 20 personas
Total: 192 personas

Curso de desarrollo de *soft skills*
(Duración: 6 meses)

2 cursos de 16 personas
Total: 32 personas

Curso de especialización corporal para coaches (Duración: 3 meses) 2 cursos de 16 personas
Total: 32 personas

Capacitaciones para empresas

Formación para el desarrollo de soft skills (Duración: 6 meses) 6 formaciones de 120 horas (25 participantes/ curso)
Total = 720 horas

Coaching para empresas

166 horas de *coaching* a ejecutivos/ líderes

8.5.1. Estrategia de Precios

Como se puede observar en la Tabla 11 para fijar los precios existen dos mecanismos principales: Fijo y Dinámico.

Tabla 11. Mecanismos de fijación de precios

Fijo (los precios predefinidos se basan en variables estáticas)		Dinámico (los precios cambian en función del mercado)	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra.
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación.

Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

El mecanismo de fijación de precios va a ser de tipo Fijo para productos estándares abiertos al público en general, estableciéndose ajustes por inflación.

Para el segmento Empresa el valor de la hora de capacitación se fijará en función del valor de mercado, pudiendo tener variaciones según el tipo de empresa (Pyme, Gran Empresa, etc.) y también de la localización geográfica.

Además, para este segmento se podrán realizar negociaciones en función al volumen de formación/ *coaching* contratados (cantidad de horas y personas).

El precio está establecido en pesos argentinos. Para capacitaciones que se contraten fuera del país los precios se fijarán en dólares de acuerdo con el tipo de cambio.

La estrategia no es competir en función del precio sino de la diferenciación por lo cual durante el primer año de introducción y conocimiento de la propuesta de valor el precio de referencia será el de la hora promedio de capacitación en el mercado. A partir del segundo año se fijarán valores ligeramente superiores a la media del mercado.

8.5.2. Formas de Pago

Para capacitaciones de 8 horas abiertas al público en general se abonará el curso al momento de la inscripción. Para programas de mayor duración se podrá abonar en cuotas mensuales, pudiendo optarse por tarjeta de crédito.

Para empresas se negociará la forma de pago de acuerdo con el tipo y volumen de servicio contratado, siempre estableciendo un pago inicial al momento de contratar el servicio.

Los precios serán actualizados de acuerdo con el índice de inflación vigente.

El número mínimo de personas para llevar a cabo una capacitación estará determinado por el punto de equilibrio de cada programa.

En la Tabla 12 se muestran los precios de referencia establecidos para el primer año de funcionamiento.

Tabla 12. Fijación de precios Año 1

Segmento de mercado	Producto/ Servicio	Valor Unitario
Público en general	Capacitación de 8 horas	\$3.000 /persona
Público en general	Programa de desarrollo de <i>soft skills</i>	\$30.000 /persona
Coaches	Programa de especialización en <i>Coaching Corporal</i>	\$15.000 /persona
Empresa	Hora de capacitación	\$2.500 /hora
Todos	Hora de <i>coaching</i> individual	\$1.500 /hora

8.6. Bloque 6 - Recursos Claves

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar.

Tal vez el concepto más básico sea el de *recursos*, en este Bloque se describen los más importantes para que el modelo de negocio funcione.

Los *recursos tangibles* son los activos físicos de una organización, como las instalaciones, la mano de obra y su financiación. Por el contrario, los *recursos intangibles* son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento (Johnson et al., 2006). Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- *Físicos*
- *Intelectuales*
- *Humanos*
- *Económicos*

Partiendo de esta clasificación identificamos los siguientes recursos, necesarios para llevar a cabo las actividades críticas:

8.6.1. Recursos Físicos

- *tatami*
- armas de práctica (*Bokken*⁶² y *Jo*⁶³)
- proyector
- *notebook*
- puntero laser
- impresora
- espacio para capacitación: se prestarán los servicios tanto en el *Dojo de Aikido* asociado como en las instalaciones de los clientes, cuando éstos sean empresas.

El cliente empresa podrá optar por usar instalaciones propias, siempre y cuando cumplan con los requisitos especificados para el desarrollo de cada sesión y sean agradables y confortables de acuerdo con los estándares de calidad que se han fijado, o puede optar por contratar un lugar externo.

Para los cursos abiertos al público la capacitación se realizará en el *Dojo de Aikido*.

- artículos de librería varios
- material de folletería (carpetas de presentación, tarjetas personales, etc.)

En el Anexo 14 se muestran algunas imágenes del *Dojo de Aikido* donde se realizarán los entrenamientos.

8.6.2. Recursos Intelectuales

- patentamiento de la marca

⁶² Sable japonés de entrenamiento confeccionado en madera

⁶³ Bastón de madera utilizado en Aikido como complemento al combate sin armas

- información sobre el negocio, actualizada y confiable: para esto será necesario asignar recursos a suscripciones en páginas web o entidades especializadas en la generación de este tipo de información
- *know how* de diseños a medida de las propuestas
- *know how* de los consultores
- página web
- creación de contenidos en redes sociales
- bibliografía
- asistencia a congresos, conferencias y cursos de actualización

8.6.3. Recursos Humanos

- Como se trata de un emprendimiento unipersonal, se considera en este apartado a los socios estratégicos, de los cuales el principal es el *Sensei del Dojo* donde se llevarán a cabo las actividades abiertas al público en general.

Luego pueden sumarse otras consultoras que deseen tercerizar el servicio, con las cuales habrá que establecer relaciones de confianza y co-creación.

- En algunos casos de acuerdo con los requerimientos de la propuesta presentada al cliente o a la cantidad de participantes, podrá ser necesario subcontratar otros consultores/ facilitadores o asistentes, entre ellos:
 - Capacitadores/ *coaches* que oficien de *co-facilitadores*; también podrán ser profesores de educación física y/ o profesores de yoga. En todos los casos se los capacitará tanto en los valores de la organización como en las dinámicas y metodología a utilizar.
 - Asistentes para captura de fotos y videos, soporte administrativo, recepción de participantes, etc.

- *Community manager*⁶⁴: se subcontratará este servicio mensualmente para administrar y asegurar presencia estratégica en redes sociales.

8.6.4. Recursos Económicos

Los recursos económicos para iniciar el proyecto van a ser aportados en parte de las finanzas personales del propio emprendedor y en parte a través de un préstamo bancario. Luego provendrán de los propios ingresos por ventas y de destinar un porcentaje de esos ingresos para inversiones futuras.

Sin duda los recursos son importantes, pero las acciones que se realicen (como utiliza y organiza los recursos el emprendedor) son tan importantes como los recursos que posee. La eficiencia y eficacia de los recursos, no depende únicamente de su existencia, sino de cómo se gestionen.

Para comprender la capacidad estratégica, el énfasis no se pone únicamente en que los recursos existan, sino en cómo se utilizan. Es decir, en las actividades y procesos a través de los cuales una empresa organiza sus recursos de forma eficaz (Johnson et al, 2006).

8.7. Bloque 7 - Actividades Claves

En el presente bloque se describen las actividades más importantes que debe emprender un negocio para funcionar y tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Las actividades también varían en función del modelo de negocio y para identificarlas es necesario comprender como crea valor la empresa.

Siguiendo la Figura 41 propuesta por Kaplan y Norton (2008) se identificaron los siguientes procesos claves con sus respectivas actividades.

⁶⁴ En español Gestor de Comunidades, es el responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con los clientes en internet.

Figura 41. *La perspectiva del proceso interno*



Fuente: Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, 2008, Gestión 2000

8.7.1. Propuesta y Negociación

- Cliente Empresa:* Comprende una serie de pasos para lograr la conversión de potenciales clientes, adecuando los programas de formación a las necesidades requeridas por las empresas. Abarca todas las actividades de contacto, presentación de propuestas y el cierre de la negociación. (Anexo 15)
- Formación Estándar:* Comprende las actividades para planificar y coordinar el plan anual de capacitaciones que se ofrecerá al mercado destinado al público en general y coaches. (Anexo 16)

8.7.2. Prestación del servicio

Establecida la negociación con la empresa cliente y con el *Sensei del Dojo* en el caso de las capacitaciones abiertas, se diseñarán y realizarán las actividades de acuerdo con lo pactado y establecido en los requerimientos y cronogramas respectivos. Anexo 17: *Plantilla para diseño de actividad formativa* y Anexo 18: *Proceso prestación del servicio*.

8.7.3. Comercialización

Involucra las actividades de planeación comercial, ventas propiamente dichas y las necesarias de marketing y publicidad para hacer conocer la propuesta y llegar a los potenciales clientes. (Anexo 19)

8.8. Bloque 8 - Asociaciones Claves

En este Bloque se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), las motivaciones para establecer asociaciones pueden ser:

1. *Optimización y economía de escala*: Es la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor y tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Suelen establecerse para reducir costos y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.
2. *Reducción de riesgos e incertidumbre*: Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.
3. *Compra de determinados recursos y actividades*: Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

Teniendo en cuenta las características del emprendimiento, los servicios que se ofrecen y las características de la propuesta de valor, se podrían visualizar como Alianzas Claves las siguientes:

- a) *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras*: Las alianzas con los *Sensei de Dojos de Aikido*.
- b) *Coopetición*: Son las asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. Estas serán las que se pueda establecer con otras Consultoras que quieran tercerizar el servicio como parte de sus ofertas, entre ellas podrían estar las escuelas de formación de coaches.
- c) También se podrán realizar alianzas con distintas organizaciones e instituciones como:
 - Redes de profesionales (ejemplo: Asociación Argentina de profesionales del *coaching*, *Clusters* de empresas tecnológicas, etc.)
 - Instituciones gubernamentales (Gobierno Provincial o Municipal)
 - Instituciones educativas (Colegios, Institutos de formación, Universidades)
 - Colegios profesionales

8.9. Bloque 9 - Estructura de Costos

En este último Bloque se describen todos los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocio. El objetivo será analizar detenidamente los ingresos y costos y determinar si el modelo de negocio resulta viable.

En la Tabla 13 se pueden distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos: *según costos* y *según valor* (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos)

Tabla 13. Estructuras de costos

Según Costos	Según Valor
<p><i>Objetivo:</i> recortar gastos en donde sea posible.</p> <p>Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.</p> <p><u>Ejemplo:</u> compañías aéreas de bajo costo</p>	<p><i>Objetivo:</i> creación de valor.</p> <p>Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.</p> <p><u>Ejemplo:</u> hoteles de lujo exclusivos</p>

Fuente: Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

Además, según su naturaleza los costos se pueden clasificar en:

- Costos fijos: este tipo de costos no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.
- Costos variables: este tipo de costos varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción, lo que hace que el costo medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

- Economías de campo: este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

A continuación, se analizará la estructura de costos de “*Aikido-Conciencia en Movimiento*”.

Cabe resaltar que el emprendimiento no contará con una oficina administrativa desde el primer año de funcionamiento, debido a que no se considera necesario. Funcionará en el domicilio particular de la emprendedora.

Las reuniones con clientes se realizarán en espacios de coworking⁶⁵o en las mismas oficinas del cliente. En cambio, sí se considerarán necesarias ciertas mejoras para ambientar la habitación destinada a oficina y hacerla más confortable, además de considerar en los costos fijos la afectación de parte de los gastos de servicios (luz, agua, gas, wifi, etc.)

El emprendimiento tiene costos de carácter fijo y variable los cuales se describen a continuación.

8.9.1. Costos Fijos

Supuestos para el cálculo de Costos Fijos:

Rubro Servicios: se considera un tercio de los gastos mensuales afectados al emprendimiento. El mismo impacto se aplicará en otros gastos generales como telefonía, wifi y limpieza.

Rubro Gastos varios de oficina: comprende los gastos en útiles de oficina y papelería en general.

Rubro Monotributo: se consideran los valores provistos por la página de Afip (2020): Categorías del monotributo. Luego del primer año de funcionamiento se prevé migrar a categoría de Responsable Inscripto.

Rubro Honorario emprendedor: comprende un equivalente a ingreso mensual del emprendedor.

⁶⁵Los espacios de coworking son oficinas compartidas en las que profesionales, emprendedores y/o empresarios se reúnen para trabajar, conectar y crear oportunidades profesionales y de negocios.

Rubro Cuotas varias: comprende las cuotas por la compra de equipamiento tecnológico.

Rubro Préstamo: comprende la cuota del préstamo bancario solicitado bajo los supuestos de la Tabla 14 obtenidos de información del mercado bancario.

Tabla 14. Cuota Préstamo bancario

TNA	64%
Interés mensual	5,3%
Plazo (meses)	12
Tipo	Francés, Tasa Fija
Valor del préstamo	-200.000
VALOR CUOTA	\$ 22.948,48

Rubro Asesoría contable: comprende el asesoramiento de un contador en determinados meses del año.

Rubro Movilidad: comprende los gastos de visitas a empresas y reuniones con clientes.

Actualización de know-how: comprende los gastos erogados para la asistencia a cursos de actualización, talleres, conferencias y/o congresos.

Community manager: comprende la contratación terciarizada mensual de un profesional para gestión y administración de las redes sociales.

Mantenimiento web: comprende los costos de dominio, *hosting*, actualización y mantenimiento mensuales.

Depreciación: se calcula con modalidad lineal según la Tabla 15.

Tabla 15. Depreciación

Concepto	Monto	Vida útil (Años)
Acondicionamiento de oficina	100.000	5
Mobiliario y equipo de oficina	50.000	5
Impresora	22.500	5
Notebook	80.000	3

Proyector	50.000	5
-----------	--------	---

En la Tabla 16 se detallan los costos fijos calculados para el Año 1 de funcionamiento.

Tabla 16. Costos Fijos Año 1

Descripción del Costo	Total	%	Mensual Prom
Servicios	14.400	1%	1.200
Gastos de oficina	4.800	0%	400
Telefonía y wifi	6.000	0%	500
Limpieza	24.000	1%	2.000
Monotributo	61.500	4%	5.125
Honorarios emprendedor	780.000	49%	65.000
Cuotas Varias	96.199	6%	8.017
Préstamo	183.588	11%	15.299
Asesoría contable	24.000	1%	2.000
Movilidad	55.000	3%	4.583
Actualización de know how	180.000	11%	15.000
Community manager	105.000	7%	8.750
Mantenimiento web	11.400	1%	950
Depreciación	61.065	4%	5.089
TOTAL	1.606.952	100%	133.913

Proyección de Costos Fijos:

Para proyectar los Costos Fijos se supuso un índice de inflación de 31,3 % anual (El Argentino, 2020).

La proyección de costos se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17. Costos Fijos proyectados totales

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total Costos Fijos	1.606.952	2.299.377	2.896.059

8.9.2. Costos Variables

Los costos variables corresponden a los costos originados en la implementación de los distintos programas de formación (costos de servicios vendidos) a lo que se agrega el costo de participación del *Dojo de Aikido* y los gastos en publicidad, (Tabla 18, 19 y 20).

Para calcular los costos de servicios vendidos se consideraron los supuestos de ventas detallados en el Bloque 5: Fuentes de ingresos (p. 140)

a) *Costo Variable del curso de habilidades blandas abierto:*

Duración: 8 horas

Lugar: *Dojo de Aikido*

Tabla 18. *Costo Variable: Curso de habilidades blandas*

Concepto	\$ por persona
Refrigerios	500
Materiales para dinámicas	200
Total costo por persona	700

b) *Costo Variable del programa de desarrollo de habilidades blandas (soft skills)*

Duración: 5 encuentros de 8 horas (40 horas)

Lugar: *Dojo de Aikido*

Tabla 19. *Costo Variable: Programa de desarrollo de soft skills*

Concepto	\$ por persona
Refrigerios	2.000
Materiales para dinámicas	800
Total costo por persona	2.800

Concepto	\$ totales
Co-Facilitador	40.000

c) *Costo Variable del programa de especialización corporal para coaches:*

Duración: 3 encuentros de 8 horas (24 horas)

Lugar: Dojo de Aikido

Tabla 20. Costo Variable: Especialización corporal para coaches

Concepto	\$ por persona
Refrigerios	1.500
Materiales para dinámicas	800
Total costo por persona	2.300

Concepto	\$ totales
Co-Facilitador	24.000

d) *Costo Variable para los servicios de capacitación en empresas y servicios de coaching:* se suponen gastos en refrigerio y movilidad.

e) *Costo Variable en Publicidad:* se planifica para el Año 1 un gasto variable en publicidad de un 2% de los ingresos (*Google Ads*⁶⁶, redes sociales y otras acciones de marketing como eventos y desayunos de trabajo). Luego se incrementará a un 3% a partir del Año 2.

f) *Costo Variable de participación del Dojo de Aikido:* se considera un 10% sobre los ingresos brutos para el primer año de funcionamiento, luego a

⁶⁶ Google Ads es un servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.

partir de negociaciones con el *Sensei del Dojo* se incrementará a un 15% a partir del segundo año.

En la Tabla 21 se describen el total de costos variables proyectados.

Tabla 21. Total de Costos Variables Proyectados

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capacitación en soft skills	134.400	284.592	375.661
Desarrollo de soft skills	528.000	1.132.560	1.494.979
Especialización para coaches	268.800	709.632	936.714
Capacitación en empresas	720.000	13.200	17.424
Servicios de coaching	55.800	99.396	131.203
Costo participación <i>Dojo</i>	201.600	861.000	1.136.520
Total	1.908.600	3.100.380	4.092.502

8.9.3. Ingresos Proyectados

Para calcular los ingresos proyectados detallados en la Tabla 22 se consideraron además de las previsiones de ventas para el primer año (Tabla 10, p. 140) los supuestos de crecimiento para el mediano plazo (apartado 8.1.5. Tamaño del mercado, p. 111)

Tabla 22. Ingresos Proyectados totales

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capacitación en <i>soft skills</i>	576.000	1.540.000	2.022.020
Desarrollo de <i>soft skills</i>	960.000	2.600.000	3.413.800
Especialización para coaches	480.000	1.600.000	2.100.800
Capacitación en empresas	1.800.000	5.904.000	7.751.952
Servicios de <i>coaching</i>	279.000	627.500	823.908
Total de Ingresos	4.095.000	12.271.500	16.112.480

8.9.4. Inversiones, Capital y Financiamiento

El emprendimiento no requiere de una inversión significativa de dinero para iniciar, y esta será aportada en parte por aportes personales de la emprendedora (\$80.000) y en parte a través de un préstamo bancario (\$200.000).

La compra del equipamiento tecnológico que se necesita para comenzar a operar se realizará a través de financiación de comercio con la tarjeta de crédito que se considere más conveniente, en este caso se seleccionó Visa Bancor, en 24 cuotas sin interés.

