



SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Potenciando Mi Negocio

Marco Conceptual



MANUAL DE EL/LA FACILITADOR/A MARCO CONCEPTUAL

Programa de Formación para Emprendedores y Emprendedoras
Potenciando mi Negocio

Documento preparado por

Corporación Construyendo Mis Sueños
www.construyendomissuenos.cl

Contenidistas

Brigitte Jara
Roberto Pino
Camila Saavedra
Pablo Urbano
Jorge Gordillo
Katherinne Aedo

Revisión metodológica

Rodolfo Chiple
Daniela Valdebenito
Gabriela Valenzuela

Edición

María José Gamonal
Constanza Zambrano
Solsiré Giaverini

Diseño y diagramación

Ariadne Marín
Jorge De la Paz
Coraje Estudio
www.corajeestudio.cl

Contó con la colaboración técnica y financiera de

OTIC SOFOFA Capital Humano

El presente manual es un material de uso exclusivo para fines académicos y de enseñanza. No pretende generar juicios de valor ni representa la opinión de SENCE, Construyendo Mis Sueños, Coraje Estudio ni OTIC SOFOFA.

ÍNDICE

CURSO POTENCIANDO MI NEGOCIO

Módulo 1: FORTALECIENDO MI PROPUESTA DE VALOR

1.	Las expectativas (o dónde se quiere llegar)	9
2.	Objetivos personales	9
3.	Visión del emprendimiento	9
4.	Habilidades personales	9
5.	El/la observador/a como constructor de realidad	11
6.	Fortalezas para emprender	13
7.	Desafíos para emprender	13
8.	Mis redes como fortaleza para emprender	13
9.	Mapa de ruta de aprendizaje	14
10.	La importancia de visualizar e interpretar los problemas, necesidades y deseos de los clientes	14
11.	Clientes	14
12.	Segmentación de clientes	15
13.	Perfil de clientes	15
14.	Mapa de valor	19
15.	Diferenciación competitiva	20
16.	Prototipos y validación	20
17.	Modelo de negocio	21
18.	Gestión	23
19.	Análisis del modelo de negocio	23
20.	Habilidades/competencias técnicas para emprender	23
21.	Mapa de ruta del emprendimiento	24
22.	Mapa de ruta del aprendizaje	24
23.	Viaje del emprendimiento	24

ÍNDICE

Módulo 2: GESTIONANDO LAS REDES Y EL MARKETING DE MI NEGOCIO

1.	Funciones claves para emprender.....	27
2.	Administración del tiempo.....	27
3.	Ladrones del tiempo.....	29
4.	Líder de servicio.....	30
5.	La confianza.....	31
6.	Retroalimentación efectiva.....	32
7.	Marketing emprendedor.....	33
8.	Segmentación.....	33
9.	Orientación.....	33
10.	Posicionamiento.....	33
11.	Marca.....	33
12.	Marketing mix.....	33
13.	Cuadro de marketing emprendedor.....	34
14.	Mapa de empatía con mi cliente ideal.....	35
15.	Matriz de calce: producto, segmento, formato y canal.....	36
16.	Valor del posicionamiento y la diferenciación.....	37
17.	Marca como diferenciador de valor percibido por los clientes.....	37
18.	Empresa “como caja negra”: Tracción, retención y fuga.....	38
19.	Marca y construcción de marca (branding).....	40
20.	Brand compass.....	40
21.	Ventas.....	43
22.	Estrategia.....	43
23.	Ciclo.....	43
24.	Propuesta.....	43
25.	Pedido.....	43

ÍNDICE

26.	Oferta.....	43
27.	Promesa.....	44
28.	Post-venta.....	44
29.	Satisfacción en el cliente.....	45
30.	10 Etapas en el proceso de ventas industriales (B2B).....	46
31.	Valor percibido.....	46
32.	Valor del negocio en función del marketing.....	47
33.	Retorno sobre la inversión en marketing (ROIM).....	48
34.	Modelo de canales de intermediación comercial.....	49
35.	Modelo análisis de margen y nivel de desarrollo empresarial (MSC).....	50
36.	Modelo de cadena de valor en el marketing: Diferencias entre marketing industrial y de consumo.....	51
37.	Modelo AIDA (aparecer, interesar, generar deseo y acción).....	52
38.	Tasa de conversión.....	52
39.	Tipos de venta.....	53
40.	Tipos de clientes.....	57
41.	Embudo del marketing digital: se utiliza basado en el modelo AIDA.....	58

Módulo 3: GESTIONANDO LOS RECURSOS DE MI NEGOCIO

1.	Ingresos.....	63
2.	Egresos.....	63
3.	Costos.....	63
4.	Gastos.....	63
5.	Fuentes de ingreso.....	63
6.	Flujo de caja.....	64
7.	Egresos típicos en una empresa.....	64
8.	Flujo del período.....	64

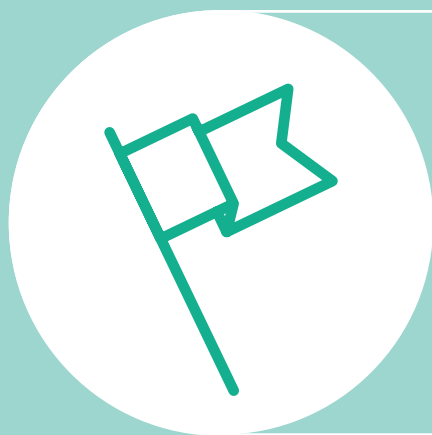
ÍNDICE

9.	Saldo de caja	64
10.	Punto de equilibrio	64
11.	Financiamiento	64
12.	Capital de trabajo	65
13.	Capacidad de pago	65
14.	Fuentes de financiamiento	65
15.	Formalización	65
16.	Tipos de contribuyentes en Chile	65
17.	Documentos tributarios	66
18.	Persona natural	66
19.	Persona jurídica	66
20.	Escritorio empresa	67
21.	Servicio de impuestos internos (SII)	67
22.	Iniciación de actividades	67
23.	Timbraje	67
24.	Patente	67
25.	Microempresa familiar	68
26.	Patente municipal	68
27.	Resolución sanitaria	68
28.	Visión como emprendedor/a	68
29.	Visión de emprendimiento	68
30.	Compromisos	68
31.	Evaluación de aprendizaje	69
32.	Plan de acción para su visión como emprendedor/a	69
33.	Fijación de metas para la gestión efectiva del negocio	69

SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual



MÓDULO 1

FORTALECIENDO MI
PROPUESTA DE VALOR

Marco Conceptual Módulo 1

1. LAS EXPECTATIVAS (O DÓNDE SE QUIERE LLEGAR)

Reconocer las expectativas permite evitar la frustración. La frustración se produce cuando no se logra lo que una persona quiere.

Ayuda a regular las expectativas, “el rayado de cancha inicial”.

2. OBJETIVOS PERSONALES

Es la meta que el/la participante se propondrá cumplir al finalizar el curso.

3. VISIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Para efectos de este manual, la **VISIÓN** del **EMPRENDIMIENTO** corresponde al **SUEÑO** de negocio que cada uno/a tiene. Es decir, a la imagen futura que se tiene de la empresa. Responde a la pregunta: “¿Dónde quiero estar como empresa en 10 o 20 años más?” La visión, es una fuente de inspiración

para los/as trabajadores/as de la empresa, especialmente cuando están pasando por tiempos difíciles. De ahí su importancia. Los sueños son una de las claves para que todo emprendimiento llegue a su éxito y perdure en el tiempo. El llamado es a no olvidarlos.

4. HABILIDADES PERSONALES

A través del trabajo articulado entre el Ministerio de Educación, SENCE y ChileValora, se generó el Catálogo de Competencias Transversales para la Empleabilidad que considera 6 competencias transversales de base: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, iniciativa y aprendizaje permanente, efectividad personal, y conducta segura y autocuidado¹. En el marco de este programa de formación, se ha considerado necesario robustecer dichas competencias, complementándolas con otras vinculadas al contexto de emprendimiento, consideradas claves para el desarrollo de un negocio a iniciar o para fortalecer el existente.

El grupo de habilidades que aquí se presentan, se basan en los trabajos realizados por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile:

- a. **Comunicar:** Entendida como la capacidad de generar acción efectiva y coordinaciones de acciones efectivas en los equipos de trabajo que se dirigen.
- b. **Liderar:** Entendida desde la perspectiva del emprendimiento como la capacidad para generar, participativamente, proyectos de desarrollo que generan entusiasmo y compromiso en los equipos de trabajo dirigidos.

1 Para mayor información consultar Catálogo de Competencias Transversales para la Empleabilidad de ChileValora.

- c. Trabajar en equipo:** Entendida como la capacidad para diseñar y llevar adelante proyectos y todo tipo de coordinaciones en forma eficaz, eficiente y con bienestar, en condiciones de alta diversidad de los miembros del equipo, en términos de formas de ver, ser y hacer.
- d. Innovar:** Entendida como la capacidad de generar nuevos espacios de posibilidades, viables, coherentes, consistentes y rentables.
- e. Negociar:** Entendida como la capacidad para llegar a acuerdos en condiciones de diferencias de intereses, posiciones y visiones.
- f. Escuchar:** Entendida como la capacidad de generar interpretaciones poderosas, que se hagan cargo adecuadamente de los actores y los fenómenos involucrados en una determinada circunstancia o ámbito. Ello involucra un conjunto de ámbitos diversos de observación: intereses, preocupaciones, discursos, estilos, prácticas, contextos, presiones, redes, estados de ánimo, problemas. Se puede traducir en PERCIBIR + INTERPRETAR (*fuentes: Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría*).
- g. Aprender:** Entendida como la capacidad para adquirir en forma eficaz y eficiente, nuevas capacidades de acción. El aprender está, por cierto, determinado por la capacidad de escuchar, declarar ignorancia, dar autoridad y ser riguroso en las prácticas.
- h. Seducir:** Entendida como la capacidad para hacer ofertas o pedidos que resulten atractivos a otros y que conduzcan a acciones que favorezcan a ambos.
- i. Especular:** Entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones tentativas de diseño.
- j. Evaluar:** Entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones de intercambio de juicios, positivos y negativos, especialmente referidos a acciones y competencias humanas.
- k. Delegar:** Entendida como la capacidad de administrar eficaz y eficientemente los compromisos de un equipo, a través de la utilización de las capacidades e intereses de los miembros del equipo que se dirige.
- l. Declinar:** Entendida como la capacidad para denegar (decir que no), en forma adecuada y rápida, peticiones a las cuales se tiene o se desea declinar.
- m. Reclamar:** Entendida como la capacidad para cobrar compromisos, renegociar compromisos no cumplidos cuando las condiciones lo hacen necesario.

Dentro del conjunto de habilidades que son claves para el desarrollo de un emprendimiento, destacan:

- a. Comunicar**
- b. Liderar,** desde el sentido de autoliderarse.
- c. Escuchar** (capacidad de recibir mensajes de otro/a).
- d. Aprender**
- e. Seducir**
- f. Especular**

5. EL/LA OBSERVADOR/A COMO CONSTRUCTOR DE REALIDAD:

Desde la “Ontología del Lenguaje” de Rafael Echeverría, las personas se construyen por las emociones, el lenguaje y la corporalidad, que les permiten la interacción. A continuación, sus definiciones:

a. EL LENGUAJE

Todos los seres humanos, independiente del idioma que hablen al comunicarse, ejecutan 5 tipos de actos lingüísticos o acciones diferentes. Éstos son:

- › Afirmaciones
- › Declaraciones
- › Peticiones
- › Ofertas
- › Promesas

En este curso se trabajará en los primeros 2: Afirmaciones y declaraciones. Los otros 3, se verán en otros cursos.

› AFIRMACIONES

¿Qué pasa cuando dicen: “El mar es azul”, “yo nací en San Javier”, “vivo en Santiago”, “José mide 1.70 metros”? ¿No mucho, verdad? Esto sucede porque estas frases son afirmaciones donde la palabra debe adecuarse al mundo. Habla de los hechos, sólo refleja circunstancias o lugares, entrega información, y por tanto, no genera cambios.

Las afirmaciones corresponden a lo que normalmente se les llama descripciones. Al hacer afirmaciones, se está hablando del estado del mundo, un mundo que ya existe. Las afirmaciones tienen que ver con el mundo de los “hechos”.

› DECLARACIONES

Cuando se hace una declaración, no se

habla acerca del mundo, sino que se genera un mundo nuevo. Con la declaración, la palabra genera una realidad diferente. Después de decir lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo que antes. La acción de la declaración genera una nueva realidad.

Ejemplos:

- › Según la autoridad con que se me ha otorgado, los declaro marido y mujer.
- › Por el poder que me concede la Corte Suprema, lo declaro inocente.
- › Y la ganadora es... ¡Miss Universo! como la mujer más hermosa del universo.

Cuando se efectúa una declaración, el compromiso social que se establece es el de comportarse de forma consistente con la nueva realidad que se ha declarado, comprometiendo la palabra.

En resumen, en las situaciones en que la palabra modifica al mundo, se habla de declaraciones.

› JUICIOS

Dentro de las declaraciones están LOS JUICIOS. Los juicios NO corresponden a descripciones de algo que está allá afuera, sino que son “armados adentro” de quien los expresa. Por eso se dice que el juicio habla de quien los dice, de quien los emite. Entonces: “Cuando nos dicen por la mañana: “¡Qué lindo/a te ves!” Sí es un juicio, ya que se transforma nuestro mundo cuando nos lo dicen”.

Otro ejemplo: “Cuando decimos a otro: “Qué bella persona que eres”. Es muy probable que esto lo puedas decir, porque tú también

eres una linda persona y que de ahí, tú eres capaz de reconocerlo en otra persona”.

Los juicios son declaraciones, pero no toda declaración es necesariamente un juicio. Por ejemplo, cuando el oficial del Registro Civil le dice a una pareja: “Por el poder que me confiere la Ley, los declaro marido y mujer” Esto efectivamente es una declaración, pero no así un juicio, ya que lo que hace válidas a las declaraciones es la autoridad que se le ha entregado a quien las hace”.

Por otro lado, los juicios nos sirven para predecir el futuro. Por ejemplo: “Cuando decimos: la/el profesor/a es impuntual”, nos sirve para predecir que una vez más la reunión de apoderados empezará con un retraso y a su vez, también lo/la encasilla. Sin embargo, ojo cuando hacemos esto, porque por ejemplo, qué pasa cuando nos decimos a nosotros/as mismos/as el juicio: “Soy malo/a para las matemáticas”, o bien le decimos a nuestro/a hijo/a: “Eres malo/a para las matemáticas” Es muy probable que tanto tu hijo/a como tú, nunca logren aprender bien, ya que al decir aquello, se está generando un futuro que dice: “No voy, ni vas a aprender”. Así que ojo con los juicios que nos decimos a nosotros/as y a otros/as, puesto que pueden determinar nuestro futuro”.

Los juicios pueden ser fundados o infundados. Se fundan en afirmaciones respecto al pasado, que demuestran lo acertado que puede ser en aquel juicio. “Por ejemplo: Tengo el juicio de mí misma/o que soy impuntual y lo fundo basado en que en las tres últimas reuniones llegué 10 minutos tarde. Acá están las afirmaciones que fundan el juicio, y por tanto, digo que

es verdadero. En cambio, otro juicio de mí mismo/a podría ser: “Soy malo/a para bailar”. Sin embargo, al buscar afirmaciones para avalar este juicio, no encuentro, ya que además, a las últimas fiestas que he ido he bailado toda la noche, sumado a que más de alguna vez me han dicho que bailo bien”. Entonces, si este juicio no se puede fundar, pasa a ser falso.

Se recomienda profundizar en el capítulo IV: DE LOS JUICIOS de la “Ontología del lenguaje” de Rafael Echeverría.

b. EMOCIONES

LAS EMOCIONES son reacciones que se viven cuando algo sucede (por ejemplo: “Cuando nos llaman para avisarnos que nos aprobaron un crédito bancario, nos alegramos; o cuando nos llaman para cobrarnos, nos da rabia) **y nos predisponen a la acción**. Dentro de las emociones destacan rabia, alegría, pena, miedo, amor, entre otras. Reconocer las emociones, permite a las personas darse cuenta qué pueden hacer y qué no, ya que las emociones predisponen el actuar. Por ejemplo: “El miedo, ¿a qué me predispone?, me predispone a correr o a paralizarme”. (Fuente: Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría, 2008).

c. LA CORPORALIDAD

Es importante no olvidar que el cuerpo es con el cual las personas transitan por el mundo: “así como si fueran un auto”. Cuando está funcionando mal, lo ponen en manos de expertos, como si lo que le estuviera pasando no tuviera nada que ver con la persona en sí, con lo que piensa o siente. La forma corporal de una persona que tiene resentimiento, comienza a ser coherente con ese resentimiento. Por ejemplo, si a esa

persona se le ve caminar de un lado a otro, con los hombros caídos y la cabeza gacha y se le pregunta: “¿En qué estás pensando?” “Estoy pensando en lo maravilloso que es el mundo” Esta respuesta es incoherente con su expresión corporal, es poco creíble. Es importante es ser consciente del cuerpo

para dar al entorno las señales correctas. Más información puede encontrar en el capítulo II: Sobre el lenguaje humano y capítulo VIII: Emociones y estados de ánimo de “Ontología del lenguaje” de Rafael Echeverría.

