

Guía Pyme Azul

Una ayuda para profesionalizar tu Pyme

Pyme Azul es una herramienta de ayuda para fomentar la autogestión y la competitividad de la Mipyme (Micro, pequeña y mediana empresa) Este proyecto ha sido desarrollado por los académicos Sofía Martínez Larraín y Allan Urban Baeza y busca facilitar y potenciar la profesionalización y la colaboración entre empresas.

Autores:

Sofía Martínez Larraín

Allan Urban Baeza

Editor:

Patricio Corvalán Carbone

Diseño e Ilustraciones:

Sofía Martínez Larraín

Tabla de contenidos

Presentación	7
¿Qué es Pyme Azul?	9
La Metodología	17
Área 1: Dirección	18
Área 2: Productos y Servicios	38
Área 3: Mercado	52
Área 4: Creación y Producción	66
Área 5: Identidad y Comunicación	78

Presentación

Esta guía nace por la necesidad urgente de estructuración y profesionalización que requiere un alto porcentaje de los nuevos emprendimientos, micro y pequeñas empresas.

A través de una herramienta guiada de uso práctico, permite que cada emprendedor pueda hacer su propio diagnóstico de su empresa sobre temas como la creación de valor de productos y servicios, la estrategia comunicacional, la organización, los proveedores, entre muchos otros, para apuntar así hacia una oportunidad de profesionalizarse y hacerse más competitivos.

Este material está elaborado a partir de una revisión bibliográfica, estudios y encuestas relevantes sobre el emprendimiento en Chile y Latinoamérica, y en la experiencia de casi diez años de los autores realizando consultorías y mentorías para diversas organizaciones públicas y privadas en distintas regiones del país.



**¿Qué es
Pyme Azul?**

Más que una guía, lo que estás leyendo pretende ser tu apoyo. Conocemos la realidad cuesta arriba que debe recorrer todo emprendedor, sobre todo, los más pequeños, que se arriesgan contra toda marea para navegar en aguas turbulentas y desconocidas. Por eso, en estas páginas buscamos ser tu ayuda para que puedas encontrar las respuestas que necesitas para que tu negocio despegue. Lo que te presentamos es Pyme Azul, una herramienta didáctica que te permite autoevaluar distintas facetas de tu emprendimiento, para detectar aquellos puntos en que tu negocio puede mejorar y así tomar decisiones estratégicas informadas para hacerlo más competitivo, más profesional y más conectado a redes de apoyo que faciliten tus operaciones.

¿Por qué es necesario “mejorar”?

Según la encuesta 2018 de la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), una de las razones más importantes del fracaso de los



emprendimientos se debe a la falta de organización y mala administración del negocio.

No es para asombrarnos. La realidad es que, por lo general, los emprendedores se lanzan a la piscina apenas sabiendo nadar, desconociendo las oportunidades que para su negocio puede entregar una herramienta educativa y de capacitación como Pyme Azul.

¿En qué cancha estás jugando?

Aprender a emprender es algo a lo que no puedes seguir haciéndole el quite. La velocidad de los cambios en el mundo no tiene reversa y hoy eres protagonista de un mundo en el que debes ser capaz de enfrentar todos los detalles que desafían a tu negocio en cada momento. Desde encontrar y relacionarse con los proveedores hasta incorporar el uso de tecnologías que te permitan llegar con mayor precisión y cercanía a tus clientes, sobre todo en esta época en que la pandemia ha transformado las relaciones de todo nivel, y en la que la forma de crear productos o servicios y venderlos ya no tiene retorno a lo que



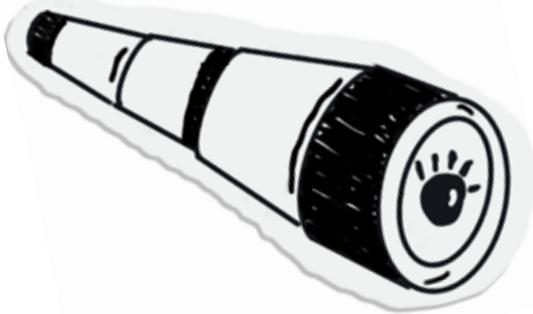
estabas acostumbrado.

Esto te obliga a mirarte al espejo. Ver cómo estás abordando aspectos tan complejos como el liderazgo, el trabajo en equipo, la innovación, la eficiencia productiva, el uso de las tecnologías, los canales de venta, la relación con los proveedores, la competencia, la opinión de los clientes, la necesidad de generar redes colaborativas, entre muchos otros aspectos.

Y en este contexto, ¿para qué te va a servir Pyme Azul?

Pues para poner a tu negocio ante el espejo. Para que tú mismo aproveches lo práctico de esta herramienta y examines cada paso de tu emprendimiento y puedas así ver dónde y cómo mejorarlo. No te preocupes, porque éste será un viaje en el que te vamos a estar acompañando permanentemente. Llevamos años evaluando mejores oportunidades de crecimiento, innovación y profesionalización de emprendimientos en instancias como la Red de Innovación e Impacto

Latinoamericana, que agrupa a 30 organizaciones en 11 países de América Latina y el Caribe; la Asociación de Industriales de Iquique y El Tamarugal; la Cámara de Comercio de Los Ángeles; el Centro de Investigación Tecnológica del Agua en el Desierto (Ceitsaza), con la Universidad Católica del Norte; el Núcleo de Biotecnología Curauma, en Valparaíso; la Asociación de Emprendedores de Iquique (Co-Imagina), entre muchos otros. Si algo nos mueve y nos encanta es aportar, desde nuestra experiencia, para que los emprendimientos como el tuyo puedan afianzarse.



Un futuro azul

Pyme Azul se inspira en los llamados Océanos azules término que representa ideas de negocio y soluciones que aún no han sido exploradas y que ofrecen las mayores y mejores oportunidades.

(Término acuñado por los autores W.Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro *La Estrategia del océano azul*). Este concepto es una invitación para que las Mipymes también ofrezcan productos y servicios

más innovadores, y de esta manera se creen mejores oportunidades para que los emprendedores como tú tengan una mejor calidad de vida.

Esta herramienta de diagnóstico apunta precisamente a eso: ayudarte a la organización y gestión de tu emprendimiento, a través de un método en que puedes hacer tú mismo el diagnóstico para detectar cuáles son sus fortalezas y dónde puedes mejorar.



¿Cómo funciona?

Supongamos que pones tu emprendimiento frente a un espejo. Lo que Pyme Azul te recomienda es que lo mires desde las cinco áreas que consideramos relevantes que un negocio debe tener estructuradas para comenzar a funcionar.

Así, te sugerimos revisar tu emprendimiento desde:

- El área de dirección.
- El área de productos y servicios.

- El área de mercado.
- El área de creación y producción.
- El área de identidad y comunicación.

En cada área hemos definido, a su vez, tres módulos que te ayudarán a identificar y a analizar la manera en que estás llevando a cabo tu emprendimiento en esos aspectos, como lo veremos más adelante.

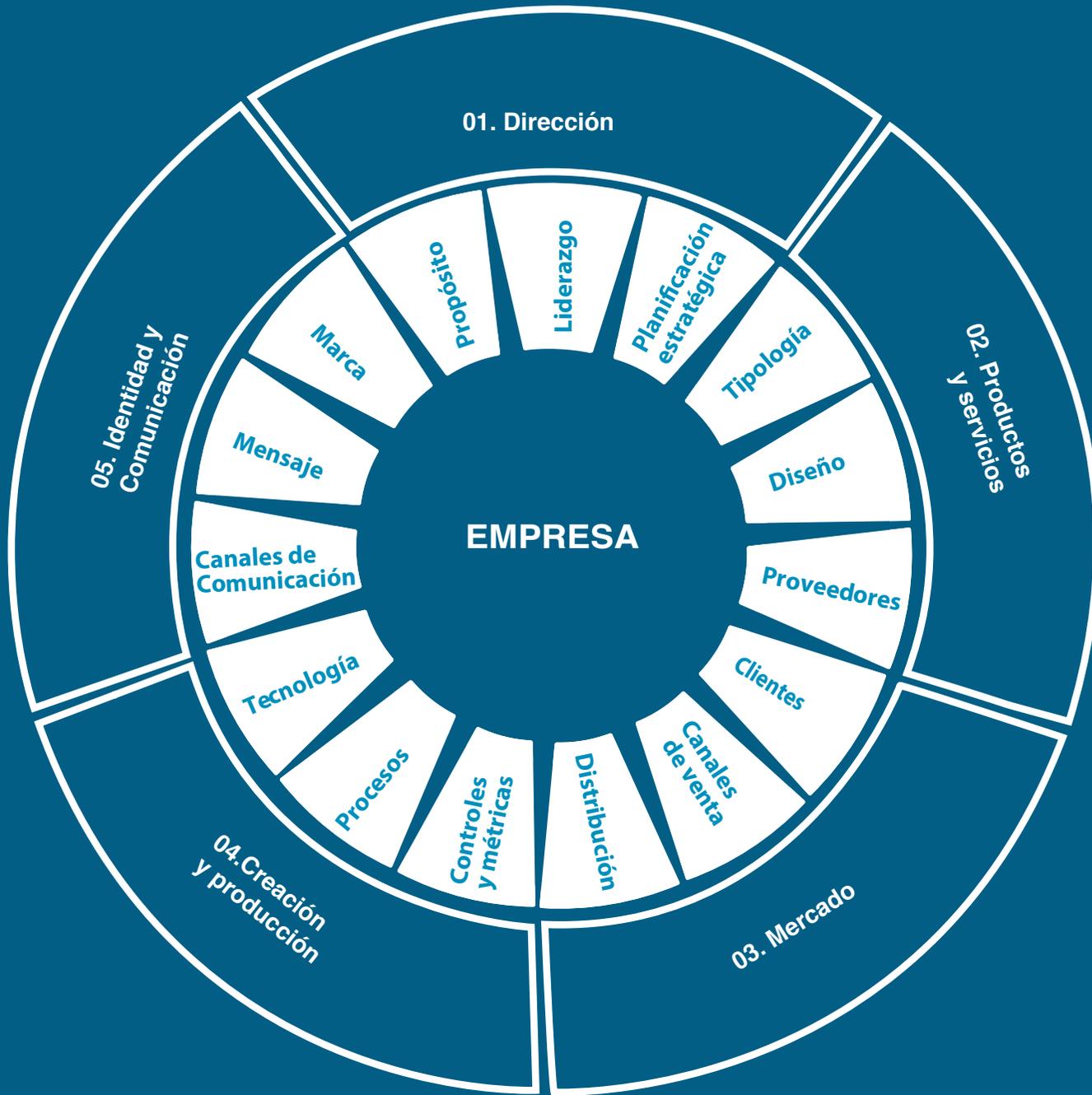
También, hemos diseñado la representación gráfica circular con una visión 360° que te llevará por un viaje visual entre las cinco áreas que te proponemos y que terminará con preguntas que te sugerimos contestar como parte del autodiagnóstico.