Tabla 23. *Inversión inicial – Gastos Pre-operativos*

Concepto	Tipo	Monto (\$)
Acondicionamiento de oficina	Pre-operativo	100.000
Mobiliario y equipo de oficina	Pre-operativo	50.000
Publicidad inicial	Pre-operativo	20.000
Registro de marca y Logotipo	Pre-operativo	14.000
Diseño de Página web	Pre-operativo	24.000
Impresora	Pre-operativo	22.500
Notebook	Pre-operativo	80.000
Proyector	Re-inversión	50.000

Tabla 24. *Plan de Financiación*

Financiación	Monto (\$)	Observaciones
Aportes personales	80.000	
Préstamo bancario	200.000	TNA: 64%, Plazo 12 meses
Impresora	22.500	Financiación comercio (24 cuotas sin interés) Anexo 20.1
Notebook	80.000	Financiación comercio (24 cuotas sin interés) Anexo 20.2
Proyector	50.000	Compra de contado en Mes 6 del Año 1. Anexo 20.3

8.9.5. Estado de Resultados

En el estado de pérdidas y ganancias de la Tabla 25 se puede apreciar que el presente proyecto no genera pérdidas en su ejercicio, prometiendo generar utilidades de \$ 497.548 en el primer año, valor que se va incrementando en los siguientes años conforme a los niveles de venta proyectados.

Tabla 25. Estado de Resultados proyectado

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
Total Ingresos (Ventas)	4.095.000	100%	12.271.500	100%	16.112.480	100%
Costo de servicios vendidos	1.908.600	47%	3.100.380	25%	4.092.502	25%
Gasto de publicidad	81.900	2%	368.145	3%	483.374	3%
Total costo de Ventas	1.990.500	49%	3.468.525	28%	4.575.876	28%
Utilidad Bruta	2.104.500	51%	8.802.975	72%	11.536.604	72%
Gastos de Operación						
Servicios	14.400	0%	18.907	0%	24.825	0%
Gastos de oficina	4.800	0%	6.302	0%	8.275	0%
Telefonía y wifi	6.000	0%	7.878	0%	10.344	0%
Limpieza	24.000	1%	31.512	0%	41.375	0%
Monotributo/ Autónomos	61.500	2%	159.941	1%	210.002	1%
Honorarios emprendedor	780.000	19%	1.326.000	11%	1.741.038	11%
Cuotas varias	96.199	2%	50.400	0%	4.200	0%
Préstamo	183.588	4%	91.794	1%	0	0%
Asesoría contable	24.000	1%	40.800	0%	53.570	0%
Movilidad	55.000	1%	72.215	1%	94.818	1%
Actualización de know how	180.000	4%	250.000	2%	410.000	3%
Community manager	105.000	3%	157.500	1%	206.798	1%
Mantenimiento web	11.400	0%	14.968	0%	19.653	0%
Depreciación	61.065	1%	71.160	2%	71.160	0%
Total Gastos	1.606.952	39%	2.299.377	19%	2.896.059	18%
Resultado Operativo Neto	497.548	12%	6.503.598	53%	8.640.545	54%
Impuesto (35%)	0	0	2.276.259	19%	3.024.191	19%
Utilidad Neta	497.548	12%	4.227.339	34%	5.616.354	35%

8.9.6. Flujo de Fondos

En la Tabla 26 se puede observar el Flujo de Fondos Proyectado para los 3 primeros años del emprendimiento.

Tabla 26. Flujo de Fondos Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Total
Saldo inicial de cuenta de efectivo	0	569.548	4.796.887	
Entrada de efectivo				
Ventas	4.095.000	12.271.500	16.112.480	32.478.980
Aportación de Capital	80.000	0	0	80.000
Préstamos	200.000	0	0	200.000
Efectivo disponible	4.375.000	12.841.048	20.909.366	32.758.980
Salidas de Efectivo				
Gastos pre-operativos	208.000	0	0	208.000
Costos de ventas	1.990.500	3.468.525	4.575.876	10.034.901
Servicios	14.400	18.907	24.825	58.132
Gastos de oficina	4.800	6.302	8.275	19.377
Telefonía y wifi	6.000	7.878	10.344	24.222
Limpieza	24.000	31.512	41.375	96.887
Monotributo/ Autonomos	61.500	159.941	210.002	431.443
Honorarios emprendedor	780.000	1.326.000	1.741.038	3.847.038
Cuotas varias	96.199	50.400	4.200	150.799
Prestamo	183.588	91.794	0	275.382
Asesoría contable	24.000	40.800	53.570	118.370
Movilidad	55.000	72.215	94.818	222.033
Actualización de know how	180.000	250.000	410.000	840.000
Community manager	105.000	157.500	206.798	469.298
Mantenimiento web	11.400	14.968	19.653	46.021
Depreciación	61065	71160	71160	203.385
Impuestos	0	2.276.259	3.024.191	5.300.450
Total salidas de efectivo	3.805.452	8.044.161	10.496.125	22.345.739
Saldo al final del período	569.548	4.796.887	5.616.354	10.982.789

8.9.7. Rentabilidad del emprendimiento

Por último, se calculará el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) tomando un horizonte de 3 años para poder comprobar si el emprendimiento resulta rentable.

Para su cálculo se tendrá en cuenta la siguiente información:

- Inversión inicial: \$280.000
- Tasa de descuento: tomamos el interés que obtendríamos de poner ese capital en un plazo fijo = 34% (según datos tomados de la página del BCRA)
- Flujos de fondos de los 3 períodos analizados (Tabla 27)

Tabla 27. *Flujos de Fondos (N, N+1, N+2)*

N0	N	N+1	N+2
-280000	569.548	4.796.887	5.616.354

Los datos obtenidos del cálculo del VAN y la TIR son los detallados en la Tabla 28.

Tabla 28. *VAN y TIR*

VAN	\$ 5.150.714
TIR	468%

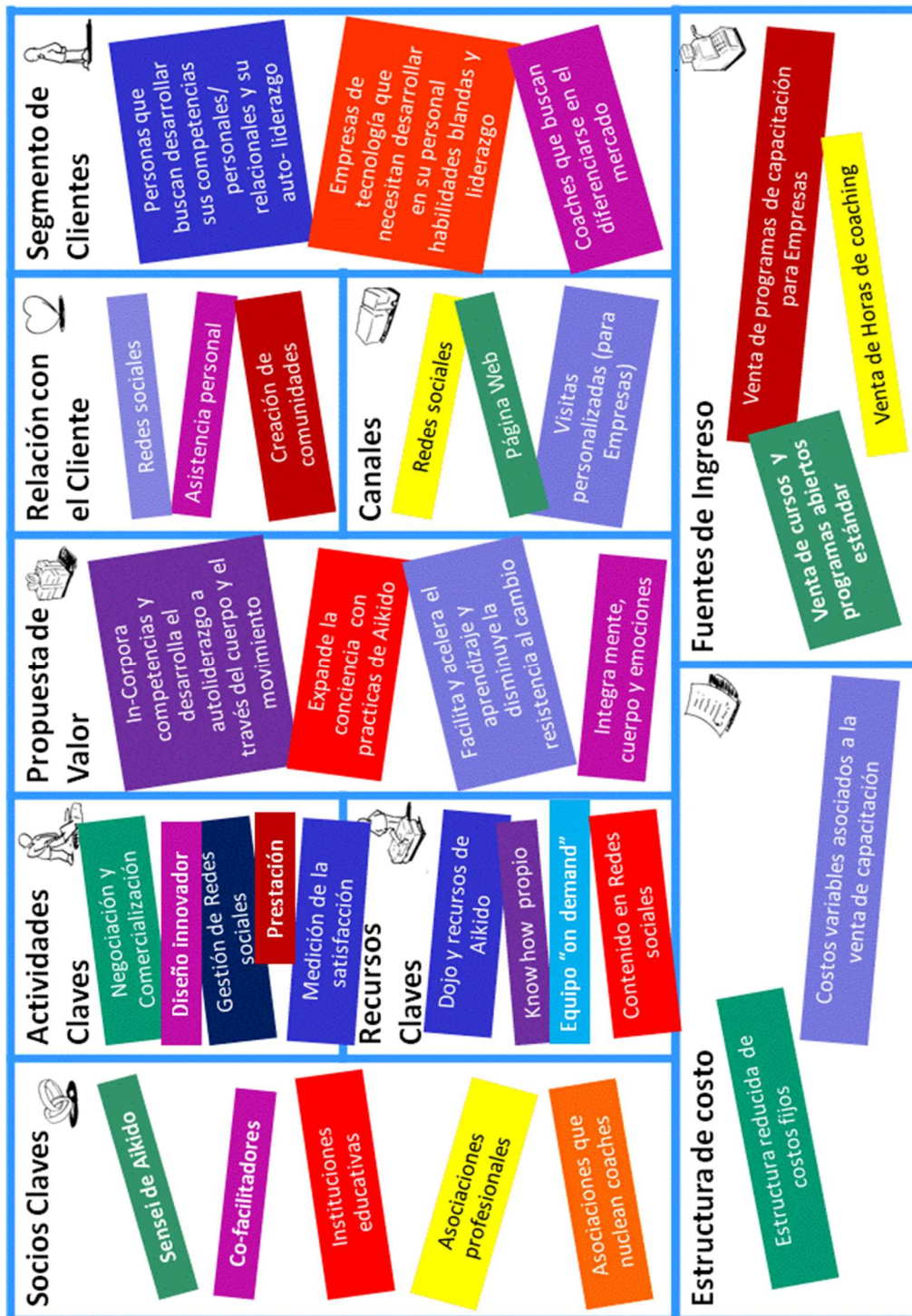
De esta forma podemos afirmar que nos encontramos ante un proyecto más que viable ya que durante los tres primeros años de actividad se recuperaría toda la inversión inicial y, además, se obtendrían unos beneficios de \$ 5.150.714.

Respecto a la TIR, esta alcanza un valor de 468% tratándose, por lo tanto, de un proyecto muy rentable.

8.10. El Lienzo de “Aikido-Conciencia en Movimiento”

Finalmente, en la Figura 42 se muestra el gráfico Canvas resultante con la descripción de sus nueve Bloques.

Figura 42. El Lienzo de “Aikido-Conciencia en Movimiento”



IX. CONCLUSIONES

Recapitulando sobre los interrogantes y los objetivos planteados al inicio del trabajo y tomando en consideración los aportes teóricos desarrollados como marco conceptual y los datos obtenidos del trabajo de campo, podemos concluir que el Aikido puede funcionar eficazmente como una metáfora útil, una cosmología y una metodología válida para sostener procesos de formación, entrenamiento y desarrollo de habilidades blandas (*soft skills*) en distintos ámbitos, tanto laborales como personales.

Como vimos a lo largo de este trabajo, existe amplio sustento para asegurar que la filosofía de base del Aikido y las particularidades de su práctica ponen de manifiesto y permiten *in-corporar* habilidades que aportan al *management* y a la construcción del liderazgo, entre ellas la flexibilidad y adaptabilidad, la gestión emocional, la escucha y empatía, la resiliencia, la resolución creativa de conflictos, el aprender a estar presentes, y especialmente la conexión mente-cuerpo-emoción.

De esta forma nuestro cuerpo se constituye en un vehículo fundamental para la observación de nuestros patrones habituales de ser, de hacer y de estar en el mundo. Este aprendizaje internalizado permite a las personas una toma de conciencia que facilita y abre caminos hacia la transformación personal.

El otro propósito de este trabajo fue desarrollar un modelo de negocio que capitalice esa oportunidad, tomando como guía el modelo Canvas y la filosofía *Lean Startup*.

La realización del trabajo de campo permitió evidenciar que existen clientes para esta propuesta y que esos clientes estarían dispuestos a probar cosas novedosas y abrazar productos y servicios en fase de evolución. Son los llamados *early adopters* (primeros seguidores). Este será el público objetivo para continuar trabajando en el desarrollo del Producto Mínimo Viable de "*Aikido-Conciencia en Movimiento*". A través de distintas iteraciones crear-medir-aprender podremos ir acercándonos a la oferta final con el menor costo posible.

El desarrollo paso a paso de la metodología Canvas permitió descubrir, comprender y capturar la esencia del modelo, analizar las interrelaciones y sinergias entre los distintos bloques y poner en relevancia los factores críticos de éxito para este emprendimiento.

A través de las encuestas aplicadas se pudo concluir que el modelo de negocio aporta valor para el cliente. Además, resulta rentable y posee una ecuación económica ingreso-costos que funciona.

Por otro lado, la particular situación que nos toca vivir actualmente como humanidad global a raíz de la pandemia originada por el Covid 19, ha motivado una revalorización de la sociedad en general sobre la salud y la importancia de mantener el equilibrio interior - exterior para preservar nuestro bienestar y calidad de vida.

Podemos aseverar que la necesidad de salir del piloto automático y traer conciencia a nuestra vida cotidiana se ha vuelto una necesidad impostergable. Los sentimientos, sensaciones y emociones se van abriendo paso sobre el mero análisis. En ese contexto nuestro cuerpo emerge como camino a la conciencia; y cuando nuestra mente, cuerpo y emociones están alineados, nuestra acción en el mundo se vuelve más poderosa.

En tiempos de incertidumbre e inestabilidad como los que vivimos actualmente, la única certeza la encontramos en nuestro interior, sólo desde ese lugar es posible encontrar la quietud y mantenernos centrados aun cuando todo afuera se desestabilice o parezca estar en caos. Desde ese lugar podemos acallar las trampas de nuestra mente, dejar fluir la intuición y tomar decisiones más sabias.

Nos encontramos viviendo un nuevo paradigma, el viejo modelo competitivo que refuerza el individualismo y la separación va quedando obsoleto y surge con más fuerza la necesidad de colaboración, de cooperación, de entendimiento, de conexión y de co-creación.

Es tiempo de evolucionar, hacer sinergia, integrar y conectar; con nosotros mismos, con los demás, con la naturaleza, con la vida. Sobre esto nos enseña el Aikido.

“Quien mira hacia afuera sueña. Quien mira hacia adentro despierta”

Carl G. Jung (1875-1961)

X. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodriguez, R. (2006). *El Emprendedor de Éxito*. Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento humano basado en competencias*. Granica
- Alonso, C., Gallego, D. y Honey, P. (1997). *Los estilos de aprendizaje*. Universidad de Deusto, Ed. Mensajero
- Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (2019). *2016-2019. Estudio de la Industria de Capital privado, Emprendedor y Semilla en Argentina*. (archivo pdf). Arcap. <https://arcap.org/wp-content/uploads/2020/03/2019-Estudio-de-la-Industria.pdf>
- Argyris, C. (2009). *Conocimiento para la acción*. Granica
- Ascher, M. (2010). *Marketing y Clientes*. Ed. De los 4 Vientos
- Bachrach, E. (2014). *EnCambio*. Sudamericana
- Banco Mundial (2020) *Argentina Panorama General* <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bennis, W. (1998). *Conducir gente es tan difícil como arrear gatos*. Granica
- Bersin, J. (4 de febrero de 2014) *Spending on corporate training soars: employee capabilities now a priority*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/04/the-recovery-arrives-corporate-training-spend-skyrockets/?sh=41c911c1c5a7>
- Bertherat, T. y Bernstein, C. (2006). *El cuerpo tiene sus razones*. Paidós.
- Blank, S. y Dorf, B. (2013) *El manual del emprendedor*. Gestión 2000.
- Blank, S. (mayo de 2013) *Why the Lean Startup changes everything*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blaszczynski, C. & Green, D. (2012). Effective strategies and activities for developing Soft Skills. *Journal of Applied Research for Business Instruction*, 10 (1)
- Boyatzis, R. (2009) *Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence*. *Journal of Management Development*, 28 (9)

- Brenda B. (2013). *La inteligencia emocional en las organizaciones* (Tesis de MBA) Universidad de San Andrés.
- Britez, D. (2 de junio de 2017) *Nana korobi ya oki, un proverbio alentador* (Imagen) Rincón del Do. <https://www.rincondeldo.com/nana-korobi-ya-ok-i-un-proverbio-alentador/>
- Brooks, R. y Goldstein, S. (2010). *El poder de la resiliencia*. Paidós
- Carril, J. (2008). *Zen Coaching*. Diaz de Santos
- Casas, X. (1 de febrero de 2020) *Cada vez menos argentinos se sienten de clase media*. Infobae <https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenece-n-a-este-segmen-to-social-segun-sus-ingresos/>
- Chopra, D (18 de julio de 2014) *Reinventing the body, Tedx Time Square*. (archivo de video) YouTube. <https://youtu.be/kZt3DNCcEtA>
- Cooper, P. (20 de abril de 2020). 140 estadísticas de redes sociales que son importantes para los mercadólogos en 2020. *Hootsuite*. <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/#linkedin>
- Correa, M. (11 de julio de 2020). Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. *Biblioteca Digital*. Recuperado de: <http://biblioteca.academiab.org/items/show/154>.
- Coutu, D. (2002) *How Resilience Works*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir (Flow) Una psicología de la felicidad*. Kairós
- Cuéllar Hidalgo, R., Bazán Ramírez, A., y Araya Vargas, G. (2018). Efectos de la práctica de aikido sobre mindfulness y la ansiedad en estudiantes universitarios de Costa Rica (Effects of practicing aikido on mindfulness and anxiety in Costa Rican university students). *Retos*, (35), 13-19. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i35.62044>
- De Oto, G. B. (21 de febrero de 2020) *Cómo construir el modelo Canvas*. Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2020/02/21/como-construir-el-modelo-canvas/>
- Delizonna, L. (24 de agosto de 2017) *High performing teams need psychological safety*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

- Deloitte Insights (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Tendencias globales de capital humano 2019*. (archivo pdf). https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/Tendencias-Globales-de-Capital-Humano-2019.html?icid=wn_Tendencias-Globales-de-Capital-Humano-2019
- Depaus, C. (26 de junio de 2014) *Aikido: an alternative education system for humanity?* TEDxUBIWiltz. (archivo de YouTube) [Aikido: an alternative education system for humanity? | Christophe Depaus | TEDxUBIWiltz https://youtu.be/EqVuGHIDZ-k](https://youtu.be/EqVuGHIDZ-k)
- Dojo Hirjukan (10 de diciembre de 2012) *Entrevista Sensei Tissier* (Archivo pdf). Hirjukan. http://www.hirjukan.com/Aikido_files/Entrevista%20Tissier%20web%2012-12-10.pdf
- Driskell, J. E., Willis, R. P. & Copper, C. (1992). Effect of overlearning on retention. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 615–622. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.615>
- Duhigg, C. (28 de febrero de 2016) *What Google learned from its quest to build the perfect team*. The New York Time Magazine. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Echeverría, R. (2009). *Escritos sobre aprendizaje*. Comunicaciones Noreste
- Echeverría, R. (2001). *Ontología del Lenguaje*. Dolmen Ediciones
- Edinburgh, C. (2011). *Developing decision-making skills for performance through the practice of mindfulness in somatic training*. Theatre, Dance and Performance Training
- Edinumen (13 de abril de 2016). La transformación de la experiencia o mancharse las manos de lengua. *Edinumen Blog*. <http://blog.edinumen.es/index.php/2016/04/13/la-transformacion-de-la-experiencia-o-mancharse-las-manos-de-lengua/>
- Edmondson A. (junio de 1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Cornell University Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- El Argentino (2 de junio de 2020) *El Banco Central proyecta una inflación de 41,7 % para 2020*. <https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/203504/el-banco-central-proyecta-una-inflacion-de-41-7-para-2020>