6. FORTALEZAS PARA EMPRENDER

Se entenderá por fortalezas, aquellos recursos o elementos que se tienen a favor para comenzar o gestionar un negocio. Ejemplo: “Debo hacer 6 tareas en un día como: Comprar insumos para el negocio, atender el negocio, ayudar a mis hijos/as

con sus deberes, hacer caja, atender las labores del hogar, entre otras. ¿Cómo lo hice? Lo hice porque tengo la fortaleza de la planificación y buena administración del tiempo”.

7. DESAFÍOS PARA EMPRENDER

Se entenderá por desafío a aquellas habilidades que se necesitan potenciar, elementos que aún se necesitan desarrollar, pedir ayuda o asistencia. Ejemplo: “No sé hacer una factura electrónica y dependo de

la voluntad de otros/as, como por ejemplo, la de mis hijos/as para hacerlo. Entonces, mi desafío es aprender a ingresar las cuentas yo”.

8. MIS REDES COMO FORTALEZA PARA EMPRENDER

Dentro de las fortalezas y desafíos de los/as emprendedores/as es importante destacar las redes de apoyo personales, de la propia red familiar así como también la red de instituciones y organizaciones público/privadas que brindan apoyo y asesoría a emprendedores/as en diversas etapas de desarrollo. En este contexto, es importante señalar a las REDES como un elemento central del análisis del entorno y de las fortalezas y debilidades del emprendimiento/emprendedor/a.

Se entiende por REDES de colaboración todas aquellas personas e instituciones que pueden apoyar diversas funciones

o resolver diversos requerimientos (conocimiento, activos, recursos, capital, financiamiento, etc.) a los que se enfrenta un/a emprendedor/a y su emprendimiento durante su proceso de desarrollo. El esfuerzo de el/la emprendedor/a debe guardar relación con:

- › Identificar las redes de colaboración.
- › Conocer la oferta de cada uno/a de los/as que componen las redes de colaboración.
- › Conocer el modelo de relacionamiento/cobro/retribución de cada uno/a de los/as que compone la red de colaboración.

- › Concretar alianzas de colaboración cuando corresponda.
- › Mantener la relación en el tiempo de acuerdo al valor que agrega al negocio.

9. MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE

Es un esquema, elaborado especialmente para este programa de formación, que permite diseñar cuál va a ser el camino para llegar a lograr las habilidades personales que quiere desarrollar. Éste incluye

objetivos (lo que quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (son las señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

10. LA IMPORTANCIA DE VISUALIZAR E INTERPRETAR LOS PROBLEMAS, NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CLIENTES

La importancia de los problemas/necesidades/deseos en el proceso de diseño y puesta en marcha de nuevos negocios, está en que los productos/servicios que consumen los clientes, siempre son respuestas a problemas, necesidades o deseos (o una mezcla de ellos). Y es por esta razón, que incluso se sitúan en un nivel de importancia mayor, que el desarrollo de los mismos productos/servicios. Es tanto así, que la configuración final del producto/servicio debe responder a la interpretación que hace la empresa (o equipo emprendedor) de los problemas/necesidades/deseos que visualiza y valida

de sus actuales y potenciales clientes.

Un elemento importante en relación a los problemas/necesidades/deseos es que muchas veces “son invisibles” para quienes los viven, lo que dificulta el planteamiento de las ofertas de el/la emprendedor/a. La clave es hacer un esfuerzo de visibilización de los problemas/necesidades/deseos y del impacto que tienen en el diario vivir de las personas, de tal forma de generarles conciencia de los “beneficios o pérdidas” que podrían obtener al conseguir soluciones satisfactorias.

11. CLIENTES

Teniendo consideración la importancia que tienen los clientes en el diseño de negocios, así como en el desarrollo y sustentabilidad

futura, es que se propone plantear una definición concreta y directa de cliente, que permita a los/as participantes distinguir con

claridad quiénes son (o no son) sus clientes. Clientes son todas las personas o instituciones (empresas privadas, públicas u ONG´s) que de forma consistente y

recurrente compran (pagan) productos/ servicios para satisfacer necesidades, problemas o deseos específicos de sí mismos o de terceros.

12. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación de clientes es uno de los elementos claves de la estrategia de marketing. A nivel estratégico, el marketing considera Segmentación, Targeting (selección de segmentos a abordar) y Posicionamiento. Se utiliza la sigla STP para hablar de la metodología de diseño del marketing estratégico de una empresa.

Específicamente, la segmentación de clientes es una técnica de agrupamiento por similitud que facilita el diseño de las ofertas y la gestión de los clientes en el tiempo. Las claves de una buena segmentación de clientes son:

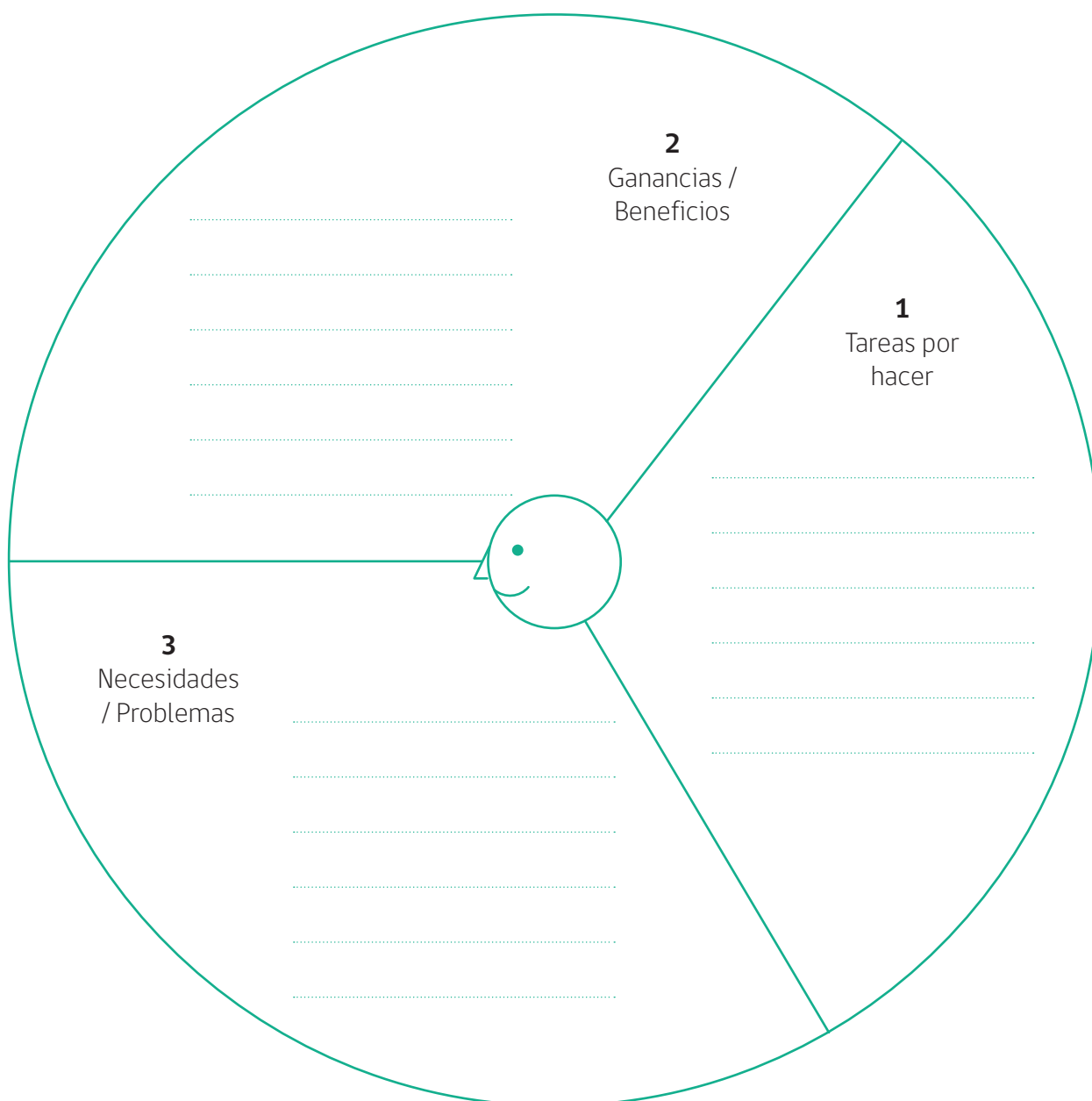
- a. Conformar grupos cuyos/as integrantes sean similares entre sí, y a la vez, distintos/as a los/as integrantes de otros grupos.
- b. Disponer de una cantidad de grupos o segmentos que puedan ser gestionados. Es decir, no pueden ser tan pocos como para no reconocer las diferencias entre ellos/as ni tantos que impida una gestión efectiva.
- c. Considerar, tanto variables demográficas (edad, género, residencia, nivel de ingresos, etc.) como de comportamientos o estilos de vida.

13. PERFIL DE CLIENTES

El proceso de diseño de las propuestas de valor debe tener como principal foco, la identificación y caracterización de los problemas, necesidades y deseos que tienen los segmentos de clientes más relevantes para el negocio. De esta manera, es posible construir propuestas de valor que impacten de forma directa a uno o más problemas, necesidades y deseos identificados.

Una de las herramientas que más se usan para caracterizar a los clientes, y que además es complementaria al Modelo de Negocio CANVAS®, es el perfil de clientes (customer profile).

Perfil de clientes se refiere a la identificación y caracterización de las problemas, necesidades y deseos de los clientes. En términos gráficos, se representa así:



Fuente: Alex Osterwalder en "Value Propotion Design".

El perfil de clientes se compone de tres elementos: **1 Tareas por hacer (jobs)**, **2 Ganancias/Beneficios (gains)** y **3 Necesidades/Problemas (pains)**. En su conjunto permiten identificar y caracterizar aquello que los clientes desean hacer y no les resulta, los beneficios que esperan conseguir en torno a las acciones que ejecutan y los dolores y consecuencias con los que se enfrentan cuando ejecutan (o tratan de ejecutar) las tareas.

Es preciso decir que, así como una **declaración de misión** guía el funcionamiento de una empresa, un **perfil de cliente** guía el esfuerzo comercial. Asimismo, es importante desarrollar una visión general de los clientes ideales (quienes conforman el mercado objetivo) para que el/la empresario/a y todos sus empleados/as tengan claridad a quiénes se está impactando.

1. TIPO DE MERCADO	2. FACTORES DEMOGRÁFICOS (Características evidentes o fáciles de adquirir que describen a la persona o empresa)	3. FACTORES PSICOGRÁFICOS (Características de la forma de pensar/hacer)	4. FACTORES CONDUCTUALES (Características que identifican la motivación por la que alguien quiere comprar tu producto o servicio)
PERSONA (consumo)	<ul style="list-style-type: none"> › Edad › Género › Profesión, ocupación, oficio › Nivel de educación › Nivel de ingresos de sus hogares › Estado civil › Ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> › Conservador/a › Liberal › Conformista › Favorable al medio ambiente › Socialmente consciente › Orientado/a al crecimiento › Amante de la diversión › Innovador/a › Seguidor/a de tendencias › Moda vanguardista › Orientado/a a la familia › ¿Cuántos/as miembros de la familia se quedan normal y regularmente en las casas de los clientes? › ¿Qué pasatiempos y/o deportes disfrutan los clientes? › ¿Cuáles son los estilos de vida de los clientes? › ¿Qué tipos de entretenimientos les gustan a los clientes? (cine, teatro, ópera, etc.) › ¿De qué otra manera disfrutan sus tiempos libres los clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> › Identifica la/s razón/es por la/s que alguien va a comprar tus productos o servicios. › ¿Qué beneficio/s están buscando tus clientes? › ¿Con qué frecuencia comprarán tus clientes? › ¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones de tus clientes? › ¿Cuáles son los factores más importantes para tus clientes? › Prioriza los siguientes criterios para tu mercado objetivo: › Precio › Calidad de productos o servicios › Reconocimiento de marca › Servicio al cliente › Amplia gama de servicios › Actitud amable del personal › Descuentos y ventas › Atractivo de los envases › Comodidad de la ubicación de la tienda › Apariencia de la tienda › Comodidad del uso del producto o servicio › Garantías › Asistencia técnica › Condiciones flexibles de pago

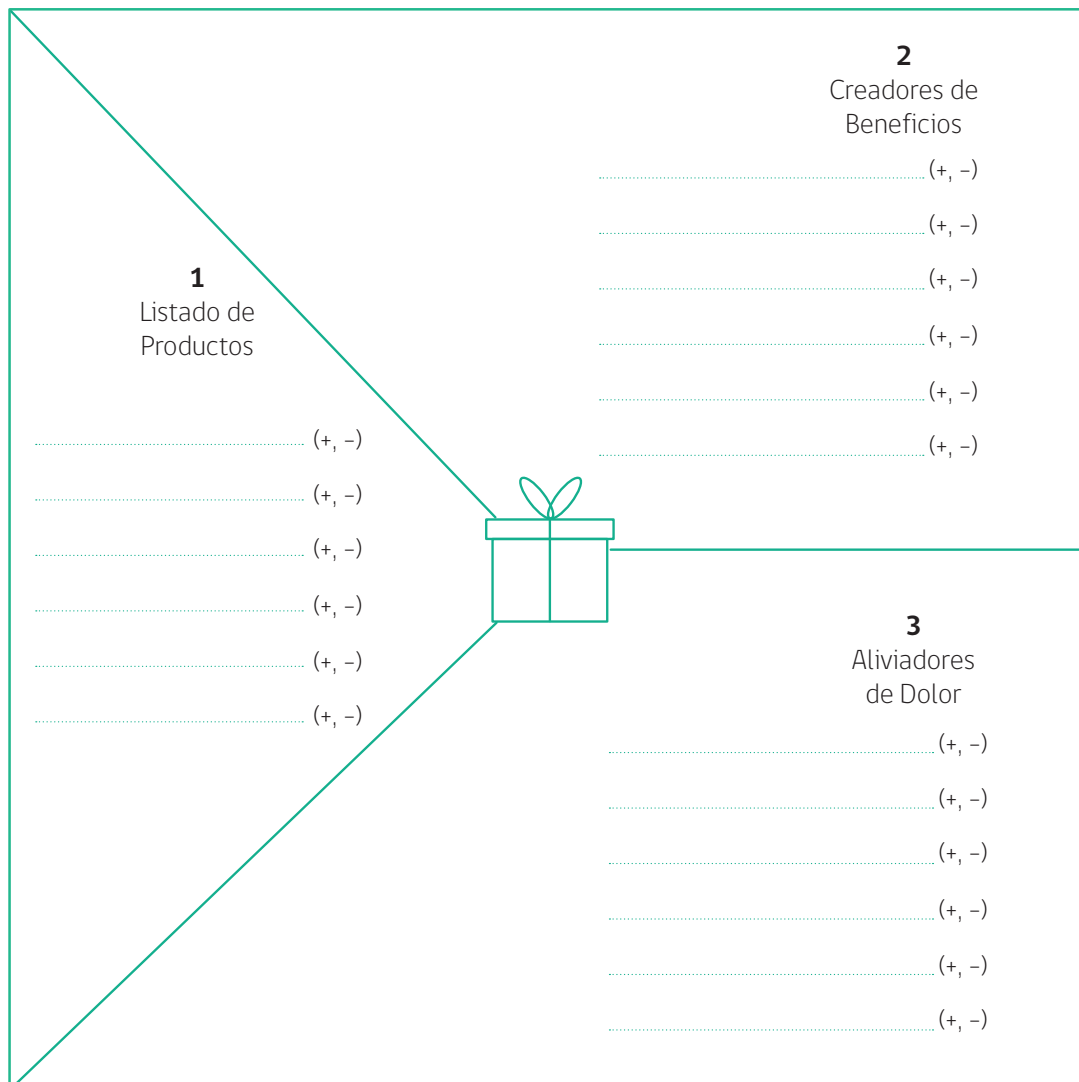
<p>EMPRESA (industrial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Número de empleado/as › Ubicación de la oficina central › Tipo de productos o servicios que ofrecen › Ingreso anual › Número, tamaño y ubicación de sus sucursales › Año de fundación 	<ul style="list-style-type: none"> › Número de empleado/as › Ubicación de la oficina central › Tipo de productos o servicios que ofrecen › Ingreso anual › Número, tamaño y ubicación de sus sucursales › Año de fundación › ¿Cuáles son los tipos de trabajador/s que emplea la empresa? › ¿A quién exactamente se va a vender? ¿A qué departamento representa, a qué nivel de gestión (gerente/a, jefe/a, encargado/a)? › ¿Hay características comunes de ese departamento que se puede identificar (Marketing, Tecnologías de la Información, Recursos Humanos, Finanzas)? › ¿Hay características comunes de un nivel de gestión que se pueden identificar (empresario/a, CEO, gerente/a de línea, gerente/a de la tienda)? › ¿Cuál es la cultura de la empresa? › ¿Cuál es el estilo de gestión de la empresa? › ¿A qué asociaciones o agrupaciones comerciales pertenece la empresa? › ¿A qué publicaciones se suscribe la empresa? 	
-----------------------------	--	--	--

14. MAPA DE VALOR

Una vez construido el perfil de clientes, el proceso de diseño de una propuesta de valor debe considerar la identificación y caracterización de las funcionalidades y componentes de la oferta (productos/servicios) que se han desarrollado para los clientes. De esta manera, es posible identificar y determinar qué elementos del producto/servicio resuelven o satisfacen de forma directa y efectiva a uno o más problemas/necesidades/deseos identificados en el perfil de clientes.