Si bien Pyme Azul está pensada como un recorrido en el sentido de las manecillas del reloj y de comienzo a fin por las cinco áreas ya mencionadas (entendiendo que la propuesta de esta metodología es que el desempeño exitoso de tu negocio dependerá de la revisión integral de todas las áreas), también puedes aplicar el análisis en aquella área que te interese, ya que el diagnóstico funciona de manera independiente, según la necesidad que creas tener.

En la presentación de cada área con sus módulos respectivos te encontrarás con que el modelo tiene diferentes colores para facilitar su

identificación. Junto con ello encontrarás la explicación y definición de cada módulo y una sugerencia de preguntas que deberás contestar de cara a tu realidad como emprendedor.

Al final de cada área encontrarás un espacio para hacer una evaluación numérica basada en tus reflexiones. Este resultado reflejará el grado de logro en cada uno de los módulos, lo que se traducirá finalmente en un diagnóstico. Es importante que utilices los espacios diseñados en Pyme Azul para recoger y registrar tus reflexiones. Estos siempre estarán señalados con el ícono.



EMPRESA

01. Dirección

02. Productos y servicios

03. Mercado

04. Creación y producción

05. Identidad y Comunicación

Planificación estratégica

Liderazgo

Propósito

Tipología

Diseño

Proveedores

Clientes

Canales de venta

Distribución

Controles y métricas

Procesos

Tecnología

Canales de Comunicación

Mensaje

Marca

La Metodología

Comencemos el viaje

En la descripción de cada área y sus tres módulos iremos contándote un ejemplo de un negocio que analizaremos sobre la base del autodiagnóstico que le arroja Pyme Azul.

El primer paso en este viaje es que le demos una mirada a este modelo para familiarizarnos e identificar cada una de sus partes:



Área 1: Dirección.
Módulos para analizar:
Propósito, Liderazgo y Planificación



Módulo Propósito:

Objetivo: Definir tu motivación principal para emprender.

Beneficio: Facilitar la dirección y definición de objetivos de tu emprendimiento y atraer a otros que comparten ese propósito.

Para reflexionar y analizar: Es necesario definir el propósito para que sea tu guía principal, ya que simplifica y facilita la orientación, la dirección y las acciones concretas del emprendimiento.

El propósito responde a las preguntas: ¿Por qué haces lo que haces?
¿Por qué y para qué existe tu emprendimiento? ¿Cuál es tu creencia?
¿Qué eres y qué no eres?

El ganar dinero no debiera ser un propósito, sino que el resultado de hacer bien tu trabajo y satisfacer las necesidades de tus clientes.

Las empresas exitosas han definido muy bien su propósito, por qué hacen lo que hacen y esto les permite pensar a largo plazo y adaptarse a los cambios del mercado. Junto con ello, un propósito claro se transforma en una ventaja competitiva para tu empresa, ya que te

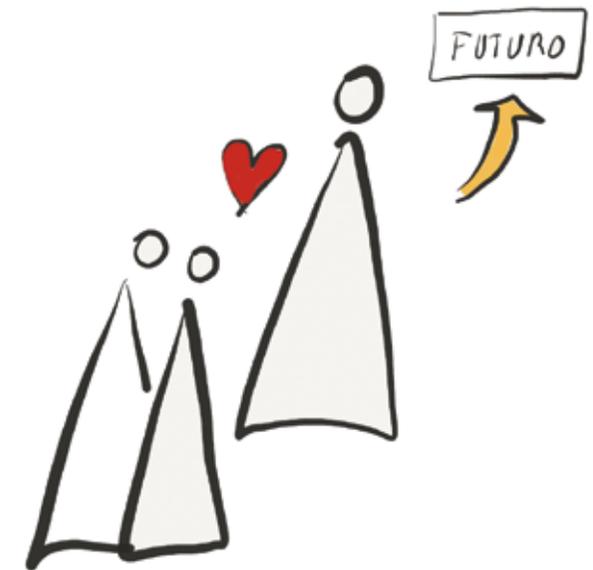
permite empatizar con tus clientes y fidelizarlos con un objetivo común mucho más allá de sólo venderles tus productos y servicios. Ellos sentirán que compartes los mismos valores u objetivos de vida y esa es una razón para preferirte.

También es importante tener claro los valores y principios y transmitirlos a tus clientes.

Los valores y principios son el conjunto de creencias y normas que orientan y regulan el comportamiento y la vida de tu negocio y deben estar contemplados en el propósito. Estos principios se manifiestan en su forma de ser, de cómo pensar y cómo conducirse. Definen y apoyan tus acciones en forma permanente y enfocada.

Los valores se refieren a cualidades propias de cada ser humano, que se construyen a través del tiempo, transmitidos por la familia, la educación y el entorno (como la honestidad, el respeto, la solidaridad, la excelencia en el trabajo, entre otros aspectos) y que se traspasan a tu negocio. Los principios, en cambio, son normas o reglas construidas a partir de estos valores, rigen tu conducta y debieran ser consecuentes con ellos.

Personas con una visión y propósito compartidos van generando una



comunidad. Esto te permite ir desarrollando mejores productos y servicios, pudiendo responder de mejor manera a las necesidades de tus clientes y usuarios y así fidelizarlos y crecer.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Has definido un propósito claro de por qué haces lo que haces? ¿Por qué y para qué existe tu negocio? ¿Qué eres y qué no quieres ser?

Mirémoslo desde la práctica

Si tuviéramos un negocio que comercializara alimentos para perros y nuestro propósito fuera “Vendemos comida para perros” sólo estaríamos poniendo el foco en el producto que vendemos y anularíamos la oportunidad de ampliar nuestra línea de productos y/o incluir otro tipo de servicios para perros en el futuro.

El propósito debiera pensarse en un sentido más amplio y sin determinar los productos y/o servicios que ofrecemos hoy, ya que podríamos necesitar cambiarlos en el futuro.

Si buscamos un propósito que nos identifique y que además nos de amplitud, en este caso podría ser: “Nosotros amamos a los perros”, a

partir de esta declaración abrimos a la posibilidad de ofrecer múltiples productos y/o servicios para todos los que aman también a los perros y no sólo comida. Podríamos ofrecer accesorios, ropa, organizar de eventos, medicinas, casas, libros o cualquier otro producto o servicio relacionado que también podrían demandar nuestros clientes, ganando la flexibilidad necesaria para adaptarnos permanentemente a los cambios y también atraer a colaboradores y proveedores que crean en lo mismo.

Ejemplo Principios y valores

Veamos los siguientes valores con sus principios asociados

Valor: Honestidad

Principio: Construir siempre relaciones honestas tanto con nuestros compañeros

de trabajo como nos nuestros clientes y proveedores.

Valor: Puntualidad

Principio: Cumplir con los compromisos en el tiempo acordado respetando y valorando también el tiempo de los demás.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: “**¿Qué nivel de claridad tiene el propósito en tu empresa?**”, con nota del 1 al 5 siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente:



Marca con una X

1

2

3

4

5

Analiza tus resultados Muy pocas empresas, incluso de las grandes, son las que tienen un propósito definido, por lo que, si te pusiste nota 1 o 2, no te desanimes. ¡Es el momento de pensar en ese propósito! Si te anotaste un 3, tal vez tienes uno pensado y redactado, pero aún no está marcando una diferencia ni influyendo positivamente en tu emprendimiento. Si te calificaste con un 4 o 5 significa que ya lo tienes incorporado como una guía para tus acciones.



Módulo Liderazgo:

Objetivo: Dirigir adecuadamente a tus colaboradores y ayudarlos a crecer a ellos y al negocio.

Beneficio: Configurar un equipo de trabajo proactivo y efectivo que desarrolle la empresa y cree un ambiente laboral favorable.

Para reflexionar y analizar: El liderazgo se entiende como el conjunto de habilidades directivas que le permiten a un individuo influir positivamente en un grupo de personas para alcanzar las metas planteadas. Este aspecto requiere cualidades como empatía, carisma, sensibilidad, integridad, imparcialidad, entre otras, que permitan motivar a un equipo a seguir una dirección determinada con un fin beneficioso para todos. Se sigue a un líder porque se quiere hacer, no porque se deba.

Aunque trabajes solo, también dependes de otras personas que te apoyan. Pueden ser familiares, amigos, proveedores u otros, que se relacionan directamente contigo y a los cuales puedes motivar con tu

actitud.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Ejerces un liderazgo positivo y efectivo con tu equipo? ¿Fomentas el trabajo en conjunto? ¿Consideras a tus colaboradores en la toma de decisiones? ¿Fomentas la autonomía confiando en las capacidades de otros?

Aquí te planteamos algunas habilidades esenciales para ejercer un liderazgo positivo en tu negocio.

1. Saber delegar: no hacer todo sólo porque lo haces más rápido y mejor sino confiar en los demás y darles la oportunidad de aprender y mejorar.
2. Reconocer y recompensar: reconocer abiertamente los logros de los demás y recompensarlos debidamente.
3. Comunicación: mantener y propiciar una comunicación efectiva y constante con todos los colaboradores. Así ellos estarán informados y se sentirán considerados como parte del negocio.
4. Empatía: ponerse en el lugar de los demás y no juzgar sus acciones a priori. Vincularse desde lo afectivo y compartir experiencias con tus colaboradores.

5. Resolución de problemas: tener una actitud proactiva y resolutiva para enfrentar los problemas y no estancarse o culpar a otros.
6. Adaptación al cambio: tener la flexibilidad y capacidad de adaptación necesaria para enfrentar los desafíos permanentes.
7. Seguimiento y retroalimentación: tener la capacidad de monitorear el desempeño de otros y aconsejar y guiar para fomentar su desarrollo.
8. Motivación e inspiración: estimular y empoderar positivamente a tu equipo para ayudarlos a conseguir sus resultados.
9. Resiliencia. tener la capacidad de reponerse de las derrotas y/o errores y aprovecharlos como oportunidad de aprendizaje.
10. Compromiso: establecer y cumplir los acuerdos adquiridos.

Mirémoslo desde la práctica

Imaginemos un local de comercialización de abarrotes que ha tenido que enfrentar la pandemia. Acostumbrados a recibir a sus clientes en el local, con todas sus instalaciones y suministros, tuvieron que adaptarse a la nueva situación despachando sus productos a domicilio y eventualmente ofrecer también comidas ya preparadas. Esto significa

un gran cambio de la noche a la mañana, que implica adaptar algún tipo de vehículo para esos despachos, recibir pedidos a través de redes sociales, definir nuevos horarios de trabajo y rutas de reparto, conseguirse nuevos productos e incluso habilitar nuevos espacios y equipos para la preparación de alimentos.

Para poder hacer estos cambios, necesitaron del compromiso y del esfuerzo de todos los que participan en este negocio, directa o indirectamente, como colaboradores, proveedores, clientes y, por cierto, la familia. Algunos tendrán que reinventarse en sus labores, capacitarse, ampliar funciones, entre otras cosas, para que juntos puedan enfrentar el desafío.

Esta reconversión solo será posible si los dueños del negocio son buenos líderes, ya que tendrán que motivar y empoderar a sus colaboradores y a su entorno para aceptar y sumarse a esos cambios. Tendrán también que velar por sus necesidades, ser flexibles y apoyarlos constantemente durante ese periodo para lograr finalmente un servicio de calidad y mantener la continuidad del negocio en beneficio de todos.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida sientes que tu liderazgo es positivo para tu equipo?**

Marca con una X



Analiza tus resultados En este paso, además de tu propia evaluación, te sugerimos preguntarles a quienes trabajan contigo, ya que, se trata de una opinión más subjetiva y es probable que la opinión personal este sesgada. La lista de características expuestas anteriormente te ayudará a identificar con mayor detalle las que son deseables en un buen líder. Si estás bajo el 3, significa que aún hay bastante por trabajar y mucho espacio para mejorar. Si tienes sobre 3, se puede pensar que ya estás haciendo un buen trabajo al respecto y tus relaciones son positivas y constructivas.



Módulo Planificación:

Objetivo: Definir acciones concretas para alcanzar las metas propuestas.

Beneficio: Facilitar la concreción de logros y metas para mejorar y desarrollar el emprendimiento.

Para reflexionar y analizar: La planificación consiste en diseñar e implementar uno o varios planes de acciones claves para el negocio, en función de objetivos predefinidos. Estos pueden ser de corto, mediano o largo plazo y facilitarán la toma de decisiones para mantener el rumbo. Independiente del tipo o cantidad de objetivos que tengas, es fundamental diseñar una hoja de ruta con metas y tiempo para alcanzarlos. De esta manera, puedes hacer un seguimiento a tus acciones y evaluar los resultados, lo que te permitirá tomar decisiones en beneficio de tu plan. Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tu emprendimiento cuenta con objetivos claros? ¿Tienes planificadas acciones concretas que permitan alcanzar esos objetivos? ¿Has pensado en plazos para conseguir esos objetivos?

A continuación, se enumeran acciones básicas que deberías considerar en una planificación:

- **Definir un objetivo.**
- **Identificar los desafíos que ese objetivo implica para poder conseguirlo.**
- **Diseñar planes de acción para cumplir dichos desafíos.**
- **Controlar el cumplimiento y actualizar el plan.**



Mirémoslo desde la práctica

Siguiendo con el ejemplo anterior, del negocio de abarrotes y los cambios que decidieron enfrentar para mantener su negocio a flote, podríamos ordenar en el tiempo todas las acciones necesarias a implementar de la siguiente manera:

Tarea: Nuevo servicio de despacho a domicilio:

1. Definir el canal de comunicación para recibir los pedidos

Ej, whatsapp, teléfono, web u otro.

2. Hacer una lista completa de los productos existentes en el negocio

y sus precios de venta para ser mostrados con imágenes y/o enviados sólo en texto a sus clientes actuales y potenciales.

3. Definir quién se hará cargo de tomar esos pedidos y agrupar los productos para ser enviados.

4. Definir el tipo de empaque en el que serán transportados y entregados esos productos.

5. Calcular el costo de esas nuevas gestiones: recibir pedidos, armarlos, despacharlos (bencina, chofer, mantención vehículo, empaques, etc)

6. Definir métodos de pago

7. Habilitar nuevos espacios tanto para stock de productos como para ordenar y clasificar lista de pedidos realizados

8. Otras

Para completar este plan, no sólo es importante enumerar todas las tareas en detalle y con realismo, sino también asignarle un tiempo acotado a cada una y definir quiénes son los responsables, con el fin de ponerse plazos para el cumplimiento de cada paso y así concretar la idea.

Una herramienta simple y de gran ayuda para esta labor es una carta

“Gantt” una lámina donde se enumera cada una de las actividades, su tiempo estimado de ejecución y opcionalmente quién se hará cargo de la tarea.

De esta forma haremos visible nuestras intenciones y podremos hacerle seguimiento a su cumplimiento.

CARTA GANTT

TAREA	Encargado	SEMANAS						
		1	2	3	4	5	6	7
tarea 1	Juan	■						
Tarea 2	Lola		■	■	■			
Tarea 3	Pedro				■	■		
tarea 4	Lula						■	
Tarea 5	Manía							■
tarea 6	José							■

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida planificas tus acciones de acuerdo con tus objetivos?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Seguramente, tienes planes y objetivos en mente. Sin embargo, es difícil que se transformen en “accionables” si no los plasmas gráficamente, les asignas un tiempo definido y los haces visible en una carta Gantt. Probablemente esta evaluación sea muy contrastada y si te calificaste con menos de 3 es que no utilizas esta herramienta habitualmente para programarte. Entre 4 y 5 significa que ya la tienes incorporada como hábito.

Canvas Dirección

01. Propósito Liderazgo Estrategia

INSTRUCCIONES:

Convocar a varios actores de la empresa y que estos, representen a distintas áreas.

El objetivo es tener distintas visiones con respecto a la misma temática para configurar una respuesta mas amplia y completa.

Metodología:

1. En *post it* separados, responder en forma individual a cada una de las preguntas planteadas según tema dentro del canvas.
2. Reunir todos los *post it* y leerlos en voz alta para escuchar las opiniones de todos.
3. Agrupar *post it* según similitud de opiniones o ideas.
4. Sintetizar las ideas principales.
5. Generar una conversación abierta y constructiva para identificar y jerarquizar los temas según el siguiente orden
 - a. Importancia y/o urgencia
 - b. Corto, mediano o largo plazo
 - c. Complejidad
6. De acuerdo al resultado tomar las decisiones y acciones mas adecuadas.

Propósito

1. ¿Por qué hago lo que hago?
2. ¿Por qué existe mi empresa o emprendimiento?
3. ¿Cuáles son mis creencias?

Liderazgo

1. ¿Eres una autoridad o un líder en tu empresa?
2. ¿Motivas, empoderas y proteges a tus colaboradores?
3. ¿Permites que otros ejerzan también sus liderazgos en sus áreas respectivas?

Planificación

- 1 ¿Tienes claras las metas de tu empresa y cuándo quieres alcanzarlas?
- ¿Sabes con precisión que acciones clave necesitas llevar a cabo para lograrlas?
- ¿Tienes un programa definido en el tiempo para ejecutar esas acciones?

Conclusiones





01. Dirección

02. Productos y servicios

03. Mercado

04. Creación y producción

05. Identidad y Comunicación

EMPRESA

Planificación estratégica

Liderazgo

Propósito

Marca

Mensaje

Canales de Comunicación

Tecnología

Procesos

Controles y métricas

Distribución

Canales de venta

Ciudadanos

Proveedores

Diseño

Tipología

Área 2: Productos y Servicios.

Módulos para analizar:

Tipología, Diseño y Proveedores



Módulo Tipología:

Objetivo: Definir con exactitud el rubro en el que nos desempeñamos y clasificar adecuadamente los productos y/o servicios que ofrecemos.

Beneficio: Conocer con precisión el área en que nos movemos y así poder tomar decisiones considerando a los demás actores y a sus productos y servicios.

Para reflexionar y analizar: La tipología es una clasificación clara de lo que eres como empresa y los productos y/o servicios que ofreces. Esto te ayuda, por un lado, a definirte en el mercado en el que participas y, por otro, a visualizar posibles cambios o adaptaciones de servicios para diferenciarte, para agregar valor y para mejorar la competitividad. Al definir el uso de tu producto o servicios estarás constantemente mirando los beneficios, funcionalidades o prestaciones que podrían darle más valor. Muchas veces, estas claves te las dan tus propios usuarios. Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes claramente definido qué tipo de emprendimiento eres en

relación con tu competencia? Según lo anterior, ¿son tus productos y/o servicios coherentes con el tipo de emprendimiento que eres?

Mirémoslo desde la práctica

Tipología: Cafetería

Uso: Venta de café y complementos

En una cafetería, por ejemplo, podríamos decir que ofrecemos café de primera y algunos complementos de comida rápida dulce y salada como eje del negocio, sin embargo, además en nuestro local se puede trabajar, ya que las instalaciones son cómodas, hay banda ancha y mucha tranquilidad. También podríamos sumar la posibilidad de arrendar el espacio fuera de horario, para celebraciones o reuniones de trabajo, lo que sería un uso nuevo para el mismo negocio. De esta manera estaríamos ampliando el uso además a “trabajar” y a “arriendo para eventos”.

Tipología: Librería

Uso: venta de libros.

En una librería tradicional, entendemos que sólo comercializamos libros y tal vez algunos productos relacionados en algún local establecido.

Si observamos otras situaciones o necesidades de nuestros clientes en nuestro local, podríamos identificar que a éstos también les gusta comentar acerca de los libros que leen o que tal vez quisieran intercambiar libros ya leídos con otras personas.

A partir de este supuesto entonces, podríamos crear una sección de intercambio de libros usados y además ofrecer algún café o espacio para tener una conversación.

Así entonces, estamos agregando valor a nuestros clientes sumando nuevos usos para el mismo negocio.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida son coherentes tus productos y servicios con la tipología de tu empresa?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Si tienes menos de 3 puntos, es momento de repensar tu tipología de empresa o giro y ver qué es lo que haces mejor o donde están tus mejores proyecciones. Si tienes sobre 3 es que hay coherencia entre tu giro y lo que ofreces y tampoco tienes dudas en definirte.



Módulo Diseño:

Objetivo: Definir una solución formal apropiada y valorada por tus clientes.

Beneficio: Mejorar la experiencia y satisfacción de tus clientes y así hacer crecer las ventas y las utilidades.

Para reflexionar y analizar: El diseño es hoy una herramienta estratégica fundamental para competir en el mercado, ya que se hace cargo de responder adecuadamente a las necesidades de tus clientes en tres aspectos claves:

Utilidad: es la solución eficaz de un problema concreto para tu cliente y es la base para la aceptación de tu producto o servicio.

Usabilidad: qué tan simple, intuitivo, fácil de comprender, cómodo, entre otras cualidades, es tu producto o servicio para que el cliente lo use.

Deseabilidad: es lo que el producto o servicio representa para el cliente, en facetas emocionales, estéticas o simbólicas. Hay algunos que son principalmente técnicos y muy prácticos, como un martillo, y otros

son emocionales y simbólicos, como una joya o una creación musical. Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tu producto o servicio está bien pensado y diseñado? ¿Satisface plenamente las necesidades de tus clientes? ¿Cómo se ve frente a tu competencia?

Mirémoslo desde la práctica

Ejemplo:

Productos

a. Utilidad

Un abrelatas simple, sólo responde a su función principal sin más atributos.(Abrelatas Tramontina)

b. Usabilidad

Se refiere a la calidad de la interacción entre el producto o servicio y el usuario, si es simple, intuitivo, fácil de comprender, cómodo, etc.

Ejemplo:

El mismo abrelatas básico del ejemplo anterior resuelve el problema, sin embargo, su mango es demasiado pequeño o tiene aristas agudas que generan dolor al ejercer fuerza. En este caso su usabilidad no se-

ría buena a pesar de poder abrir la lata con él.

Sería mejor uno de mayor peso para ejercer menos fuerza, con un asa más redondeada, de mayor diámetro y cubierta con algún material blando que acoja mejor a la mano.

(Abrelatas Farberware)

c. Deseabilidad

Este punto responde más a aspectos emocionales, estéticos y simbólicos del producto y nos permiten generar mayor diferenciación para agregar valor. Lo anterior, no significa que debamos llegar a este punto con toda nuestra oferta ya que podemos tener distintas categorías, pero si es importante reconocer esta oportunidad.

Ejemplo:

El abrelatas “Can can” de la empresa italiana Alessi incorpora en este caso una figura humana y el humor como atributos diferenciadores conectándose emocionalmente con sus potenciales compradores.

(Abrelatas Alessi)

Servicio

a. Utilidad

Restorán de colaciones para el almuerzo.

Su foco principal es sólo alimentar a sus clientes a la hora de almuerzo en un espacio breve de tiempo. Tiene sólo instalaciones y equipamiento básico para sentarse a comer e irse.

b. Usabilidad

Restorán con servicio de comida también a la cena y expendio de alcoholes. En este caso el cliente pasará más tiempo en el local y probablemente no sólo compartirá con sus compañeros de trabajo, sino que también con su familia y/o amigos más distendidamente, por lo que las mesas deberían ser más amplias, las sillas acolchadas y más cómodas, las instalaciones sanitarias muy buenas y limpias, etc. mejorando así la “Usabilidad” en relación con ejemplo anterior.

c. Deseabilidad

Restorán temático y con cocina de especialidad

En este caso, el restorán, además de contar con instalaciones básicas y cómodas para sus clientes, necesitará hacerse cargo del diseño

de todo el ambiente, considerando revestimientos, cortinas, manteles, vajilla y cubiertos especiales, carta, iluminación controlada, música ambiente, protocolo de servicio y muchos otros aspectos para “conquistar” emocionalmente a su cliente, no sólo con la comida y la comodidad, sino que con la experiencia completa.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Qué tan bien pensados y diseñados están tus productos y servicios?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Este punto no sólo depende de factores prácticos o funcionales, sino también de aspectos emocionales y subjetivos. Debes atreverte a preguntarle a tus usuarios y clientes qué opinan de tus productos y servicios, y escuchar con humildad sus comentarios para identificar oportunidades de mejora. Si respondieras sólo tú, lo más probable es que tu puntuación sería muy benevolente y te dejaría conforme con lo que haces. Si tienes menos de 3 puntos, debes revisar el diseño de tus productos o servicios y tomar en cuenta los comentarios de tus clientes para mejorarlos o bien pensar en unos nuevos.

Módulo Proveedores:

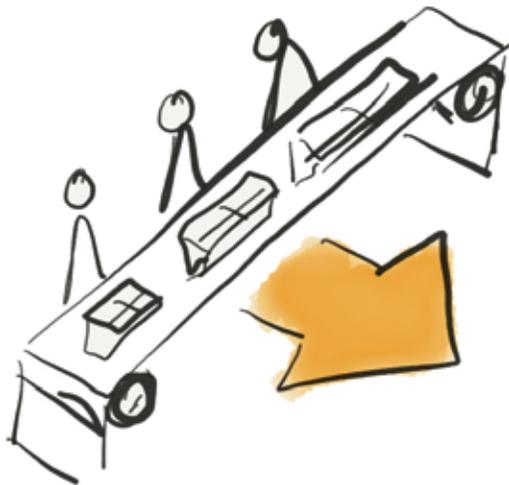
Objetivo: Identificar a los proveedores adecuados para tu negocio y con los cuales puedes construir relaciones beneficiosas y duraderas.

Beneficio: Facilitar la operación diaria, agilizar las actividades y disminuir costos.

Para reflexionar y analizar: Además de obtener buenos precios, la relación con los proveedores debería ser una oportunidad para mejorar y colaborar mutuamente, afianzar los nexos que faciliten y agilicen tus operaciones.

Es importante entender que si tu negocio mejora, el de tus proveedores también lo hará en esta lógica de ayuda mutua.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Cuentas con los proveedores adecuados para tu empresa? ¿Qué tan confiables son en cuanto a calidad, precio y plazos de entrega? ¿Has logrado construir una relación de confianza y colaboración para mejorar en conjunto?



Mirémoslo desde la práctica

Pensemos el caso de una clínica veterinaria, donde los servicios médicos que ofrece dependen principalmente de los profesionales que la atienden. Sin embargo, para funcionar bien, necesitan contar con una cadena de proveedores

estable y confiable que les permita mantener el stock de medicinas, alimentos para las mascotas, materiales de aseo, accesorios que puedan vender como tienda de mascotas y mucho más.

La construcción de una red de confianza con los proveedores es fundamental para el buen desempeño del negocio, que dependerá de la calidad de esas relaciones o vínculos.

Facilitar al máximo los procesos, propiciar la transparencia, el trato justo o el ahorro de tiempo son beneficios para ambas partes y debería ser el objetivo principal en esas relaciones.

Por ejemplo, si un proveedor de remedios o de alimentos se quedara sin stock, lo ideal sería que le informara con anticipación a los veterinarios para que puedan sustituir esos productos con otras alternativas o bien informar a sus clientes y dar una fecha real de disponibilidad.

De la misma manera,
la clínica, debiera cumplir, por ejemplo, con el pago oportuno de las facturas.

Con estas simples medidas se ahorrarían malos entendidos, falsas expectativas y fallas en la atención a los clientes, lo que perjudica finalmente a todos.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Cómo calificarías la calidad de la relación con tus proveedores?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Si tienes una buena relación con tus proveedores deberías puntuarte entre 4 y 5. Si tienes 3 o menos, significa que existe la posibilidad de trabajar en esas relaciones o construir otras nuevas que te faciliten el quehacer diario. Construir una cadena de proveedores estable y confiable lleva tiempo, pero realmente vale la pena.

Canvas Producto o Servicio

02. Tipología y uso Proveedores Diseño

INSTRUCCIONES:

Convocar a varios actores de la empresa y que estos, representen a distintas áreas.

El objetivo es tener distintas visiones con respecto a la misma temática para configurar una respuesta mas amplia y completa.

Metodología:

1. En *post it* separados, responder en forma individual a cada una de las preguntas planteadas según tema dentro del canvas.
2. Reunir todos los *post it* y leerlos en voz alta para escuchar las opiniones de todos.
3. Agrupar *post it* según similitud de opiniones o ideas.
4. Sintetizar las ideas principales.
5. Generar una conversación abierta y constructiva para identificar y jerarquizar los temas según el siguiente orden
 - a. Importancia y/o urgencia
 - b. Corto, mediano o largo plazo
 - c. Complejidad
6. De acuerdo al resultado tomar las decisiones y acciones más adecuadas.

Tipología y uso

1. ¿Has pensado en crear un nuevo tipo de empresa combinando distintos productos y servicios?
2. ¿Tus productos o servicios pueden ser modificados o adaptados para nuevos usos y clientes?
3. ¿Tu empresa está preparada para crear nuevos productos o servicios proactivamente?

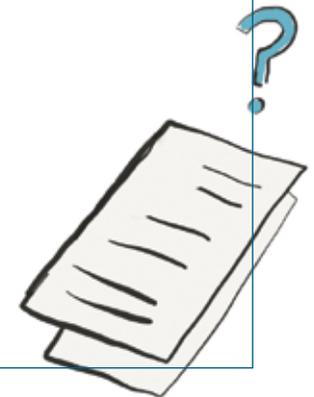
Proveedores

1. ¿Has construido una relación de confianza y colaboración con tus proveedores?
2. ¿Tus proveedores facilitan tus operaciones?
3. ¿Tus proveedores agregan valor a tu negocio?

Diseño

1. ¿Tu producto o servicio es útil, fácil de usar y atractivo para tu cliente?
2. ¿El diseño también abarca el empaque, transporte, atención al cliente y todos los puntos de interacción con él?
3. ¿Has generado ventajas competitivas a través el diseño?

Conclusiones





Área 3: Mercado.

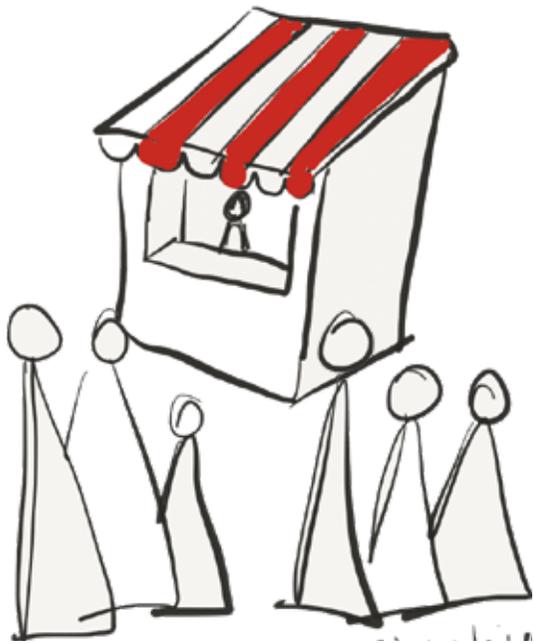
Módulos para analizar:

**Clientes, Canales de Venta y
Distribución**

Módulo Clientes:

Objetivo: Identificar y clasificar adecuadamente a tus clientes y sus necesidades.

Beneficio: Desarrollar mejores productos y servicios para tus segmentos de clientes.



Para reflexionar y analizar: Conocer a quiénes le pueden interesar tus productos o servicios puede parecer obvio, sin embargo, no siempre se tiene claro quiénes son, cómo son, dónde están y qué valoran de ti. Preguntas fundamentales que debieras responder tanto para desarrollar tu oferta de valor como para definir el mensaje y comunicarlo con efectividad.

Hoy no sólo debieras conocer bien a tu público objetivo o segmento en general, sino también hacer distinciones dentro del mismo grupo, ya que cada uno de tus clientes tiene, a su vez, características y necesidades distintas y es una oportunidad para transformarlas en demanda para ti, empatizando con ellos y personalizando la oferta según

sus necesidades.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Sabes con certeza quiénes son tus clientes y conoces bien sus necesidades? ¿Estás atento a saber qué opinan de tus productos y servicios?

Mirémoslo desde la práctica

Si tenemos una pastelería de barrio (dónde están los clientes) y ofrecemos distintos tipos de tortas y pasteles a los vecinos (quiénes son los clientes), podemos encontrar a adultos mayores con necesidades de restricción de azúcar, clientes con niños pequeños que quieren celebrar su cumpleaños con alguna torta temática de su gusto o personas jóvenes con tendencias vegetarianas o alérgicas al gluten, lo que nos abre nuevas oportunidades para ampliar nuestra oferta y satisfacer de mejor manera sus necesidades (cómo son).

Respondiendo a estas tres preguntas podríamos segmentar mejor y diversificar nuestra oferta de productos creando valor para cada uno de ellos, aumentando nuestras ventas y fidelizándolos.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Cómo calificarías tu nivel de empatía y preocupación por tus clientes?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Esta pregunta también debiera ser respondida con ayuda de tus clientes y colaboradores, ya que muchas veces uno solo no se da cuenta de las oportunidades perdidas por alejarse de ellos y funcionar en modo automático. Si tienes menos de 3 puntos, queda mucho espacio para acercarte otra vez y crear vínculos más duraderos con ellos. Es mucho más fácil reencantar a un cliente alejado que captar a uno nuevo.



Módulo Canales de Ventas:

Objetivo: Identificar los canales de venta más adecuados para ofrecer y vender tus productos y/o servicios.

Beneficio: Aumentar las ventas canalizándolas con efectividad hacia tus clientes.

Para reflexionar y analizar: Si quieres ofrecer tus productos o servicios a más personas o a grupos específicos, deberías analizar todos los canales de venta disponibles para hacerlo.

Estos son los medios a través de los cuales haces visible la oferta a tus potenciales compradores y/o usuarios y donde ellos pueden adquirirlos.

Si bien hoy día, gracias a la tecnología en general, internet y las redes sociales, se han abierto nuevas opciones como los mercados virtuales, es necesario considerar con mucho realismo las posibilidades de responder adecuadamente a un aumento rápido de la demanda y a las capacidades de producción, distribución y entrega.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes más de un canal de venta? Si los tienes, ¿sabes si todos están siendo efectivos? ¿Tienes identificado tus canales más importantes?



Mirémoslo desde la práctica

Ejemplo Canales de venta

E- Commerce: venta online de una sola empresa.

Marketplace: venta online de varios oferentes en el mismo sitio.

Mercado público: ofertas para compras por parte del estado.

Google addwords: enlaces pagados para encontrar productos a través de clicks en

buscador Google

Redes sociales: si bien Facebook, Instagram linkedin y otras aplicaciones no fueron creadas para la venta son una buena opción para promocionarnos.

Franquicias: entregar el sistema de productos o servicios a un tercero para su comercialización completa.

Puntos de venta de terceros: insertar un “Corner” o exhibidor de la



marca dentro de un punto de venta asociado.

Distribuidor minorista: vender o entregar productos a consignación en puntos de venta de terceros.

Ferias o instalaciones efímeras: participar en actividades temporales de venta y promoción en conjunto con otros actores del rubro (Ej. Feria Materia Prima, Feria del libro, Expo Bebé, etc)

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Qué tan efectivos están siendo tus canales de venta?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Esta pregunta se responde con datos concretos, que son el número de ventas por período que genera cada canal. Sin esa información, no se pueden tomar las decisiones adecuadas. Si tienes menos de 3 puntos, es tiempo de evaluar la mantención de esos canales y según los resultados, reemplazarlos por otros.



Módulo Distribución:

Objetivo: Identificar y elegir adecuadamente los canales de distribución para que tus clientes dispongan de los productos y/o servicios cuando lo requieran.

Beneficio: Satisfacer la demanda y no perder ventas por falta de disponibilidad o entrega.

Para reflexionar y analizar: La distribución es uno de los factores que afecta al marketing del producto o servicio. No basta con tener sólo un producto o servicio de calidad y a un buen precio, sino que es indispensable que sea accesible y esté disponible para el comprador cuando él lo requiere.

En este caso también hay que hablar de canales o vías de distribución, las cuales varían según la naturaleza de los productos y servicios.

La distribución puede ser en sí misma una ventaja competitiva al disponer el producto cuando el cliente lo quiere.

Si no lo tienes en el momento requerido, probablemente lo venderá

otro y perderás la oportunidad.

Con las compras online la distribución ha tomado aún más importancia desde el punto de vista del servicio, ya todos quieren sus productos en el menor tiempo posible y en la puerta de la casa.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿La disponibilidad de tus productos o servicios están acorde con lo que pide el cliente? ¿tus plazos de entrega te hacen ser competitivo?

Mirémoslo desde la práctica

Ejemplo:

Producto con despacho directo o contratado

Si quiero comprar un producto con despacho a domicilio y no me dicen exactamente cuándo y a qué hora me lo llevarán, probablemente intente comprarlo en otro lado donde si me aseguren las condiciones de entrega que necesito, incluso si tengo que pagar un poco más. Con el aumento del comercio electrónico, esta modalidad ha crecido mucho en el último tiempo y el servicio de despacho, dependiendo del tipo de producto, puede incluir: seguimiento desde la compra, plazo



de entrega, cumplimiento de plazo, empaque del producto, protocolo de entrega y confirmación de recepción conforme. Esto último, podría definir incluso nuestra ventaja competitiva principal en este caso.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida tu sistema de distribución está siendo efectivo según la demanda?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Para responder a esta pregunta, también es fundamental contar con información precisa y no sólo intuitiva, ya que, por ejemplo, no se sabe quién dejó de comprar porque el producto no estaba disponible en el punto de venta o porque no se despacharon tus productos o servicios en el tiempo acordado a tus clientes y sólo te compraron una vez. Si tienes menos de 3 puntos significa que aún no tienes un seguimiento adecuado de tu distribución y datos que te ayuden a mejorar la disponibilidad y/o la entrega en el tiempo ofrecido.

Canvas Mercado

03

Grupo objetivo
Canales de venta
Distribución

INSTRUCCIONES:

Convocar a varios actores de la empresa y que estos, representen a distintas áreas.

El objetivo es tener distintas visiones con respecto a la misma temática para configurar una respuesta mas amplia y completa.

Metodología:

1. En *post it* separados, responder en forma individual a cada una de las preguntas planteadas según tema dentro del canvas.
2. Reunir todos los *post it* y leerlos en voz alta para escuchar las opiniones de todos.
3. Agrupar *post it* según similitud de opiniones o ideas.
4. Sintetizar las ideas principales.
5. Generar una conversación abierta y constructiva para identificar y jerarquizar los temas según el siguiente orden
 - a. Importancia y/o urgencia
 - b. Corto, mediano o largo plazo
 - c. Complejidad
6. De acuerdo al resultado tomar las decisiones y acciones más adecuadas.

Clientes

1. ¿Sabes bien quiénes son tus clientes?
2. ¿Conoces sus necesidades específicas y cómo tus productos y/o servicios las satisfacen?
3. ¿Tienes el potencial de llegar a otros clientes diferentes ofreciendo nuevos productos y/o modificando los actuales?

Canales de venta

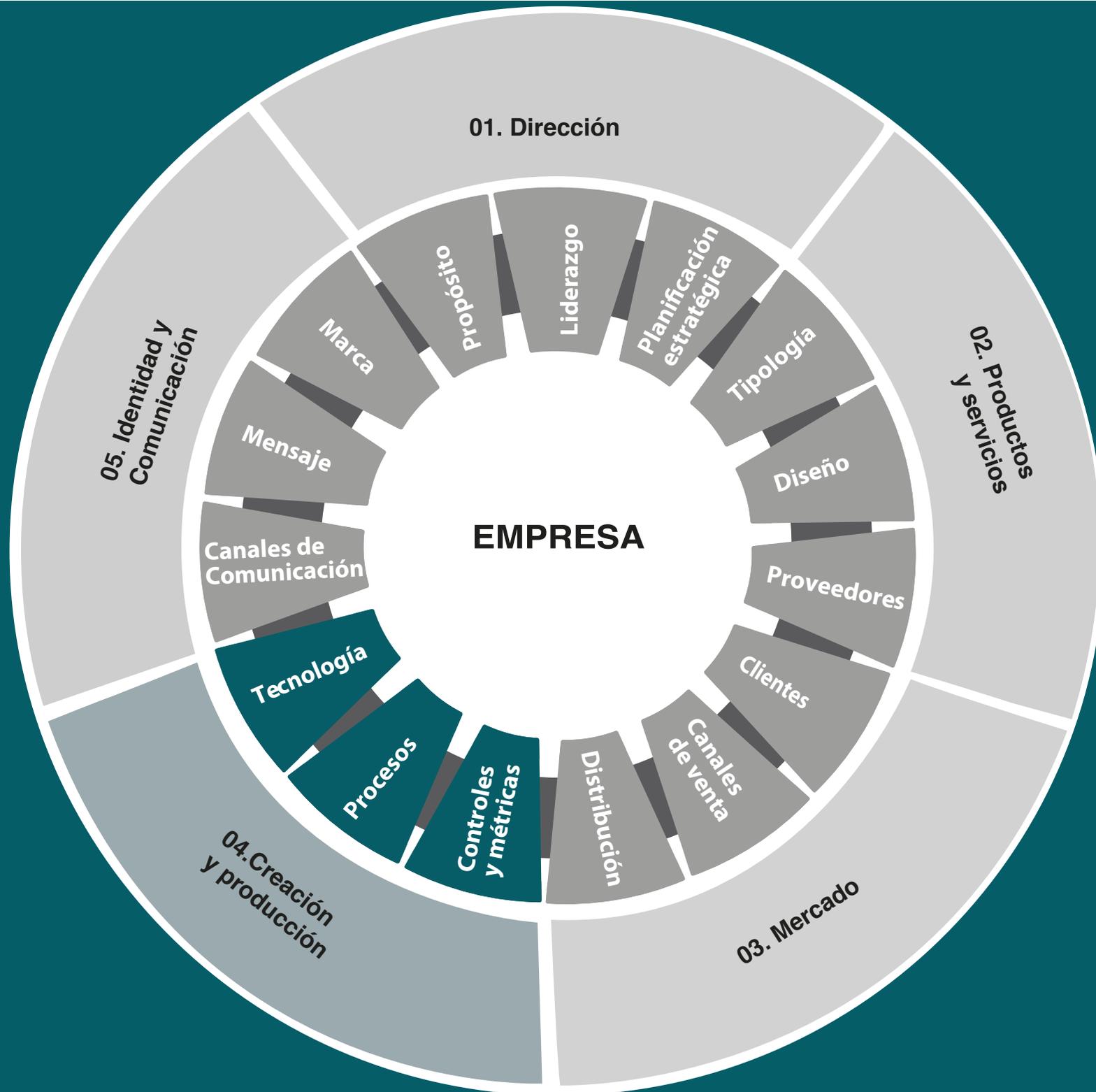
1. ¿Cuántos canales de venta tienes actualmente?
2. ¿Cuántos tipos de canal usas para vender?
3. ¿Ya operas con eCommerce y redes sociales?

Distribución

1. ¿Tienes un diseño definido para tu logística de distribución?
2. ¿Tus productos están siempre disponibles para tus clientes?
3. ¿Cuentas con los canales y medios de transporte adecuados para una distribución efectiva?

Conclusiones





EMPRESA

01. Dirección

02. Productos y servicios

03. Mercado

04. Creación y producción

05. Identidad y Comunicación

Planificación estratégica

Liderazgo

Propósito

Tipología

Diseño

Proveedores

Ciudadanos

Clientes

Canales de venta

Distribución

Controles y métricas

Procesos

Tecnología

Canales de Comunicación

Mensaje

Marca

Área 4: Creación y Producción.
Módulos para analizar:
Tecnología, Procesos y Controles



Módulo Tecnología:

Objetivo: Identificar y seleccionar las tecnologías idóneas para realizar el trabajo.

Beneficio: Utilizar tecnología eficiente y a la medida para evitar sobreinversión o baja productividad.

Para reflexionar y analizar: La tecnología se define como un conjunto de técnicas y conocimientos que se aplican para resolver problemas concretos. Es por esto que hay que identificar qué tecnologías son las más adecuadas para producir tus bienes o servicios y que permitan crear o agregarles valor, sin considerar necesariamente elementos complejos o de alto costo.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Cuentas con la tecnología adecuada y necesaria para producir tus bienes y/o servicios? ¿Conoces o necesitas nuevas alternativas que mejorarían el desempeño de tu negocio?

Mirémoslo desde la práctica

Ejemplo: Artesanía

Un artesano en madera produce sus piezas con herramientas básicas como gubias, formones, lijas, etc., esa es su tecnología. Si fabricara estas piezas con una fresadora automatizada podría terminar sus productos en minutos, pero se perdería su valor, ya que este depende justamente de esas tecnologías tradicionales, con terminaciones únicas, no seriadas y hechas a mano.

Ejemplo: Inventario

Si tenemos un negocio pequeño y contamos con un stock de productos reducido podríamos contabilizarlo manualmente con un simple cuaderno anotando los productos que salen y los que entran. Si manejamos un computador también podríamos tener una planilla “Excel” para hacer esa tarea y facilitaría bastante el trabajo, además de guardar el historial de información. Si nuestro negocio creciera mucho y por ende, el inventario, ya podríamos pensar en implementar un sistema de códigos de barra y con lectura automática para agilizar todos los procesos. Lo importante es definir en cada caso la tecnología necesaria y no una que nos sobrepase y complique ni una que nos limite.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida cuentas con la tecnología necesaria para un buen desempeño?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Para responder a esta pregunta, es necesario revisar todas las áreas que componen tu actividad, ya que la tecnología puede estar presente y marcar una diferencia en cualquiera de ellas. Si tienes menos de 3 puntos, quiere decir que puedes analizar y evaluar la incorporación de nuevas o mejores tecnologías para optimizar tu trabajo. Si tienes entre 4 y 5 puedes considerar que tus tecnologías están al día y son las adecuadas.



Módulo Procesos:

Objetivo: Definir con claridad cómo haces las cosas, optimizar las actividades y traspasar el conocimiento a otros colaboradores.

Beneficio: Agilizar las operaciones, mantener la calidad de los productos y/o servicios y definir con exactitud los tiempos de ejecución.

Para reflexionar y analizar: Los procesos son una serie de acciones ordenadas y secuenciales que realizamos para lograr un resultado. Hay distintos tipos, como creación, fabricación, atención al cliente, facturación, empaque, despacho, etc.

Independiente de si trabajas solo o no, es relevante revisar cada uno de los procesos propios y evaluar si cumplen o no con los resultados esperados. Debes detallarlos identificando cada una de sus etapas, incluyendo a actores y componentes involucrados, documentarlos y archivarlos para ir definiendo así la manera de trabajar correctamente y poder transmitir ese conocimiento a otros.

Si sólo una persona concentra ese conocimiento se pierde la oportu-

nidad de construir una cultura propia y se corre el riesgo de perder ese aprendizaje en cualquier momento.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes identificados y detallados los procesos que están involucrados en tus actividades? ¿Estos procesos son claros y son conocidos por todos los actores involucrados?

Mirémoslo desde la práctica

Ejemplo: Proceso de atención en recepción Bencinera:

Buenos días,

bienvenido a ...

mi nombre es Raúl,

¿Cuánto va a cargar?

Surtidor en cero

¿Desea otro servicio? ¿Aceite? ¿Agua? ¿Le limpio el parabrisas?

Su cuenta.....xxxxx

¿Cuál es su medio de pago?

Muchas gracias por venir a.....

Que tenga un buen día.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿A qué nivel tienes definidos y ordenados tus procesos para realizar tus actividades?**

Marca con una X



Analiza tus resultados En la mente, es posible manejar procesos todo el día para la mayoría de las actividades que se realizan. Sin embargo, pocas veces se las documenta, se las clasifica y se las hace visibles para todos. Si tienes menos de 3, se te sugiere escribirlos o graficarlos y hacerlos visibles, para que se sumen al conocimiento de todos en la empresa. Si tienes sobre 3 puntos, ya estás definiendo y ordenando bien tus procesos. .

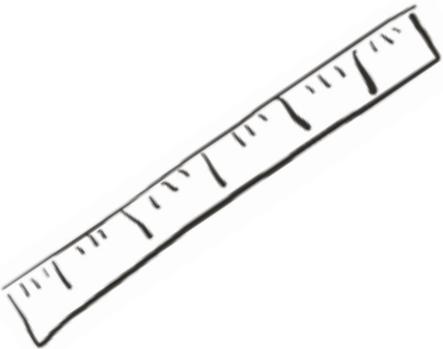


Módulo Controles:

Objetivo: Controlar las actividades para medir resultados y definir mejoras.

Beneficio: Mejorar permanentemente los resultados sobre la base de información real.

Para reflexionar y analizar: Es muy importante contar con herramientas de control de acciones y de medición de resultados en todas las áreas donde sea posible. Es la mejor manera de identificar brechas o problemas y tomar acciones a tiempo para corregirlos e ir mejorando continuamente. Tal vez los resultados no sean visibles al instante, pero sin duda irán apareciendo con el tiempo y se traducirán en beneficios para la empresa como optimización de recursos, mayor rentabilidad, disminución de mermas, mejores productos y/o servicios, mejor clima laboral, etc. Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes en tu empresa herramientas o mecanismos que te permitan controlar tu operación y medir sus resultados?



Mirémoslo desde la práctica

Ejemplo Métricas y Controles

Ejemplo:

Atención telefónica o contacto web.

¿Sabemos realmente si atendemos adecuadamente a nuestros clientes que nos contactan vía telefónica o web?

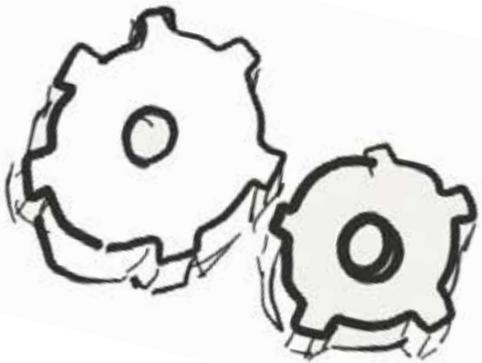
Podríamos definir como medida de control de calidad de la atención, un programa de llamadas o contactos web anónimos cada cierto tiempo y generar solicitudes ficticias para ver directamente cómo opera nuestra empresa en estas áreas.

Como métrica podríamos encuestar periódicamente a nuestros clientes para saber cómo evalúan nuestro servicio telefónico o respuestas web definiendo alguna herramienta con algunos parámetros simples como:

Telefono: amabilidad de la atención, disposición a resolver las inquietudes, conocimiento exacto de los servicios, productos, características, precios, etc.

En la Web: variedad y descripción correcta de productos, facilidad de navegación, medios de pago, claridad de la información, diseño de la página web, etc.

Todo lo anterior, con el fin de hacerle seguimiento a este servicio en el tiempo e introducir mejoras continuas.



Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida cuentas con mecanismos de control y medición de operaciones y resultados?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Una vez más, es una pregunta técnica y concreta. Los mecanismos o herramientas para medir y controlar esta respuesta deben estar habilitados. Si tienes entre 1 y 3 puntos, significa que con seguridad controlas y mides informal y ocasionalmente. Si tienes entre 4 y 5, ya cuentas con hábitos de medición y control instalados en tu gestión.

Canvas Operaciones

04. Tecnología Procesos Controles y métricas

INSTRUCCIONES:

Convocar a varios actores de la empresa y que estos, representen a distintas áreas.

El objetivo es tener distintas visiones con respecto a la misma temática para configurar una respuesta mas amplia y completa.

Metodología:

1. En *post it* separados, responder en forma individual a cada una de las preguntas planteadas según tema dentro del canvas.
2. Reunir todos los *post it* y leerlos en voz alta para escuchar las opiniones de todos.
3. Agrupar *post it* según similitud de opiniones o ideas.
4. Sintetizar las ideas principales.
5. Generar una conversación abierta y constructiva para identificar y jerarquizar los temas según el siguiente orden
 - a. Importancia y/o urgencia
 - b. Corto, mediano o largo plazo
 - c. Complejidad
6. De acuerdo al resultado tomar las decisiones y acciones mas adecuadas.

Tecnología

1. ¿Tienes bien identificada la tecnología que necesitas para tu empresa?
2. ¿Cuánto valor o eficiencia aportarían esas tecnologías a tu negocio?
3. ¿Podrías generar tu propia “tecnología” o “técnica”?

Procesos

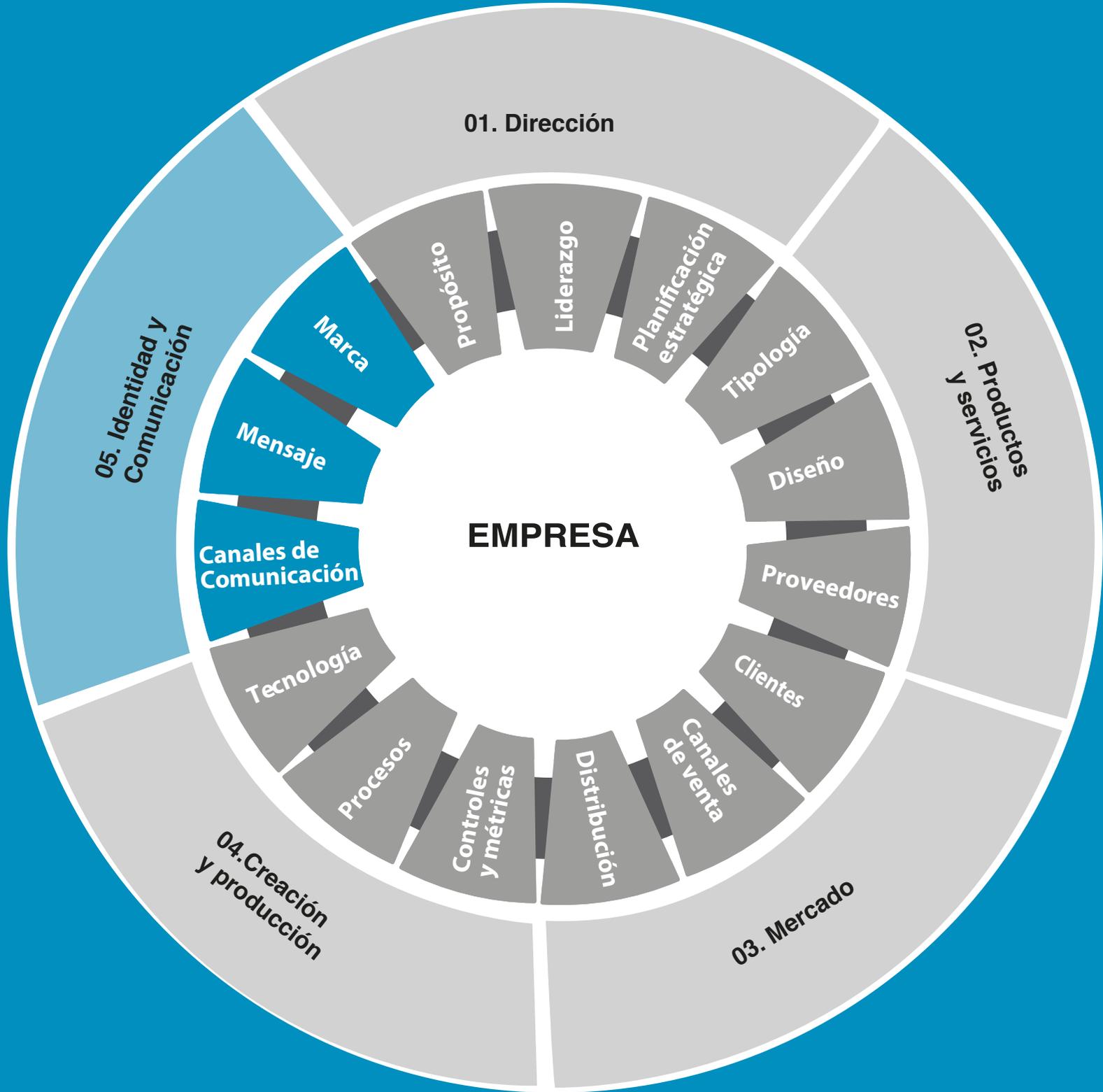
1. ¿Tienes identificados y definidos todos los procesos presentes en tu empresa?
2. ¿El diseño de esos procesos podría hacer más eficiente y facilitar tus operaciones?
3. ¿Tus colaboradores conocen esos procesos y/o pueden aportar para definirlos o mejorarlos?

Controles y métricas

1. ¿Controlas permanentemente tus operaciones, productos y servicios?
2. ¿Tienes herramientas propias para la medición?
3. ¿Puedes diseñar esas herramientas de medición en conjunto con tus colaboradores?

Conclusiones





Área 5: Identidad y Comunicación.

Módulos para analizar:

Marca, Mensaje y Comunicación



Módulo Marca:

Objetivo: Tener una identidad única, diferenciada y reconocible por todos.

Beneficio: Ser reconocidos y diferenciados por el mercado y tus clientes.

Para reflexionar y analizar: La identidad de la empresa es el conjunto de cualidades que tiene y que deben ser percibidas por tus clientes de una manera fácil y amigable. Estas características propias y únicas deben ser transmitidas con claridad y fuerza a través de distintos soportes y medios visibles para tu público objetivo. La identidad permite diferenciarse de la competencia, ser identificados con facilidad en el mercado y facilitar la retención de la marca por parte del cliente. La marca y el mensaje debieran estar presentes y ser coherentes en todo lo que haces, considerando papelería, página web, rotulación de vehículos, envases y embalajes, ambientación de espacios, uniformes, vestuario corporativo, etc.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Cuentas con una marca representada por un logotipo bien diseñado? ¿Es visible y entendible

para todos? ¿Es de fácil recordación? ¿nos diferencia de nuestra competencia?

Mirémoslo desde la práctica

Anteojos Karün es una empresa que crea anteojos a partir de materiales reciclados y desecho de redes de pesca, metales y otros. Crean en la economía circular como modelo sostenible y la producción en equilibrio con la naturaleza..

Esta filosofía los ha llevado a tener una marca reconocible y que evoca su filosofía como empresa. Toman prestado la palabra KARÜN que en mapuzugun significa “ser naturaleza” Su logo es una reinterpretación del llamado “kultrun” o “cultrún” – un símbolo e instrumento de percusión sagrado que representa en su diseño, forma y contenido el conocimiento de la naturaleza en el pueblo mapuche -. Simplificaron el diseño, de manera respetuosa, para asegurarse de no estar destruyendo significados o símbolos sagrados al reinterpretar. Representa las 4 estaciones de la naturaleza; los 4 elementos; la idea de conjugar a la vida y la muerte como parte de un ciclo.



Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Sientes que tu marca representa a tu actividad y lo que eres?**

Marca con una X

1

2

3

4

5

Analiza tus resultados Esta respuesta puede ser también bastante emocional o subjetiva si la respondes sólo tú. Se te recomienda preguntarle la opinión a muchos de los actores que rodean tu empresa como proveedores, clientes, vecinos, amigos, etc., para tener una visión más amplia y completa. Si tienes menos de 3 puntos, es tiempo de revisar tu marca y sistema de aplicaciones para reforzar tu presencia y tu oferta. Si tienes entre 4 y 5, tu marca está funcionando bien, en relación con tu giro y actividades.

Módulo Mensaje:

Objetivo: Comunicar tus fortalezas al mercado y hacer más atractiva la oferta.

Beneficio: Ser reconocido por tus atributos y valorados por clientes actuales y potenciales.



Para reflexionar y analizar: Para que tus clientes sepan qué haces y cómo lo haces es muy importante definir con exactitud él o los mensajes que quieres entregar.

Éstos debieran apuntar a la emocionalidad con la comunicación del propósito del negocio y a la satisfacción de sus necesidades, dejando en evidencia cómo aportas valor con tu oferta.

Hoy, con el desarrollo de lo digital y las redes sociales, tienes infinitas posibilidades de hacerlos visibles. Es por ello que buenas fotografías de tus productos o servicios, acompañadas de tu mensaje en redes sociales, abren mercados infinitos. En el mundo análogo, una bolsa de despacho, un envase, una etiqueta o una rotulación de una camioneta de reparto también están comunicando tu mensaje. Es importante

considerar que el diseño y la redacción del mensaje son distintos según el medio o canal que seleccionemos y la audiencia (o clientes) a los que queramos llegar.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes bien definido qué quieres comunicar a tus clientes? ¿Cuál es el mensaje que recordarán acerca de ti? ¿Identifican claramente lo que haces y cómo lo haces?

Mirémoslo desde la práctica

Siguiendo con el ejemplo de Karün y su coherencia de marca esta se apoya fuertemente en los mensajes que transmiten su filosofía. Es así como definen mensajes como: **Karün un punto de vista diferente.**

“En vez de un proceso productivo lineal y extractivo, estamos trabajando todos los días para construir nuestra cadena de valor completa bajo un modelo circular, restaurativo y regenerativo.

A esta forma de trabajar la llamamos **Modelo Karün de Desarrollo Consciente™**”.

Se sugiere revisar el sitio web de la marca para conocer más sobre el mensaje y su coherencia. <https://latam.karuneyewear.com>

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida tienes claro cuál es el mensaje que debes comunicar a tus clientes?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Los mensajes debieran nacer de las fortalezas, pero a veces tenerlas claras no es tan fácil. Si tienes menos de 3 puntos, te recomendamos reflexionar e identificar tus atributos principales para que puedas darles el valor que corresponde y comunicárselos a los demás. Si tienes entre 3 y 5 puntos significa que ya lo estás haciendo, pero sería muy conveniente preguntarle a los demás si esos mensajes son coherentes con la realidad y si tu empresa responde a ellos.

Módulo Comunicación:

Objetivo: Identificar los canales de comunicación más efectivos para llegar donde están tus clientes.

Beneficio: Llevar el mensaje y ofertas con efectividad a los clientes.

Para reflexionar y analizar: Hoy contamos con muchos canales de comunicación. A los tradicionales se han sumado variadas alternativas gracias al desarrollo de las tecnologías digitales y hablamos de multicanal u omnicanal (utilizar múltiples opciones para dirigirnos a los clientes) como la forma en que podemos difundir el negocio. Por lo mismo, los canales de venta y de comunicación no son excluyentes, sino que, al contrario, pueden ser complementarios. Es el caso de las redes sociales, por ejemplo, en donde tus clientes pueden encontrar el mensaje y comprar directamente. Es evidente que, debido a la contingencia que trajo la pandemia, se han tenido que desarrollar espacios digitales para los productos y servicios a una velocidad nunca antes vista. Esto ha implicado un gran desafío para todos, pero a la



vez la digitalización de canales de comunicación hace que exista un potencial de alcance mucho mayor. Es decir, puedes llegar de manera más fácil y barata a públicos más masivos y diversos expandiendo la oferta hacia posibles compradores o consumidores. Lo importante es identificar qué canales son los que utilizan o consumen las personas que te interesan que sean tus clientes para seleccionarlos y llegar a ellos con efectividad.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Estás aprovechando todos tus canales disponibles para llegar con tu mensaje a tus clientes? ¿Sabes en qué canales se informan tus clientes? ¿Utilizas medios digitales?

Mirémoslo desde la práctica

En el caso de Karün han potenciado fuertemente su sitio web el cual contiene una tienda online pero además existe un fuerte énfasis en el desarrollo de material audiovisual de primera calidad. Es así como uno puede encontrar cápsulas visuales de contenido que abordan su filosofía, sus programas de ayuda y su historia de relación con las comuni-

dades, historias para ejemplificar desde dónde obtienen sus materias primas, etc.

Junto con lo anterior han puesto especial dedicación a sus envases y etiquetas los cuáles buscan transmitir al usuario la experiencia de la marca tanto en su diseño, materialidad y etiquetados como soporte de información relevante acerca de la procedencia de cada producto y la filosofía detrás de él.

El mensaje también se recoge en las tiendas físicas que están diseñadas con igual cuidado y coherencia.

Para conocer más acerca de la comunicación se marca de Kar'n se recomienda visitar el sitio web **<https://latam.karuneyewear.com>** o bien la tienda física ubicada en Puerto Varas, Región de Los Lagos, Chile.

Evalúa tus reflexiones

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Cómo valoras la efectividad de tus canales de comunicación?**

Marca con una X



Analiza tus resultados Necesitamos datos concretos que nos ayuden a evaluar la efectividad de tus canales, a medir cuántas personas te ven o escuchan, a qué hora, quiénes son, donde están, etc. Los canales digitales ofrecen la gran ventaja de capturar esa información y poder medirlos. Si tienes menos de 3 puntos, tal vez aún no has comenzado a medir estos resultados y es momento de indagar qué canales podrían ser los más apropiados para tu negocio y cómo se mide su respuesta.

Canvas Identidad

05

Grupo objetivo
Canales de venta
Distribución

Convocar a varios actores de la empresa y que estos, representen a distintas áreas.

El objetivo es tener distintas visiones con respecto a la misma temática para configurar una respuesta mas amplia y completa.

Metodología:

1. En *post it* separados, responder en forma individual a cada una de las preguntas planteadas según tema dentro del canvas.
2. Reunir todos los *post it* y leerlos en voz alta para escuchar las opiniones de todos.
3. Agrupar *post it* según similitud de opiniones o ideas.
4. Sintetizar las ideas principales.
5. Generar una conversación abierta y constructiva para identificar y jerarquizar los temas según el siguiente orden
 - a. Importancia y/o urgencia
 - b. Corto, mediano o largo plazo
 - c. Complejidad
6. De acuerdo al resultado tomar las decisiones y acciones mas adecuadas.

Identidad Corporativa

1. ¿Tienes tu marca bien definida y diseñada?
2. ¿Tu marca está aplicada en los soportes adecuados y es visible tanto para tus colaboradores como para tus clientes?
3. ¿Tu marca es reconocida y valorada por tus clientes?

Mensaje

1. ¿Tienes bien definido el mensaje que quieres entregar a tus clientes?
2. ¿Tu mensaje es simple y claro?
3. ¿Es comprendido y valorado por tus clientes?

Canales de comunicación

1. ¿Tienes bien definidos tus canales de comunicación?
2. ¿Usas varios canales disponibles y adecuados para tu negocio?
3. ¿Cuentas con alguna métrica de seguimiento y evaluación de efectividad para esos canales?

Conclusiones



**Recomendaciones
para el final de este
viaje**

Ahora que recién terminaste este viaje, te invitamos a embarcarte en uno nuevo. Ahora que has mirado, en lo profundo, el alma de tu negocio y que con ello has salido de tu zona de confort, la propuesta es más bien un imperativo permanente: aprender y evaluar tu emprendimiento a cada momento, de acuerdo a los cambios que va experimentando el mundo y nuestro entorno.

Esa es la primera conclusión. La segunda es que, ante la imposibilidad de crear un documento que ofrezca soluciones a cada persona, a cada rubro y a cada emprendedor, esta guía está diseñada principalmente para la autogestión, entendiendo que cada emprendedor que lo desee puede buscar y encontrar las herramientas y el apoyo que necesita para mejorar su gestión y desarrollar su negocio de manera exitosa.

La tercera, y quizás la más importante, es la necesidad de participar en distintas agrupaciones o redes que te permitan conocer a otros actores y acceder así a nuevos contactos y a nueva información. Más allá de los resultados que hayas visto en tu autoevaluación, compartir tus inquietudes y escuchar las de los demás facilita el aprendizaje y el acceso a soluciones antes desconocidas.

Incluso, en algunos casos, podrás aprender y recibir consejos de otros emprendedores que ya han desarrollado exitosamente muchos de los temas expuestos en esta guía y que, por lo tanto, podrían compartir sus experiencias.

Otro consejo a tener en cuenta es que pagar por un servicio profesional de diseño, de comunicación, de planificación, de producción u otro debes considerarlo como una inversión, no como un gasto, y que se puede evaluar calculando previamente el posible retorno de esa inversión. Por ejemplo, quizás podrías invertir en alguien que mensualmente maneje tus redes sociales y gracias a eso triplicar tus ventas. De ser así, claramente no fue un gasto sino una buena inversión.

Por último, también recuerda la gran cantidad de material de apoyo disponible en internet. Existen cursos, talleres, charlas y otros recursos de diversa índole, para distintos tipos de emprendimiento, de acceso gratis y muy didácticos que te pueden permitir aprender prácticamente de cualquier materia. Sabemos que es un gran cambio de mentalidad, pero ahí están esas herramientas disponibles y deberías aprovecharlas siempre, para que cada nuevo viaje sea para que tu negocio vuele cada vez más alto.