- El Budoka 2.0. (15 de diciembre de 2014). *Resiliencia y Aikido* –. <https://www.elbudoka.es/blocks/resiliencia-y-aikido/>
- Facebook (2020) *Establece conexiones relevantes*. Facebook for Business. <https://www.facebook.com/business/marketing/facebook>
- Facultad de Ciencias Económicas, UNC. (2019). *Informe del Observatorio Emprendedor*. (archivo pdf). <https://www.eco.unc.edu.ar/observatorio-emprendedor>
- Fernández C. y Serra J. (2019). *Aikido y Liderazgo empresarial*. Libros de Cabecera
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107). <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fisher, C.D. & Ashkanasy, N.M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*. 21 (2), 123-29.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill
- Foster, Y. A. (1997). Brief Aikido Training versus Karate and Golf Training and University Students' Scores on Self-Esteem, Anxiety, and Expression of Anger. *Perceptual and Motor Skills*, 84(2), 609–610. <https://doi.org/10.2466/pms.1997.84.2.609>
- Freeman, E. (2010). *Estrategia Management. A Stakeholders Approach*. Cambridge University Press
- Gabel, R. (2005) *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Universidad ESAN
- Garzon-Castrillon, M. A. y Fisher, A. L. (2008) Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224. Universidad del Norte
- Gavilán, I. (2 de mayo de 2018) *Las diez características de una gran proposición de valor*. Modelos de negocio, Negocio digital. <https://ignaciogavilan.com/las-diez-caracteristicas-de-una-gran-proposicion-de-valor/>
- Gobierno de Córdoba (2020) *Conocé Córdoba*. <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>
- Gold, J. (23 de septiembre de 2012) *Christian Tissier Ikkyo* (Imagen) Aikido journal. <http://aikidojournal.com/christian-tissier-ikkyo-575/>

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books. (Trad. cast., Vergara, 1996)
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2003) *El líder resonante crea más*. Random House Mondadori
- Goleman, D. (enero de 2004) *What makes a leader?* Harvard Business Review <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- Ikigai, M. (15 de enero de 2020) *Kintsugi, la belleza de la fragmentación*. (Imagen) IkigaiMatsuriBlog <https://ikigaimatsuri.com/kintsugi-la-belleza-de-la-fragmentacion/>
- Indec (2019). *Medición de actividad económica* (Infografía) https://www.indec.gov.ar/ftp/infografias/infografia_ema_e_12_19.jpg
- Indec (2019). *Índice de precios al consumidor* (Imagen) https://www.indec.gov.ar/ftp/infografias/infografia_ipc_12_19.jpg
- Indec (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Informes técnicos 3 (232)*. (archivo pdf) https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim19BCC9AAAD16.pdf
- Indec (10 de diciembre de 2019) *Accesos a Internet* (Infografía) https://www.indec.gov.ar/ftp/infografias/infografia_internet_12_19.jpg
- Indec (25 de marzo de 2020) *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2019*. (archivo pdf) https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_2019D372235F5.pdf
- iProfesional (23 de mayo de 2018) *Empresas de software de Córdoba apuntan a generar 3.000 nuevos empleos por año*. <https://www.iprofesional.com/notas/268766-software-recursos-humanos-empleo-cordoba-emprendedor-Empresas-de-software-de-Cordoba-apuntan-a-crear-3000-nuevos-empleos-por-ano->
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. 7ma. Ed. Pearson Educación
- Kabat-Zinn, J. (2003). *Vivir con plenitud las crisis. Cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y de la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad*. Editorial Kairós

- Kaplan, R. y Norton, D. (2008) *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000
- Karate Bushido (2016). *Christian Tissier 8vo, Dan* (Imagen) <https://karatebushido.com/christian-tissier-8eme-dan-aikikai/>
- Kastika, E. (2007). *Creatividad para emprendedores*. Innovar
- Ki Ryoku Kai (s.f). *Maestros* (Imagen) <https://aikidokiryokukai.com/maestros/>
- Knowles, M. (1990) *Adult learner. A neglected species*. Gulf Publishing Company
- Kofman, F. (2006). *Metamanagement: principios: la nueva conciencia de los negocios*. Granica.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación
- Lam, L. T. & Kirby, S. L. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133–143. <https://doi.org/10.1080/00224540209603891>
- La Nación (27 de junio de 2018). *Apoyar a las pymes, clave para alcanzar el desarrollo*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/apoyar-a-las-pymes-clave-para-alcanzar-el-desarrollo-nid2147732/>
- Leiva, J. (2016). *Habilidades Blandas*. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Levy-Leboyer, C. (2000) *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas*. Editorial Gestión
- Lothes, J., 2nd, Hakan, R. & Kassab, K. (2013). Aikido experience and its relation to mindfulness: a two-part study. *Perceptual and motor skills*, 116(1), 30–39. <https://doi.org/10.2466/22.23.PMS.116.1.30-39>
- Lowen, A. (1995). *La traición al cuerpo*. Editorial Era Naciente.
- Ma-Ai Asociación cultural Mallorca Aikikai (s.f.) *Aikido* (Imagen) <http://www.ma-ai.es/aikido/el-aikido>
- Maipú Kai Aikido Dojo (s.f.) *Armas tradicionales en Aikido* (Imagen) <http://aikidomaipukai.com/clases/armas/>

- Martinez, A. (enero-abril de 2007) La significación en la cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)* 6(1), 155-162.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. MIT Press
- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Grupo Planeta
- Mendicoa, G. (2003) *Sobre tesis y tesisas: lecciones de enseñanza-aprendizaje*. Espacio Editorial
- Mestre, J. y Guil, R. (2003). Inteligencia emocional. En E.G. Fernández- Abascal, M.P. Jiménez y M.D. Martin (Eds). *Adaptación y Emoción: La adaptación humana, 1*, 397-426. McGraw-Hill
- Muñoz Vita, A. (27 de diciembre de 2018) *Las 10 “soft skills que más demandan las empresas”*. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/26/fortunas/1545850501010277.html>
- Nalda J. (2003). *Aikido. La armonía universal*. Paidotribo
- Nalda, J.; Nalda, N. y Nalda, P. (2019) *El Aiki-Líder, lo esencial es invisible a los ojos*. Kolima
- Nougués, A. (12 de mayo de 2015) *Entendamos el Yig y el Yang* (Imagen) Sofrodynamia y Salud. <https://sofrodynamiaysalud.com/2015/05/12/entendamos-el-yin-y-el-yang/>
- Núñez, A. (2007). *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación*. Urano
- Orellana López, D y Sánchez Gómez, M (mayo de 2007) Entornos virtuales: nuevos espacios para la investigación cualitativa. *Revista Electrónica Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 8 (1), 6-24. Universidad de Salamanca
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*. University of Lausanne
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. Grupo Planeta
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. Grupo Planeta

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto. Grupo Planeta
- Ortiz, A. (2 de abril de 2018). *Aikido para empresas en ambientes de crisis*. Debates IESA. <http://www.debatesiesa.com/aikido-para-empresas-en-ambientes-de-crisis/>
- Pacheco R. (2014). *Disposiciones corporales*. (archivo pdf) Alvear Coaching Corporal. <http://www.alvearpersonalcoaching.com/wp-content/uploads/2014/02/Disposiciones-Corporales.pdf>
- Pagura, C. (12 de marzo de 2020) *Radiografía del mundo emprendedor argentino*. *Ámbito, Negocios*. <https://www.ambito.com/negocios/mujeres/radiografia-del-mundo-emprendedor-argentino-2019-se-invirtieron-mas-us400-millones-n5088395>
- Palou-Loverdos, J. (13 de agosto de 2006). *Mediación en conflictos: hacia un bumerán armónico*. Polis. <https://journals.openedition.org/polis/5204>
- Pereyra Saez, G. (2018) *Mindfulness-Mente plena, corazón contento*. Albatros
- Pino, R. (2000). *Aikido empresarial-Como liberar el potencial interno de su compañía para neutralizar a la competencia y optimizar el crecimiento*. Mc Graw-Hill
- Plata, L. (3 de octubre de 2019). *Cerro Azul, la joya arqueológica de San José del Guaviare* (Imagen). Colombia.com. <https://www.colombia.com/turismo/noticias/cerro-azul-la-joya-arqueologica-de-san-jose-del-guaviare-243211>
- Porter M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*
- Porter, M. (enero de 2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. (Archivo pdf) Harvard Business Review América Latina. 86(1), 58-77
- ProUp (14 de agosto de 2020) *Silicon Valley Argentina: una provincia es la cuna del capital emprendedor y necesita cubrir 3.500 empleos*. <https://www.iproup.com/startups/15721-por-que-cordoba-es-la-silicon-valley-de-argentina>
- Randstad (18 de febrero de 2020) *Seis claves para hacer frente a la formación que demandarán los trabajos del futuro*. Randstad Argentina. <https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/seis-claves-para->

[hacer-frente-a-la-formacion-que-demandaran-los-trabajos-del-futuro_466/\(18/02/2020\)](#)

- Red Internacional de Educación para el Trabajo. (29 de julio de 2019). *Claves para la educación y el trabajo del futuro. Conclusiones Jornadas* (archivo pdf) RIET. <https://www.riet-edu.org/noticias/2019/07/29/116-de-que-están-hablando-los-principales-lideres-de-la-educacion-y-el-trabajo-del-futuro>
- Rickwood, R. R., Roberts, J., Batten, S., Marshall, A. & Massie, K. (2004). Empowering high-risk clients to attain a better quality of life: a career resiliency framework. *Journal of Employment Counseling*, 41(3), 98–104. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2004.tb00883.x>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Deusto
- Ríos, C. (2012) *No violencia y Aikido*. (Archivo pdf). Kenshinkan Badajoz Blog. <http://blog.kenshinkanbadajoz.com/wp-content/uploads/2012/04/no-violencia-y-aikido.pdf>
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación
- Rozovsky, J. (17 de noviembre de 2015) *The five keys to a successful Google team*. Re:Work. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Rubín, A. (23 de octubre de 2020) *Valores humanos: lista de los 190 más importantes*. Lifeder Educación. <https://www.lifeder.com/lista-de-valores-humanos/>
- Ruiz Fernandez, F. (2018) *Liderazgo, Presencia y Corporalidad*. Emaná
- Sakanashi M. (2003) *Aikido, el desafío del conflicto*. Kier
- Sakanashi M. (2007) *Aikido II: Vencete a ti mismo y vencerás todo*. Kier
- Sakanashi M. (2010) *El guerrero espiritual: una estrategia de vida para tiempos de cambio*. Kier
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Sánchez, J., Vélez, M. y Araujo, P. (2016) Balance Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, XXIV (1), 37-47*.

- Saotome, M. (1994) *Aikido. O la armonía de la naturaleza*. Kairós
- Sapag, C. (2007) *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Pearson Educación.
- Saz-Peiró, P. (2016) Aplicaciones preventivas y terapéuticas de Aikido: una revisión de las bases de datos médicas. *Medicina Naturista*. 10(2), 81-87
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Norma
- Siapno, J. (2012). Dance and Martial Arts in Timor Leste: The Performance of Resilience in a Post-Conflict Environment. *Journal of Intercultural Studies*, 33(4), 427–443. <https://doi.org/10.1080/07256868.2012.693819>
- Siegel, R. (2011) *La solución Mindfulness. Prácticas cotidianas para problemas cotidianos*. Desclée De Brouwer
- Singer, M., Guzman, R. y Donoso, P. (2009) *Entrenando competencias blandas en jóvenes*. Universidad Católica de Chile e INACAP.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York
- Strategyzer (s.f.) *The business Model Canvas* (archivo pdf) <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>
- Sutton, C. & Smola, K. (2002) Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382
- Thompson, A. y Strickland III, A. (2006). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill
- Tito Maya, M. y Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>
- Torres Carbobell, S. (6 de febrero de 2018) *Contexto para emprendedores argentinos en 2018 el rol de Estado y los Privados*. IAE Business School. <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados.aspx>
- Torres Medrano, R. (1997). *Aikido: un arte marcial de la posmodernidad*. III Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias, 11 al 14 de septiembre de 1997, La Plata, Buenos Aires, Argentina. Disponible

en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.12099/ev.12099.pdf

Ueshiba M. (2011) *El arte de la paz*. Kairós

Universia (19 de marzo de 2020) *Las 10 habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral*. Universia.net
<https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/10-habilidades-blandas-mas-solicitadas-mercado-laboral-1143528.html>

Vera, G. (2017). *Abordaje corporal en el Coaching Ontológico* (archivo pdf) Scribd. <https://es.scribd.com/document/349430666/Gustavo-Vera-Abordaje-Corporal-en-El-Coaching-Ontologico>

Volini, E., Schwartz, J., Hauptman, M., Van Durme, Y. & Roy, I. (11 de abril de 2019). *Learning in the flow of life. 2019 Global Human Capital Trends*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html>

Westbrook, A. y Ratti, O. (2001). *Aikido y la esfera dinámica*. Obelisco

Wolk L. (2003) *Coaching, El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores

Yamakawa, P. (24 de julio de 2018). *El aikido y los negocios*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/07/24/el-aikido-y-los-negocios/>

Zak, P. (17 de diciembre de 2013). *How stories change the brain*. Greater Good. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_stories_change_brain

Listado de páginas web consultadas:

<https://www.ntl.org/>

<http://www.hcs.harvard.edu/~aikido/01HOME/HOME.htm>

<https://www.mexicoaikido.mx/single-post/2017/06/25/M%C3%A9xico-Aikido-y-el-TEC-de-Monterrey-Compus-Ciudad-de-M%C3%A9xico-Entrevista-al-Sensei-Fernando-Rom%C3%A1n>

<http://aikido.stanford.edu/>

<https://aikido.mit.edu/>

<https://oxfordaikikai.org.uk/>

<http://www.leadershipembodiment.com/>

<http://www.aikikai.or.jp/eng/>

<https://www.presencing.org/>

<https://strozziinstitute.com/>

<http://aikidoaikikai.org/>

<https://www.youtube.com/watch?v=OQ7e-8yKfI4>

<https://www.albaemoting.com/>

<https://www.cerclétissier.com/>

<https://jeffreyschwartz.com/>

<http://www.eiconsortium.org/>

<http://www.renshinkandojo.com/fr/content/christophe-depaus-6e-dan-aikikai-dojo-cho>

<https://xplane.com/es/>

<https://www.indec.gob.ar/>

<https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/datos-demograficos/censo-nacional-2010/271>

https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2012.pdf

<https://www.facebook.com/pages/category/Martial-Arts-School/Kokoro-Dojo-casa-central-109488789088190/>

<https://business.instagram.com/getting-started>

<https://kinsta.com/es/blog/como-crear-una-pagina-empresa-linkedin/https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegara-dolar-como-nid2397213>

<http://www.bcra.gov.ar/>

<https://edrweb.com.ar/cuanto-cuesta-una-pagina-web/>

<https://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>

XI. ANEXOS

Anexo 1. Las Cinco Disposiciones Corporales Básicas

1. **La Estabilidad**: es la disposición corporal que nos lleva a la permanencia, a echar raíces. De aquí nace la necesidad de construir lo íntimamente propio. Es la fuerza que activa nuestra conexión con las posesiones materiales. Es un movimiento atávico que nos hace identificar y buscar lo necesario para una supervivencia segura.
 - *Corporalidad asociada*: La postura es inmóvil y equilibrada ya que en esta disposición hay una tendencia a la quietud. Cuando hay movimiento este es reducido, calculado, monótono, pesado, constante, consistente, volviendo siempre a cierta rutina.
2. **La Apertura**: es la disposición corporal que diluye, reconcilia, abre el camino del entendimiento, de la acogida. Se manifiesta en las personas en forma de sentimientos y acciones creadoras de vida. La maternidad es un gran ejemplo de apertura. Al igual que el agua fertiliza purifica y depura. Esta fuerza nos facilita el sentir. Es la comunicación con nuestro propio ser, con relación a lo que nos emociona. Desde aquí es posible el escuchar, el observar, el esperar, el guardar silencio, ceder, retroceder, la conexión con las emociones y aceptar.
 - *Corporalidad asociada*: En la postura de la apertura el peso del cuerpo está levemente cargado hacia atrás. Tendencia a retroceder, tono muscular bajo, dinámica de movimientos lentos y delicados, respiración por la boca, moviendo el abdomen.
3. **La Resolución**: en esta disposición entramos en una relación activa con las cosas del mundo y las demás personas. Aparece una relación muy directa con nuestro ego. Desde la resolución sustentamos el poder personal y la capacidad de acción. Es una disposición que cuando está presente es tremendamente atractiva. Es como un imán. Las personas resueltas avanzan y empujan al resto, se las arreglan para ser el centro de atención. Son muy vitales y energéticos.

- *Corporalidad asociada*: El cuerpo siempre está cargado hacia delante, la mirada es fija, con los ojos apretados, los movimientos son explosivos, la respiración es por la nariz agitada y corta.
4. **La Flexibilidad**: en presencia de esta disposición aparece el movimiento, las relaciones con lo externo disparan emociones que generan la *inquietud*. Las personas, los grupos humanos se mueven, nada se puede predecir. Todo es leve, liviano, cambia de dirección en cualquier momento. Es una fuerza que nos permite amar desde la armonía sin esperar nada a cambio, es posible soltar apegos, creencias o juicios maestros, personales y de otros, estados emocionales y opiniones (libertad para cambiar de opinión). No existen límites claros. Facilita la creación, el soñar y el juego. En los equipos de trabajo aporta liviandad, creatividad y relaciones sin excesos de control.
- *Corporalidad asociada*: El cuerpo siempre está en movimiento, la mirada es sin dirección fija, ojos muy abiertos, respiración con amplios suspiros intercalados, boca muy abierta.
5. **El Centramiento**: el centro es la parte de nosotros que hace referencia a la unificación, el reconocimiento de la interconexión. En diferentes circunstancias y culturas se le conoce por el fluir, la claridad, el momento iluminado, el *aquí y ahora*, el acecho, el estado de atención, la lucidez. Es el espacio que precede a las demás disposiciones corporales, desde aquí se sabe, sin pasar por el pensamiento cuál es la disposición precisa a la que debo entrar, cuánto tiempo mantenerse y cuando salir, siempre en estado de alerta.

Debido a que el *centro* de nosotros no está saturado de preocupaciones y necesidades de supervivencia hay espacio para que surjan las ideas, la creatividad, la innovación y la intuición.

- *Corporalidad asociada*: El cuerpo está en la tensión precisa para el momento que se está viviendo, la emoción es la adecuada y el lenguaje brota con palabras sabias que salen del corazón, no de la mente.

Fuente: Adaptado de Pacheco (2014). *Disposiciones corporales*. Alvear Coaching Corporal.