Una de las herramientas que más se usan para caracterizar la oferta de productos/servicios, y que además es complementaria al Modelo de Negocio CANVAS®, es el Mapa de Valor (Value Map).

Mapa de Valor se refiere a la identificación de los atributos y componentes de los productos/servicios y a la forma en que éstos resuelven problemas/necesidades/deseos de los clientes. En términos gráficos, se representa así:



Fuente: Alex Osterwalder en "Value Propotion Design".

El Mapa de Valor se compone de tres elementos: 1 Listado de Productos, o servicios (jobs), 3 Aliviadores de Dolor, o analgésicos (pain relievers), y 2 Creadores de Beneficios, o generadores de beneficios (gain creators). En su conjunto, permiten

identificar y caracterizar los componentes y las funcionalidades de la oferta, determinar la forma en que los productos/servicios generan ganancias/beneficios, y finalmente resuelven o mitigan los dolores y problemas.

15. DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA

Uno de los objetivos del diseño de propuestas de valor y de Modelo de Negocio asociado, es lograr diferenciaciones que sean percibidas y valoradas por los clientes a través de la definición de sus componentes. Para lograr una diferenciación es posible intervenir en los elementos del Modelo de Negocio CANVAS®: Relación con clientes, canales y fuentes de ingreso (e incluso el precio), lo que a su vez requerirá de ajustes y mejoras en las actividades claves, recursos claves, aliados claves y fuentes de egresos/

costos de la empresa.

Una forma sencilla de identificar los elementos diferenciadores es reflexionando acerca de qué hace mejor la empresa (producto/servicio), más rápido o más barato que la competencia. Una vez identificados los elementos de diferenciación, es importante traducirlos en un relato consistente al interior de la propuesta de valor.

16. PROTOTIPOS Y VALIDACIÓN

En el contexto del diseño de negocios, son cada vez más utilizadas las metodologías de desarrollo ágil y la metodología "Lean" ("liviano", "simple") que buscan principalmente generar productos de baja sofisticación, de la forma más rápida posible para ser utilizados como instrumentos de aprendizaje de clientes. En torno a este tema es que emergen los prototipos y la validación.

Si bien los prototipos existen desde hace siglos como herramientas de testeo, tan sólo hace 10 años (o menos) han sido incorporados al mundo de los negocios y del emprendimiento como herramientas para el diseño y la puesta en marcha de

nuevas empresas y productos. Por su parte, la validación se propone como una herramienta formal para apoyar el proceso de aprendizaje y descubrimientos que surgen al exponer los prototipos al uso y/o consumo de clientes reales de forma acotada (tipo laboratorio).

Esta forma de diseñar productos/servicios y propuesta de valor representa una gran oportunidad para los/as emprendedores/as que disponen de pocos recursos para poner en marcha sus ideas, pues con prototipos de baja resolución ya es posible ejecutar acciones de validación que permitan determinar si la propuesta será atractiva para los clientes, y evitar incurrir en

gastos innecesarios. Sólo si el prototipo de producto/servicio (y su Modelo de Negocio) resulta ser atractivo para los segmentos de clientes, es conveniente hacer esfuerzos económicos y técnicos para desarrollar productos más sofisticados.

Se propone utilizar las siguientes definiciones de prototipo y validación:

a. Prototipo (prototipar): Es una representación rápida, barata y de poca sofisticación de un producto/

servicio que permite aprender acerca de la factibilidad, viabilidad y deseabilidad de las propuestas de valor, productos y servicios.

b. Validación: Es la práctica o ejercicio de comprobar la veracidad de los diversos supuestos respecto a los productos/servicios y a la forma en que éstos son recibidos por los clientes. Para la validación se utilizan los prototipos.

17. MODELO DE NEGOCIO

De acuerdo a lo que plantea Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Business Model Generation, Modelo de Negocio es el “patrón a través del cual, una empresa crea, distribuye y captura valor a partir de sus productos y servicios”.

El modelo de estos autores, conocido mundialmente como Modelo de Negocio CANVAS® (o Lienzo de Modelo de Negocio), busca de manera gráfica, completar los diversos bloques claves de un Modelo de Negocio, poniendo énfasis en la identificación de las características de los principales segmentos de clientes; y a partir de éstas, configurar el resto de los elementos que deben ser abordados en el siguiente orden:

a. Segmentos de clientes: Son las diversas tipologías de clientes a quienes se les quiere agregar valor con los productos/servicios. Es decir, los grupos de clientes que consumen, pagan y valoran (se desea que valoren)

los productos/servicios que provee una empresa o negocio.

b. Propuesta de valor: Es el paquete de productos/servicios/experiencias/canales que describe los beneficios que un cliente puede esperar de los productos/servicios que se proveen.

c. Relación con clientes: Es la forma en que una empresa o emprendimiento propone relacionarse e interactuar con sus clientes. Incorpora también, la forma en que los clientes interactúan con el tipo de productos/servicios que se proveen.

d. Canales: Es la forma en que los productos/servicios llegan a los clientes. Considera los elementos de marketing (difusión, publicidad, canales de comunicaciones, etc.), logísticos (tiendas, repartos, etc.) y post venta.

e. Fuentes de ingreso: Es la forma en que una empresa cobra o percibe

ingresos por los productos/servicios que ofrece.

- f. **Actividades claves:** Es el conjunto de acciones que una empresa debe ejecutar para dar cumplimiento a la propuesta de valor que configuró para satisfacer las necesidades y deseos de los segmentos de clientes.
- g. **Recursos claves:** Es el conjunto de activos físicos e intangibles que una empresa necesita y debe de disponer para producir los productos/servicios sobre los cuales basó su propuesta de valor.

h. **Aliados claves:** Es el conjunto de empresas, personas e instituciones que ejecutan actividades claves o proveen recursos claves para una empresa y que permiten configurar la propuesta de valor.

i. **Fuentes de egresos/costos:** Es el conjunto de fuentes de salida de dinero de una empresa en el proceso de desarrollo de productos/servicios y distribución.

El **MODELO CANVAS®** se visualiza en el siguiente esquema:

¿CÓMO?		¿QUÉ?	¿QUIÉN?	
ALIADOS(AS) CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES(AS)	CLIENTES(AS)
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
¿CUÁNTO?				
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS		

Fuente: Alex Osterwalder en "Business Model Generation".

Un elemento fundamental para los negocios en etapa de diseño, puesta en marcha y desarrollo preliminar guarda relación con las Redes y Alianzas que deben construirse para el beneficio actual y futuro de la empresa. Desde el punto de vista del Modelo CANVAS® y el bloque donde se definen a los Aliados Clave, es importante destacar la diferencia entre un Aliado y un Proveedor de productos o servicios, y dicha diferencia radica en que los Aliados proveen productos, servicios y otro tipo de insumos que son esenciales para el éxito del negocio, ya sea porque aportan algo que nadie más puede aportar o brinda acceso a otros tipo

de recursos que no cualquiera podría.

A diferencia de los proveedores tradicionales de un negocio, los Aliados Clave requieren de una gestión permanente, tanto de las condiciones de los acuerdos como de actualización y especulación del futuro del negocio y sus proyecciones. Una forma para hacer gestión de los Aliados o Redes clave consiste en Mapear a las redes actuales y “necesarias” para el desarrollo del negocio en diversos ámbitos, dentro de los que se pueden distinguir: Insumos, Conocimiento, Capital-Financiamiento, Servicios, entre otros.

18. GESTIÓN

Es una serie de acciones que se ejecutan para solucionar un determinado problema. En el caso de las empresas, la gestión de un negocio se entenderá como la capacidad de visualizar las actividades más importantes,

de distinguir los procesos que están fallando y de proponer las soluciones acordes, evaluarlas y ejecutarlas. En algunos casos, la gestión de un negocio también se entiende como la administración del mismo.

19. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Es el proceso mediante el cual una persona (o un grupo) es capaz de observar el modelo de negocio de una empresa e identificar los procesos que requieren gestión, generando un diagnóstico de funcionamiento. El análisis

del modelo de negocio se utiliza para su gestión, pero sólo comprende su parte teórica, sin considerar necesariamente un plan de acción y su ejecución.

20. HABILIDADES/COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA EMPRENDER

Estas habilidades o competencias técnicas para emprender, guardan relación con las capacidades con las que cuentan los/as participantes de desempeñar acciones de índole técnica en las distintas áreas o funciones de una empresa y emprendimiento. El conjunto de funciones o acciones, es posible agruparlas por áreas:

- General o Dirección
- Operaciones/Producción
- Comercial (Marketing y Ventas)
- Administración y Finanzas
- Personas

Los negocios que se encuentran en etapas tempranas de desarrollo y los emprendimientos, destacan por ejecutar funciones específicas dentro del grupo antes mencionado. Así, las habilidades técnicas (capacidades) con las que debería contar una persona que está en determinada área son:

- a. **General o Dirección:** Tener una visión general, aquella capacidad de resolver problemas, de mirar más allá, ver oportunidades y crear desde ahí, tener la capacidad para conducir a un equipo hacia el logro de un objetivo común.
- b. **Operaciones/Producción:** Tener capacidad para estructurar procesos, desarrollar productos, servicios y sus especificaciones.
- c. **Comercial (Marketing y Ventas):** Tener capacidad para vender, promocionar productos/servicios, escuchar a los clientes y diseñar una propuesta de valor.
- d. **Administración y Finanzas:** Ser meticuroso/a para llevar el orden del negocio.
- e. **Personas:** Tener capacidad para generar un equipo, escuchar sus dificultades laborales y resolverlas. Inicialmente, el/la emprendedor/a está a cargo de esta área.

21. MAPA DE RUTA DEL EMPRENDIMIENTO

Es un esquema que permite definir cuál va a ser el camino para llegar a lograr las habilidades técnicas (de negocio) que se quieren trabajar. Éste incluye objetivos (lo

que quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

22. MAPA DE RUTA DEL APRENDIZAJE

Es un esquema que permite diseñar cuál va a ser el camino para llegar a lograr las habilidades personales que se quieren desarrollar. Éste incluye objetivos (lo que

quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

23. VIAJE DEL EMPRENDIMIENTO

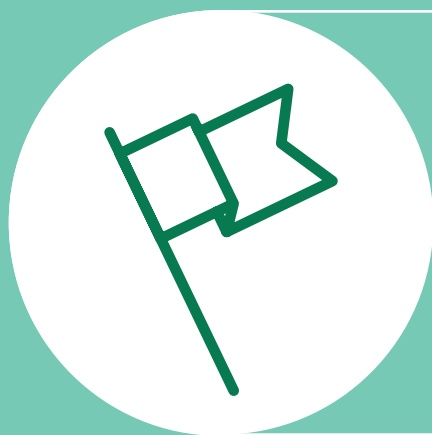
Es un gran esquema (mapa) que incorpora partes del MAPA DE RUTA DE EMPRENDIMIENTO, MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE y ACTITUD EMPRENDEDORA, de tal forma de definir el camino para alcanzar el desarrollo de las habilidades personales,

técnicas y conductas emprendedoras que se proponga. El VIAJE incluye objetivos (lo que quiero lograr), acciones (actividades que voy a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que lo estoy logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual



MÓDULO 2

GESTIONANDO LAS REDES Y EL
MARKETING DE MI NEGOCIO

Marco Conceptual Módulo 2

1. FUNCIONES CLAVES PARA EMPRENDER

Cuando una persona emprende, muchas veces desempeña todo tipo de funciones (roles). Sin embargo, existen algunas funciones claves para emprender con éxito. Para este programa de formación se proponen las siguientes:

- a. **Encargado/a de marketing y ventas:** Este rol es fundamental, entendiendo que sin ventas no existe el negocio. Esta persona se ocupa de seleccionar los canales más rentables para promocionar la empresa, de definir estrategias para retener y/o sumar nuevos clientes, y de generar planes para aumentar las ventas.
- b. **Encargado/a de finanzas:** Este rol es importante para saber si la empresa está generando ingresos o no, y por lo tanto, es clave para que la empresa perdure en el tiempo. Esta persona se ocupa de llevar el flujo de caja, los pagos pendientes y de armar los presupuestos, entre otros.
- c. **Encargado/a técnico (operaciones):** Esta persona se ocupa de que el producto cumpla con lo que el cliente quiere, así como de desarrollar nuevos productos o procesos para cumplir con sus requerimientos.

2. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Para saber cómo administrar el tiempo, se sugiere enseñar la Matriz de Eisenhower creada por Dwight Eisenhower, quien fue el presidente número 34 de Estados Unidos (estuvo dos períodos, desde 1953 hasta 1961). Antes de ser presidente, Eisenhower era un general de cinco estrellas en el ejército de Estados Unidos y siempre destacó por ser altamente productivo. Durante su tiempo como presidente, lanzó

programas que lo llevaron a: El desarrollo del Sistema Interestatal de Autopistas, el lanzamiento de Internet, la exploración del espacio (NASA) y el uso pacífico de fuentes de energía alternativa (Acto de la Energía Atómica). Fuente: <https://www.entrepreneur.com/article/267004>

A continuación, se muestra la matriz de administración del tiempo:



La matriz muestra cuatro cuadrados: El superior izquierdo tiene la palabra DELEGAR, el superior derecho tiene la frase LO HAGO YO PERSONALMENTE LO MÃS RÃPIDO POSIBLE, el inferior izquierdo tiene la frase NO LO HAGO y el inferior derecho tiene la frase LO AGENDO PARA MÃS ADELANTE. AdemÃs, estos cuadrados tienen los siguientes ejes:

Eje vertical: La “urgencia” con signo positivo estÃ arriba en los cuadrados DELEGAR y LO HAGO YO PERSONALMENTE LO MÃS RÃPIDO POSIBLE (el + indica que SÍ es urgente). La “urgencia” con signo negativo estÃ abajo en los cuadrados NO LO HAGO y LO AGENDO

PARA MÃS ADELANTE (el - indica que NO es urgente).

Eje horizontal: La “importancia” con signo negativo estÃ a la izquierda en los cuadrantes DELEGAR y NO LO HAGO (el - indica que NO es importante). La “importancia” con signo positivo estÃ a la derecha en los cuadrados LO HAGO YO PERSONALMENTE LO MÃS RÃPIDO POSIBLE y LO AGENDO PARA MÃS ADELANTE (el + indica que SÍ es importante).

Cómo determinar la urgencia: Con el fin de determinar si algo es urgente o importante (o no lo es) definiéndolo con la Matriz de Eisenhower, la pregunta clave es: **Y si no**

lo hago ahora, ¿qué puede ocurrir? Si la respuesta es: Nada. Entonces, no es urgente.

Cómo determinar la importancia: Con el fin de determinar si algo es importante o no, la pregunta clave es: **Yo, o alguien más, ¿se acordará de este tema dentro de una semana, quince días o un mes...?** Si la respuesta es: No. Entonces, no es importante.

Entendido qué es importante y qué es urgente, la matriz se lee como sigue:

- › Si algo es importante y urgente, ¿qué

hago?: Lo hago yo personalmente y lo más rápido posible.

- › Si algo no es importante pero sí es urgente, ¿qué hago?: Lo delego.
- › Si algo no es importante y no es urgente, ¿qué hago?: No lo hago.
- › Si algo es importante y no es urgente, ¿qué hago?: Lo agendo para adelante. Es muy importante agendarlo. De lo contrario, lo puedo olvidar y no llevarlo a cabo.

3. LADRONES DEL TIEMPO

En algunas ocasiones, los/as empresarios/as no utilizan de la manera más eficiente su tiempo. Con el fin de ejemplificar cómo administran su tiempo, se propone recurrir al concepto “ladrones del tiempo” de la siguiente manera:

“¿Te ha pasado que al terminar tu día laboral, sientes que no has hecho nada? Entonces, ¿en qué has ocupado tu tiempo?, ¿cuánto tiempo estas trabajando efectivamente? Probablemente, estuviste ocupado, pero destinaste tu tiempo a los llamados LADRONES DEL TIEMPO, que son aquellas interrupciones que tienes en el día y que no aportan al éxito de tu emprendimiento”.

Los ladrones del tiempo más frecuentes son:

- › Las interrupciones de personas.
- › Los correos electrónicos masivos y/o innecesarios.
- › El aviso de Facebook, la conversación en Whatsapp, los correos electrónicos en el computador o en el celular, etc.
- › Las redes sociales.

- › Las reuniones más largas de lo necesario, o innecesarias.
- › Entre otros.

Dado lo improductivo que resultan ser los ladrones del tiempo, acá algunas recomendaciones para superarlos:

- a. **Aprender a decir que no:** Para no terminar haciendo los trabajos de otros/as.
- b. **Comunicar eficazmente.** Si no se transmiten mensajes claros al entorno (colaboradores/as) es muy posible que los/as demás realicen mal el trabajo. ¿El resultado? Que tengan que volver a repetirlo generando una gran pérdida de tiempo.
- c. **Aprender a delegar:** Muchas personas piensan que son las únicas que pueden realizar todos los trabajos bien, y se cargan de quehaceres que no les corresponden hacer.
- d. **Evitar distracciones:** Para usar el tiempo de forma eficiente, es necesario deshacerse de aquellas

situaciones o elementos que nos distraigan mientras estamos haciendo nuestras actividades.

- e. **Realizar un buen uso del correo electrónico:** En la actualidad, el email se ha convertido en una fuente de interrupciones, y en ocasiones, de estrés y ansiedad. Si el trabajo no requiere estar conectado a Internet todo el tiempo, no hay que tener miedo a no contestarlo rápidamente. Se deben planificar los momentos para revisarlo y responder.
- f. **Usar correctamente el teléfono:** ¿Cuántas conversaciones son largas, vagas y sin sentido? Es necesario hacer y recibir llamadas que sean sólo del ámbito del trabajo. Las personales, sólo las que tengan máxima importancia. Si es necesario, se recomienda apagar el teléfono y utilizar la notificación de llamadas para identificar y responder sólo aquellas que tengan sentido.
- g. **Aprender a utilizar correctamente Internet:** “¿Utilizas aplicaciones?,

¿entras a las redes sociales?, ¿chateas, revisas algún blog o ves videos de manera automática?”. Se debe tener cuidado con la navegación inconsciente.

- h. **Ser puntual y exigir puntualidad:** “Si no eres puntual, tus compañeros de trabajo harán lo mismo contigo y te robarán tu tiempo. Hay que ser puntual y exigirlo, los demás respetarán tu tiempo”.
- i. **Gestionar bien las reuniones:** Hay que aprender a filtrar las reuniones. Si se puede tomar una decisión solo/a, hay que hacerlo y no convocar a reuniones innecesarias.
- j. **Aprender a utilizar los tiempos muertos para volverlos productivos:** Por ejemplo: Para aprovechar el tiempo en un viaje de trabajo, se puede llevar un libro o un audiolibro.

Fuente: <http://www.projectcoaching.es/los-ladrones-del-tiempo-claves-para-combatirlos/>

4. LÍDER DE SERVICIO

Dadas las competencias de este programa, se considera que el liderazgo de servicio es el más coherente. Razón por la cual, se propone usar el siguiente modelo:

En 1970, el término liderazgo de servicio fue acuñado por Robert Greenleaf, actualmente director del Centro Greenleaf de Liderazgo de Servicio. Su enfoque se centra en los comportamientos, a los que define como liderazgos éticos que buscan el servicio para los integrantes de la organización y de

la sociedad en general.

Según Greenleaf: “El liderazgo de servicio comienza con el sentimiento de que lo más importante para nosotros es servir y que para conseguirlo, necesitamos liderar. Para comprobar si lo estamos consiguiendo nos debemos preguntar si las personas a quienes servimos, crecen, si son más libres, autónomas, sabias y si sienten la necesidad, por lo tanto, de servir a los demás también”.

Fuente: <http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.cl/2013/05/el-modelo-de-liderazgo-de-servicio.html>

En el desarrollo del liderazgo de servicio se destacan 10 características:

- a. **Escucha activa** (recibir el mensaje de otros/as): El/la líder debe comenzar el proceso de comunicación escuchando a sus colaboradores/as para conocer sus puntos de vista.
- b. **Empatía**: Es preciso que el/la líder tenga la capacidad de ponerse en el lugar de el/la otro/a para llegar a entender lo que piensan y sienten sus seguidores/as.
- c. Tener preocupación por el bienestar de sus colaboradores/as, ayudándoles a superar sus problemas.
- d. Tener autoconocimiento y consciencia del entorno.
- e. El/la líder debe tener la capacidad de **persuasión** para convencer a sus colaboradores/as y seguidores/as a hacer los cambios necesarios.
- f. La habilidad para tener una **visión (idea) clara** del futuro de la

organización y de las metas a alcanzar para llegar al objetivo es fundamental.

- g. El/la líder tiene que tener la capacidad de **prever (anticipar lo que viene)** en función de los hechos del presente y del pasado.
- h. Tener la **responsabilidad** que implica dirigir una organización (o parte de ella) y a las personas que en ella prestan sus servicios.
- i. Debe tener el **compromiso** con el desarrollo de los/as profesionales.
- j. El/la líder debe ser hábil para facilitar la creación de un sentimiento de **comunidad** que permita a sus integrantes identificarse con sus valores y también, sentirse conectados entre ellos/as mientras se respetan sus individualidades para aportar lo mejor de cada uno/a.

A lo anterior, se recomienda que un/a líder desafíe constantemente y pregunte a su equipo, de tal forma de incentivarlos a que generen sus propias soluciones, formando personas más autónomas.

5. LA CONFIANZA

Para establecer relaciones de confianza, se propone indicar lo siguiente:

- a. Demostrar **INTEGRIDAD** a través de la propia **HISTORIA**, siendo consistente entre lo que se dice y lo que se hace. Es fundamental cumplir con las promesas.
- b. Dar pruebas de que realmente se puede hacer lo que se dice que se puede. Es decir: Ser **COMPETENTE**.

- c. Ser **SINCERO/A**: Por ejemplo, admitiendo las **LIMITACIONES** y los errores.

“En la medida en que confías en otra persona de tu equipo de trabajo, puedes delegar y permitirte ocupar tu tiempo en otros temas más estratégicos (de mayor impacto) para tu negocio”

Fuente: Julio Olalla, fundador de Newfield Network.

6. RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA (“decirle el/la otro/a lo que pienso y que a su vez, me diga lo que piensa de mí”)

Es un intercambio de información que ayuda a las personas a entender cómo las perciben los demás. La retroalimentación efectiva aumenta la toma de conciencia y motiva a la acción. Se propone indicar a los/as emprendedores/as que es importante:

- › Dar retroalimentación en base a afirmaciones, hechos concretos, no a juicios.
- › Pedir permiso para dar retroalimentación y estar en un ambiente íntimo. La **retroalimentación no se entrega en público.**

En relación a este tema, se recomienda el modelo BEST (palabra en inglés que significa “lo mejor”) que propone el Dr. Damian Goldvarg, Master Coach certificado:

- › **B Behavior:** Describir el comportamiento con afirmaciones (con hechos concretos, no supuestos).
- › **E Effect:** ¿Qué efecto tuvo en el equipo? (qué provocó, cuál fue la consecuencia).
- › **S Solicit input:** ¿Cuál es el punto de vista de el/la otro/a? (hacer preguntas que faciliten la comunicación, abiertas que den para conversar).
- › **T Take action:** Pasos a seguir (para mejorar o bien, para seguir haciendo más de lo mismo en caso que lo que se está haciendo, esté bien).

El modelo en detalle, es como sigue:

B: Proviene del término behavior que en español significa comportamiento.

Busca hablar del hecho concreto, de qué pasó (con afirmaciones). Por ejemplo, si alguien llegó tarde a una reunión: “Alex, habíamos acordado partir la reunión a las 8 am, y llegaste a las 8:20 am”. Ésta es una afirmación, no hay juicio de por medio. Por el contrario, decir: “Alex, llegaste atrasado”. Éste es un juicio, se comienza mal la retroalimentación, y lo más seguro es que el otro se sienta ofendido y se defienda.

E: Proviene del término effect que en español significa efecto. Se busca hablar del impacto que genera la situación. Es decir, volviendo al ejemplo anterior, se puede indicar que Alex generó que el cliente pudiera estar sólo 40 minutos para su presentación, ya que sólo tenía tiempo hasta las 9 am”.

S: Proviene del término solicit input que en español significa solicitar información. Se busca entender qué fue lo que pasó. Para el mismo ejemplo, se puede indicar: “Alex, ¿qué te pasó?, ¿qué hizo que llegaras tarde?”. Para esto es importante hacer preguntas abiertas, que son aquellas que tienen por respuesta una oración, no un “sí” o un “no” (las preguntas que se responden a un “sí” o a un “no”, son cerradas). Se recomienda además, no usar el “¿por qué...”, ya que el interlocutor tenderá a justificarse.

T: Proviene del término take action que en español significa tomar acción. Ésta es la parte más importante de la retroalimentación, ya que permite generar un cambio en la acción. En esta fase, se busca que la otra persona tome un compromiso para que deje de hacer algo o comience a hacerlo, para modificar su conducta.

Marcial Losada, psicólogo chileno que ha estudiado los equipos de alto desempeño, indica que una de las claves para alcanzar un equipo de alto desempeño es dar mayor retroalimentación positiva que negativa. Es

decir, reforzar más lo que se está haciendo bien, que buscar cambios en la acción. Señala que la proporción es la siguiente: Cada 3 retroalimentaciones positivas, entregar 1 retroalimentación negativa.

7. MARKETING EMPRENDEDOR

Son las acciones, definiciones, activaciones y procesos comerciales que se establecen como requerimientos para incrementar las posibilidades del éxito empresarial. Deben

hacerse cuando se inicia un negocio o bien, cuando el negocio ya existe, con el objetivo de mejorar.

8. SEGMENTACIÓN

Es un grupo de personas que tienen cosas en común y se comportan de manera parecida u homogénea.

9. ORIENTACIÓN

Es la definición del cliente ideal según un perfil extenso. Sin saber quién es el cliente

ideal, es muy complejo definir todas las acciones y activaciones posteriores.

10. POSICIONAMIENTO

Es el lugar diferenciado que ocupa determinada marca (producto) "en la mente

y el corazón" de los clientes, y que lo diferencia de sus competidores/as.

11. MARCA

Es la distinción que hace única a una empresa o producto y que la diferencia de sus competidores/as

12. MARKETING MIX

Es el conjunto de estrategias y actividades que se utilizan para vender un producto. Funciona bien con el marketing

emprendedor realizado. Se le conocía comúnmente como 4P pero ahora se le conoce como 8P.

El PRODUCTO no es el negocio. El MODELO DE NEGOCIO es el negocio.

El marketing emprendedor es el complemento implícito en los modelos de negocio. Si el marketing estratégico (segmentación, orientación, posicionamiento) está mal hecho, todo lo estará y no tendrá asidero ni razón válida de existir.

El/la emprendedor/a acostumbra a comenzar un negocio a través de la creación de un producto que está dentro de sus posibilidades, tanto para comprar/vender como para fabricar/vender. **ERROR.** El negocio no consiste en encontrar un cliente para el producto, sino en encontrar un grupo de clientes que tenga un problema (que esté dispuesto a pagar por solucionarlo) y ayudar a resolverlo de la mejor manera posible.

13. CUADRO DE MARKETING EMPRENDEDOR

Trabaja en función del orden de los colores del semáforo: Rojo, amarillo y verde. En **rojo** se establece la definición estratégica, en **amarillo** se establece el programa de actividades de obtención/retención de clientes y en **verde** se trabajan cada una de las definiciones dirigidas a la operación.

Lamentablemente, algunas escuelas sólo enseñan el marketing desde el producto, poniendo el precio como una variable derivada de los costos, sin foco en el mercado. La metodología que aquí se propone, plantea un programa de trabajo mucho más exigente, sobre la base de

un análisis del entorno competitivo, las propias características y potencialidades, y el cliente como motor de creación de valor.

En la medida que las decisiones estratégicas (en rojo) estén bien tomadas, el resto debiera fluir con mayor soltura.

Nota: Es más fácil comprender las dificultades que se presentan en un segmento de clientes y buscar la solución (esta metodología), que tener un producto y comenzar a buscar a quién le sirve (escuela tradicional).

Grupo específico ayudado SEGMENTO	Tracción estrategia para atraer nuevos clientes	Producto/servicio
Cliente ideal ORIENTACIÓN		Precio entorno competitivo
Concepto de negocio POSICIONAMIENTO	Toma estrategia para retener, fidelizar y generar recompra	Canales de distribución
		Comunicación
		Partners
		Personal en contacto
		Procesos
		Presencia

Fuente: elaboración propia

14. MAPA DE EMPATÍA CON MI CLIENTE IDEAL

La intención es adentrarse en la mente del cliente ideal para conocer desde dentro (siempre bajo supuestos) sus percepciones

(¿qué piensa y siente, oye y ve?), sus acciones (¿qué dice y hace?), sus esfuerzos (impedimentos) y sus resultados (metas).



Fuente: <http://x.plane.com/empathymap>

15. MATRIZ DE CALCE: PRODUCTO, SEGMENTO, FORMATO Y CANAL

Esta matriz demuestra que al cambiar cualquier columna, cambia el negocio. Obliga a que cada **producto** tenga muy bien definido el **segmento** al cual atiende y su clara orientación, de manera de minimizar los esfuerzos comerciales. Formato: Se refiere a los distintos tamaños y formas

que un producto toma para ser vendido a distintos segmentos. **Canal:** Se refiere a todos aquellos lugares establecidos, reales o virtuales, que actualmente poseen una clientela atendida y que pertenece al mismo segmento del negocio.

Matriz de Calce: Producto-Segmento-Formato-Canal			
Producto	Segmento	Formato	Canal
Coca-Cola	Masivo Individual	237 cc	HORECA, Almacén
Coca-Cola	Masivo Familiar	3000 cc	Supermercado, Almacén
Coca-Cola	Masivo Familiar	1500 cc	Bombas de Bencina, Supermercado, Almacén

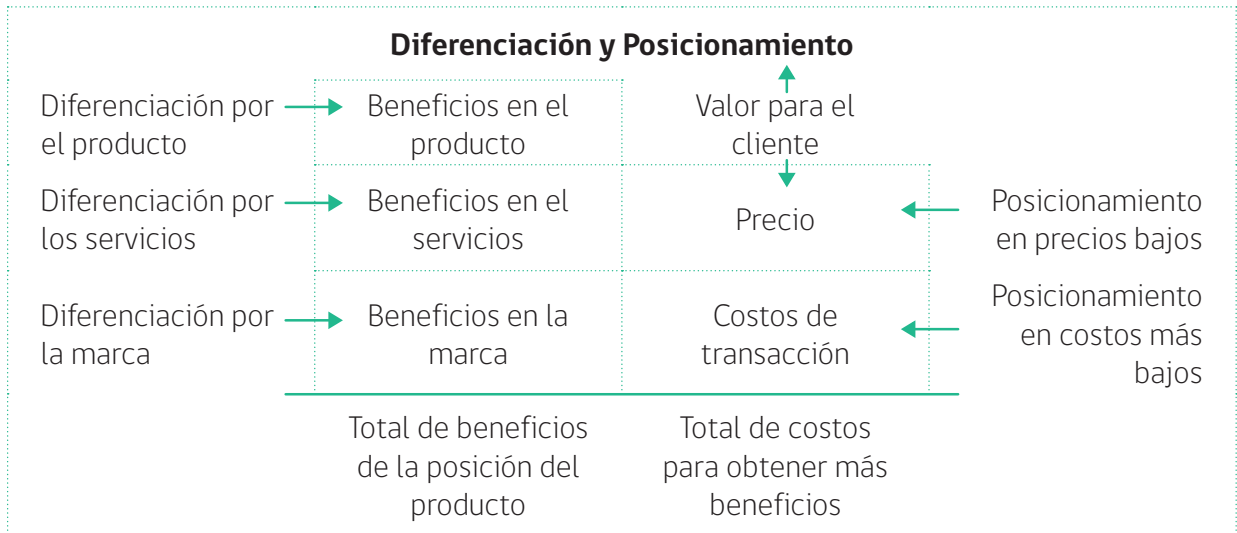
La imagen muestra la Matriz de Calce que está formada por 4 columnas: Producto, segmento, formato y canal. Y tres filas con el ejemplo planteado, que se basa en el mismo

producto: Coca-Cola, que demuestra cómo al cambiar una característica en cualquier columna, cambia el enfoque del negocio.