Anexo 2. Resultados de Encuesta a Aikidokas

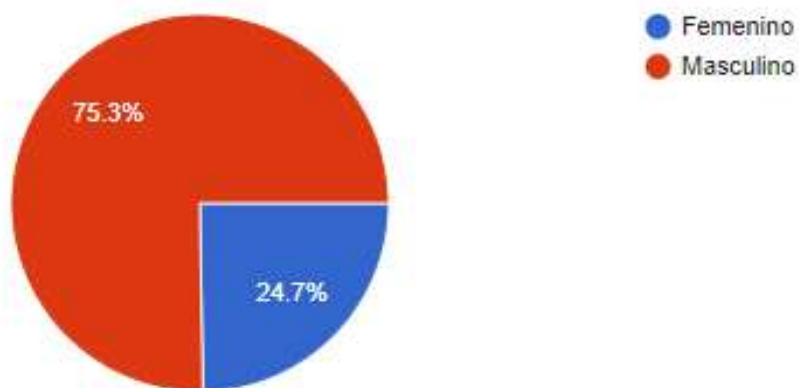
La siguiente es la encuesta que se realizó para indagar la percepción de los practicantes de Aikido.

Mensaje de introducción:

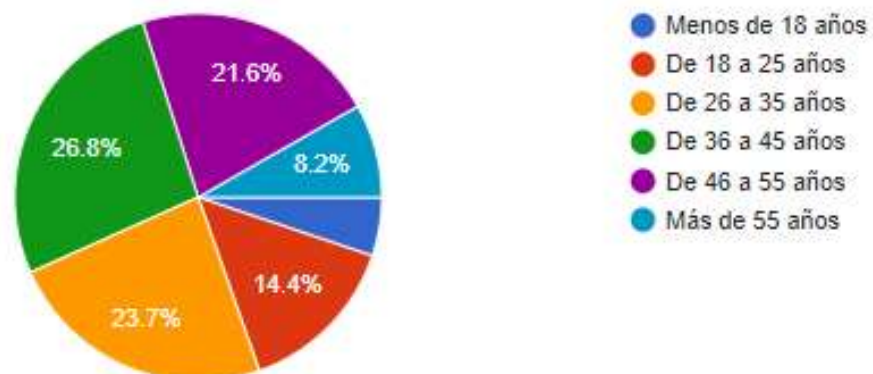
“Le pedimos su colaboración respondiendo esta sencilla encuesta para identificar en qué forma la práctica del Aikido contribuye al desarrollo personal de los aikidokas”.

¡Muchas gracias por su tiempo!

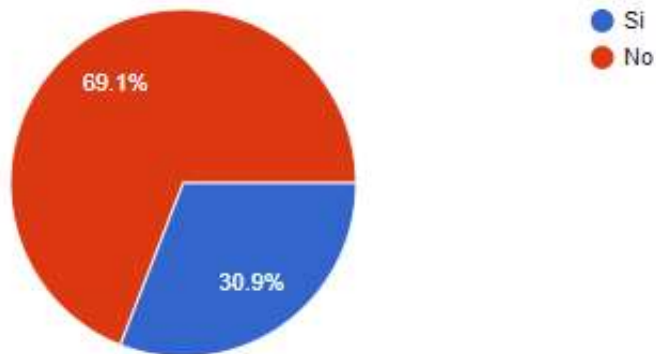
Sexo:



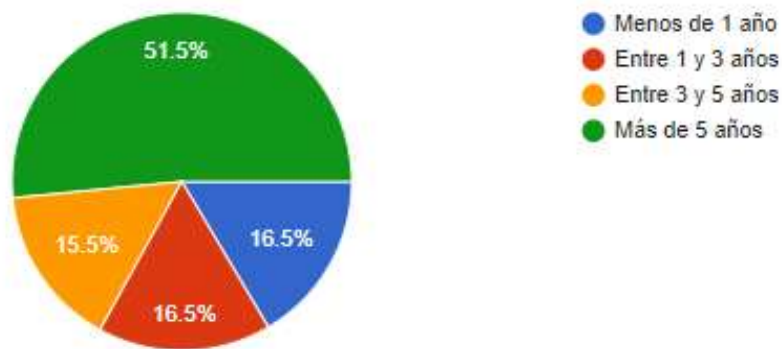
Edad:



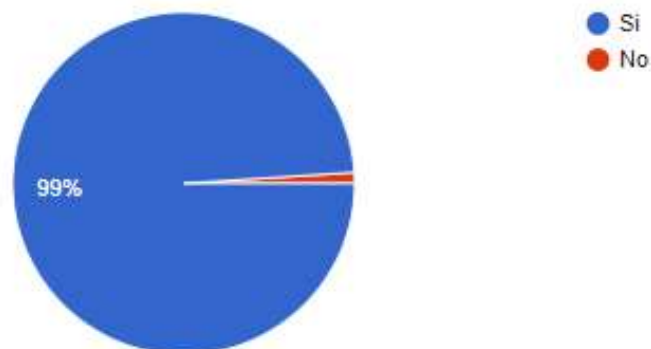
1) ¿Es Sensei/ Instructor de Aikido?



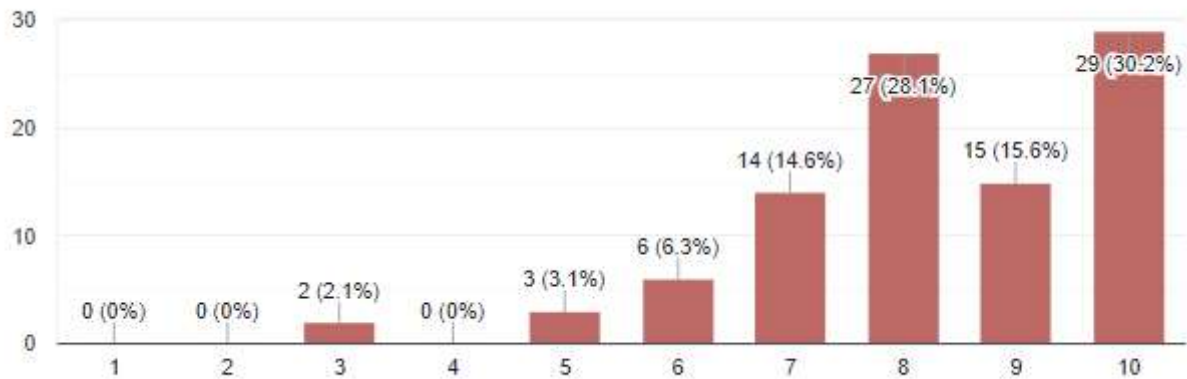
2) ¿Hace cuanto tiempo que practica Aikido?



3) ¿Considera que la práctica del Aikido le aporta recursos personales que puede trasladar a su vida diaria y/ o profesional?

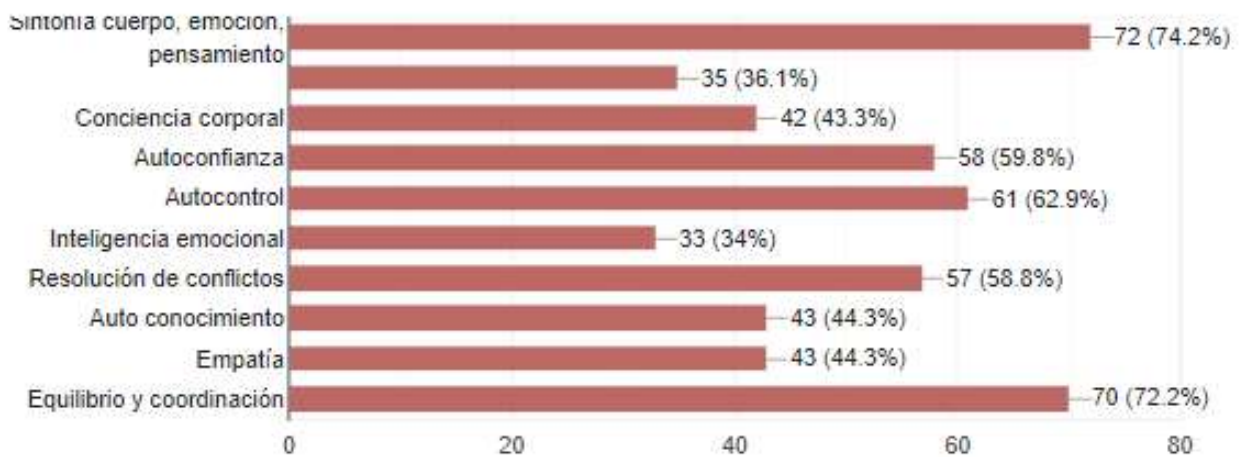


4) ¿Si respondió “Si” a la pregunta anterior, podría indicar en qué grado le resulta trasladable?



Se puede observar que un 74% de la población encuestada considera trasladable los recursos que le brinda la práctica del Aikido a su vida personal.

5) ¿Cuál de las siguientes habilidades/ recursos personales considera que le aporta la práctica del Aikido?



6) ¿Qué otras habilidades/ recursos personales distintos a los mencionados en la pregunta anterior considera que le aporta la práctica del Aikido?

- paz interior y mental

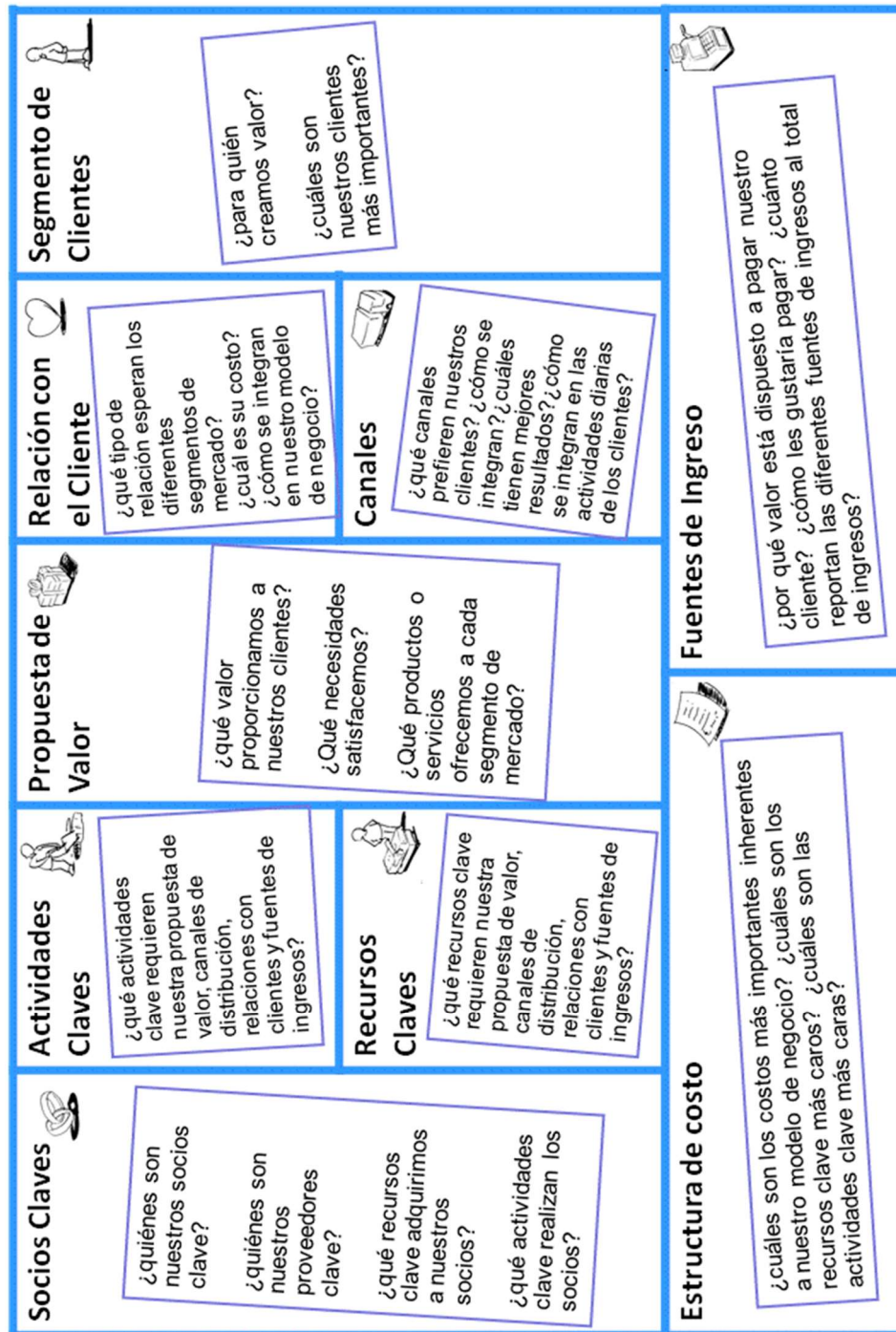
- es un sistema educativo y como tal desarrolla aquello en lo que nos interesamos
- comunidad, amistad, compañerismo
- armonía
- respeto, sinceridad, honor
- mejora en habilidades de comunicación
- paciencia
- lograr objetivos
- agudeza de sentidos, adaptabilidad
- respeto por el entorno, tanto a los compañeros de práctica como en los demás ámbitos personales
- calma
- estabilidad emocional
- mejora de la calidad de conexión con la otra persona
- aprender a caer y levantarse que es algo normal en la vida
- respeto y espiritualidad
- amistad sincera, respeto, lealdad
- serenidad, paciencia, responsabilidad, bondad, respeto
- paz y armonía
- conectar mi cabeza con mi cuerpo
- mayor conexión con uno mismo y con los demás
- fuerza interior, resiliencia, capacidad de superación, disciplina
- estabilidad
- tratar con pares de edades y condiciones sociales muy variadas
- respeto a los demás
- tolerancia y paciencia
- disciplina, respeto por el prójimo, paciencia
- calma mental, concentración
- bienestar personal
- el aikido aporta a la construcción de la autoestima y la auto realización sin necesidad de entrar en competencia con otras personas.
- es estandarte de la superación personal.

- una práctica progresiva del aikido colabora a destruir muchos antivalores que la vida en sociedad nos aporta siendo estos adquiridos casi inconscientemente en la rutina diaria, por ello esta disciplina propone pensar la práctica más allá del movimiento marcial para llevar adelante una vida armónica y tranquila en el interior y poder transmitirla a las personas que estén dispuestas a recorrer el camino.
- mayor conciencia del espacio y de lo que sucede
- sociabilidad
- comprensión y aceptación de las diferencias entre los seres humanos.
- paz, tranquilidad, relajación del cuerpo
- reflexión, introspección
- disciplina
- paciencia
- paz interior
- conexión con el compañero
- seguridad interior
- cooperación y solidaridad

Anexo 3. Aplicación del FODA al emprendimiento

Fortalezas	Debilidades
<p>Experiencia en capacitación, formación en <i>coaching</i> y Aikido</p> <p>Experiencia en entrenamiento de habilidades blandas</p> <p>Experiencia en gestión de capacitación en empresas</p> <p>Formación académica</p> <p>Alianzas estratégicas con <i>Dojos</i> de Aikido</p> <p>Originalidad de la propuesta</p> <p>No se necesita grandes inversiones de capital al inicio</p>	<p>Las personas pueden temer al Aikido por pensar que exige trabajo físico</p> <p>Los tiempos en que se obtienen resultados de la formación son de mediano plazo</p> <p>Puede no entenderse la propuesta</p> <p>Se debe formar un equipo capacitado en la dinámica y metodología del entrenamiento si no se quiere limitar la capacidad de crecimiento.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>La capacitación a través de la corporalidad aún no está difundida</p> <p>Creciente interés del mercado en el desarrollo personal y en la capacitación en competencias blandas (<i>soft skills</i>)</p> <p>Creciente interés de las personas en una auto-concepción holística (cuerpo/ mente)</p> <p>Tendencia en las empresas por sumar a la productividad el bienestar de los colaboradores y la búsqueda de equilibrio y calidad de vida.</p> <p>No hay propuestas similares, con metodología basada en el Aikido, en el mercado</p>	<p>Reducción de los presupuestos destinados a capacitación en las empresas por problemas económicos (crisis).</p> <p>Lo mismo sucede con las finanzas personales.</p> <p>Mercado saturado de otras propuestas sustitutas que trabajan con metodologías experienciales tipo <i>outdoor training</i>.</p>

Anexo 4. Preguntas para el desarrollo del Canvas



Fuente: elaboración propia basado en Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

Anexo 5. Tipos de segmentos de mercado



Fuente: elaboración propia basado en Business Model Generation, Osterwalder y Pigneur, 2011, Deusto

Anexo 6. Descripción de Perfil de cada Segmento de Mercado**Perfil del Segmento Empresas**

- Empresas del sector tecnológico de la Ciudad de Córdoba
- Inclinación hacia lo innovador, novedoso, distinto.
- Asignan presupuestos importantes para la inversión en su Capital Humano.
- Líderes con perfiles tecnológicos que valoran y requieren cada vez más de competencias blandas.
- Son conscientes de la importancia de la formación continua de sus equipos y colaboradores.
- Empresas preocupadas por el compromiso y sentido de pertenencia de su personal.
- Tienen presencia en las redes sociales.
- Valoran el bienestar y calidad de vida de sus colaboradores

Perfil del Segmento Personas

- Sexo indistinto
- Edad entre 25 y 50 años aproximadamente
- De Ciudad de Córdoba
- Líderes, emprendedores, profesionales, estudiantes
- Tiene inquietud de mejorar y desarrollarse
- Inquietos y curiosos
- Usan las redes sociales.
- Clase media, media alta
- Valoran productos de calidad y profesionales
- Buscan ser exitosos, pero sin descuidar su calidad de vida

Perfil del Segmento Coaches

- Sexo indistinto
- De Ciudad de Córdoba
- Recibidos o estudiantes avanzados, formados en escuelas reconocidas por la AAPC (Asociación Argentina de Profesionales del *Coaching*).
- Buscan diferenciarse/ especializarse

Anexo 7. Aplicación del Mapa de Empatía al segmento de mercado “Personas”

Segmento “Personas”	
1. ¿Qué ve en cliente?: describe qué ve el cliente en su entorno	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Mercado laboral muy competitivo</i> ● <i>Compañeros de trabajo que se capacitan permanentemente</i> ● <i>Necesidad de incorporar habilidades “blandas” en su perfil profesional</i> ● <i>Gran cantidad de ofertas de capacitación muy similares en el mercado</i> ● <i>En redes sociales lee sobre soft skills</i>
2. ¿Qué escucha?: describe cómo le afecta el entorno al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Crisis, inestabilidad, desempleo</i> ● <i>Creciente uso del término soft skills</i> ● <i>Las personas que más lo influyen dicen que hay que mantenerse actualizado para no quedar fuera del mercado laboral</i> ● <i>Su jefe le dice que ahora ya no importa solo lo técnico, hay que saber liderar y trabajar en equipo.</i> ● <i>Escucha recomendaciones de su círculo social y de otros profesionales y compañeros de trabajo.</i>
3. ¿Qué piensa y siente?: averigua qué pasa en la mente del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Aspira a crecer dentro de la empresa donde trabaja o en otra</i> ● <i>Le importa su trabajo, pero también su vida personal</i> ● <i>En el futuro le gustaría independizarse o tener su propio emprendimiento</i> ● <i>Siente frustración por no poder adaptarse a los cambios</i> ● <i>Piensa que si no se actualiza puede quedar fuera del mercado laboral</i> ● <i>Se siente presionado, estresado por alcanzar resultados.</i>
4. ¿Qué dice y hace?: imagina qué diría o cómo se comportaría en público	

- *Tiene una actitud positiva hacia el desarrollo personal y profesional*
- *Le interesa la imagen profesional que proyecta en los demás*
- *Elije hacer cosas diferentes, le gusta innovar*
- *Cuando necesita alguna información la busca en Google o en las redes sociales.*
- *Habla de lo importante que es mantener un equilibrio en su vida y del cuidado de la salud*
- *Tiene una mirada holística sobre las cosas y la vida en general*

5. ¿Qué esfuerzos hace el cliente?: qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades

- *Sabe que tiene que aprender a relacionarse constructivamente con los demás.*
- *Quiere hacer algo que sea realmente efectivo, no puede perder tiempo*
- *Su fuerte son las competencias técnicas, necesita desarrollar sus habilidades blandas, pero no sabe cómo*
- *Ya ha realizado varias formaciones, pero le resultan muy teóricas y no logra implementar cambios*

6. ¿Qué resultados obtiene el cliente?: qué es lo que desea o necesita conseguir en realidad

- *Necesita efectividad para incorporar los cambios que quiere hacer en su vida*
- *Mejorar y actualizar su empleabilidad*
- *Incrementar su liderazgo personal*
- *Mayor confianza y seguridad en sí mismo*
- *Mejorar sus relaciones en lo profesional y en lo personal*
- *Mayor equilibrio entre lo laboral y su vida personal*

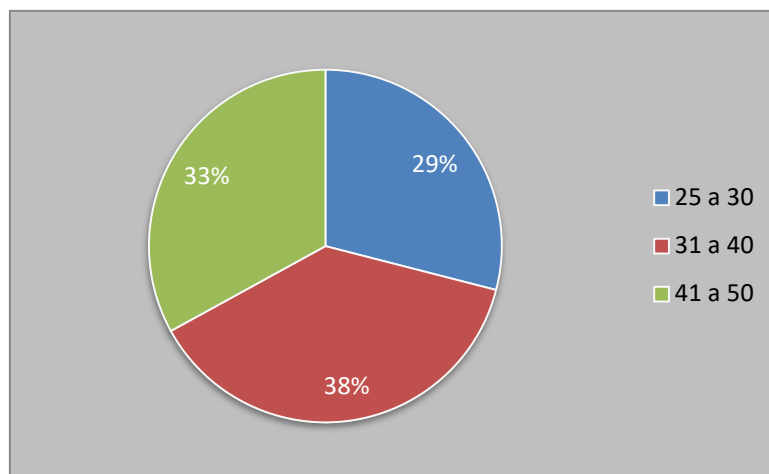
Anexo 8. Encuesta de validación – Segmento “Personas”**Mensaje de introducción:**

En "Aikido - Conciencia en Movimiento" buscamos favorecer el desarrollo y transformación de las personas a través de experiencias de aprendizaje basadas en la corporalidad.