16. VALOR DEL POSICIONAMIENTO Y LA DIFERENCIACIÓN

“¿Cómo mis clientes me reconocen y distinguen de mis competidores/as?”
Valores y atributos percibidos por los

clientes que finalmente determinan una decisión de compra o recompra.



17. MARCA COMO DIFERENCIADOR DE VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES

Ordenar según el valor percibido y luego, según el precio. ¿Hay consistencia,

coherencia y congruencia entre valor y precio?



La imagen muestra tres paletas de helado amarillo, aparentemente iguales. Bajo cada una, se ubica el logotipo de las tres marcas: Trendy, San Francisco y Savory. En el logotipo Trendy está escrita la marca con letras azules redondeadas y encerradas en un óvalo rojo sin cerrar y con un borde

más grueso en un extremo que en el otro. El logotipo de San Francisco es azul, ovalado y curvo que dice en color blanco: LECHERIAS San Francisco De Loncomilla. El logotipo de Savory es ovalado, celeste y dice en su parte superior: Nestlé; abajo hay un óvalo blanco con la marca escrita con letras rojas.

Cuando se habla de marca se refiere a un nombre, término, signo, símbolo, o diseño (o una combinación de ellos) usados para identificar los productos o servicios (de un oferente o grupo de oferentes) para diferenciarlos de sus competidores/as. "Es un ser abstracto pero vivo" que entrega beneficios racionales y tangibles a un producto o servicio, pero que además,

agrega otras dimensiones simbólicas, emocionales e intangibles, y que la hace diferente a otras marcas.

La marca es uno de los activos intangibles más valiosos, constituyéndose en el eje central de la estrategia y gestión de la mayoría de las empresas.



En esta imagen se ven cuatro marcas chilenas de restaurantes con varias sucursales altamente reconocidas: Doggis, Parrilladas Argentina, Juan y Medio y Donde La Cuca. En el logotipo de Doggis está escrita la marca con una tipografía particular (como si las letras fueran salchichas), en color rojo y sobre un fondo amarillo. El logotipo de Parrilladas Argentina tiene una foto en color de una parrillada con carne, pollo, longanizas y chuletas de cerdo. A la marca se suma la frase escrita en rojo: La

mejor carne. El logotipo de Juan y Medio tiene un óvalo amarillo que dice la marca y se suma: Desde 1947 (en letras pequeñas). Además, una caricatura de un chef vestido de rojo con delantal negro (de contextura gruesa y parece como si estuviera bailando). El logotipo de Donde la Cuca es blanco sobre un fondo negro. En la parte superior aparece la palabra Parrilladas sobre una casa dibujada delineadamente y con mucho detalle. Debajo está escrita la marca.

18. EMPRESA "COMO CAJA NEGRA": Tracción, retención y fuga



Fuente: elaboración propia

La imagen muestra un esquema de empresa “como caja negra” (explicada al inicio del contenido). A la izquierda, hay un input que dice: Clientes nuevos. Al centro, hay un rectángulo que dice: Cantidad de clientes

atendidos actual y recurrentemente. A la derecha, hay un output que dice: Fuga de clientes. Bordeando el rectángulo hay una flecha que va desde el input hasta el output que dice: Clientes que recompran.



Fuente: elaboración propia

La integralidad de la marca como parte de la propuesta de valor radica en que:

- a. Sobresalen en la categoría de sus productos.
- b. Generan confianza.
- c. Están llenas de asociaciones y significados.
- d. Son consistentes.
- e. Tienen participación de mercado.

Es decir, la marca es un
RECURSO ESTRATÉGICO
NO ES UN LOGO
NO ES UNA FRASE
LA MARCA INSPIRA EL LOGO Y EL SLOGAN
LA MARCA “VIVE EN EL CORAZÓN Y EN LA MENTE DE SUS CLIENTES”

19. MARCA Y CONSTRUCCIÓN DE MARCA (BRANDING)

Cuando se aborda el concepto de Marca, por lo general se hace desde el punto de vista del Marketing, y en algunos casos se le da un tratamiento netamente gráfico, enfocado en el logo, nombre y colores.

El ejercicio de construcción de Marca guarda relación con la construcción de una Identidad, es decir, una forma de ser y hacer que sea reconocida y valorada por los usuarios y clientes. Es por esta razón que los modelos o metodologías para la construcción de marca que mayor impacto generan son aquellos que incorporan una visión sistémica de la organización, empresa o emprendimiento, es decir, todas las funciones de la empresa.

En este sentido una definición de **Marca** que incorpora esta mirada sistémica es: **“el sentimiento visceral (estomacal) de los clientes acerca de los productos, servicios o la empresa como un todo.** Esta definición propuesta por Marty Neumeier en la publicación de su autoría, ZAP: The number one Strategy of high performance Brands, introduce un elemento esencial en lo que se refiere a este tema: la diferencia entre marca (Brand) y construcción de marca

(branding). La marca, como sensación de los consumidores, es un elemento sobre el cual se tiene muy poco control mientras que la construcción de marca entrega mayor poder a la empresa en el diseño e implementación de elementos que permitan conducir la sensación de los consumidores.

Para efectos de este manual, se entenderá por **Construcción de Marca** (o construcción de identidad de marca y Branding en su nombre en inglés), **es el esfuerzo que realiza una empresa/emprendimiento por crear valor perdurable para los clientes a través de acciones “deslumbrantes” o destacadas.**

Planteado de esta forma, la Construcción de Marca (Branding) tiene como principal objetivo “conectar” con los clientes, consumidores o usuarios de una forma distintiva a través de un conjunto de acciones y medios que conduzcan a una relación duradera. El modelo que se propone a continuación se le conoce como Brand Compass (Brújula de la Marca), y que tal como su nombre lo propone, es una guía para la construcción de marca.

20. BRAND COMPASS

El Modelo Brand Compass se plantea como una secuencia o proceso que integra definiciones o declaraciones generales respecto al quehacer de la empresa/emprendimiento hasta elementos específicos de la oferta, que dan lugar a expresiones o declaraciones que rescatan y destacan los atributos únicos que posee

la empresa y que desea expresar a sus clientes. El proceso es el siguiente:

- Definición del Propósito de la Empresa.
- Definición de la Visión de la Empresa.
- Definición de la Misión de la Empresa.

- d. Definición de los Valores de la Empresa y sus Fundadores.
- e. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.
- f. Definición del Onliness (declaración de Unicidad)
- g. Definición de la Personalidad de Marca.
- h. Definición del True Line (Declaración de la Línea de la Verdad o Lema).

A continuación se profundiza en cada uno de los elementos antes descrito:

a. Propósito de la Empresa: el PROPÓSITO de las empresa/ emprendimiento/negocio (no del producto), es la razón por la cual existe mas allá de generar un beneficio económico. Algunas preguntas que son útiles para identificar los elementos o parámetros para construir una declaración del propósito son las siguientes:

- › ¿Por qué hacemos lo que hacemos más allá del dinero?
- › ¿Qué es a lo que mas le damos valor?
- › ¿Qué es lo que mas nos apasiona?
- › ¿Qué nos motiva como empresa?
- › ¿Qué necesitan el mundo que sólo nosotros podemos entregar?

b. Visión de la Empresa: Es el conjunto de deseos o anhelos que el emprendedor o la emprendedora y su empresa, buscan con su quehacer. Es también, la forma en que visualizan el mundo ideal a través de sus productos

o servicios. Algunas preguntas que son útiles para identificar los elementos o parámetros para construir una declaración de la Visión son las siguientes:

- › ¿Qué cambio esperamos producir en el mundo?
- › ¿Al servicio de quienes está la empresa?.
- › ¿Cuáles son nuestros deseos mas relevantes?.
- › ¿Cómo visualizas el éxito de la empresa?.

c. Misión de la Empresa: Describe el camino que seguirá la empresa para alcanzar su visión, considerando hacer definiciones específicas respecto a: qué es necesario hacer, cómo se realizará y para quiénes se realizarán los esfuerzos.

- › ¿Qué hacemos?
- › ¿Cómo lo hacemos?
- › ¿Para quienes lo hacemos?
- › ¿Qué valor estamos creando?

d. Valores de la Empresa: Son los principios o bases sobre las cuales la empresa ha definido los elementos que desea proteger y que tal vez, sean representativos de su cultura empresarial. Por ejemplo: Equidad, cuidado del medio ambiente y justicia que son valores cada vez más observados en la actualidad.

- › ¿Qué es lo que mas nos produce orgullo como empresa?

- › ¿Cuáles son los principios que no sacrificaríamos por nada en el mundo?
- › ¿Cómo queremos ser vistos por otros?
- › ¿Qué es lo que más valoran aquellos a quienes servimos?

e. Objetivos Estratégicos de la Empresa: Son las metas que la empresa persigue con su quehacer, es decir, es lo que quiere hacer y lograr en un plazo y ámbito determinado.

- › ¿Cuál es la representación material de nuestra visión y misión?
- › ¿Cómo sabemos que hemos conseguido una determinada meta?
- › ¿Qué hitos debemos alcanzar para ver que estamos avanzando?

En esta primera etapa del proceso de Construcción de Marca, el objetivo es lograr la mayor coherencia entre cada uno de los elementos teniendo como principal parámetro el Propósito, es decir, cada uno del resto de los componentes deben ser al menos coherentes con ese concepto.

Una vez definidos todos estos elementos (5), la Construcción de Marca continúa con la definición de lo que se denomina en inglés como **Onliness**, cuya mejor traducción al español sería Unicidad o cualquier otra palabra que permita expresar “que no existe nada similar”.

f. Onliness: El Onliness o Declaración de Unicidad como se menciona en el Manual de el/la Participante es “una declaración que representa los elementos únicos de la oferta de

productos o servicios que la empresa ha creado para sus clientes con el propósito de deleitarlos”.

Tal como se señala, el Onliness se plantea como una declaración o frase que contiene los siguientes elementos:

- › QUÉ: la “unicidad”.
- › CÓMO: la “diferencia o valor distintivo”
- › QUIÉN: para qué tipo de clientes.
- › DÓNDE: en qué lugar geográfico.
- › POR QUÉ: declaración de la necesidad de clientes.
- › CUANDO: relacionado a las tendencias.
- › Por ejemplo: “El Cirque Du Soleil es el ÚNICO circo que combina acrobacia, teatro y música en vivo, para los amantes de experiencias únicas en todo el mundo”

Una vez construido el Onliness, un elemento adicional en la construcción de la Identidad de Marca es la definición de la Personalidad, es decir, de la forma en que la empresa o emprendimiento desea o cree que es percibida por sus clientes.

g. Personalidad de Marca: Es la forma en que la empresa desea ser percibida por sus clientes y la comunidad. Se construye a partir del propósito, la visión, la misión, el valor y los objetivos.

La construcción de la Personalidad de Marca es un ejercicio que se ejecuta simulando que la empresa/emprendimiento, los productos, servicios, etc son personas de carne y hueso, donde la idea es “dotar” a la empresa de un conjunto de atributos que por lo general se usan para describir a la personas. Para esto es muy importante

tener claridad respecto al propósito, visión, misión, valores y objetivos, pues desde esas declaraciones es más fácil definir cómo se desea ser percibido. Algunos atributos o adjetivos que permiten caracterizar a las empresas son: vanguardista, amigable con el medio ambiente, justo, lúdico, concreto, eficiente, responsable, etc.

Considerando todos los elementos desarrollados (de la a a la g)) se cuenta con todo lo necesario para construir el último elemento que compone el Brand Compass y que se denomina Trueline o Línea de la

Verdad.

- h. **Trueline:** es “una declaración” simple, directa y de no más de 3 a cuatro palabras que representa a la marca y la empresa y todos los elementos únicos de la oferta de productos o servicios que la empresa ha creado para sus clientes con el propósito de deleitarlos. Es una especie de slogan pero con mayor profundidad. Es un lema que representa todo lo que es y desea proyectar la empresa a sus clientes.

21. VENTAS

Son los procesos que permiten entregar productos y servicios a un cliente generando una transacción mutua.

22. ESTRATEGIA

Se refiere a las actividades y acciones claves que permiten llegar a un objetivo.

23. CICLO

Es el conjunto de actividades con inicio y fin para obtener un objetivo. Normalmente, es repetitivo.

24. PROPUESTA

Es el documento que proporciona un conjunto de ideas, actividades, productos y servicios con un precio determinado a un cliente.

25. PEDIDO

Es la solicitud de un cliente a un proveedor de algo que necesita.

26. OFERTA

Es mostrar un producto o un servicio atractivamente a un cliente.

27. PROMESA

Es el establecimiento de una acción concreta a ser cumplida en un plazo determinado.

28. POST-VENTA

Es toda interacción que ocurra posteriormente a la transacción comercial.

29. SATISFACCIÓN EN EL CLIENTE

Es el objetivo a lograr por todo/a emprendedor/a.



La imagen muestra a un profesor apuntando hacia una pizarra, la cual tiene una línea vertical en el medio que la divide en dos partes.

En el lado izquierdo muestra el “ABC de las ventas”: Está escrito verticalmente: A, B, C. Al lado de la A dice: **Always**. Al lado de la

B dice: **Be**. Al lado de la C dice: **Closing**, es decir “Always Be Closing” que traducido al español es “Que siempre estés cerrando ventas”. En el lado derecho muestra (tapada por el profesor) la sigla AIDA y sus significados.

30. 10 ETAPAS EN EL PROCESO DE VENTAS INDUSTRIALES (B2B)

PROCESO DE VENTAS/Paso a Paso



Fuente: elaboración propia

El proceso general de ventas industriales (no de consumo masivo) incluye 10 pasos. Cada experiencia es particular: Puede o no utilizar todos los pasos. Es necesario conocerlos todos y entender que cada paso que se da, conjuntamente, al acercarse al éxito comercial. Asimismo, existe la posibilidad que el cliente aborte el proceso y lo detenga: Lo importante es que se tenga consciencia y no se llegue a la frustración ante objeciones u obstaculizaciones.

a. Búsqueda de clientes potenciales, exploración: El proceso exploratorio viene de la mano con la definición estratégica de segmento, orientación

y posicionamiento: Si no están claras las estrategias, es muy complejo tener éxito en las etapas comerciales posteriores.

- b. Planear primer encuentro, planear la venta:** La planeación de la venta incluye todas las coordinaciones necesarias para encontrar al cliente adecuado.
- c. Primer encuentro, visita de ventas:** Una vez coordinada la visita de ventas, debe ser ejecutada con la máxima impecabilidad principalmente, en el horario establecido.
- d. Presentación y demostración**

real: Frente al cliente, es necesario presentar los materiales suficientes para generar el interés de trabajar con el prestador del servicio o producto. Se sugiere invitar al cliente a probar una demostración o trial (servicio/producto por tiempo limitado).

- e. **Manejo de objeciones:** El buen diseño comercial sugiere que se lleven preparadas todas las respuestas a las incertidumbres, dudas y consultas que el cliente pueda manifestar.
- f. **Propuesta comercial:** Posterior a la visita, se debe comprometer la entrega de una propuesta comercial. Ojalá, sea entregada a la brevedad posible (en un máximo de 48 horas).
- g. **Compromiso del cliente:** Bastaría una carta de intención u orden de compra para levantar los compromisos por parte del cliente.
- h. **Seguimiento y servicio al cliente:**

Una vez generada la venta, el/la vendedor/a no puede desligarse del cliente ni del manejo de su cuenta, dado que existen múltiples posibilidades de generar recompras o nuevas compras (upselling).

- i. **Fidelización:** Lamentablemente, este ítem es a menudo dejado de lado por parte de los/as vendedores/as, dado que los sistemas de incentivos no están bien diseñados y la empresa no los practica. La fidelización es un proceso complejo, donde el cliente debe “sentir” que es importante para sus proveedores. Una buena fidelización impide la entrada de nuevos competidores/as, dado el posicionamiento alcanzado. Simples gestos de saludos y pequeños obsequios hacen la diferencia.
- j. **10! Éxito comercial:** Basado en una relación duradera y de calidad.

31. VALOR PERCIBIDO

Es lo que el cliente percibe de la relación generada por sus productos de consumo: El producto no sólo se define por el precio, sino que también por los beneficios que le ofrece al cliente (ya sea por calidad o por múltiples servicios). Esto no quiere decir que el precio no tenga importancia, sino que también es relevante la relación entre los costos del producto y sus beneficios.

Existe una relación directa entre la percepción del valor que tiene el cliente y lo que está dispuesto a pagar por un producto o servicio. Manejar el valor percibido

por el cliente, se debe convertir en un eje estratégico importante. Cada cliente tiene necesidades y actitudes distintas, por lo tanto, precios distintos dispuestos a pagar. El trabajo de la empresa consiste en deducir esas necesidades para encontrar una solución y adaptarla a la problemática del cliente.

Los principales factores para el éxito de una empresa considerados por los clientes claves son: La rapidez en la presentación, el respeto de los plazos de entrega, las facilidades de pago al cliente y la calidad

del trabajo realizado.

superior al precio por pagar, se toma la decisión de compra.

Nota: Cuando el valor percibido es

CLIENTE	VALOR PERCIBIDO	EMPRESARIO/A
	PRECIO (\$)	
COSTO (\$)		

Fuente: elaboración propia

Estos son los factores determinantes que afectan al valor percibido por los clientes,

considerando los beneficios (columna izquierda) y los costos (columna derecha).

VALOR PERCIBIDO	
BENEFICIOS	COSTOS
USO (UTILIDAD)	PRECIO (LO QUE PAGA)
AUTOESTIMA (SENTIR QUE ES MÁS)	COSTOS DE ADQUISICIÓN (INCOMODIDAD)
RECONOCIMIENTO SOCIAL (IMAGEN SOCIAL)	COSTOS DE USO (CURVA DE APRENDIZAJE)
SOFISTICACIÓN (MEJORA PERSONAL)	COSTOS DE POST-USO (REPARACIÓN, RECAMBIO, DESECHABILIDAD, ETC.)

Fuente: elaboración propia

32. VALOR DEL NEGOCIO EN FUNCIÓN DEL MARKETING

Para calcular el valor de la empresa, el/ la participante debe entregar la siguiente información respecto de su negocio y producto estelar:

- a. **Margen neto = Precio - Todos los costos del producto estelar.**
- b. Cantidad de clientes que recurrentemente compran el producto estelar al año (ojalá más de 2 veces).

- c. Cantidad de veces promedio que los clientes recurrentes compran al año.
- d. Inversión en acciones de marketing de tracción y fidelización que se hace al año.

Con esta información, se genera la fórmula de:

Utilidad unitaria basada en Marketing

$$UubM = VUC - CAC - CMC$$

VUC: Es el Valor Útil del Cliente.

Se calcula como la **sumatoria de los márgenes netos** de la proyección de vida del cliente.

Ejemplo: Si se vende pan a \$1200/kilo, los costos de producción marginal son de \$500/kilo y un cliente compra al menos 1 kilo todos los días del año, el **margen neto** es de \$700/kilo al año y ese cliente le aporta \$700 x 365=\$255.500.

Para la simplificación del cálculo, se descartan las tasas de inflación, las diferencias esperadas de precios y los costos y tasas de descuento. Asumiendo que un cliente lo será, por al menos durante 5 años, el VUC es la multiplicación simplificada del aporte anual por 5 años. Es decir, \$255.500/año x 5 años = \$1.277.500 (un millón doscientos setenta y siete mil quinientos pesos).

CAC: Es el Costo de Adquirir un Nuevo Cliente.

Se calcula como el costo promedio que resulta de sumar todos los esfuerzos relativos a tracción y dividirlos por la cantidad de clientes recurrentes durante un año. Suponiendo que se invirtieron y contabilizaron \$2.000.000 en volantes, carteles, eventos, etc. y se consiguieron

100 nuevos clientes, el CAC anual es de \$20.000 (veinte mil pesos). Como se está evaluando en un horizonte de 5 años, el CAC se amplifica por esa cantidad de tiempo y se obtienen \$100.000.

CMC: Es el Costo de Mantener a los Clientes.

Se calcula como el costo promedio que resulta de sumar todos los esfuerzos relativos a retención/fidelización y dividirlos por la cantidad de clientes recurrentes durante un año. Por ejemplo: Suponiendo que la masa de clientes recurrentes (Qr) es 500 y se invirtieron \$6.000.000 (seis millones de pesos), el CMC es de \$12.000. Pero se está evaluando a 5 años, entonces se debe multiplicar obteniendo \$60.000.

De esta manera, la Utilidad unitaria basada en Marketing es **UubM = VUC - CAC - CMC**
Es decir: \$1.277.500 - \$100.000 - \$60.000 = \$1.117.500 (un millón ciento diecisiete mil quinientos).

Si se multiplica este término por la cantidad de clientes recurrentes (500), se puede estimar el Valor del Negocio en **Qr*UubM** = \$558.750.000 (del orden de quinientos cincuenta millones de pesos).

33. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN MARKETING (ROIM)

Con esta información, además se puede determinar el Retorno sobre la Inversión en Marketing (ROIM):

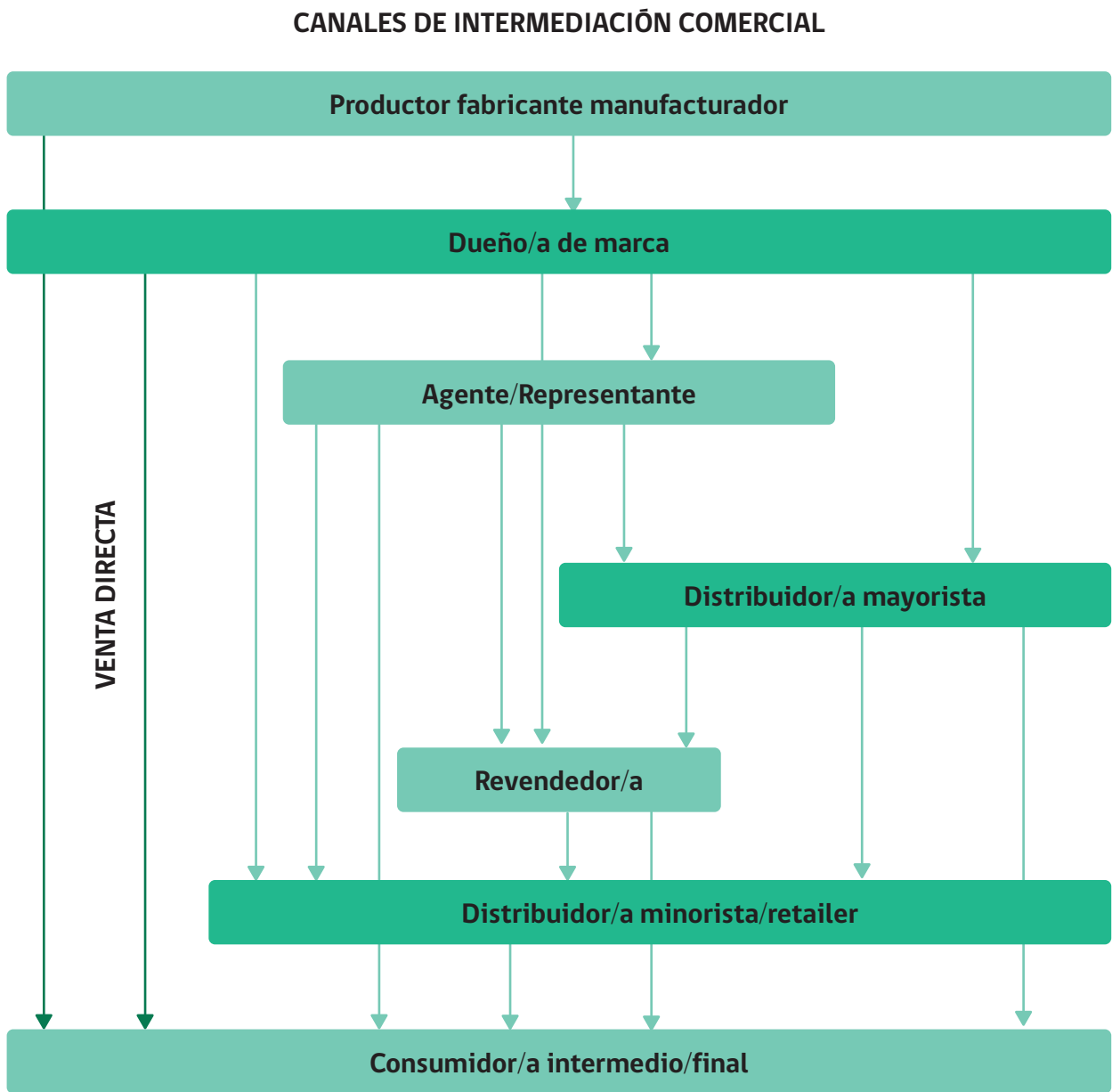
$$\text{ROIM} = \frac{\text{VUC}}{\text{CAC} + \text{CMC}}$$

Que para este caso es:

$$\frac{1.277.500}{100.000 + 60.000} \approx 8$$

Lo que implica que por cada \$1 invertido en acciones de tracción y retención/fidelización, se devuelven \$8.

34. MODELO DE CANALES DE INTERMEDIACIÓN COMERCIAL

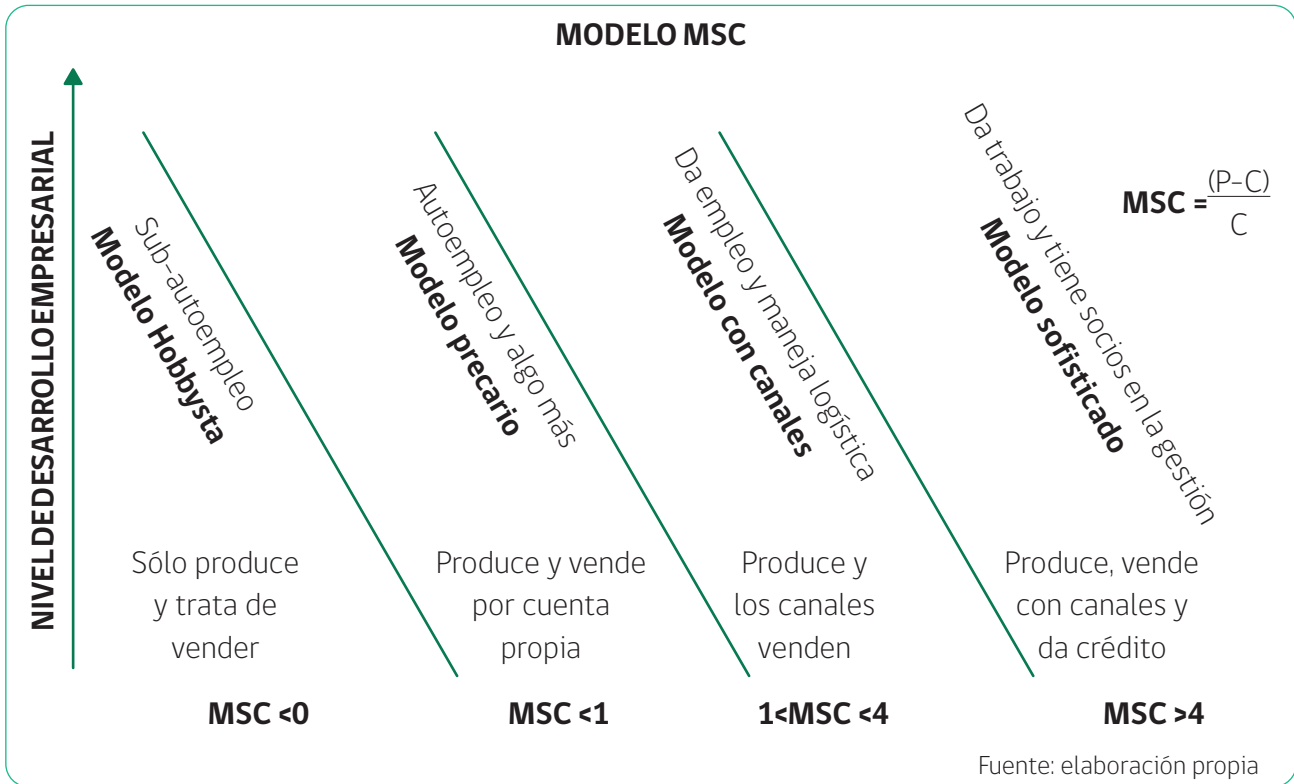


Fuente: elaboración propia

La imagen muestra el **MODELO DE CANALES DE INTERMEDIACIÓN COMERCIAL**. Este modelo comienza con un **productor/fabricante/manufacturador** y finaliza con el/la **consumidor/a intermedio/final**. Existen dos formas: **VENTA DIRECTA** (productor, fabricante, manufacturador o dueño/a de la marca llegan directamente a el/la consumidor(a) intermedio/final a

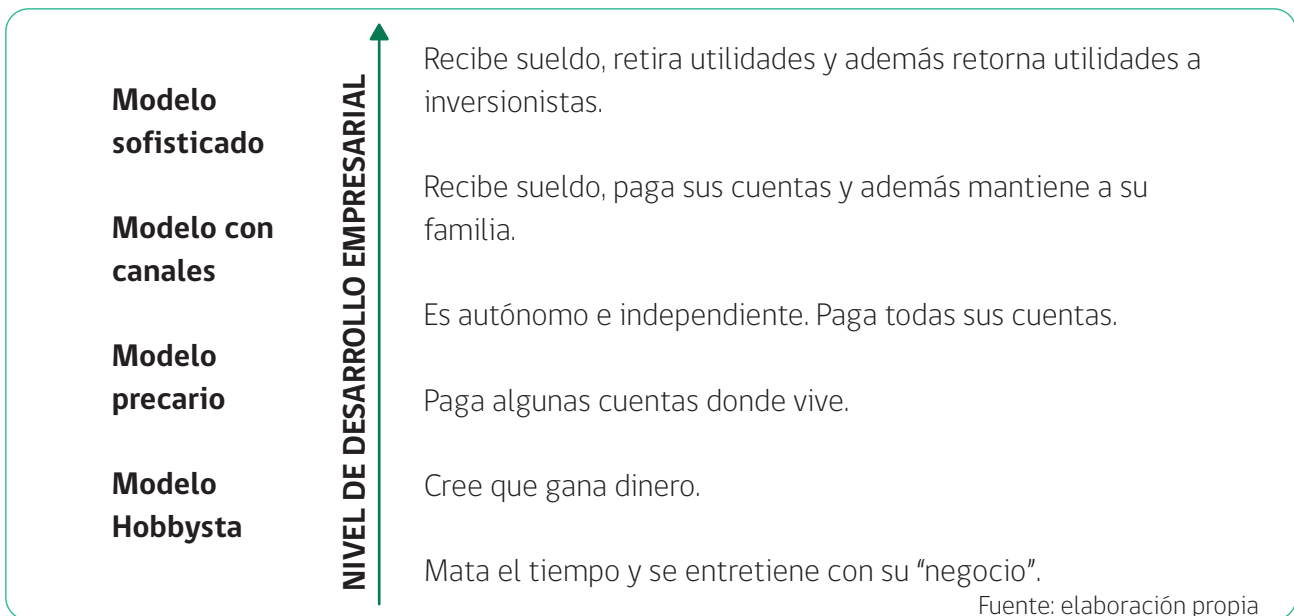
través de ventas de bodega o catálogo) y **VENTA POR INTERMEDIACIÓN** (productor/fabricante/manufacturador o dueño/a de la marca llegan a el/la consumidor(a) intermedio/final a través de distintas entidades intermediarias (**agente/representante, distribuidor mayorista, revendedor, distribuidor minorista/retailer**).

35. MODELO ANÁLISIS DE MARGEN Y NIVEL DE DESARROLLO EMPRESARIAL (MSC)



La imagen muestra el MODELO ANÁLISIS DE MARGEN Y NIVEL DE DESARROLLO EMPRESARIAL (MSC). Este modelo plantea cuatro niveles de desarrollo empresarial, producto de cuántas veces EL PRODUCTOR logra obtener el margen sobre los costos

(MSC). Si el MSC es negativo es un **MODELO HOBBYSTA**, si el MSC es positivo menor a 1 es un **MODELO PRECARIO**, si el MSC es positivo mayor a 1 y menor a 4 es un **MODELO CON CANALES** y si es mayor a 4 es un **MODELO SOFISTICADO**.



En esta imagen se describe la relación de el/la emprendedor/a con su empresa, dependiendo del modelo del que dispone en función de los márgenes que maneja.