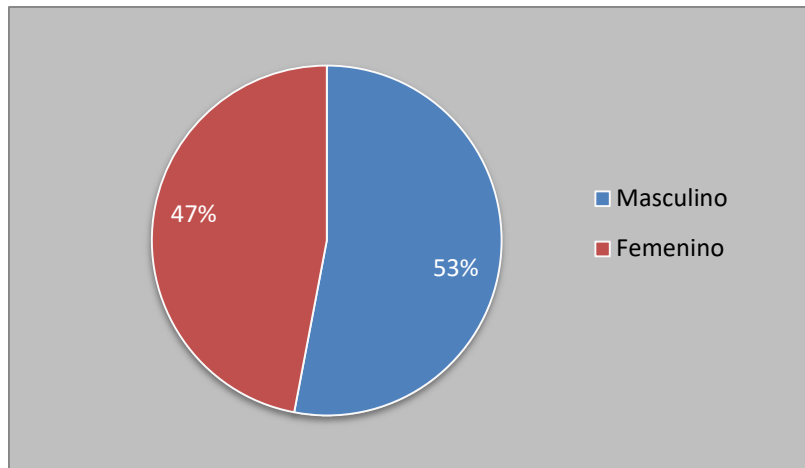
Le pedimos su colaboración respondiendo esta sencilla encuesta para identificar cómo podemos contribuir a su crecimiento personal y profesional.

¡Muchas gracias!

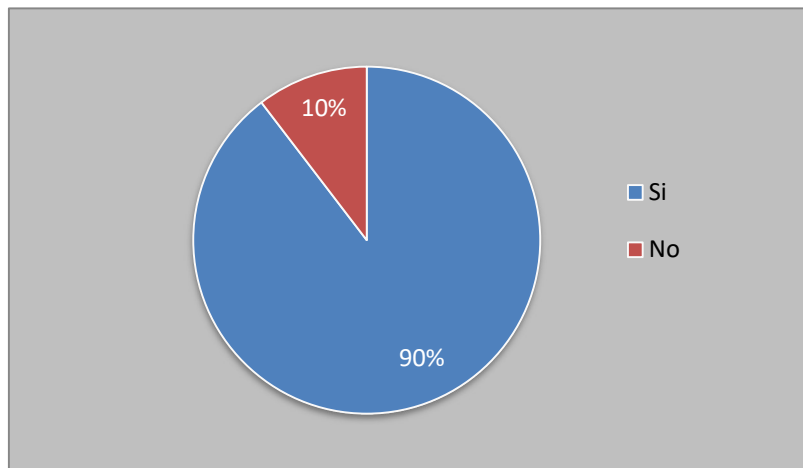
Nota: La Encuesta se comenzó con una serie de preguntas de categoría general para luego indagar sobre el tema particular que nos ocupa.

Edad:

Se puede observar que la distribución de edades de la población encuestada se distribuye en segmentos bastante homogéneos, siendo el mayor (38%) el que corresponde a la franja entre 31 y 40 años.

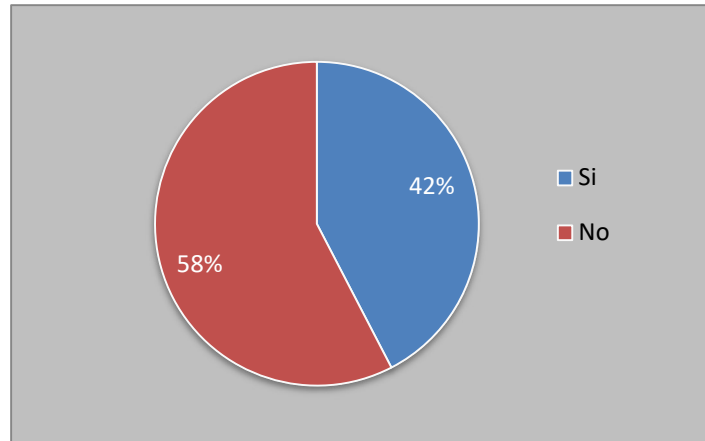
Sexo:

La distribución por sexo también es muy similar siendo ligeramente superior la cantidad de hombres.

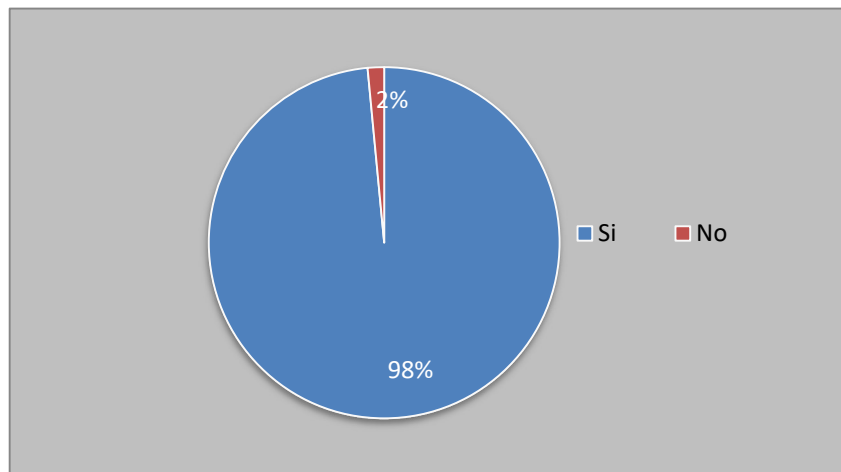
¿Se encuentra trabajando en este momento?

Se puede observar que hay un mayor porcentaje de la población en situación de trabajo, no se indagó el tipo de trabajo o la condición.

¿Se encuentra estudiando en este momento?

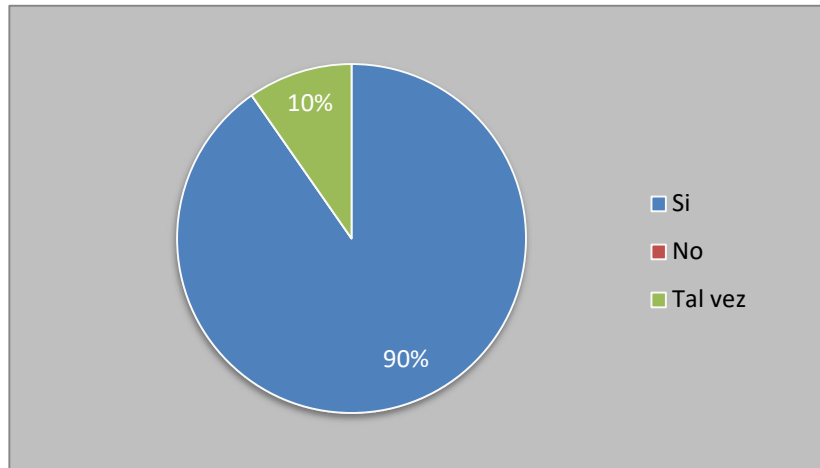


1) ¿Considera que sus resultados profesionales y personales se ven afectados por su desarrollo personal?



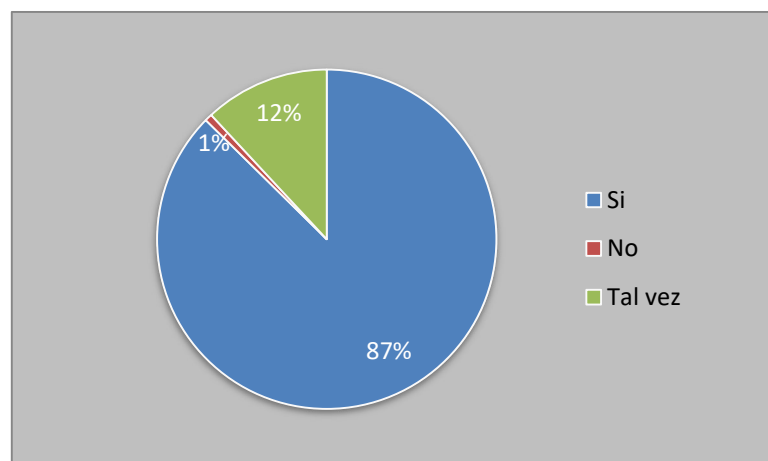
Se puede observar que hay un 98% de personas que relacionan sus resultados con su desarrollo personal. Esto podría considerarse una oportunidad para abordar temáticas vinculadas al desarrollo personal desde las ofertas de capacitación.

2) ¿Considera que recibir entrenamiento en habilidades y competencias de liderazgo contribuye a su crecimiento personal y profesional?



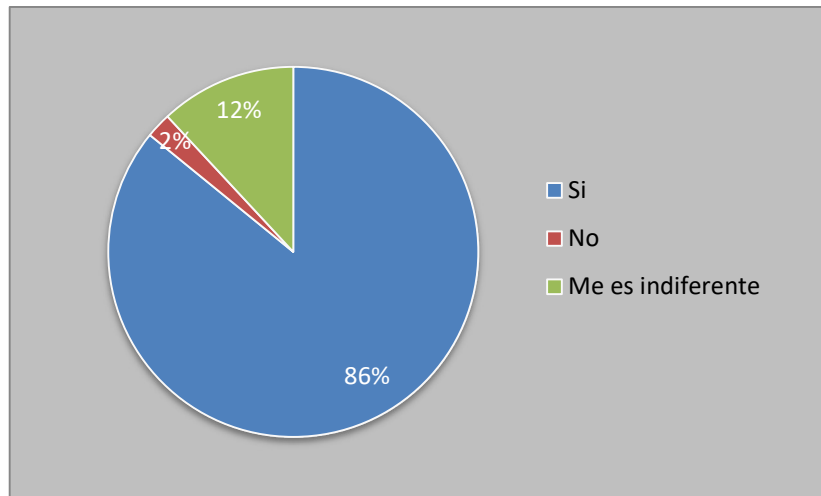
Observamos con esta pregunta que hay un 90% de personas encuestadas que valoran el desarrollo del liderazgo personal y lo asocian a sus posibilidades de crecimiento.

3) ¿Invertiría en capacitarse en temas enfocados en desarrollo de habilidades y competencias que contribuyan a su crecimiento personal y profesional?



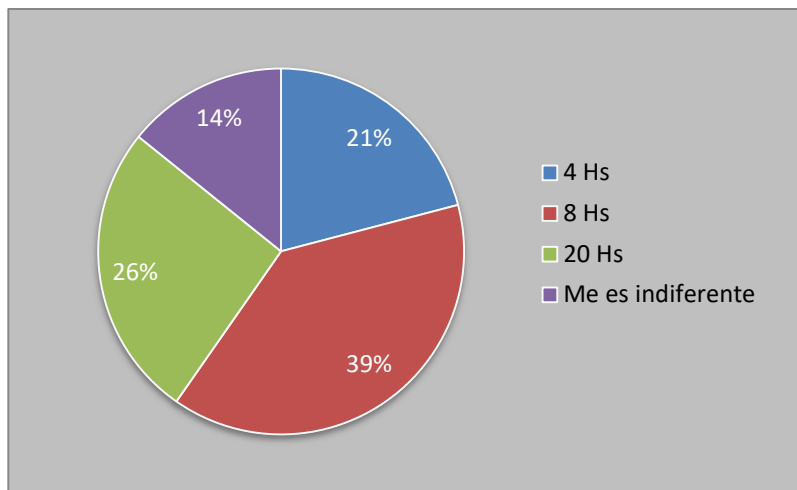
Con esta pregunta se quiso validar si las personas encuestadas más allá del interés que reconocen, podrían considerar invertir (tiempo y/o dinero) en capacitarse en competencias y habilidades blandas.

4) ¿Le interesaría participar de un entrenamiento que desarrolla sus competencias de liderazgo a través del cuerpo y del movimiento?



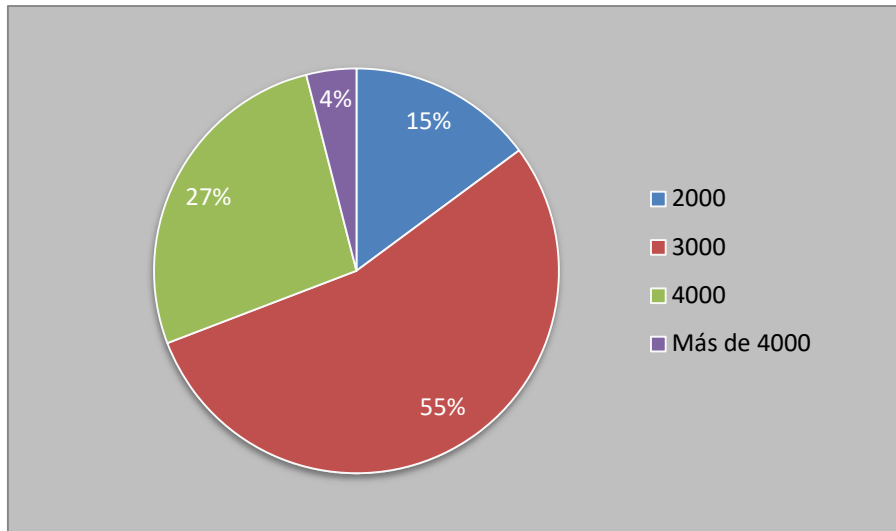
Observamos que hay un porcentaje de personas superior al 80%, interesadas en una propuesta de capacitación basada en la corporalidad.

5) El tiempo máximo (mensual) que estaría dispuesto a invertir para capacitarse en temas de desarrollo personal es:



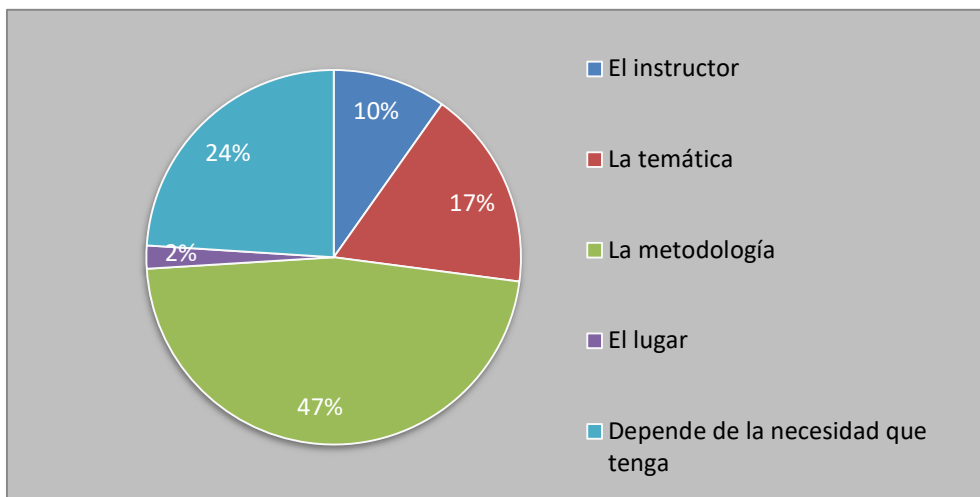
Podemos observar que el porcentaje superior corresponde a 8 horas. Esta información es útil para diseñar la duración de las propuestas piloto de formación (prototipos).

6) El precio que estaría dispuesto a invertir por un entrenamiento de 8 horas. que fortalezca sus competencias de liderazgo y desarrollo personal es de (pesos argentinos):



Con esta pregunta se pretende validar el valor monetario que el cliente objetivo estaría dispuesto a pagar por el entrenamiento.

7) ¿Cuál de los siguientes aspectos considera relevante para el monto que invertiría por el entrenamiento?