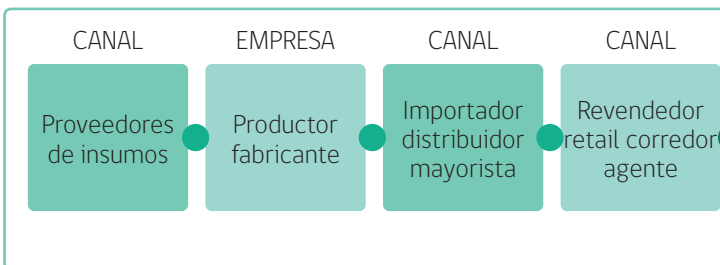
EL MODELO SOFISTICADO: Recibe sueldo, retira utilidades y además retorna utilidades a inversionistas. **EL MODELO**

CON CANALES: Recibe sueldo, paga sus cuentas y además mantiene a su familia. Es autónomo e independiente. Paga todas sus cuentas. **EL MODELO PRECARIO:** Paga algunas cuentas donde vive. Cree que gana dinero. **EL MODELO HOBBYSTA:** Mata el tiempo y se entretiene con su "negocio".

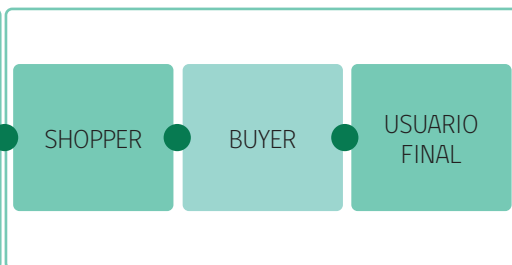
36. MODELO DE CADENA DE VALOR EN EL MARKETING: DIFERENCIAS ENTRE MARKETING INDUSTRIAL Y DE CONSUMO

**MODELO CADENA DE VALOR EN EL MARKETING:
DIFERENCIAS ENTRE MARKETING INDUSTRIAL Y DE CONSUMO**

Marketing Industrial B2B



Marketing de Consumo B2C



- Relaciones estrechas entre pocas personas (uno a uno) basada en la confianza mutua para funcionar.
- Relaciones lejanas entre el fabricante/retailer y el(la) comprador/a (uno a muchos) que buscan generar confianza.

SHOPPER: Cliente que evalúa y busca la tienda. Tracción y fidelización.

BUYER: Cliente que compra en punto de venta 8P.

Fuente: elaboración propia

37. MODELO AIDA (APARECER, INTERESAR, GENERAR DESEO Y ACCIÓN)

El siguiente modelo (muy intuitivo) plantea, a través del acronismo AIDA, cómo la cantidad de personas va disminuyendo entre los clientes potenciales desde que pertenecen al segmento objetivo hasta que se transforman en consumidores/as. Las etapas se describen fácilmente:

- Aparecer: Ser visible a los ojos de los potenciales clientes a través de una campaña.
- Interesar: Generar acciones que hagan notar cómo otros/as usan y disfrutan del producto/servicio.
- Generar deseo: Es a través de una estrategia de prueba, se invita a el/la

prospecto/a comprador/a a conocer más acerca del producto/servicio.

- Generar acción: Es cerrar la venta.

Cabe notar que la proporción entre la primera y la última etapa puede ser de hasta 100 o más veces, si es que las acciones comerciales no han sido bien llevadas a cabo. La idea es que el/la empresario/a comprenda que aunque existan múltiples clientes potenciales, es bastante complejo cerrar la venta y conlleva un sinnúmero de esfuerzos en acciones de marketing. Por ejemplo: Observar el proceso comercial de los/as vendedores/as de productos intangibles como seguros, ISAPRE o AFP.

38. TASA DE CONVERSIÓN

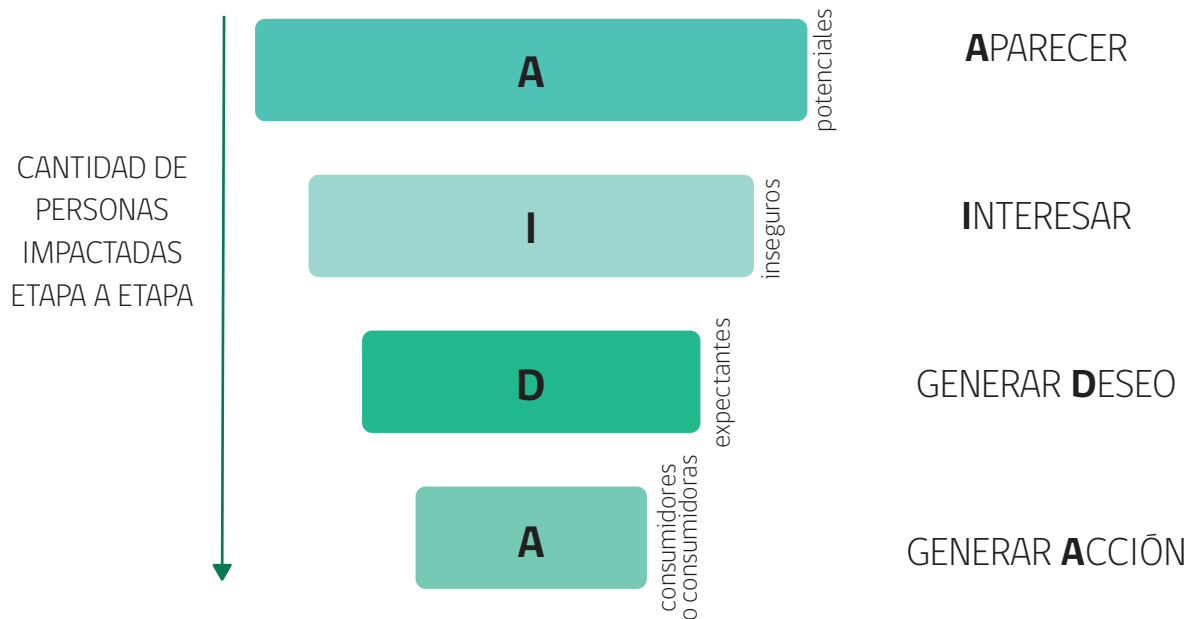
El cociente entre la cantidad de clientes/consumidores(as) y la cantidad de personas pertenecientes al segmento objetivo que se toman como referencia para ser los clientes potenciales se conoce como TASA DE CONVERSIÓN.

Por ejemplo: Si los clientes potenciales

son 10.000 y se logra impactar en ventas a 125 personas, es decir, convertir en clientes reales o consumidores/as, la tasa de conversión es de 125/10000, o sea, del 1,25%:

$$\frac{\text{Clientes reales consumidores/as}}{\text{Clientes potenciales}} = \text{Tasa de conversión}$$

MODELO AIDA DE LAS VENTAS Y MARKETING



Fuente: elaboración propia

39. TIPOS DE VENTA

Conocer los diversos **tipos de venta** ayuda a empresarios/as, marketeros/as e integrantes de las áreas de marketing y ventas a identificar con claridad el tipo de venta que pueden elegir en función de:

1. A quién se le venderá y qué uso se le dará al producto.
2. Las actividades que pueden realizar para efectuar la venta/servicio.

En la práctica, esto puede ser importante si se tiene en cuenta que las empresas tienen la opción (y también la necesidad) de realizar

diversos tipos de venta para alcanzar sus objetivos o presupuestos de venta. En este sentido, resulta necesario conocer cuáles son los diferentes tipos de venta y en qué consiste cada uno de ellos con la finalidad de estar mejor capacitados/as a la hora de decidir cuál de ellos implementar de acuerdo a las particularidades de la empresa, su mercado meta y sus productos o servicios.

Tipos de venta (B2C/B2B):

En una primera instancia, se puede

identificar a dos grandes **tipos de venta**, cuya diferencia radica en “**a quién**” se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos dos tipos de venta son:

1. Venta minorista o al detalle (B2C, negocios de consumo masivo):
Ésta incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios a el/la consumidor/a final **para su uso personal no comercial**.

Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas están: Establecimientos especializados, grandes tiendas, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, supertiendas, farmacias, minimarket, almacenes, entre otros.

Según uno de los precursores del marketing, William J. Stanton, entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es aún más fácil. Para **sobrevivir en las ventas al detalle**, una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: **Atender a los/as consumidores/as**. Además de cumplir su otro papel: Servir a los productores y mayoristas. Esta función doble es tanto la justificación como la clave del éxito en las ventas al detalle.

2. Venta mayorista o al mayoreo (B2B, negocios entre empresas):
Ésta incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos

a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas (y todas las actividades relacionadas directamente con ellas) de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para:

- a. Reventa.
- b. Uso como insumo en la producción de otros bienes y servicios.
- c. Operación de una organización.

Entre los principales tipos de mayoristas están: Mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados.

Según otro de los precursores del marketing, Philip Kotler, por regla general, se recurre a los mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones: Venta y promoción, compra y constitución del surtido de productos, ahorros derivados de un gran volumen de compras, almacenamiento, transporte, financiamiento, asunción de riesgos, información del mercado y servicios de administración y asesoría.

En una segunda instancia, se puede identificar al menos cinco **tipos de venta**, cuya diferencia radica en “**cómo se realiza la actividad de venta**”, los cuales son:

- a. Venta personal.
- b. Venta por teléfono.
- c. Venta en línea.

- d. Venta por correo/catálogo.
- e. Venta por máquinas automáticas. Vending machine (máquina expendedora).

A continuación, se detalle en qué consiste cada una de ellas:

a. Venta personal: Es la venta que implica interactuar “cara a cara” con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa física entre el/la vendedor/a y el/la comprador/a. Según Kotler, la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar a el/la consumidor/a a la fase de preferencia, persuasión, argumentación, convicción y compra. Por otra parte, la venta personal (como su nombre lo indica) es un tipo de venta que requiere de vendedores/as para que realicen las siguientes tareas:

- › **Atención, toma o recepción de pedidos (venta hacia dentro, inbound):** Esta tarea consiste en recepcionar los pedidos que hacen los clientes en el “mostrador” de la empresa. Por ejemplo, las personas que atienden detrás del mostrador de almacenes, ferreterías y librerías, realizan este tipo de tarea porque los/as compradores/as acuden a ellas para hacerles sus pedidos. Por lo tanto, los productos le son comprados a ellas, más que vendidas por ellas.
- › **Búsqueda y obtención de pedidos (venta hacia afuera, outbound):** Esta tarea incluye la venta creativa de productos y servicios desde

electrodomésticos, maquinaria industrial, insumos, productos y aviones hasta pólizas de seguros, publicidad o servicios de tecnologías de la información. Consiste en:

- › Identificar y clasificar adecuadamente a los clientes potenciales.
- › Determinar sus necesidades y deseos individuales.
- › Contactarlos para presentarles el producto o servicio.
- › Obtener el pedido.
- › Brindar servicios de postventa.
- › **Apoyo a la venta personal:** Esta tarea involucra una serie de actividades que apoyan a los/as vendedores/as que obtienen pedidos. Por ejemplo, realizando exhibiciones del producto o servicio en el negocio del cliente.

b. Venta por teléfono (telemarketing): Es la venta que implica iniciar el contacto con el cliente potencial y cerrar la venta por teléfono. Según Stanton, los productos que se pueden comprar sin ser vistos, son idóneos para las ventas por teléfono. Por ejemplo: Los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos, entre otros.

Existen dos tipos de venta por teléfono:

- › **La venta telefónica externa o de salida, outbound:** Esta tarea consiste en llamar (por teléfono) a los clientes

potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en la llamada. Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores/as especializados/as para lograr resultados óptimos.

› **La venta telefónica interna o de entrada, inbound:**

Esta tarea consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos (que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo, etc.). Este tipo de venta requiere, por lo general, de números gratuitos o fáciles de recordar (como el 800 o 600) para que los clientes no deban asumir el gasto, o en su efecto, asuman sólo una llamada local.

c. Venta online, en línea, electrónica, e-commerce o por Internet:

Es la venta que consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en Internet (por ejemplo, una tienda virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra de manera online, por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto, el cual será despachado por correo o distribuido posteriormente. Según Stanton, las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio minorista son libros,

música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos. Ya que los cambios en Internet se producen rápidamente, estas categorías pueden verse superadas pronto por otras (tal vez, por artículos de belleza y cuidados de la salud, repuestos de autos, o productos para mascotas).

d. Venta por correo o catálogo (marketing directo):

Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, videos, CD y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de incluir un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (o por correo), realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido. Según Kotler, el correo es un medio adecuado para la comunicación directa e individualizada, ya que permite una mejor selección del público objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite evaluar fácilmente los resultados. Además, y según los mencionados autores, se ha podido comprobar que el correo es un medio eficaz para la promoción de todo tipo de productos, desde libros, suscripciones a revistas y seguros, hasta artículos de regalo, moda, artículos de alimentación de gran calidad o productos industriales. El correo es también un medio muy utilizado por las instituciones de beneficencia donde gracias a

él, recaudan miles de millones de dólares al año.

- e. **Venta por máquinas automáticas, vending:** Según Stanton, la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador/a y vendedor/a se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas “prevendidas”, bien conocidas, con una alta tasa de rotación de alimentos y bebidas. Las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y en el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes.

Las principales desventajas de la venta por máquinas automáticas son:

- › Su implementación tiene un costo

elevado (por la inversión inicial).

- › Necesita mantenimiento regular.
- › Requiere de reabastecimiento de los productos, por lo que sus costos logísticos pueden ser altos.
- › Requiere de un espacio físico y de cierta vigilancia, lo cual, suele tener un costo adicional.

En todo caso, se deben ponderar los beneficios que brinda a la empresa (en volumen de ventas, utilidades, presencia de marca y/o servicio a los clientes), contra sus costos totales, para decidir si se emplea este tipo de venta. Se ha comprobado en el mercado local que la venta por ejemplo de Coca-Cola a través de estas máquinas responde a una estrategia de marca (branding), donde es más relevante y rentable la inversión por aparecer en lugares altamente concurridos y de alta visibilidad, que a los márgenes producto de la misma venta: Vending v/s branding.

Para entender mejor los tipos de venta, se dispone de esta matriz de tipos de venta:

1. TIPOS DE VENTA	2. Venta personal	3. Venta por teléfono (telemarketing)	4. Venta en línea (e-commerce)	5. Venta por correo y catálogo	6. Venta por máquinas automáticas (vending)
Minorista (B2C)					
Mayorista (B2B)					

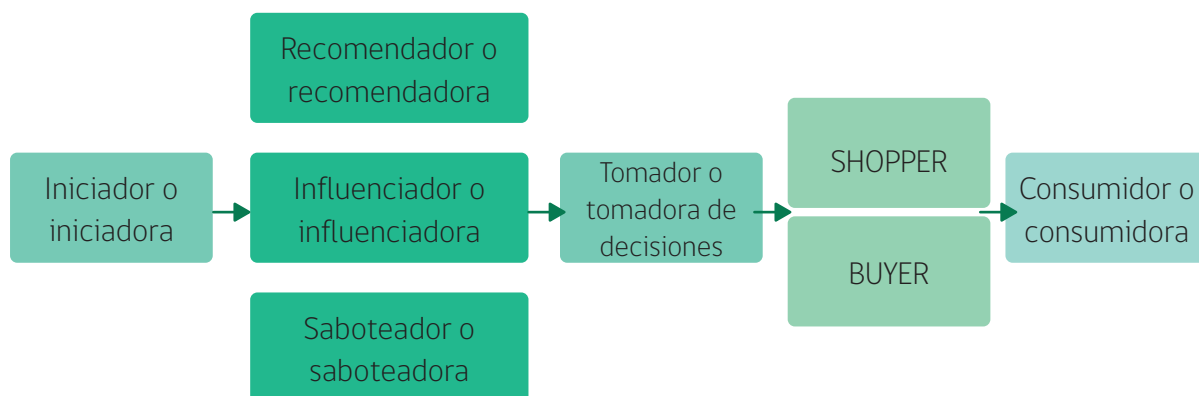
40. TIPOS DE CLIENTES

Se reconocen los siguientes caracteres involucrados en toda decisión de compra, independientemente si es para una

empresa (marketing industrial) o una familia (marketing de consumo).

- a. Iniciador/a: Es quien detecta la necesidad o le han hecho saber la existencia de un nuevo producto/servicio que le facilita la vida.
- b. Recomendador/a, influenciador/a, saboteador/a: Es quien entrega su opinión respecto a la necesidad presentada por el/la iniciador/a. Puede ser positiva o negativa. Cada uno/a actúa desde su propia experiencia y visión. "No hay nada peor que los/as saboteadores/as".
- c. Tomador/a de decisiones: Es el/la más importante dentro de la cadena de compra, es quien finalmente permite la compra.
- d. Comprador/a: Es quien ejecuta la adquisición. No decide nada, sólo acata órdenes.
- e. Consumidor/a: Es el/la usuario/a final.