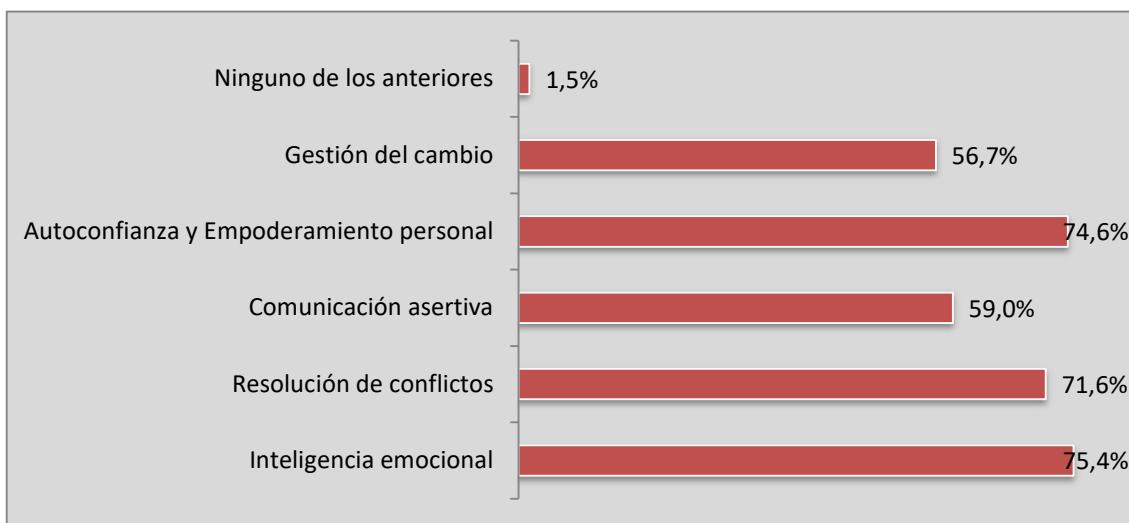


Se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas elegirían en primera instancia el entrenamiento por la *metodología* empleada, en segunda instancia por la *necesidad en particular que tengan*, luego por el *tema* y por último en función del *instructor*. El *lugar* parecería no ser relevante.

Esta información podría resultar útil a la hora de elegir qué variables resaltar al diseñar los mensajes de difusión de la propuesta.

En principio se enfocarán en la metodología y los beneficios de capacitarse a través de la corporalidad ya que se considera es el elemento diferenciador del proyecto.

8) ¿Qué otros temas le interesarían para capacitarse?



Se puede observar que hay una preferencia de las personas encuestadas por temáticas relacionadas con la inteligencia emocional, la autoconfianza y el empoderamiento personal. Luego, el interés parecería estar en la resolución de conflictos, seguido por la comunicación y gestión del cambio.

Cabe acotar que se eligieron estos temas para indagar porque se considera que se pueden trabajar muy bien a través del Aikido.

Estas temáticas serán las seleccionadas inicialmente para armar los contenidos de los programas de formación del Portafolio de Servicios.

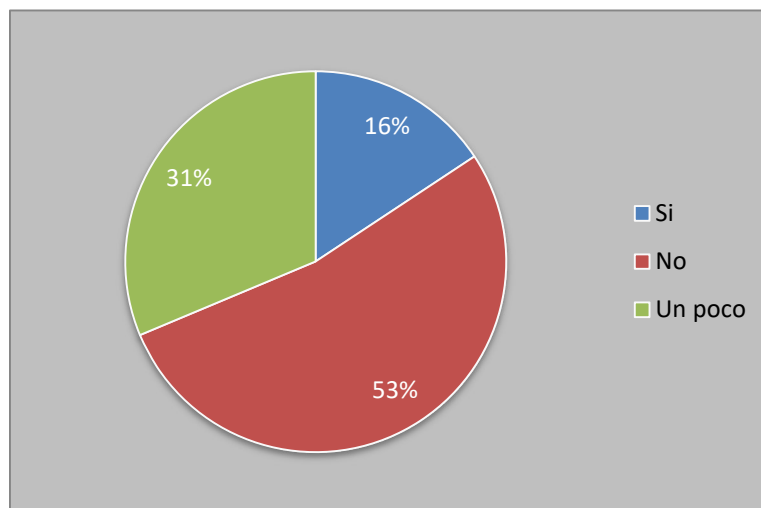
9) ¿En qué temas de desarrollo de habilidades distintos a los mencionados en la pregunta anterior le gustaría recibir entrenamiento? Por favor nómbrelos:

Se dejó un espacio abierto para sondear en qué otras temáticas podría haber interés por parte de los potenciales clientes. Se transcriben los más relevantes que surgieron por la cantidad de veces que se los nombró:

- *liderazgo personal*
- *coaching*
- *comunicación*
- *conversaciones con diferentes tipos de públicos*
- *eficiencia personal*
- *liderazgo ágil*
- *emprendedorismo*
- *bienestar en general*
- *trabajo interdisciplinario con diferentes generaciones*
- *afrontar determinadas situaciones*
- *manejo del tiempo*
- *control del estrés*
- *trabajo en equipo*

Por último, se planteó una pregunta para conocer en qué medida el público encuestado tiene conocimiento sobre lo que es la disciplina del Aikido.

10) ¿Conoce lo que es el Aikido?



Los resultados obtenidos a esta última pregunta aportan información sobre la necesidad de incluir dentro de la estrategia de comunicación algunas explicaciones sobre el arte marcial Aikido y los beneficios de su práctica.

Anexo 9. Portafolio de Servicios

9.1. Formación en Competencias Blandas (*Soft Skills*)

Producto/ Servicio	Descripción
<p>Curso de Formación en Competencias Blandas (<i>Soft Skills</i>)</p>	<p><i>Se trata de una formación estándar abierta al público en general orientada al fortalecimiento de las siguientes habilidades:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Gestión emocional y manejo del estrés • Resolución de conflictos • Aprendizaje y cambio <p>Duración: 8 horas (cada temática)</p> <p>Modalidad: Presencial</p> <p>Destinatarios: Público en general</p> <p>Lugar: Dojo de Aikido</p> <p>Esta formación puede ser contratada por Empresas bajo un formato estándar para ser implementada por unidades temáticas o bloques de varias habilidades.</p>

9.2. Programa de desarrollo de Competencias Blandas (*Soft Skills*)

Producto/ Servicio	Descripción
<p>Programa de Desarrollo de Competencias Blandas (<i>Soft Skills</i>)</p>	<p><i>Programa basado en el trabajo sobre cuerpo y movimiento, orientado a in-corporar habilidades blandas, y desarrollado sobre las siguientes temáticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El poder de las conversaciones • Cuerpo, movimiento y su impacto en el liderazgo • Emocionalidad y gestión del estrés • Resolución creativa de conflictos • Aprendizaje, cambio y transformación <p>Es una formación que apunta a un trabajo de mediano plazo con profundización de los aprendizajes.</p> <p>Duración: 6 meses</p> <p>Modalidad: Blended</p> <p>5 encuentros (mensuales) de 8 horas = 40 horas presenciales en total</p> <p>3 encuentros de 2 horas de <i>coaching</i> On line Grupal: Total 6 horas virtuales</p> <p>Destinatarios: Público en general</p> <p>Lugar: Dojo de Aikido</p> <p><i>Para Empresas esta propuesta tiene una duración total de 120 horas y se desarrolla durante 6 meses en instancias de 2 horas, 2 veces por semana, con una jornada de cierre de integración del programa. Se puede adaptar a las necesidades de cada organización.</i></p> <p>Lugar: dependencias de la empresa o salón alquilado</p>

9.3. Programa de especialización corporal para Coaches

Producto/ Servicio	Descripción
<p>Programa de Especialización Corporal para Coaches</p>	<p><i>Este programa ofrece herramientas, distinciones y competencias corporales para trabajar en un proceso de coaching, rescatando la importancia del cuerpo como espacio de observación, aprendizaje y cambio.</i></p> <p>Duración: 3 meses</p> <p>Modalidad: Blended</p> <p>3 encuentros de 8 horas = 24 horas presenciales en total</p> <p>2 encuentros de 2 horas de <i>coaching</i> On line Grupal: 4 horas virtuales</p> <p>Destinatarios:</p> <p>Coaches, estudiantes avanzados de <i>coaching</i></p> <p>Lugar: Dojo de Aikido</p>

9.4. *Coaching* para internalizar el cambio

Producto/ Servicio	Descripción
Coaching para internalizar el cambio	<p><i>El coaching somático es un proceso de transformación que permite a las personas cumplir más eficazmente sus compromisos, mejorar la habilidad para trabajar con los demás y encarnar formas de ser más generativas.</i></p> <p>Son instancias que tienen el objetivo de facilitar y acompañar la In-corporación de habilidades blandas y cambios de hábitos.</p> <p>El acompañamiento personalizado de un coach facilita la transferencia del aprendizaje al hacer cotidiano.</p> <p>Se trata de sesiones acordadas con la empresa o la persona particular que contrata el servicio.</p> <p>En el caso de “Empresas” podrá ser individual y/o de equipo.</p> <p>El coach observará el progreso del participante/ equipo, y promoverá el auto cuestionamiento, identificando las brechas y sugiriendo herramientas y alternativas que complementen el desarrollo.</p> <p>Se establecerá un plan de práctica diaria para incorporar el nuevo hábito.</p> <p>Duración: entre 4 y 6 meses en reuniones de una hora cada 15 días.</p> <p>Modalidad: Presencial (pudiendo acordarse también virtual)</p> <p>Destinatarios: Empresas/ Personas individuales</p> <p>Lugar: a convenir</p>

Anexo 10. Prototipado del Taller: “El Poder de las Conversaciones – Una mirada desde la corporalidad”

TALLER: “EL PODER DE LAS CONVERSACIONES – UNA MIRADA DESDE LA CORPORALIDAD”	
<i>Competencia para trabajar</i>	Comunicación interpersonal
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el repertorio de disposiciones corporales para lograr mejores resultados en las conversaciones. • Incorporar técnicas corporales para fortalecer la escucha activa y cultivar la empatía. • Diseñar la corporalidad adecuada para lograr conversaciones que fluyan, equilibradas y armónicas. • Incorporar herramientas que permitan desarrollar mayor autoconciencia corporal. • Aprender a usar el conflicto como una fuerza generativa. • Identificar las posibilidades que nos da el cuerpo para persuadir, impactar y liderar con mayor eficacia.
<i>Destinatarios</i>	Público en general
<i>Contenidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el impacto del movimiento en las conversaciones: trabajo corporal sobre Proponer e Indagar • Ejercicios corporales para reforzar la escucha activa. • Trabajo sobre la empatía y conexión a través de la corporalidad.

- Reconocimiento de la sintonía *entre cuerpo – emoción – lenguaje* y su impacto en las conversaciones.
- Aprender a reconocer los ejes corporales: vertical, transversal superior, transversal inferior, integrador.
- Disolver el conflicto a través de movimientos asertivos.
- Trabajo corporal sobre la confianza

Duración 4 horas

Lugar Dojo de Aikido (Av. Colón 1328, Alberdi, Córdoba)

Recursos necesarios Vendas para los ojos, soga de 3 metros, *Boken* y *Jo*, hojas blancas y lapiceras

Requisitos Asistir con ropa cómoda

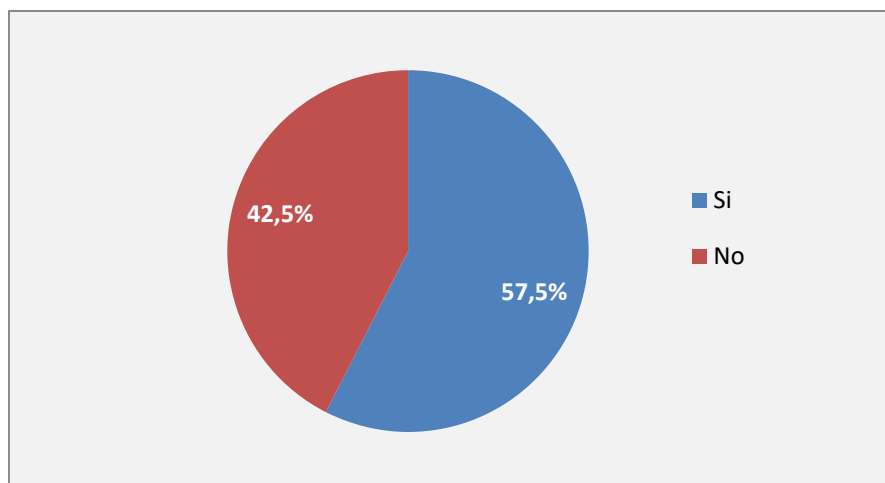
Anexo 11. Ejemplos de Flyers utilizados para la difusión del Taller por redes sociales



Anexo 12. Encuesta de Satisfacción para el Taller: “El Poder de las Conversaciones”**Mensaje introductorio:**

Su opinión es muy importante para nosotros. Nos es sumamente útil para seguir organizando y mejorando la calidad del entrenamiento. Le pedimos dedique unos minutos a responder las preguntas que figuran a continuación.

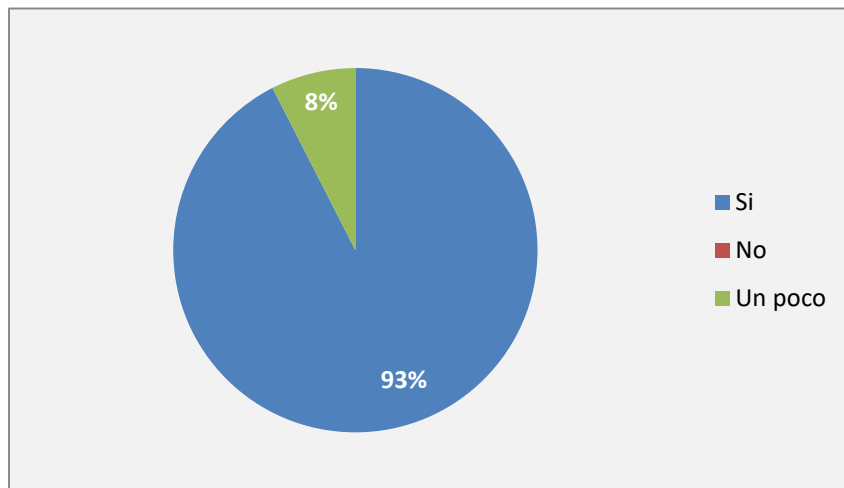
¡Muchas gracias!

1) ¿Ha participado anteriormente en capacitaciones o entrenamientos sobre habilidades blandas?**2) Le pedimos que enumere por lo menos tres conocimientos, habilidades y/o actitudes que haya aprendido en esta jornada.**

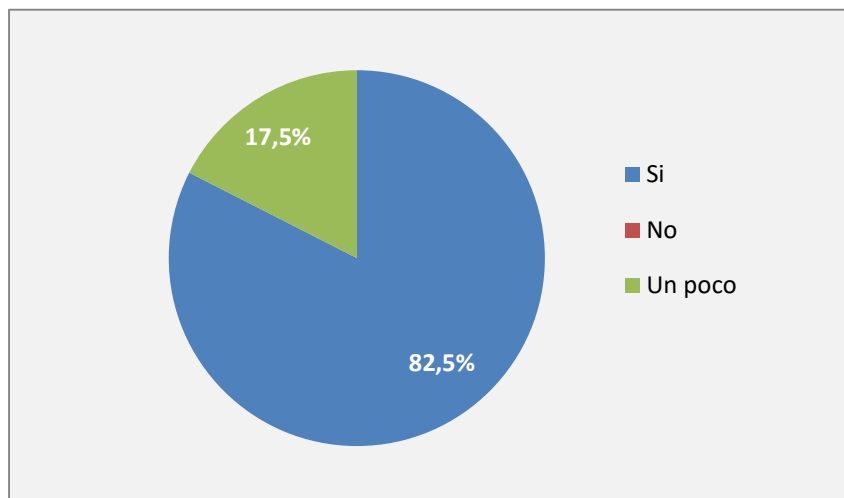
- El movimiento de las conversaciones
- Relación cuerpo, emoción y lenguaje
- Comunicación, escucha activa, corporalidad
- Aprender a escuchar, el poder de conversar, corporalidad
- El manejo de la corporalidad, comunicación no verbal, empatía
- Empatía, comunicación, escucha activa
- El movimiento de las conversaciones, la importancia de escuchar
- La importancia de las conversaciones en el hacer con otros

- Comunicación, corporalidad, empatía
- Cuerpo, emoción, lenguaje
- Conocernos más a través de nuestro cuerpo
- El poder de conversar con otros
- Conversar desde la corporalidad
- Empatía, movimiento de las conversaciones, comunicación no verbal
- Competencias para conversar más eficazmente
- Integración cuerpo, lenguaje y emoción

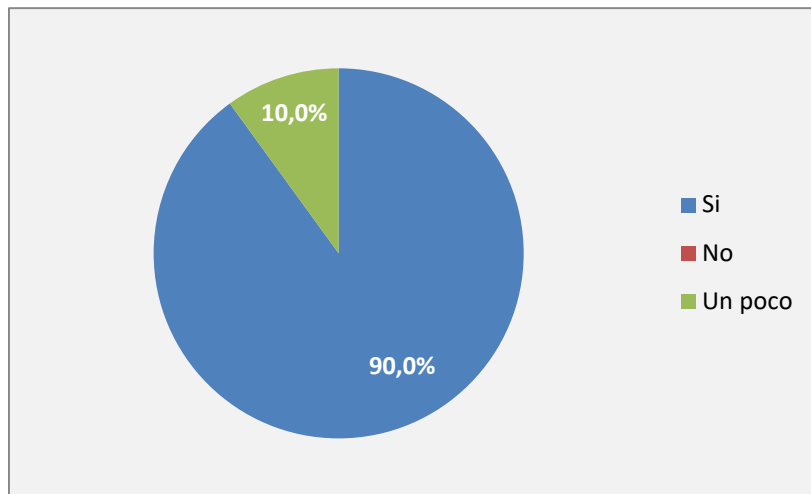
3) ¿La metodología utilizada motivó y despertó su interés?



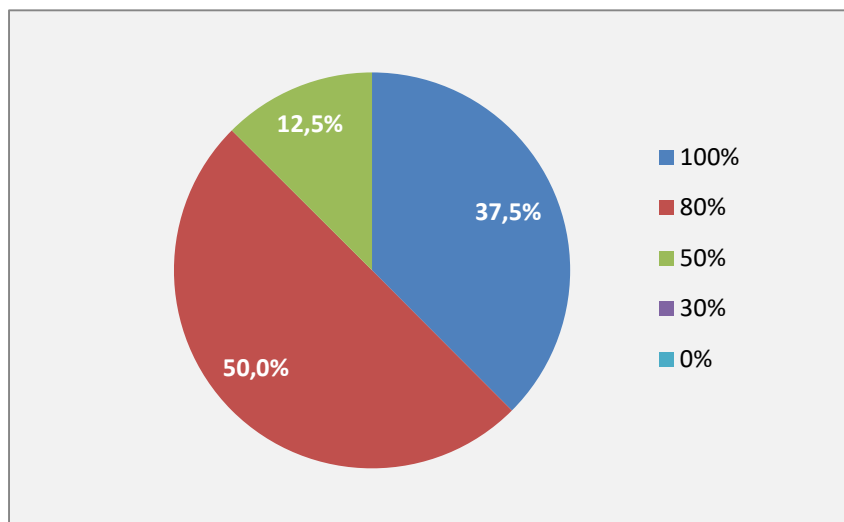
4) La dinámica corporal le ha facilitado la incorporación de los aprendizajes transmitidos?



5) ¿La metodología utilizada le ha permitido interactuar positivamente con los otros participantes?

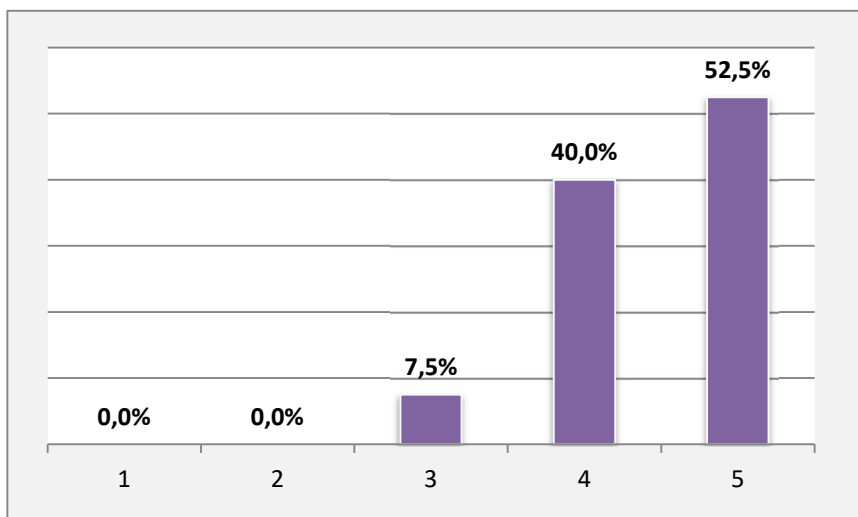


6) ¿En qué porcentaje le parece que puede trasladar a su trabajo/ vida personal el aprendizaje incorporado en esta jornada?

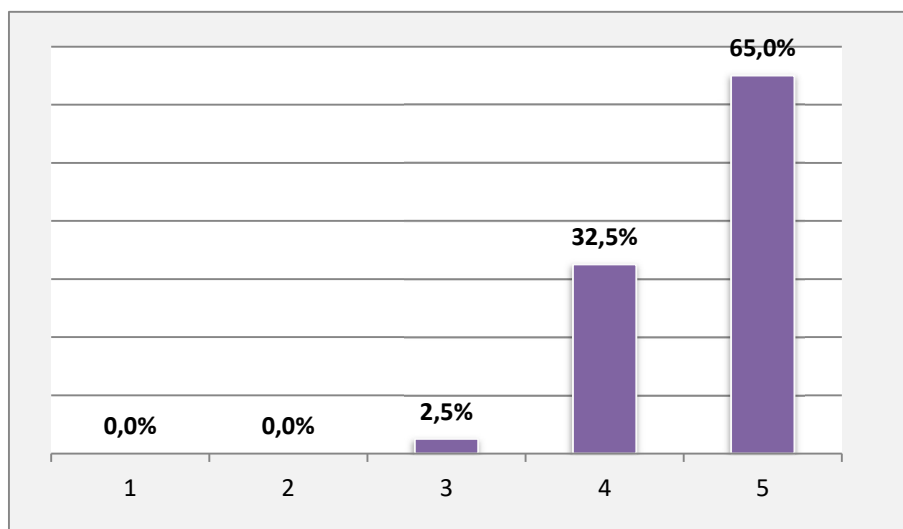


7) Podría señalar su opinión con respecto al desempeño del instructor en cuanto a:

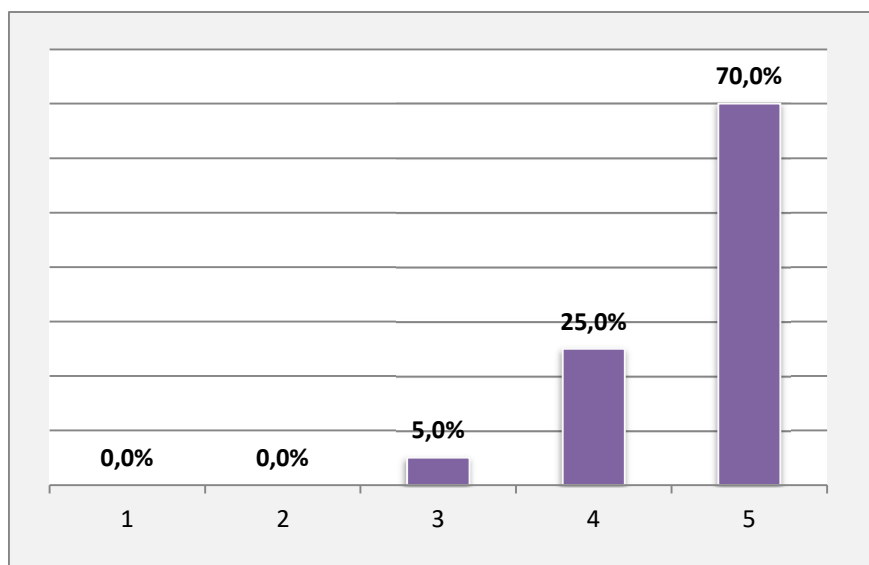
1) Claridad de exposición



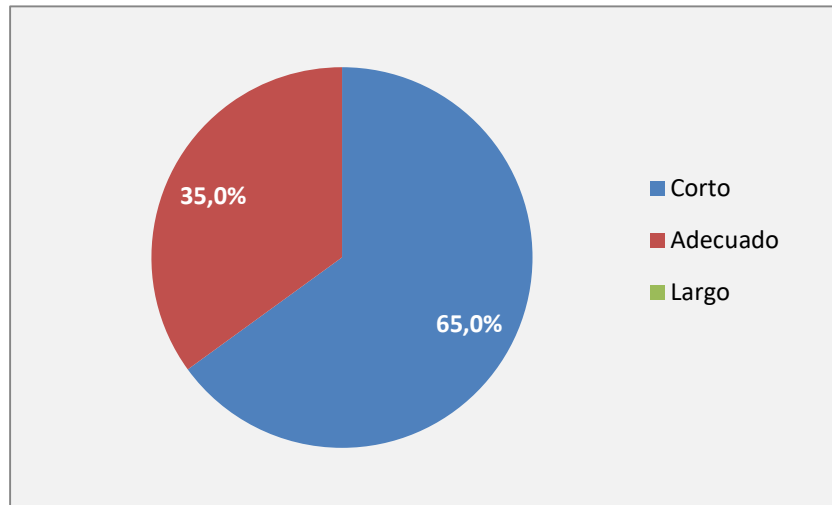
2) Motivación y manejo del grupo



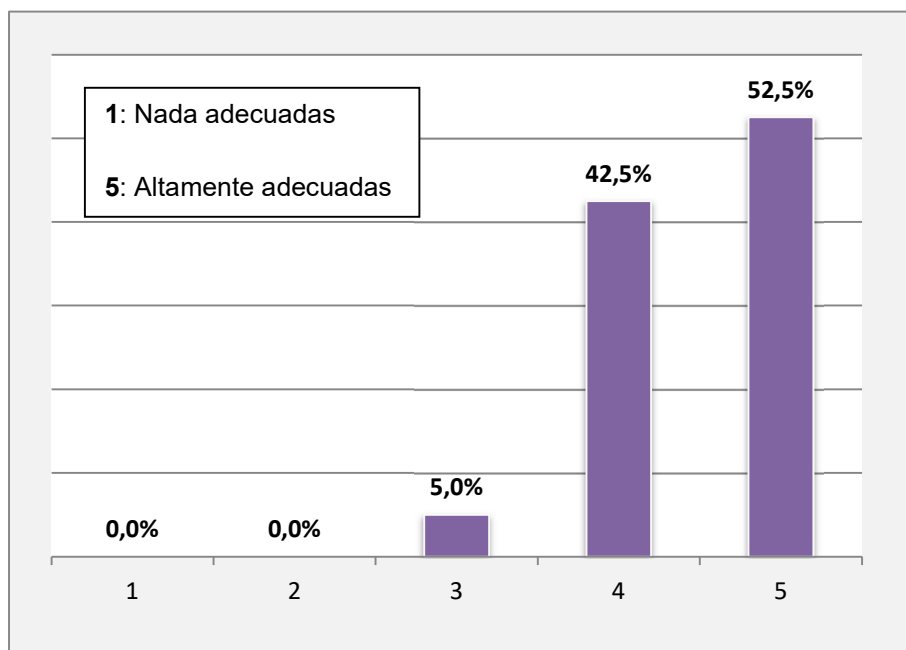
3) Conocimiento del tema



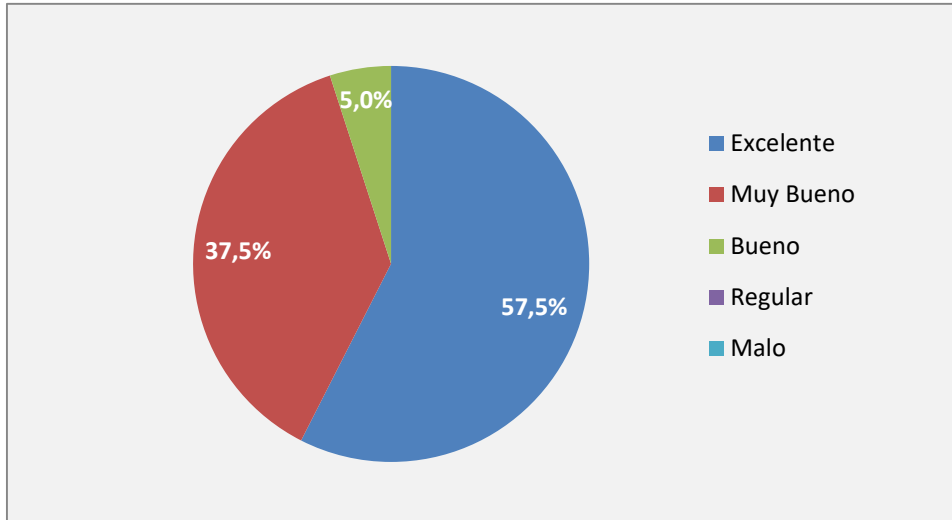
8) La duración del taller de formación le ha parecido:



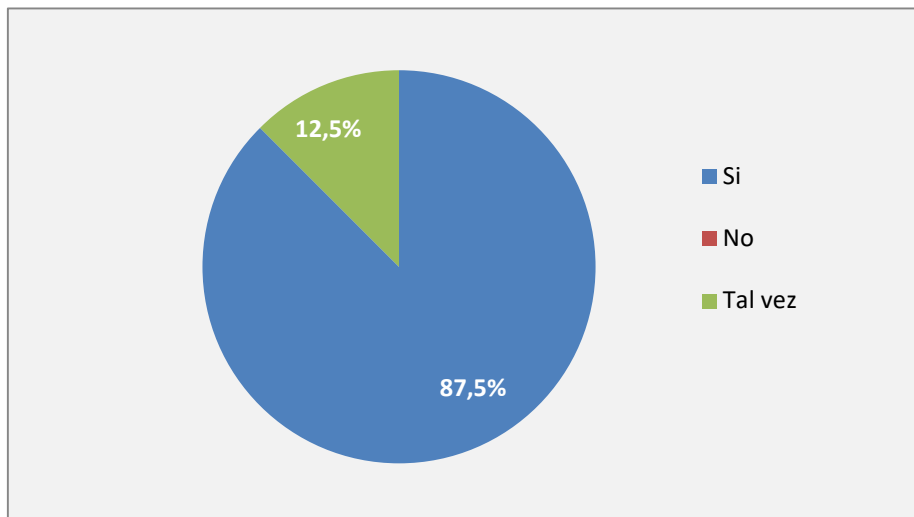
9) Las condiciones ambientales (lugar, recursos utilizados, ambiente grupal) ¿han sido adecuadas para facilitar el aprendizaje?



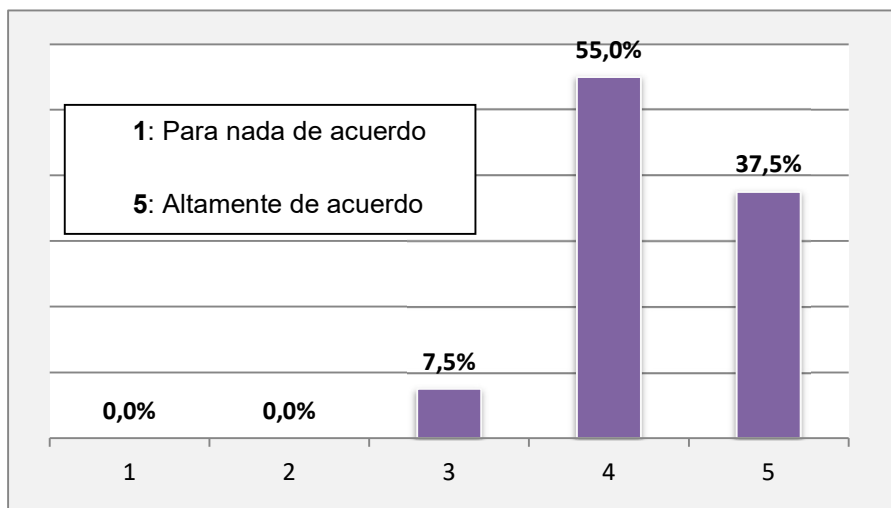
10) ¿Qué opinión le merece este entrenamiento en general?



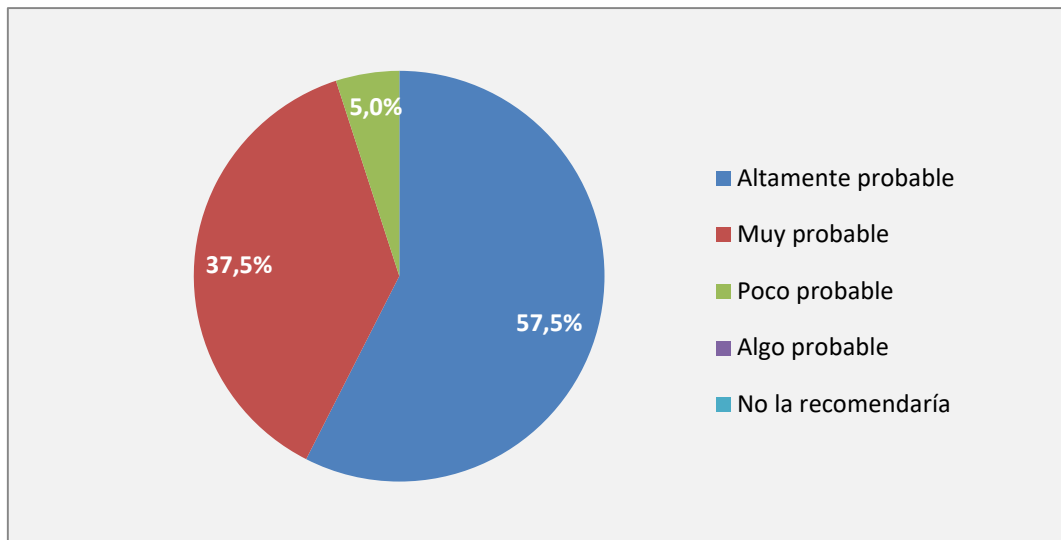
11) ¿Volvería a participar de un entrenamiento de este tipo?



12) Comparado con otras metodologías de formación, ¿considera que el aprendizaje a través del Aikido es más efectivo?



13) ¿Qué tan probable es que Ud. recomiende esta capacitación a sus amigos y/ o colegas?



14) ¿Podría formular algunas observaciones sobre la manera en que esta formación podría mejorarse en el futuro?

- Me pareció un poco corta
- Mayor duración
- Es novedosa, no tengo observaciones
- Un poco más larga
- Podrían ser en varios bloques
- Trabajar más a fondo la emocionalidad
- Estuvo muy buena, nada para mejorar
- Quizás más larga
- Incorporar más ejercicios con la respiración
- Trabajar el liderazgo
- Más horas de capacitación
- Entregar material escrito
- No se me ocurren mejoras

15) ¿Podría comentar los beneficios que piensa le aporta este tipo en entrenamiento?

- Aprender a observar nuestro cuerpo

- Aprender a escuchar
- Flexibilidad, centrado corporal
- Aprender desde el cuerpo
- Tomar conciencia de nuestro cuerpo y como se integra con nuestra mente y emociones
- Conciencia corporal
- Mayor conocimiento de uno mismo
- Aprender desde la conciencia corporal
- Aprender desde nuestro cuerpo que lo olvidamos muchas veces
- Adquirir competencias desde la corporalidad, normalmente no tenemos presente nuestro cuerpo en el aprendizaje
- Es novedoso

16) Le pedimos que señale otras temáticas que le interesaría trabajar a través de esta metodología (Aikido)

- Liderazgo
- Empoderamiento personal
- Flexibilidad
- Empatía
- Autoconfianza
- Centrado corporal
- Gestión de las emociones
- Control de las emociones
- Negociación
- Manejo del estrés
- Resolución de conflictos
- Negociación ganar-ganar

Anexo 13. Ejemplos de Flyers utilizados para la difusión de la Propuesta de Valor en redes sociales



Anexo 14. Imágenes del Dojo de práctica

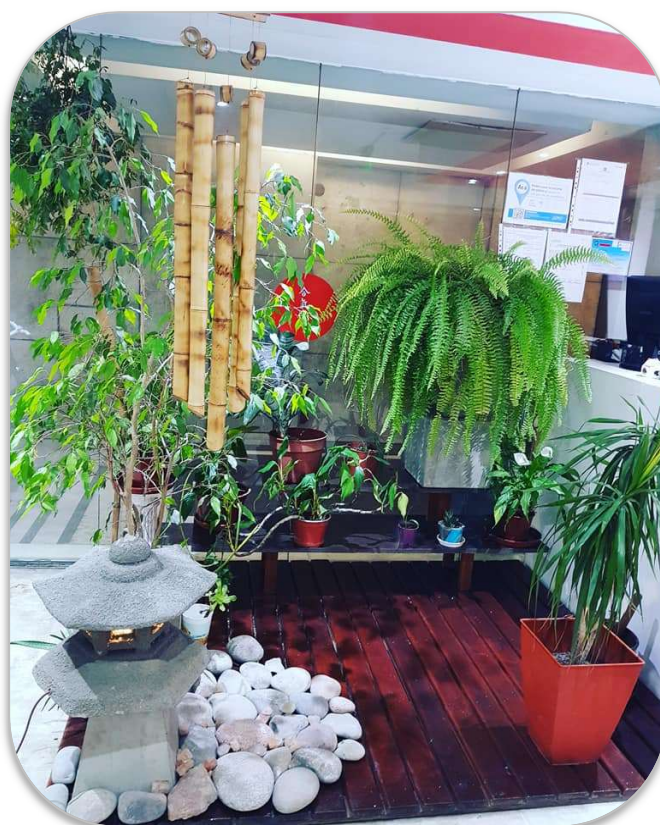
Tatami Dojo



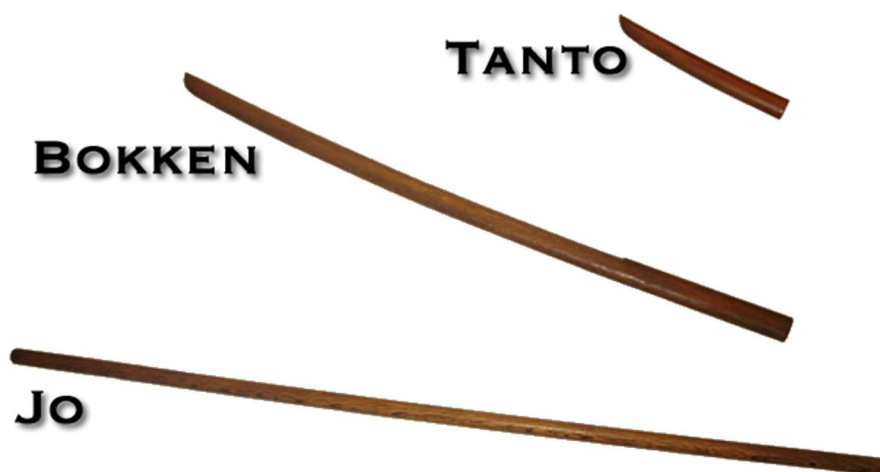
Recepción Dojo



Jardín interno Dojo.



Armas de práctica



Fuente: Armas tradicionales en Aikido. Maipu Kai Aikido Dojo (s.f.).

Interior Dojo

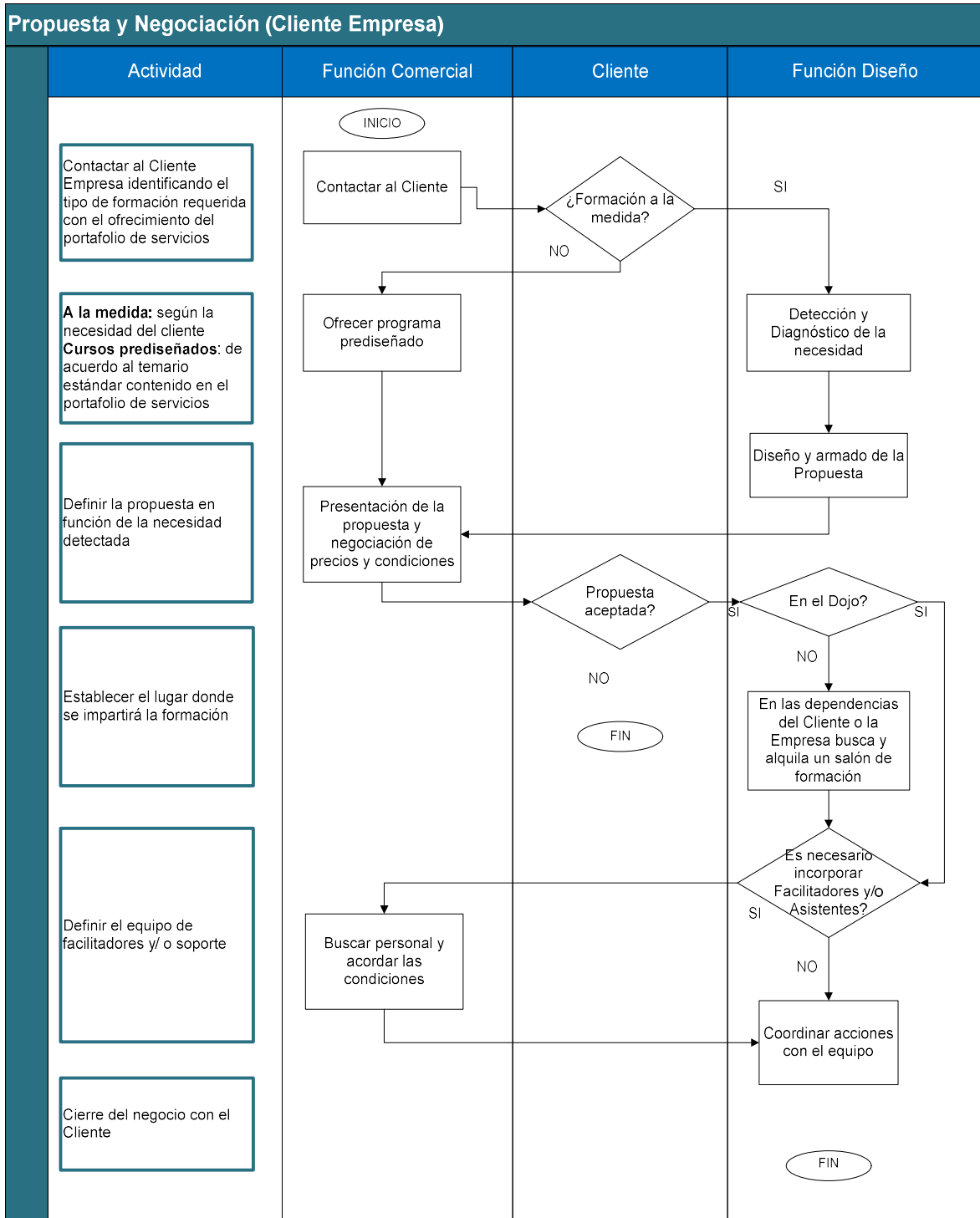


Kamiza⁶⁷

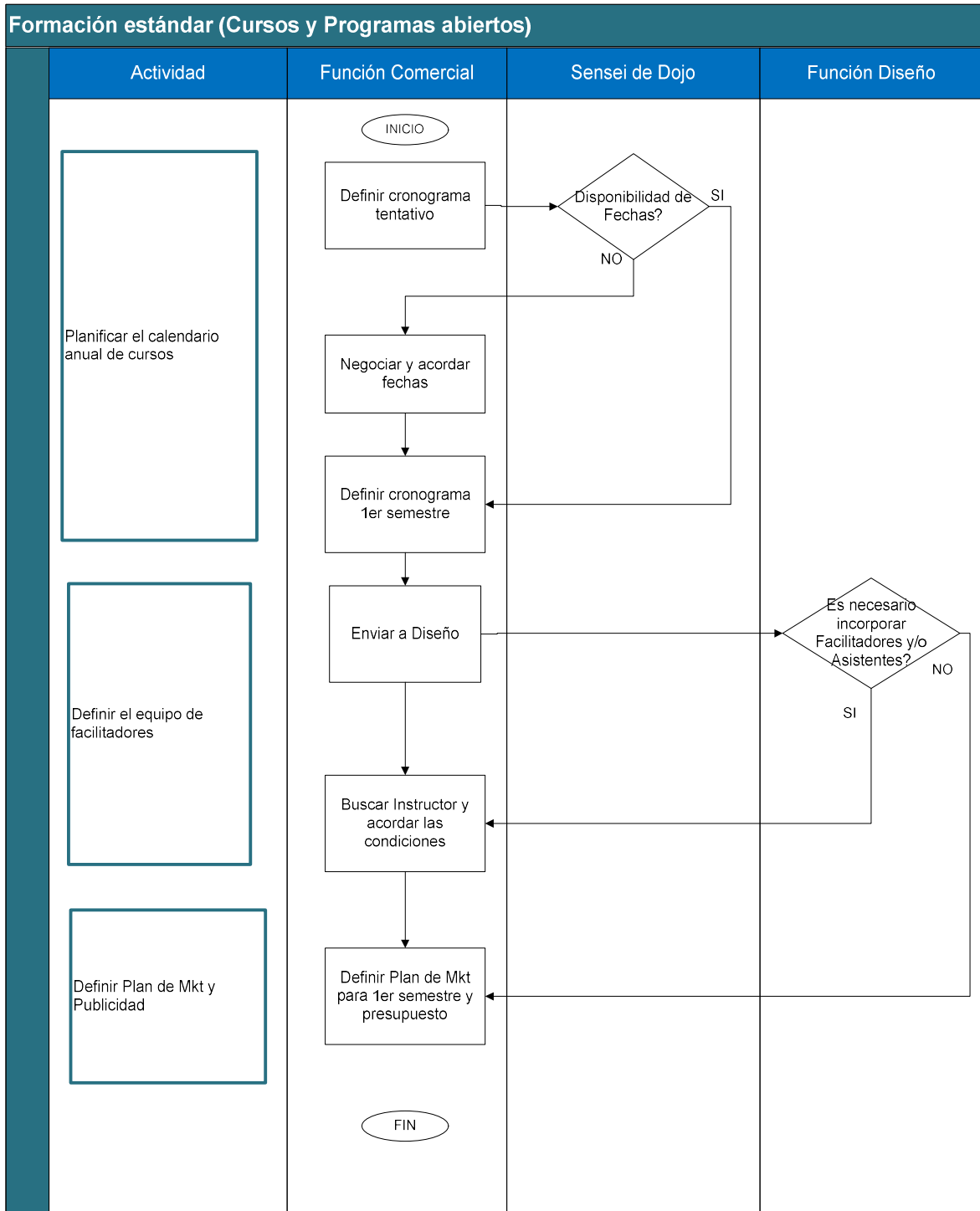


⁶⁷Kamiza, se traduce literalmente como “asiento del espíritu” y es el lugar principal de un Dojo de tradición japonesa. Representa un espacio de reverencia y respeto.

Anexo 15. Proceso Propuesta y Negociación - Cliente Empresa



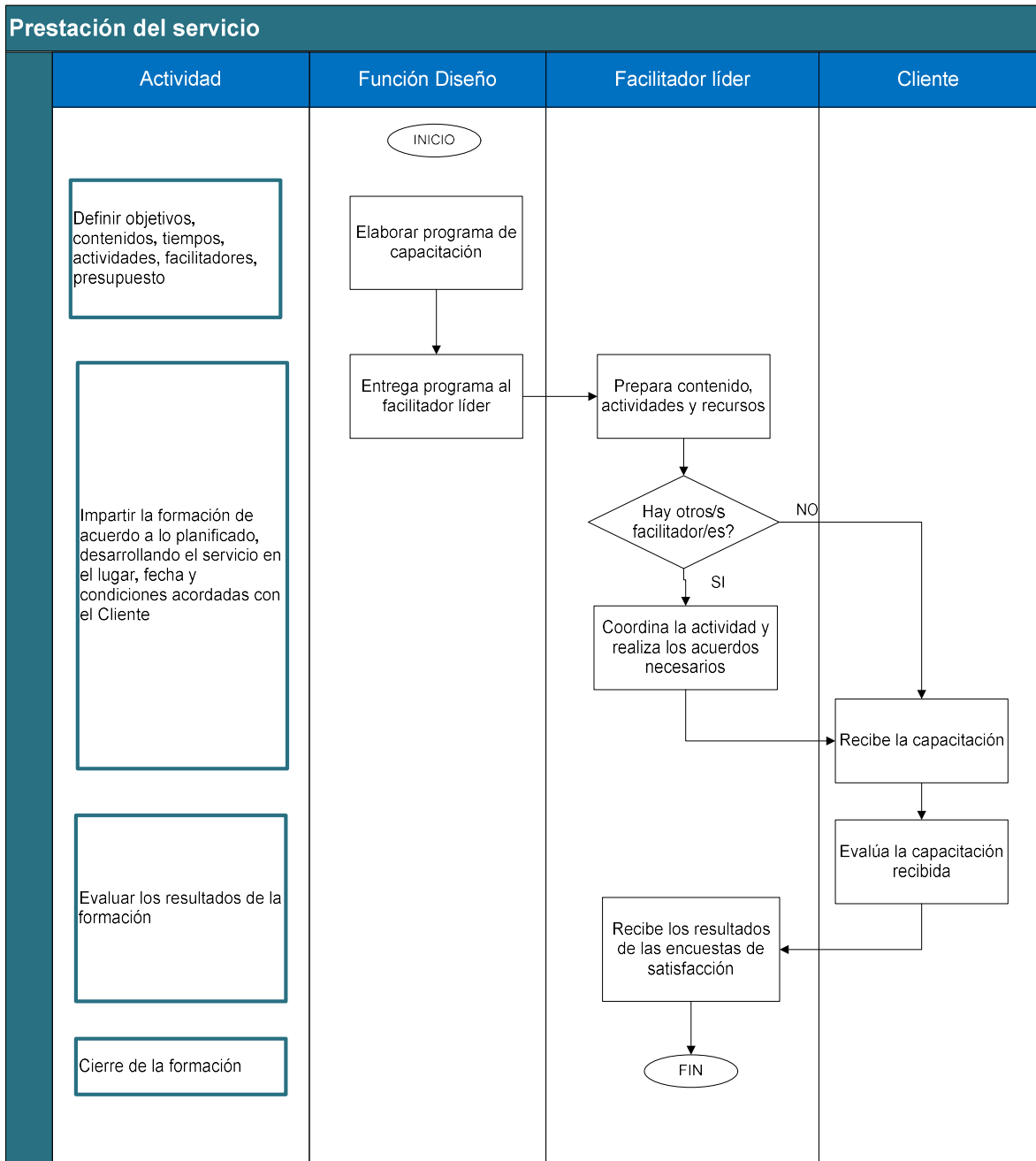
Anexo 16. Proceso Propuesta y Negociación - Formación Estándar



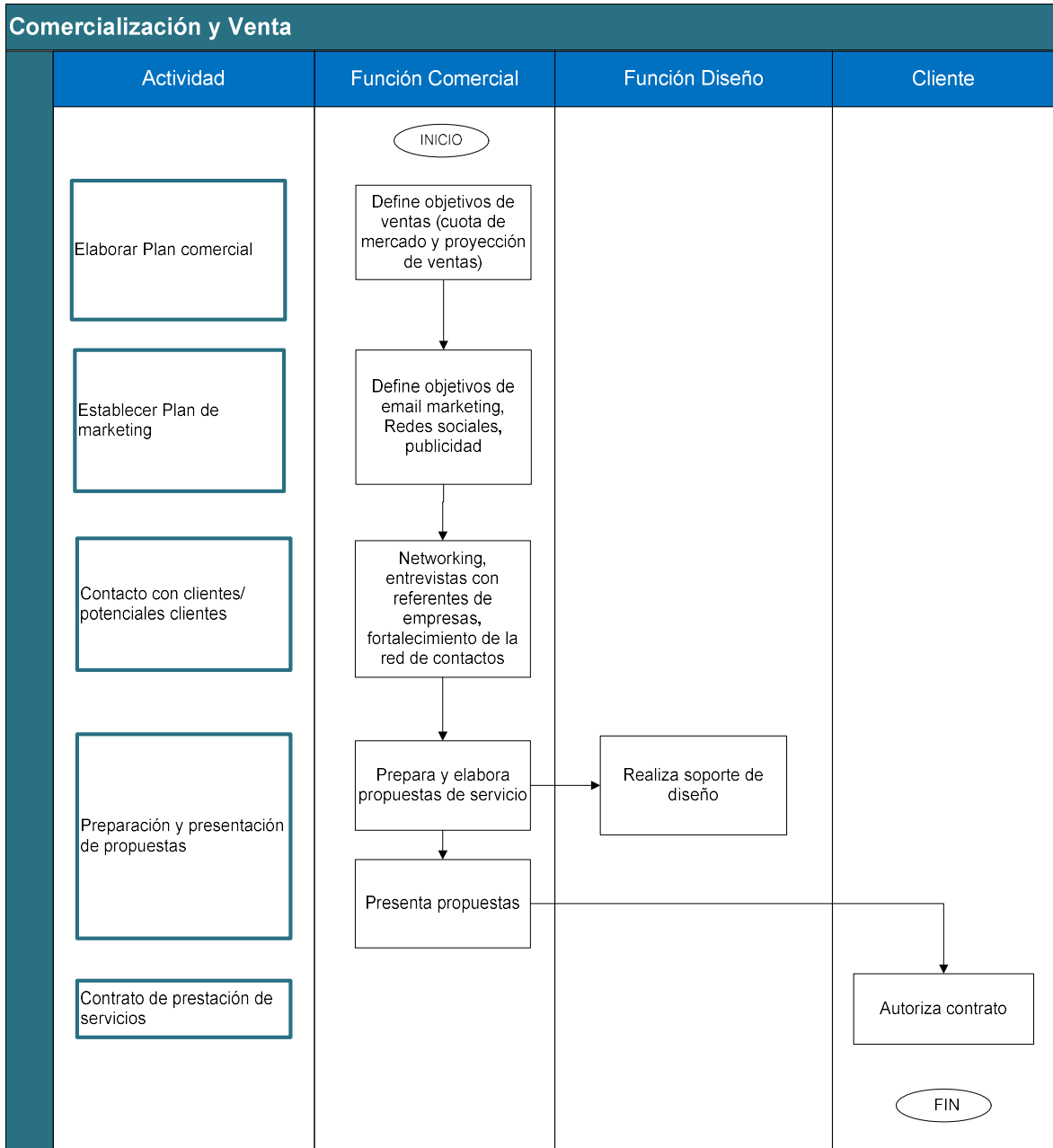
Anexo 17. Plantilla para Diseño de actividades formativas

TIPO DE ACTIVIDAD	
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	
Competencia por trabajar	
Objetivos	
Destinatarios	
Contenidos	
Duración	
Lugar	
Recursos necesarios	
Requisitos	

Anexo 18. Proceso Prestación del Servicio



Anexo 19. Proceso de Comercialización y Marketing



Anexo 20. Adquisición de equipamiento tecnológico

20.1. Notebook

Lenovo
Notebook Lenovo 14" AMD Ryzen 5 8GB 1TB S340-81NB00ADAR

~~\$ 99.999~~ **20% OFF**
\$ 79.999

Ver cuotas y todos los medios de pago >

COMPRAR

Envío a domicilio
Calcular costo de envío >

Retiro GRATIS en sucursal
Ver sucursales disponibles >

Consultas

Medios de pago y cuotas

Medio de pago		Banco			
Visa		Banco de Córdoba			
Precio en 1 pago: \$ 79.999					
Cantidad de cuotas	Valor de la cuota	Precio total financiado	Intereses	CFT ¹	TEA ²
24 cuotas	\$ 3.333,29	\$ 79.999	\$ 0	0	0
20 cuotas	\$ 3.999,95	\$ 79.999	\$ 0	0	0

1. Costo financiero total – 2. Tasa efectiva anual

20.2. Impresora



EPSON

Impresora Multifunción Epson EcoTank L3110

~~\$ 24.999~~ **10% OFF**

\$ 22.499

[Ver cuotas y todos los medios de pago >](#)

COMPRAR

Medios de pago y cuotas

✕

Medio de pago VISA Visa	Banco CORDONESA Banco de Córdoba
-----------------------------------	--

Precio en 1 pago: \$ 20.799

Cantidad de cuotas	Valor de la cuota	Precio total financiado	Intereses	CFT ¹	TEA ²
24 cuotas	\$ 866,63	\$ 20.799	\$ 0	0	0
20 cuotas	\$ 1.039,95	\$ 20.799	\$ 0	0	0

1. Costo financiero total – 2. Tasa efectiva anual

20.3. Proyector



16 vendidos

Proyector Iron Style 5500 Lúmenes Wifi + Barra de Sonido+Teclado Air Mouse Inalambrico

★★★★★ (Ver 1 opiniones)

~~\$-79.999~~

\$ 49.999 **38% OFF**

Pagá hasta en 12 cuotas de \$4999



[Ver cuotas y promos](#)

Correo express GRATIS a todo el País

Llega entre el 29 de Septiembre y el 13 de Octubre

Envío Flete (CABA GRATIS)

Llega mañana

[Ver detalles de envío](#)