Tipos de clientes involucrados en una compra



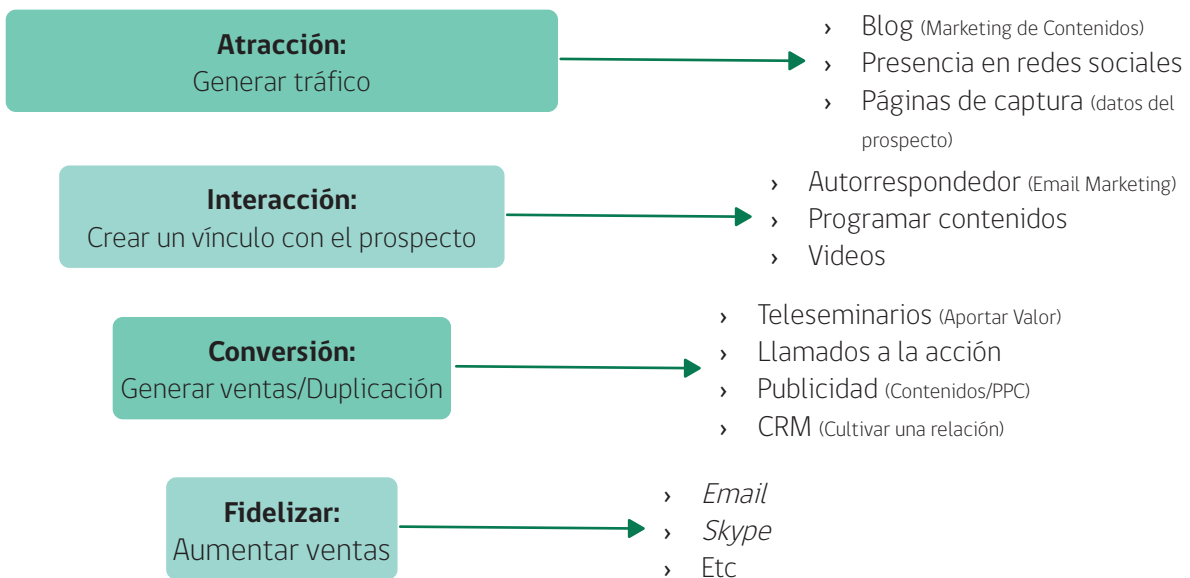
Fuente: elaboración propia

41. EMBUDO DEL MARKETING DIGITAL: Se utiliza basado en el modelo AIDA

- a. Atracción: Son todas aquellas acciones que permiten, a través del uso del contenido (blog, chats, landing pages), aparecer ante los/as usuarios/as pertenecientes al segmento.
- b. Interacción: Son aquellas oportunidades interactivas donde el prospecto cliente gasta tiempo de calidad en poner atención a la propuesta recibida. Preferentemente videos o audios, también

- autorespondedor de email (que ayuda bastante).
- c. **Conversión:** Una vez que el prospecto conoce del producto/servicio/marca/categoría, se procede a invitarlo a participar de tele-seminarios u otro tipo de acciones que lleven a tomar sus datos personales y de contacto, a través de un sistema SSO Single-Sign-On (Facebook o Google)
 - d. **Fidelizar:** El éxito con los clientes que ya han comprado está en mantener una relación complementaria a la transaccional, basada en recordatorios y “regalos electrónicos” como mensajes, blogs, invitaciones, etc.

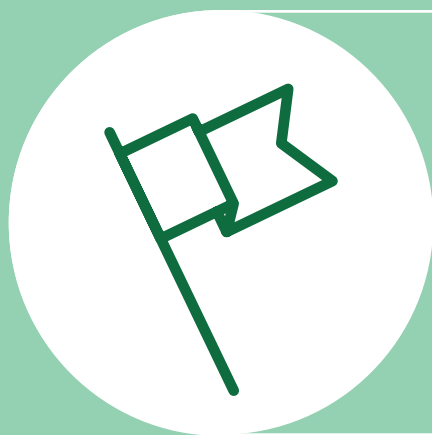
MODELO AIDA DE LAS VENTAS Y MARKETING DIGITAL



SENCE

+ Oportunidades
+ Capaz
+ Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual



MÓDULO 3

GESTIONANDO LOS RECURSOS
DE MI NEGOCIO

Marco Conceptual Módulo 3

1. INGRESOS

Dinero recibido por la venta de productos o entrega de un servicio.

2. EGRESOS

Dinero que desembolsa una empresa o persona para la adquisición de productos o servicios.

3. COSTOS

Son los desembolsos que están directamente relacionados con la producción. Sin ellos, no es posible la generación del producto o servicio que se venderá.

4. GASTOS

Son los desembolsos que no están directamente relacionados con la producción. Su nivel no se ve modificado ante las variaciones normales en las ventas.

5. FUENTES DE INGRESO

Forma en que la empresa genera sus ingresos. Corresponde a aquello por lo cual el cliente está dispuesto a pagar. Ejemplos:

Fuente de ingreso	Descripción	Ejemplos
Venta de productos	Venta de un bien, con traspaso de la propiedad.	Venta de abarrotes en un almacén, venta de colaciones, venta de accesorios para celulares.
Cobro por uso	Venta asociada al uso de un servicio.	Peinado en una peluquería, masaje en un Spa, pago de estacionamiento
Suscripción a un servicio	Venta de acceso continuo a un servicio.	Televisión por cable, planes de telefonía celular, gimnasio, Netflix, Spotify.
Cobro por préstamo o arriendo	Venta de acceso temporal a un servicio o producto.	Arriendo de herramientas, arriendo de maquinaria, arriendo de vehículos.

6. FLUJO DE CAJA

Informe que refleja las variaciones de ingresos y egresos de caja, o efectivo, en un

período para una empresa.

7. EGRESOS TÍPICOS EN UNA EMPRESA

Toda empresa tiene diferentes tipos de egresos, algunos de ellos son recurrentes a

diferentes rubros y otros, son específicos de cada uno. Algunos ejemplos son:

Recurrentes a diferentes rubros	Específicos por rubro
Servicios básicos (luz, agua, gas)	Empresas productivas:
Seguridad	Compra de materia prima.
Arriendos	Mano de obra, remuneraciones del personal.
Telefonía móvil	Insumos y gastos propios de la producción.
Movilización	Empresas de servicios:
IVA: Impuesto al Valor Agregado.	Transporte
PPM: Pagos Provisiones Mensuales.	Comunicaciones
Mantenciones	Remuneraciones de vendedores.
Reparaciones	Subcontratación de servicios.
Publicidad	

8. FLUJO DEL PERÍODO

Es el resultado de sumar todos los ingresos de un período determinado (día, semana,

mes) y restarle todos los egresos del mismo período.

9. SALDO DE CAJA

Es la suma del saldo de caja inicial del período y el flujo del período.

10. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel de ventas para que el Flujo de Caja del período sea igual a cero. Es decir, el punto de ventas en el cual se deja de

tener pérdida en caja y se comienza a tener ganancias.

11. FINANCIAMIENTO

Conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica. Generalmente, se trata de sumas adquiridas

por préstamo que complementan los recursos propios.

12. CAPITAL DE TRABAJO

Capacidad de una empresa o negocio para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado

como “lo que me queda (en el bolsillo) tras cubrir mis deudas de corto plazo”.

13. CAPACIDAD DE PAGO

Cantidad de dinero real con el que se dispone cada mes para pagar todas las

deudas del negocio, sin comprometer los gastos básicos y el ahorro.

14. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Manera en que se obtienen los fondos para financiar el negocio. Se consideran tres tipos de fuentes:

a. Recursos propios:

- › Ahorros
- › Familia
- › Amigos

b. Fondos y concursos públicos:

- › Capital Semilla de Sercotec (www.sercotec.cl)

[sercotec.cl](http://www.sercotec.cl))

- › Subsidios Fosis (www.fosis.cl)
- › Sercotec (www.sercotec.cl)
- › Fondos y concursos Corfo (www.corfo.cl)
- › Municipalidades

c. Privados:

- › Red de Microfinanzas.
- › Bancos

15. FORMALIZACIÓN

Proceso por el cual una empresa en Chile es formal y responde en temas tributarios, comerciales y legales. En Chile, existen diferentes opciones para crear una empresa.

Cada una de ellas, con trámites y permisos exclusivos según el tipo de emprendimiento que se desea implementar. Para más información ir a www.empresasenundia.cl

16. TIPOS DE CONTRIBUYENTES EN CHILE

Se clasifican tributariamente en primera o segunda categoría de acuerdo al tipo de rentas o ingresos que obtengan. Pues éstas son las que identifica la Ley de la Renta (www.sii.cl) para clasificarlas con esa denominación:

- a. **Primera categoría:** De las rentas del capital y de las empresas comerciales, industriales, mineras y otras.
- b. **Segunda categoría:** De las rentas del trabajo (remuneraciones y honorarios).

17. DOCUMENTOS TRIBUTARIOS

Las empresas deben operar con distintos documentos tributarios, dependiendo del tipo de persona jurídica y de la actividad que realicen (www.sii.cl):

- a. **Boleta de honorarios:** Es el documento que emiten los trabajadores independientes o sociedades de profesionales, con el fin de respaldar los ingresos generados en las prestaciones de sus servicios. Además, la boleta de honorarios sirve para regular los deberes de quien presta y de quien recibe estos servicios (empleado y empleador, respectivamente).
- b. **Boleta de venta:** Comúnmente llamada boleta, es el documento que se emite en casos de transferencia de especies o prestaciones de servicios. Funciona como comprobante tributario y acredita la venta de un producto a un consumidor final.
- c. **Factura electrónica:** Es un documento tributario emitido por comerciantes (por lo general, a otros comerciantes). En él se indica el detalle de la mercadería vendida, precio unitario, valor total a cancelar, plazo y forma de pago. Las facturas electrónicas reemplazan al documento en papel y tienen igual validez legal. Para emitir este tipo de documentos se debe contar con autorización del SII y la respectiva inscripción en el sistema de facturación electrónica.

18. PERSONA NATURAL

Es la propia persona quien asume todos los derechos y obligaciones (incluyendo deudas) de la empresa. Es el mismo rut con

giro comercial. Para más información ir a www.empresasenundia.cl

19. PERSONA JURÍDICA

Permite que la empresa y no el dueño, asuma los derechos y obligaciones. Puede estar conformada por una o más personas y, en general, no ponen en riesgo su patrimonio debido a que sólo deben responder por los montos aportados. Obtener la personalidad jurídica, permite integrar a otros socios o inversores, o vender la participación en la empresa. Para más información ir a www.empresasenundia.cl

- a. **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.):** Está constituida por un solo socio, que debe ser una persona natural. La responsabilidad se limita al capital aportado. Es administrada por el constituyente o un tercero. Dura hasta la muerte del constituyente.
- b. **Sociedad de Responsabilidad Limitada (Ltda.):** Está constituida por 2 o más socios (hasta 50): La pueden

administrar los socios o un tercero. La responsabilidad de los socios está restringida a su aporte de capital. La entrada o salida de un socio debe aprobarse por todos.

- c. **Sociedad por Acciones (SpA):** Está constituida por uno o más socios. Los

socios pueden ceder libremente sus acciones y la responsabilidad está restringida al capital aportado. Será administrada según determinen los socios. Su regla general es la duración indefinida.

20. ESCRITORIO EMPRESA

Es la nueva plataforma de integración de trámites que el Estado de Chile pone a disposición de los ciudadanos para facilitar y simplificar el emprendimiento, creación

y operación de empresas, especialmente del segmento Mipymes. Revisar www.escriptorioempresa.cl

21. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (SII)

Es el servicio público que tiene a su cargo la aplicación y fiscalización de todos los

impuestos internos de Chile. Revisar www.sii.cl

22. INICIACIÓN DE ACTIVIDADES

Este trámite debe ser realizado dentro de los dos meses posteriores a la iniciación efectiva de actividades económicas. La

iniciación de actividades puede hacerse como persona natural o como persona jurídica.

23. TIMBRAJE

Permite que los contribuyentes accedan al timbraje de documentos (boletas) o

autorización de facturación electrónica, para legalizar sus operaciones comerciales.

24. PATENTE

La Ley sobre Rentas Municipales señala que toda actividad económica está sujeta a una contribución de patente, que debe ser cancelada semestralmente (en enero y en julio de cada año) ante el municipio correspondiente a la comuna donde

funciona su negocio. No obstante, antes de obtener la patente, y dependiendo del giro de la actividad, se deben conseguir distintos permisos o autorizaciones que entregan diferentes organismos públicos. Revisar www.empresasenundia.cl

25. MICROEMPRESA FAMILIAR

Existe una forma simplificada de formalizar una empresa llamada Microempresa Familiar (MEF). Sirve para las personas que

desarrollan su actividad comercial en su casa habitación, el trámite comienza en la municipalidad.

26. PATENTE MUNICIPAL

Es el permiso definitivo de funcionamiento y adopta el nombre de patente comercial

o industrial, según sea el giro o actividad económica.

27. RESOLUCIÓN SANITARIA

Permite el funcionamiento de todos los establecimientos que produzcan, elaboren, preserven, envasen, almacenen, distribuyan, expendan alimentos o aditivos alimentarios.

Se solicita en el Seremi de Salud. Se pide y se presenta el formulario de autorización sanitaria, el instructivo y la guía de autoevaluación.

28. VISIÓN COMO EMPRENDEDOR/A

Es el objetivo personal que se propone el/la emprendedor/a.

29. VISIÓN DE EMPRENDIMIENTO

Se refiere a aquel **SUEÑO** de negocio. Es decir, aquella imagen futura de la empresa, respondiendo a la pregunta: ¿Dónde quiero estar como empresa en 10 o 20 años más? La visión es una fuente de inspiración para los/as trabajadores de la empresa. De ahí

su importancia. Sobre todo, cuando se pasa por tiempos difíciles. No olvidar los sueños, es una de las claves para que todo emprendimiento llegue al éxito y dure en el tiempo.

30. COMPROMISOS

Son las también llamadas “promesas”, que permiten coordinar acciones con otros. Ya que, cuando alguien hace una promesa, se compromete a ejecutar una acción en el futuro. De esta forma, la promesa es un acto profundamente relevante, ya que cambia el mundo no sólo en el momento de cumplirla, sino que desde que se hace y es aceptada. Gracias a la capacidad de hacer promesas, se pueden lograr cosas que no

serían posibles sin la habilidad de coordinar acciones con otros.

Es muy importante mencionar que para cumplir un compromiso responsablemente, primero la persona debe preguntarse si será capaz de hacerlo: “¿Tienes los tiempos para ello?, ¿tienes las competencias? Pues a veces, desde la buena intención y la baja capacidad de decir “NO”, nos

comprometemos con responsabilidades que después no podemos cumplir y los mayores perjudicados somos nosotros/as mismos/as, ya que dañamos nuestra identidad y perdemos la confianza de la persona que estaba esperando el cumplimiento de nuestra palabra.

“Cuando yo prometo ante la sociedad, establezco una identidad sobre quién soy; cuando rompo mi promesa, también. Pocos actos tienen mayor impacto en mi identidad pública como el aceptar una promesa y no cumplirla”. Es por esto, que es preciso recordarles que tengan especial cuidado respecto a los compromisos que adquieran. Asimismo, hay que tener

precaución con las promesas que nos hacemos a nosotros mismos, ya que a veces les restamos importancia. Sin embargo, en el tiempo nos puede pasar la cuenta. Sugerir que, cuando se comprometan con otro/a, primero lo hagan con ellos/as mismos/as, y se pregunten: ¿Seré capaz de cumplir?, ¿tengo el tiempo?, ¿tengo las competencias? Desde ahí podrán comprometerse con otro/a, responsablemente.

Más información de los compromisos/promesas se pueden encontrar en capítulo III: Los actos lingüísticos básicos de libro Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría.

31. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Corresponde a una evaluación que hace el/la mismo/a participante, sus pares y el/la

facilitador/a, que permite evaluar cuánto ha aprendido a lo largo del curso.

32. PLAN DE ACCIÓN PARA SU VISIÓN COMO EMPRENDEDOR/A

Es llevar al papel, el camino a realizar para lograr la VISIÓN COMO EMPRENDEDOR/A. Generalmente, un plan de acción considera:

- › Objetivos: Responde a la pregunta: ¿Qué es lo que quiero lograr? Es importante que se fijen metas alcanzables para evitar la frustración posterior que conlleva a no cumplir con sus metas. Sin embargo, también se debe ser ambicioso para llevar su negocio a un siguiente nivel.

- › Acciones: Actividades necesarias para lograr el objetivo.
- › Pasos importantes: Señales o hitos que van a indicar que se ha cumplido con el objetivo.
- › Plazos: Tiempo esperado para cumplir con las actividades.
- › Responsables: Personas distintas a el/la emprendedor/a que tienen que realizar las actividades.

33. FIJACIÓN DE METAS PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DEL NEGOCIO

La fijación de metas es parte fundamental para ir logrando los avances en sus negocios, puesto que indica hacia donde deben caminar, “el norte”. Se recomienda

fijar metas: Alcanzables, que se puedan medir; y ambiciosas, que si bien se pueden alcanzar, que no resulten tan fáciles.



Patrocinan:

