

Guía de emprendimiento de Aysén

Tomo 1

Conociéndome y conociendo mi negocio

**Con enfoques asociativos.*



Gonzalo Marfan Fantuzzi - Tomás Gueneau de Mussy Salas - Yarela Huaitiao Godoy



Obra generada por UACH Campus Patagonia, en el marco del proyecto FIC 2022 «Fortalecimiento al apoyo y capacidades de cooperativas en la región de Aysén», financiado por el Gobierno Regional de Aysén a través de su programa FIC 2022

Título: Tomo 1. Conociéndome y conociendo mi negocio:

Autores:

♥ Gonzalo Marfan Fantuzzi (glmarfan@gmail.com)

♻️ Tomás Gueneau de Mussy Salas (tomdemussy@gmail.com)

🌸 Yarela Huaitiao Godoy (yarelahg@gmail.com)

Diseño y diagramación: 🐱 Rocío Sáenz Passeron

Ilustraciones: 🐱 Daniela Castillo González

Editor técnico: 🌟 Pedro Araneda Reyes

Corrector de estilo: ✍️ Francisco Villarreal Castillo

Primera edición digital: Octubre 2024. Coyhaique, Región de Aysén, Chile.

ISBN obra completa: 978-956-390-260-0

ISBN Tomo 1: 978-956-390-261-7

© Universidad Austral de Chile, 2024.

Unidad de Estudios Regionales Trapananda

AGRADECIMIENTOS DE LOS AUTORES

Si bien está guía es un sueño personal que se concreta, quiero agradecer a todos quienes me rodean y me nutren con sus visiones, apoyos y desafíos. A mi hijo Gabriel, la mayor inspiración de mi vida, que alimenta mi niño interior y me impulsa a ser mejor cada día. A mis padres, Fernando y Mónica, por respaldar siempre mis sueños y mis locuras, con amor y sabiduría. A mis hermanos, Fernando y Valeria, por ser un apoyo constante, prestando siempre sus oídos y voces en mi camino. A mis sobrinos Gía, Blanca y Franco, por traer luz a nuestras vidas con su presencia. A Meche, por cuidarme como a un hijo. A Ally, por alentarme a seguir el camino profesional que hoy es mi IKIGAI. A Tomás, Yarela y Pedro, por ser cómplices fieles en esta aventura. A Domi, Francisco, Francisca, Eduardo, Sofía y Víctor, por completar un equipo maravilloso. A Rocío, cuyo arte, diseño y disponibilidad han sido un aporte incalculable para este proyecto. A TNS Chile, por formarme en este camino que amo y mostrarme que se puede (y debe) ser profesionales y disfrutar con alegría de lo que hacemos. Y, por último, a los emprendedores y emprendedoras, razón de ser de esta guía, por su esfuerzo inagotable y su compromiso heroico en sacar adelante sus negocios y, con ello, impulsar el desarrollo socioeconómico.



Gonzalo Luis Marfan Fantuzzi

Esta guía de emprendimiento de Aysén es un regalo que Gonzalo visualizó como una retribución a esta maravillosa región. Mucho antes de comenzar a escribir la guía, nos fuimos nutriendo con conversaciones e inspiraciones. Agradezco cada momento dedicado a alimentar este sueño, buscando ejemplos y presentando los contenidos de manera que fueran relevantes y comprensibles para quienes esperamos que se beneficien de esta guía: los y las actuales y futuros emprendedores de la región de Aysén. Agradezco a Felipe y Leo, quienes me enseñaron hace años que el emprendimiento es una herramienta de dignidad humana y que el liderazgo nutre la esperanza. Agradezco a Claudia, Álvaro y Gonzalo, que son mi familia en esta hermosa región. Gracias también a Patricia y Antoine, por regalarme la vida y tanto más. Gracias a mi familia y amistades que me apoyan desde distintas latitudes.



Tomás Gueneau de Mussy Salas

Quiero expresar un especial agradecimiento a Gonzalo por invitarme a formar parte de este proyecto, con el cual se ha creado una valiosa herramienta para apoyar a los emprendedores. Desde el área en la que tuve el privilegio de contribuir, he podido observar que el primer ejemplo de asociatividad que vive todo emprendedor es el acto generoso de compartir su historia y aprendizajes con los demás. Es a través de estos ejemplos que construimos un tejido de apoyo y colaboración que fortalece nuestras ideas y nos impulsa a seguir adelante. Espero que esta guía sea un faro de inspiración y un recordatorio de que, cuando nos unimos y colaboramos, somos capaces de alcanzar metas aún más grandes.



Yarela Huaitiao Godoy

PRÓLOGO

En un mundo donde las dinámicas globales a menudo dejan en la periferia a comunidades alejadas de los grandes centros urbanos, resulta imperativo contar con herramientas que empoderen a esos territorios para que desarrollen sus propios caminos hacia un futuro sostenible. La región de Aysén, con su riqueza natural y cultural, representa un claro ejemplo de un espacio con un potencial inmenso, pero también de los desafíos que enfrenta para construir un tejido económico y social que respete sus particularidades.

Esta guía ha sido creada para fortalecer el ecosistema de emprendimiento regional, ofreciendo un material práctico y accesible que permite a facilitadores y emprendedores construir juntos un desarrollo económico justo y acorde con las realidades locales. No se trata solo de un compendio de conocimientos teóricos, sino de una herramienta viva que conecta el conocimiento con la práctica, diseñada para ser utilizada en los lugares más remotos donde los recursos y la formación son limitados.

Esta guía es un puente que facilita a cada emprendedor descubrir, aprender y aplicar conceptos que transformen su entorno, sin importar dónde se encuentre. Para los facilitadores, proporciona una metodología clara y efectiva para guiar a los emprendedores de manera profesional, asegurando que los avances logrados sean sostenibles a largo plazo.

Los cuatro tomos que la conforman han sido cuidadosamente diseñados para fomentar un pensamiento emprendedor que va más allá de la simple ejecución de ideas, integrando la capacidad de visualizar, planificar y adaptarse a los desafíos de un entorno dinámico. Al ser de libre disposición, esta guía representa un avance importante en la democratización del conocimiento, rompiendo barreras económicas y geográficas para llevar el aprendizaje a las comunidades que más lo necesitan, potenciando su impacto y evitando que queden relegadas.

El enfoque de la asociatividad es otro pilar fundamental de este material. Si bien la guía no se centra exclusivamente en este modelo, ofrece una visión valiosa sobre cómo la colaboración y las alianzas pueden convertirse en estrategias clave para el éxito empresarial en regiones como Aysén. Es en la unión de esfuerzos, en la sinergia entre personas y proyectos, donde reside el verdadero potencial de transformación.

En definitiva, esta guía no solo es un recurso valioso para Aysén, sino también un modelo que puede ser replicado en otros territorios que comparten la visión de un desarrollo local próspero, basado en el respeto mutuo y en la conexión profunda con el entorno. Porque al final del día, como bien lo expresa este esfuerzo colectivo, el éxito de nuestras sociedades depende de la capacidad de sus individuos para construir, juntos, un futuro más justo, feliz y sostenible.



Macarena Pola Manríquez

Coordinadora Red Pro Emprendimiento e Innovación de Aysén (2023 – 2024)

Coyhaique, agosto 2024



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
1. IKIGAI.....	3
1.1. Lo que amo	4
1.2. En lo que soy bueno.....	4
1.3. Lo que el mundo necesita.....	4
1.4. Me pueden pagar.....	5
2. LAS ETAPAS DE UN EMPRENDIMIENTO.....	6
2.1. Tipos de empresa según su proyección.....	7
2.2. Camino del emprendedor.....	7
2.3. Encajes.....	14
3. FACTORES PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL.....	17
3.1. Observando el mercado.....	18
3.2. Observando mis actitudes y capacidades.....	25
3.3. Observando mi proyecto.....	29
4. QUIENES SOMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS.....	32
4.1. El Círculo Dorado	33
4.2. Misión, Visión y Valores.....	34
5. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIOS.....	36
5.1. El Valor en los negocios.....	37
5.2. La demanda cómo respuesta a una necesidad.....	38
5.3. Concepto “CLAVE” en modelos de negocios.....	39
5.4. Modelo de negocios Canvas.....	40
PREGUNTAS PARA TU NEGOCIO.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	56

INTRODUCCIÓN

¡Hola!

Ya sea que estés emprendiendo, considerando hacerlo, o simplemente sientas curiosidad por este desafiante y transformador camino, queremos acompañarte y apoyarte. Sabemos los grandes esfuerzos que esto implica, por eso hemos creado esta guía de 4 tomos orientados a emprendedores y 1 a facilitadores que acompañan a emprendedores, dónde explicamos y ejemplificamos conceptos clave de manera accesible y entretenida, en el contexto de nuestra hermosa Región de Aysén.

El aprendizaje es un camino interminable, donde el estudio y la práctica constantes te abrirán a nuevas comprensiones, ayudando a evolucionar tu negocio y tu capacidad emprendedora día a día. Te deseamos lo mejor y esperamos que el impacto que generes transforme positivamente tu vida, la de los tuyos y la de la sociedad en general.



🔍 Encontrarás esta lupa en algunos títulos, significa que al final del tomo habrán preguntas para ejercitar lo aprendido.

1. IKIGAI

EL CASO DE JOAQUÍN

Desde una edad temprana, Joaquín generó un gusto por el deporte, lo cual, junto con su deseo de fomentar la salud, lo llevó a estudiar para convertirse en profesor de educación física. Tras años de dedicación, obtuvo su título y comenzó a impartir clases en un colegio público, donde compartía su conocimiento y entusiasmo con los estudiantes. Sin embargo, su pasión no se limitaba al ámbito escolar; por las tardes, frecuentaba un pequeño gimnasio local propiedad de Pedro, donde no solo se ejercitaba, sino que también brindaba asesoramiento a los miembros del gimnasio. Con el tiempo, la competencia en la ciudad afectó el negocio de Pedro, quien eventualmente decidió vender el gimnasio debido a las dificultades financieras.

Esta noticia sacudió a Joaquín de su rutina diaria y lo llevó a reflexionar sobre su futuro. Inspirado por su amor por el deporte y su deseo de promover la salud, Joaquín consideró la posibilidad de tener su propio gimnasio. Recordó los elogios y la satisfacción que recibía de sus alumnos y colegas por su dedicación a la educación física. Convencido de que su labor era fundamental en una sociedad cada vez más sedentaria, decidió tomar la oportunidad.

Cuando Pedro le ofreció la posibilidad de comprar el gimnasio, Joaquín aceptó con determinación y sin pensarlo mucho. Se sumergió en el proceso de adquisición y comenzó a implementar sus ideas y visión. Orientó su enfoque hacia personas mayores de 60 años, confiando en su intuición de que este segmento sería rentable y receptivo a su propuesta.

Trabajó arduamente para mantener y hacer prosperar el gimnasio, convirtiéndolo en un lugar donde las personas mayores no sólo podían ejercitarse, sino también encontrar motivación, apoyo y comunidad. Su compromiso con la salud integral, el bienestar y el sentido de pertenencia atrajo a una creciente base de clientes comprometidos.

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?



Elaboración propia a partir de Vertiz (2024).

Emprender es un viaje complejo, impulsado por motivaciones únicas, desde necesidades y deseos personales y familiares, hasta la explotación de la creatividad o la búsqueda de impacto social. Cada paso en este camino representa un acto valiente, una oportunidad de trascender barreras y forjar nuestro destino. El concepto japonés IKIGAI («razón de ser») publicado por primera vez por la psiquiatra Mieko Kamiya, y luego popularizado por el psicólogo y profesor Akihiro Hasegawa, destaca como una clave para armonizar factores diversos en la búsqueda del éxito emprendedor (y personal). Este enfoque invita a percibir el éxito como la integración equilibrada de elementos que potencian la satisfacción personal, proporcionando la energía necesaria para afrontar con determinación los desafíos del arduo camino de emprender.





1.1. Lo que amo

Identifica lo que te llena y realmente disfrutas. Esto no solo se refiere a actividades específicas, sino a los aspectos que te llenan de energía y te hacen sentir realizado.

Por ejemplo, si amas la naturaleza, servir a otras personas y enseñar tus conocimientos y saberes, los negocios en torno al turismo pueden ser un camino para tí.

1.2. En lo que soy bueno

Evalúa tus capacidades, habilidades y competencias. Reflexiona sobre aquello en lo que destacas y que te diferencia, al menos dentro de tu propio conjunto de habilidades.

Por ejemplo, si eres hábil para la resolución de problemas o posees fuertes habilidades de comunicación, puede que seas un potencial buen líder de equipos.

1.3. Lo que el mundo necesita

Observa las necesidades y demandas de la sociedad que te rodea. Identifica problemas o áreas donde puedes marcar la diferencia y aportar en el desarrollo de tu entorno.

Por ejemplo, si hay una carencia en la oferta de servicios de albañilería, puede que en la construcción encuentres tu contribución significativa a la sociedad.



1.4. Me pueden pagar

La sostenibilidad financiera es crucial. Analiza cómo tus habilidades y pasiones pueden traducirse en un valor monetario, es decir, en algo por lo que alguien estaría dispuesto a pagar.

Por ejemplo, si puedes combinar tus habilidades creativas con una demanda de mercado, como la reducción en la contaminación atmosférica, probablemente tendrás buenos resultados.



Al fusionar estos cuatro elementos en el centro de tu IKIGAI, descubrirás un espacio único donde convergen lo que amas, aquello en lo que eres bueno, lo que el mundo necesita y aquello por lo que alguien estaría dispuesto a pagar. Este centro es tu propósito, tu razón de ser emprendedor.

Oportunidad asociativa

Las posibilidades de generar vínculos potentes se incrementa cuando compartimos “razones de ser”.



2. LAS ETAPAS DE UN EMPRENDIMIENTO

EL CASO DE MARÍA

Tras enviudar, María heredó un taller mecánico completamente equipado que había administrado junto a su esposo en Puerto Aysén, un mecánico especialista. Aunque María carecía de experiencia en mecánica, tenía sólidos conocimientos administrativos adquiridos como la encargada de la gestión del taller. Decidió continuar con el negocio familiar, pero se enfrentó a dificultades para contratar personal especializado, ya que su esposo era el experto principal, y el servicio que ofrecían requería un alto grado de especialización.

Ante estas dificultades, María replanteó el enfoque del negocio. Identificó la necesidad de un servicio independiente de la mecánica, y así surgió la idea de ofrecer servicios de reparación de neumáticos. Reconociendo la molestia que representa para los conductores lidiar con un neumático pinchado, especialmente durante el horario laboral, María decidió ofrecer el servicio a domicilio para brindar comodidad y soluciones rápidas.

Investigó a fondo el mercado, analizando la competencia y las necesidades de los conductores a través de encuestas y entrevistas. En base a sus hallazgos, pudo contratar

personas con menos especialización para brindar el servicio de reparación de neumáticos, lo que le permitió sortear la dificultad de encontrar personal altamente especializado.

María equipó un vehículo de la empresa con las herramientas necesarias y lanzó oficialmente su nueva línea de negocio, utilizando estrategias de marketing digital y tradicional para promocionarse en la comunidad local, incluyendo la creación de un sitio web informativo y fácil de usar.

Enfocada en construir una marca sólida, María priorizó el servicio al cliente, ofreciendo soluciones eficientes a los problemas de neumáticos. Su dedicación se reflejó en la acumulación de testimonios positivos y reseñas en línea, lo que contribuyó a la reputación creciente de su negocio.

Con el tiempo, el negocio de María experimentó un crecimiento constante que la sorprendió. Para satisfacer la creciente demanda, contrató a más empleados, priorizando la contratación de mujeres que, al igual que ella, valoran la flexibilidad laboral para conciliar el trabajo con responsabilidades familiares. María está considerando la expansión geográfica y la diversificación de servicios para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

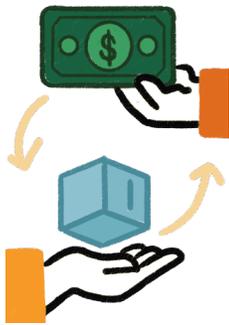
- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?

2.1. Tipos de empresa según su proyección

Al concebir una empresa, tener una perspectiva clara sobre nuestras expectativas de crecimiento nos permite tomar decisiones informadas y alineadas con nuestros objetivos personales y empresariales. Esto maximiza las posibilidades de éxito y sostenibilidad en el dinámico mundo de los negocios, además de ofrecernos una mayor claridad en el trayecto de la vida del emprendimiento, especialmente en lo que respecta a los objetivos a largo plazo.

A continuación, presentamos dos enfoques relacionados con el tamaño que proyectamos para nuestra empresa.

2.1.1. Emprendimientos de pequeña empresa



Los emprendimientos de pequeña empresa se centran en operaciones más locales y suelen experimentar un crecimiento más gradual. Estos negocios son típicamente gestionados por un número reducido de personas y se enfocan en satisfacer las necesidades de un mercado local o nicho específico. Aunque pueden no tener la ambición de expandirse masivamente, las pequeñas empresas a menudo buscan la estabilidad, la conexión con la comunidad y la rentabilidad a corto plazo. Estos emprendimientos pueden abarcar desde tiendas locales hasta servicios profesionales, y a menudo son impulsados por la pasión y una visión a pequeña escala.

2.1.2. Emprendimientos de alto crecimiento



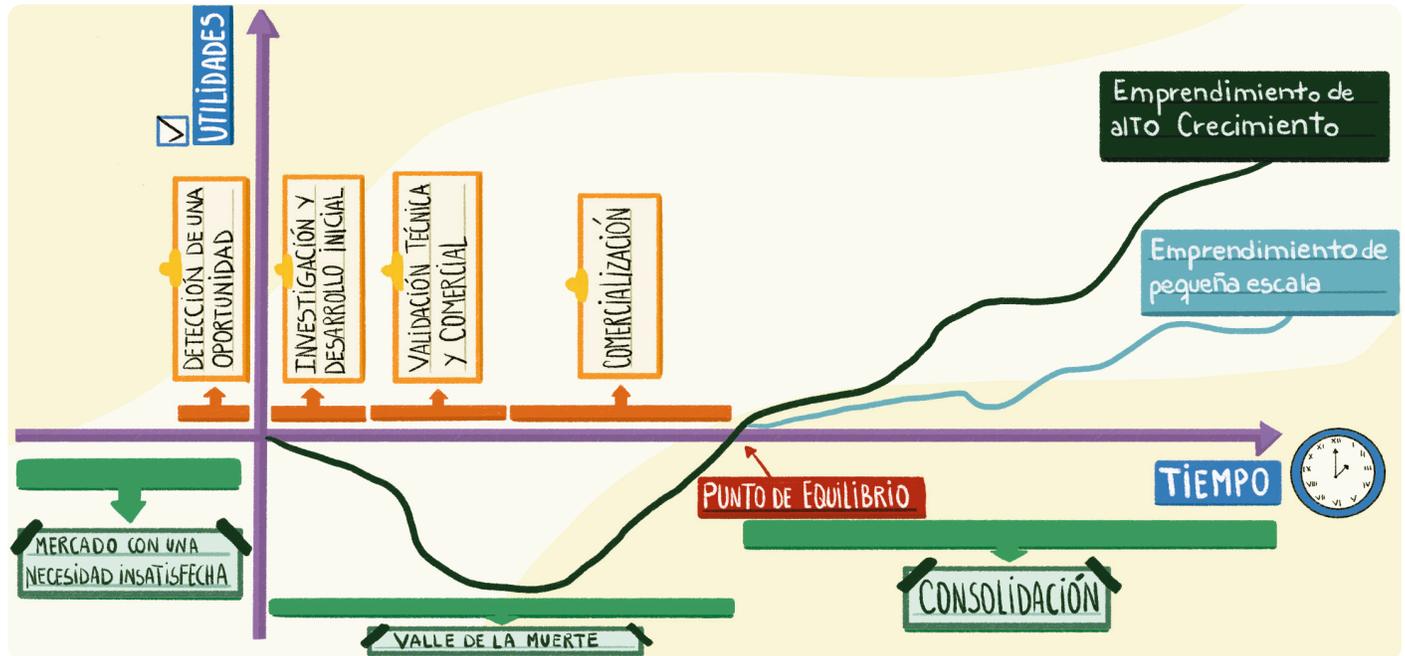
Los emprendimientos de alto crecimiento son aquellos que buscan un rápido y significativo aumento en su tamaño y alcance. Estos proyectos suelen tener un potencial de expansión considerable y apuntan a capturar una parte significativa del mercado. Se caracterizan por una estrategia ambiciosa de crecimiento, a menudo respaldada por inversiones de capital externo. Los emprendimientos de alto crecimiento buscan innovación, escalabilidad y un impacto a gran escala en un periodo relativamente corto. Este tipo de emprendimientos consume importantes sumas de dinero en su expansión, por tanto prioriza la captura del mercado y desplaza la obtención de rentabilidad para el futuro.

2.2. Camino del emprendedor

La evolución de un emprendimiento, e incluso de productos o servicios por sí mismos, sigue un conjunto de etapas intrínsecas determinadas por su fase de desarrollo. Es crucial comprender que toda gran empresa, producto o servicio, tuvo su origen en una simple idea antes de alcanzar su consolidación. Conocer las diversas fases que caracterizan el ciclo de vida de un emprendimiento, producto o servicio, nos proporcionará la capacidad de desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo, así como mantener la serenidad en medio de un entorno que pueda sentirse agitado.

Es importante saber que toda historia de vida de empresas, productos o servicios, puede ser diferente, lo que se propone a continuación es una interpretación de etapas que suelen repetirse en mayor o menor medida.

En un eje consideraremos las utilidades de la empresa, producto o servicio (ingresos – costos) y en el otro eje el tiempo. Esto nos permite basar nuestro análisis en la realidad financiera de la empresa en el tiempo.



Elaboración propia a partir de Musso (2018).

2.2.1. Mercado con una necesidad insatisfecha

Antes de concebir una idea para un producto o servicio, es fundamental reconocer la existencia de una necesidad insatisfecha o parcialmente cubierta en el cliente potencial. En esta fase inicial, aún no hemos desarrollado el producto o servicio destinado a abordar esa necesidad; más bien, estamos en una etapa de observación y detección de una posible brecha que requiere satisfacción. Aquí, podemos percibir señales de que algo está ocurriendo, identificando una oportunidad latente. Aprovechamos esta etapa para estudiar a fondo el mercado y sus necesidades, al mismo tiempo que nos preparamos con herramientas más efectivas para mejorar nuestras habilidades y capacidades en el futuro emprendimiento.

Por ejemplo, Valeria, una joven de la comuna de Chile Chico, observó que muchos emprendedores locales enfrentan dificultades para vender sus productos fuera de Aysén debido a los altos costos de transporte. Es usual ver a Valeria participando activamente en talleres presenciales y online de emprendimiento, esto dada su curiosidad personal y deseo de emprender algún día, aunque aún no sabe bien en qué.

2.2.2. Investigación y desarrollo inicial

Se refiere al período en el cual se transforma una idea inicial en un prototipo de producto o servicio. Durante esta fase, los emprendedores trabajan en el entendimiento, la conceptualización, diseño y creación de su propuesta, incorporando elementos que responden mejor a las necesidades del mercado, diferenciándose de otras soluciones, lo que llamaremos innovación para estos efectos. Es un momento clave para generar prototipos y pilotear, realizando pruebas, ajustes y mejoras, asegurando que el producto o servicio satisfaga de manera efectiva las necesidades identificadas. La innovación y el desarrollo no solo implican la materialización de la idea, sino también la búsqueda constante de mejoras y adaptaciones para destacar en un entorno empresarial dinámico.

Un prototipo es una versión preliminar de un producto o de un servicio, que permite evaluarlo y ajustarlo antes de su lanzamiento al mercado.

La innovación es el proceso de introducir cambios o mejoras en productos, procesos, o ideas para resolver problemas de mejor manera.



Por ejemplo, Valeria, una joven de Chile Chico, observó que los emprendedores locales enfrentaban dificultades para vender sus productos fuera de la región. A Valeria se le ocurrió la idea de establecer un convenio con un camionero conocido que llega a la región de Aysén con su camión lleno y vuelve a Santiago con su camión vacío. Su idea consiste en consolidar productos de localidades ubicadas en la cuenca del Lago General Carrera y aprovechar el espacio vacío del camión, reduciendo costos logísticos. En la fase de investigación y desarrollo, Valeria trabaja en conceptualizar y diseñar esta iniciativa, barajando formas de acopio de los productos, tipos de productos que se pueden trasladar, volúmenes y peso, ingresos y costos potenciales, entre otras variables. Esta etapa incluye la creación de prototipos, pruebas y ajustes para garantizar la viabilidad y eficacia de la propuesta.

2.2.3. Validación técnica y comercial

Después de realizar pruebas y ajustes con prototipos, hemos creado un producto mínimo viable (PMV) listo para entrar al mercado. Enfocándonos inicialmente en un mercado reducido, realizamos pruebas para llevar a cabo las validaciones técnica y comercial. El producto mínimo viable (PMV) es una versión funcional de un producto o servicio, que permite a los potenciales clientes evaluar si estarían dispuestos a adquirirlo. Puede ser que a usted no le guste esta versión, pero no se preocupe, es más importante salir temprano a testear con sus potenciales clientes y mejorarla sobre la marcha, que salir demasiado tarde con un producto que solo usted considere perfecto.

La validación técnica confirma que el PMV cumple con las características esenciales para satisfacer mínimamente las necesidades del mercado. Por otro lado, la validación comercial determina si el mercado está dispuesto a pagar por la solución ofrecida, evaluando tanto la viabilidad financiera como el valor percibido por los clientes. Esta validación generalmente se verifica a través de las primeras ventas realizadas.

En caso de no generarse una validación técnica o una validación comercial, se puede seguir ajustando el producto mínimo viable (PMV) en función de lograr la validación.

Por ejemplo, Valeria, una joven de Chile Chico, notó que los emprendedores locales tenían dificultades para vender sus productos fuera de la región. Valeria ha desarrollado un Producto Mínimo Viable que implica el acopio de productos en una bodega en Chile Chico, los cuales luego se trasladan y almacenan en una bodega en Santiago, facilitando el retiro por parte de los destinatarios o clientes. Este servicio establece un volumen mínimo de productos por cliente a un precio preestablecido. Valeria ha comenzado a ofrecer sus servicios a algunos emprendedores referidos, de la cuenca del Lago General Carrera. Un porcentaje significativo de ellos ha encontrado gran utilidad en transportar sus productos a una bodega en Santiago bajo las condiciones propuestas de tiempos, tamaños, opciones de entrega, opciones de retiro, etc (Validación Técnica). Al mismo tiempo, han aceptado el precio establecido por Valeria por este servicio cerrando sus primeras ventas (Validación Comercial).



2.2.4. Comercialización

Aunque ya hemos iniciado la comercialización (venta) de productos o servicios durante el proceso de Validación Técnica y Comercial, una vez que se ha confirmado de manera positiva la Validación Técnica y Comercial, intensificamos nuestros esfuerzos para promocionar y escalar las ventas del producto o servicio. Desarrollaremos estrategias de marketing con el objetivo de llegar de manera efectiva al consumidor y aumentar la visibilidad y demanda de nuestro producto o servicio.

Por ejemplo, Valeria, una joven de Chile Chico, notó que los emprendedores locales tenían dificultades para vender sus productos fuera de la región. Valeria, tras desarrollar un nuevo servicio en un mercado controlado y validar que este satisface las necesidades de los emprendedores (su mercado objetivo) y cuenta con sus primeros clientes dispuestos a pagar por ello, ha decidido invertir en una mayor visibilidad. Ha intensificado su presencia en redes sociales, radios locales y ha emprendido una gira presencial para ofrecer sus servicios a través de las municipalidades y directamente a emprendedores en las localidades de la cuenca del Lago General Carrera. La respuesta ha sido positiva, y Valeria ha empezado a sumar clientes.

«Escalar» es la acción concreta de incrementar, mientras que «escalabilidad» es la capacidad de un sistema o negocio para crecer y manejar incrementos de manera eficiente.

2.2.5. Valle de la muerte

Desde que concebimos la idea para abordar una necesidad no satisfecha en el mercado, hemos incurrido en diversos gastos que nos han permitido avanzar en el camino del emprendimiento. Este proceso incluye investigar, desarrollar productos y servicios, realizar pruebas, contratar personal, arrendar espacios, pagar patentes, entre otros. Durante un periodo de tiempo, estos gastos suelen superar los ingresos generados por el negocio, resultando en un flujo de efectivo negativo. Dado que nuestros recursos económicos son limitados, estos flujos negativos sólo pueden sostenerse por un tiempo determinado.

El periodo desde que comenzaron estos flujos negativos hasta que logramos obtener ingresos superiores a los egresos (o gastos) se conoce como el «Valle de la muerte». Este término refleja la realidad de que aproximadamente el 90% de los emprendimientos no logran llegar a un punto donde los ingresos superen los egresos, debiendo abandonar el negocio o emprendimiento. Sin embargo, para aquellos que lo logran, se abre la posibilidad de proyectar su crecimiento y consolidación en el mercado, aunque sin garantía de éxito.

Abordar los pasos previamente mencionados es una estrategia altamente efectiva para aumentar las posibilidades de superar el «Valle de la muerte». Además, es crucial tener una comprensión clara de la cantidad de dinero disponible para gastar durante este periodo, proveniente de diversas fuentes de financiamiento. Es importante intentar que la mayor parte de los gastos sean variables, es decir, que se realicen en función de las ventas. Por ejemplo, si es posible trabajar desde casa, se podría prescindir del arrendamiento de una oficina. Esto contribuye a una gestión financiera más flexible y adaptada a las necesidades del negocio.



Por ejemplo, Valeria, una joven de Chile Chico, notó que los emprendedores locales tenían dificultades para vender sus productos fuera de la región. Inspirada por esta observación, diseñó un servicio de acopio y traslado de productos desde la región de Aysén hasta una bodega en Santiago. Con su enfoque estudioso y formación en emprendimiento, Valeria anticipó que al inicio de su emprendimiento incurriría en más gastos que ingresos. Por ello, dio pasos cuidadosos, investigando y piloteando sus diversas ideas. Además, Valeria limitó sus gastos, trabajando desde casa y aprovechando los espacios gratuitos proporcionados por la municipalidad. Solo cuando fue estrictamente necesario, incurrió en gastos fijos, como el arriendo de un galpón. Valeria reconoce la distinción entre gastos cruciales para su emprendimiento y aquellos que no afectarán significativamente la calidad del servicio ofrecido.

2.2.6. Punto de equilibrio



Es el nivel de ventas en el cual los ingresos totales igualan los costos totales, resultando en un equilibrio entre ganancias y pérdidas. En este punto, una empresa no obtiene ni pérdidas ni ganancias, y marca el momento exacto donde los ingresos cubren a cabalidad los costos, ya sean fijos o variables. Este punto de inflexión también marca el término del periodo del Valle de la Muerte. El calcular el punto de equilibrio es esencial para evaluar la viabilidad financiera de un negocio y determinar cuántas unidades o ingresos son necesarios para evitar pérdidas.

Por ejemplo, Valeria, una joven de Chile Chico, observó que los emprendedores locales enfrentaban dificultades para vender sus productos fuera de la región. Inspirada por esta observación, Valeria ideó un servicio de acopio y traslado de productos desde Chile Chico a Santiago. Consciente de que al principio sus costos superarían los ingresos y anticipando pérdidas iniciales, Valeria calculó que al alcanzar la venta de 46 servicios mensuales, valorados en \$150.000 pesos chilenos cada uno, lograría cubrir los costos de bodegaje, flete, gastos operativos, sueldo, publicidad, entre otros. Aunque esta meta tomó tiempo, Valeria la alcanzó poco después de 18 meses de operación. De mantenerse captando nuevos clientes, ahora su negocio comenzaría a tener utilidades. ¡Qué felicidad, che!



2.2.7. Consolidación

La etapa de consolidación en un emprendimiento se presenta después de haber superado el punto de equilibrio. En este punto, el negocio ha logrado equilibrar ingresos y costos, estableciendo una base sólida. La “consolidación” implica fortalecer y perfeccionar el Modelo de Negocios, perfeccionando las operaciones existentes, optimizando procesos, mejorando la eficiencia y asegurando una posición sólida en el mercado. Con la intención de seguir escalando en nuestro impacto, la estrategia de abordar nuevos mercados surge cómo una buena posibilidad.

Por ejemplo, Valeria, una joven de Chile Chico, observó que los emprendedores locales enfrentaban dificultades para vender sus productos fuera de la región. Inspirada por esta observación, Valeria ideó un servicio de acopio y traslado de productos desde Chile Chico a Santiago. Una vez que sus ventas superaron los costos y su empresa comenzó a generar utilidades, Valeria se dedicó a mejorar las operaciones y otros aspectos que identificó como elementos clave para elevar la calidad de su servicio y aumentar la rentabilidad.

Además, Valeria tomó la decisión estratégica de expandir su servicio hacia emprendedores en Coyhaique y La Junta, estableciendo locales de acopio en estas localidades. Esta expansión no solo le permitió beneficiarse de economías de escala, sino que también contribuyó significativamente al aumento de sus ingresos. Así, Valeria demostró su capacidad para consolidar y escalar su emprendimiento, llevándolo a nuevas alturas de éxito y sostenibilidad.

La economía de escala es la disminución del costo por unidad de producto o servicio a medida que se incrementa la producción, debido a la distribución de costos fijos y mayores eficiencias operativas.

2.2.8. Declinación

Se refiere a la fase de disminución en rendimiento y viabilidad, que puede ocurrir en diferentes etapas del ciclo de vida del negocio. Es esencial que los emprendedores estén atentos a señales tempranas de declinación, adoptando un enfoque proactivo. La revisión constante del modelo de negocios, la identificación de oportunidades de mejora y la capacidad de ajustar estrategias son clave para prevenir, mitigar o aplazar la declinación, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo.

Por ejemplo, Valeria, una joven de Chile Chico, observó que los emprendedores locales enfrentaban dificultades para vender sus productos fuera de la región. Inspirada por esta observación, Valeria ideó un servicio de acopio y traslado de productos desde distintos puntos de la región de Aysén a Santiago. A lo largo de la trayectoria de su empresa, Valeria ha experimentado momentos en los que no ha logrado adquirir nuevos clientes a la velocidad esperada e incluso ha perdido algunos clientes. Frente a estas dificultades, ha enfrentado la situación con creatividad y un enfoque crítico hacia su modelo de negocios. Es así como Valeria ha introducido nuevos servicios, como puntos de venta en Linares destinados a clientes que elaboran cerveza, aprovechando la existencia de un almacén de su primo Waldo en dicha localidad. Esta adaptabilidad y capacidad para ajustar su

modelo de negocios demuestran la agudeza empresarial de Valeria frente a los desafíos y su habilidad para evolucionar con el mercado.



Oportunidad asociativa

En cada paso del “Camino del emprendedor” puedes recurrir a alianzas que te permitan un paso más potente y/o a menor costo. Debes tener claro que, así como las empresas siguen un camino fluctuante (y esperamos que ascendente), la asociatividad también requiere un desarrollo y evolución en el tiempo.

2.3. Encajes

En la creación de productos o servicios exitosos, es fundamental alcanzar una serie de alineaciones o calces que iluminen el camino hacia el éxito, a estos los llamaremos “encajes”. Orientarse y guiarse por estos encajes permite optimizar nuestros esfuerzos, garantizando una ruta más clara hacia el logro de nuestros objetivos.

Independiente de en qué encaje se encuentre nuestro producto o servicio, siempre debemos seguir el siguiente consejo:

Enamórate del problema (de tu cliente), no de la solución.

(Levine, 2023)

En su libro *Enamorate del problema, no de la solución*, el empresario Uri Levine nos invita a entender a fondo el problema que estás tratando de resolver en tu emprendimiento en lugar de enamorarte de una solución específica. Esto te ayuda a ser más flexible, receptivo a la retroalimentación y abierto a nuevas ideas para abordar el problema de manera más efectiva y así posicionarse y mantenerse vigente en el tiempo.

2.3.1. Primer encaje: cliente (usuario) - problema

Este encaje se centra en comprender a tus clientes (y/o usuarios) y los problemas que enfrentan. Debes identificar claramente quiénes son tus potenciales clientes (y/o usuarios) y cuáles son los problemas o dolores que están buscando resolver.

Por ejemplo, María, una diseñadora gráfica joven y prometedora, desea emprender utilizando sus habilidades, pero enfrenta incertidumbre sobre el rumbo a seguir. Después de una exhaustiva investigación, María concluye que numerosos propietarios de pequeñas empresas no logran comunicar apropiadamente su oferta de productos y servicios.

a. Cliente (Usuario): Propietarios de pequeñas empresas.

b. Problema: No logran comunicar apropiadamente su oferta en productos y servicios.



En este encaje, no debes dejarte influir por lo que crees que puede ayudar a los clientes; el análisis debe basarse únicamente en la realidad de sus problemas y necesidades.

2.3.2. Segundo encaje: problema - solución

Este encaje se centra en desarrollar una solución convincente para el problema identificado. Debes asegurarte de que tu propuesta aborde de manera efectiva las necesidades y preocupaciones de tus clientes.

Por ejemplo, María, una diseñadora gráfica que ha descubierto que los propietarios de pequeñas empresas no logran comunicar apropiadamente su oferta en productos o servicios. María decide abordar el problema ofreciendo un servicio de diseño gráfico personalizado para pequeñas empresas. Su propuesta incluye la creación de logotipos, folletos informativos y contenido visual atractivo para redes sociales, todos diseñados para destacar la singularidad y los beneficios de los productos o servicios ofrecidos por estas empresas. Con esta solución, María busca generar un mayor reconocimiento de la marca de sus clientes, ayudándolos a atraer nuevos clientes y aumentar las ventas.

- a) **Problema:** No logran comunicar apropiadamente su oferta en productos y servicios.
- b) **Solución:** Servicio de diseño gráfico personalizado incluyendo logotipos, folletos informativos y contenido visual.

2.3.3. Tercer encaje: solución - mercado (cliente)

Este encaje se centra en la aceptación de tu solución en el mercado. Debes asegurarte de que los clientes estén dispuestos a pagar por tu producto o servicio y que perciban un beneficio (valor) real en lo que ofreces. Síntomas como la baja frecuencia de uso de parte de tus clientes, dificultad para realizar una venta, clientes que no vuelven a comprar ni tampoco recomiendan la solución a otros posibles clientes, son señales de que tu solución no se está adecuando al mercado y deberías buscar resolverlo cuanto antes.



Por ejemplo, María, una diseñadora gráfica que ha creado un servicio de diseño gráfico personalizado para pequeñas empresas que no poseen material gráfico de calidad. Para validar su solución primero realizó encuestas dentro del perfil de clientes identificado y luego comenzó con ventas a pequeña escala, descubriendo que los propietarios de pequeñas empresas no solo encuentran útil su servicio, sino que están dispuestos a invertir en mejorar su presencia visual. Observa un interés genuino y una disposición a pagar por los servicios de diseño gráfico.

- a) **Solución:** Servicio de diseño gráfico personalizado.
- b) **Mercado (Cliente):** Pequeñas empresas de cualquier rubro que buscan mejorar su posicionamiento.

2.3.4. Cuarto encaje: modelo de negocio

Finalmente, para lograr un modelo de negocio exitoso, debes demostrar que tu propuesta de valor puede ser rentable y sostenible a largo plazo. Esto implica analizar y optimizar constantemente tu propuesta (de valor), tus procesos, costos, fuentes de ingresos y posibles vías de crecimiento.

Por ejemplo María, una diseñadora gráfica que ha comprobado que su servicio de diseño gráfico personalizado para pequeñas empresas que no poseen material gráfico de calidad es deseado por estos y que están dispuestos a pagar por ello. Con esta confirmación, María comienza el trabajo de diseñar una forma de hacer las cosas (Modelo de Negocios) que le funcione de la manera más óptima posible, creando soluciones para sus clientes, entregándoles en tiempo y forma adecuada y generando utilidades (ingresos – costos) suficientes y crecientes para la empresa.

a) Modelo de Negocio: Paquetes mensuales de servicios de diseño gráfico con tarifas competitivas, creados de manera estratégica y que generan utilidades sanas y crecientes para el negocio (más adelante profundizaremos sobre Modelos de Negocios).

Modelo de Negocios es la forma a través de la cual tu negocio funciona, su dinámica para satisfacer a los clientes, a la vez de lograr utilidades financieras.

Oportunidad asociativa

En cada encaje, puedes preguntarte:
¿existe alguien que tenga información o experiencia previa en lo que deseo realizar?



3. FACTORES PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

EL CASO DE VALENTINA

Valentina, una integrante de una red de recolectoras de calafate en Cochrane, decidió dar un paso más allá al emprender en la elaboración artesanal de mermeladas en 2018, luego de un periodo de aprendizaje para la elaboración de estas. Afortunadamente, encontró un espacio de venta proporcionado por la Municipalidad, donde sus productos ganaron rápidamente popularidad en la comunidad local.

No obstante, con el tiempo, enfrentó la creciente competencia de otros emprendedores que incursionaron en el mismo negocio, lo que impactó negativamente sus ventas. Ante esta situación, Valentina se vio obligada a reevaluar su estrategia comercial.

Con determinación, Valentina buscó orientación en el Centro de Negocios de Cochrane, donde recibió ayuda para desarrollar un sólido plan de negocios. Además, el respaldo de la Municipalidad, a través de la oficina de fomento productivo, le permitió presentar una propuesta ante FOSIS, obteniendo financiamiento para transformar un espacio adyacente a su cocina en una sala de procesos. Así nació VALENCO, una empresa formalizada y lista para crecer.

Valentina demostró su capacidad de adaptación y crecimiento al expandir su producción y diversificar su oferta. Además de trabajar con la materia prima que ella recolectaba, comenzó a comprar a otras recolectoras para aumentar su capacidad de producción. Después de tres años, sus productos se vendían no solo en Cochrane, sino también a través de supermercados y almacenes de otras localidades de la región.

Sin embargo, la competencia seguía en aumento, por lo que Valentina decidió explorar nuevas oportunidades y diversificar aún más su oferta. Tras participar en una gira técnica organizada por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), decidió incursionar en la elaboración de jugos de calafate, un producto innovador y prometedor. Después de obtener las autorizaciones sanitarias necesarias y trabajar en el etiquetado de productos, comenzó a promocionar sus jugos como superalimentos beneficiosos para la salud, los cuales no generaron las ventas esperadas, dado el reducido mercado para ello en Cochrane, lo cual la llevó a decidir entre cerrar dicha línea de productos o buscar nuevos mercados fuera de Cochrane.

A pesar de los desafíos enfrentados en el camino del emprendimiento, Valentina sigue adelante con determinación y pasión. Su historia es un recordatorio inspirador de que el camino del emprendedor está lleno de desafíos, pero también de gratificaciones.

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?

Antes de embarcarse en cualquier oportunidad de negocios, es fundamental evaluarla cuidadosamente considerando diversos factores. Una buena oportunidad de negocios depende de varios elementos clave, como la existencia de una necesidad latente en el mercado, la capacidad personal para abordarla eficazmente y la viabilidad del proyecto en términos de recursos y contexto. Analizar estos aspectos permite tomar decisiones informadas y maximizar las posibilidades de éxito.

3.1. Observando el mercado

El éxito de una empresa radica en la capacidad de satisfacer una necesidad genuina del mercado, donde los posibles clientes estén dispuestos a invertir en la solución ofrecida. La aceptación y sostenibilidad de nuestra propuesta en el mercado (clientes) están influenciadas por diversos factores, los que explicaremos a continuación.

3.1.1. Necesidad del mercado por abordar la brecha

La necesidad del mercado se refiere a una carencia o problema existente en el mercado que aún no ha sido satisfecha de manera eficiente, al menos no para todos los consumidores. Identificar esta brecha es fundamental para encontrar oportunidades de negocio que puedan cubrir esa demanda insatisfecha.

Por ejemplo, en la región de Aysén, los horticultores luchan con la falta de acceso a canales de venta directa para conectar con los consumidores, a pesar de cultivar productos deliciosos. Por otro lado, la población local que desea consumir verduras frescas y saludables se ve limitada a las ferias, que generalmente se realizan solo una vez a la semana. Un emprendedor podría abordar este desafío mediante la creación de una plataforma en línea que facilite la venta y entrega directa a las casas de los clientes.

3.1.2. Tendencias y cambios socioeconómicos

Las tendencias y cambios en la sociedad y en la economía pueden crear oportunidades para nuevos negocios o modificar los existentes. Estar al tanto de estas tendencias permite a los emprendedores anticipar las necesidades emergentes y adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado.

Por ejemplo, Alejandro, diseñador gráfico y dueño de una imprenta, se inspiró en un seminario de economía circular y planea lanzar una línea de embalajes ecológicos para convertir su negocio en un referente de soluciones sostenibles, en línea con las tendencias de mercado y regulaciones ambientales.



Es muy positivo cuando la tendencia de demanda va en crecimiento.

3.1.3. Tamaño de mercado

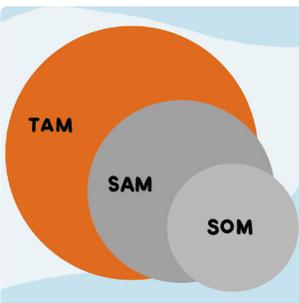
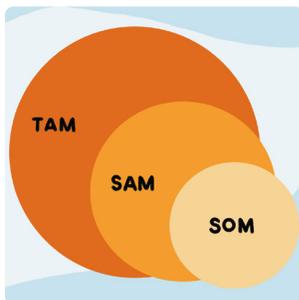
El tamaño de mercado se refiere al número total de clientes potenciales y el valor económico de la demanda que existe para un producto o servicio en particular. Comprender el tamaño del mercado es esencial para evaluar el potencial de crecimiento y rentabilidad de una oportunidad de negocio.

Por ejemplo, en Coyhaique, un grupo apasionado de jugadores de paintball se encuentra con la dificultad de acceder a productos especializados en la ciudad. Adolfo, miembro de este grupo, decide abrir una tienda de insumos para paintball para atender esta necesidad, pero las ventas no logran cubrir los gastos debido a la limitada demanda en el mercado local, lo que hace que el negocio no sea rentable debiendo cerrar al poco tiempo. Adolfo debió haber calculado cuánto dinero podría capturar con su idea.

Oportunidad asociativa

Al unirse con otras empresas en una estrategia asociativa, puedes aumentar la participación combinada en el mercado, lo que genera un mayor poder de atracción de clientes y sustentabilidad económica.

Elaboración propia a partir de Coyle y Ferguson (2024).



Para simplificar este proceso, Chris Argyris y Donald Schön desarrollaron un método conocido como TAM SAM SOM. Este enfoque ayuda a identificar mercados y su tamaño económico, lo que a su vez facilita el cálculo de los ingresos potenciales que nuestro negocio podría generar en un periodo de tiempo.

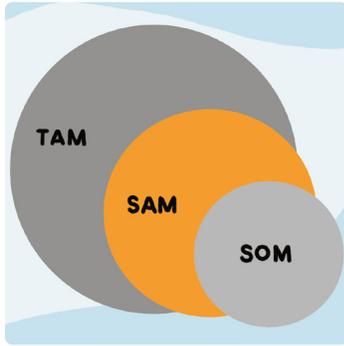
a) TAM (Total Addressable Market o Mercado Total): Es la totalidad del mercado disponible para un producto o servicio en particular. Representa el máximo potencial de ingresos que una empresa podría obtener si captura el 100% de dicho mercado. Para definir el TAM debes considerar el mercado relevante si lo llegases a escalar en un futuro.

¿Cómo se calcula el TAM? Investiga y recopila datos para determinar el tamaño total del mercado para tu producto o servicio. Esto implica comprender la demanda total en el mercado relevante, sin limitaciones de recursos.

Por ejemplo, para un emprendimiento en Coyhaique que busca vender canastas de frutas y verduras hidropónicas durante todo el año a las localidades de Coyhaique y Puerto Aysén, y que ha calculado un gasto promedio por persona en consumo de frutas y verduras de \$20.000 mensuales, considera que la región de Aysén, con una población de 110.000 habitantes, representa el TAM. Este constituye el mercado total disponible para el negocio, sin restricciones puntuales de la empresa.

Cálculo del TAM:

$$\begin{aligned}
 \text{TAM} &= \text{Población de la región de Aysén} * \text{Consumo promedio de frutas y verduras mensual} \\
 &= 110.000 \text{ habitantes} * \$20.000 \text{ CLP mensuales} \\
 &= \$2.200.000.000 \text{ CLP mensuales se consumen en frutas y verduras en la región de Aysén}
 \end{aligned}$$



Elaboración propia a partir de Coyle y Ferguson (2024).

b) SAM (Serviceable Available Market o Mercado Objetivo):

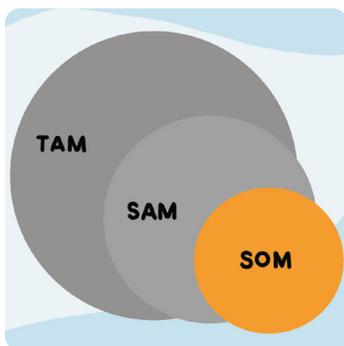
Es la porción del TAM a la que una empresa puede llegar con sus productos o servicios. Se refiere al segmento del mercado que la empresa puede alcanzar efectivamente con su modelo de negocios, teniendo en cuenta factores como la ubicación geográfica, la capacidad financiera del cliente, la regulación, entre otros.

¿Cómo se calcula el SAM? Una vez que tienes el TAM, examina los factores que limitan tu alcance, como la ubicación geográfica, la capacidad financiera del cliente, entre otros. Esto te ayudará a definir cuál es la porción del mercado a la que realmente puedes acceder.

Por ejemplo, un emprendimiento en Coyhaique que busca vender canastas de frutas y verduras hidropónicas durante todo el año a las localidades de Coyhaique y Puerto Aysén, ha estimado un gasto promedio por persona en consumo de frutas y verduras de \$20.000 mensuales. Dado que Coyhaique y Puerto Aysén tienen una población combinada de 62.000 + 25.000 = 87.000 habitantes, y suponiendo que el 15% de mayores ingresos estará interesado en adquirir sus productos (dado que los productos hidropónicos serán levemente más caros que los tradicionales), ha calculado un segmento de mercado de 13.050 personas. Este segmento del mercado es al que el negocio puede llegar efectivamente con su estrategia de marketing y distribución.

Cálculo del SAM:

$$\begin{aligned}
 \text{SAM} &= (\text{Población de Coyhaique} + \text{Población de Puerto Aysén}) * \% \text{ población con mayores ingresos} * \text{Consumo promedio de frutas y verduras mensual} \\
 &= (62.000 + 25.000) \text{ habitantes} * 15\% * \$20.000 \text{ CLP} \\
 &= 13.050 \text{ habitantes} * \$20.000 \text{ CLP} \\
 &= \$261.000.000 \text{ CLP}
 \end{aligned}$$



Elaboración propia a partir de Coyle y Ferguson (2024).

c) SOM (Serviceable Obtainable Market o Mercado Obtenible):

Es la parte del SAM que una empresa realmente puede capturar, dado su modelo de negocio, recursos y estrategia de mercado. Representa el porcentaje realista de mercado objetivo que la empresa puede obtener con el proyecto que desea realizar.

¿Cómo se calcula el SOM? Después de identificar el SAM, evalúa realistamente qué parte de este mercado puedes capturar con tu estrategia comercial y los recursos disponibles.

Por ejemplo, para un emprendimiento en Coyhaique que busca vender canastas de frutas y verduras hidropónicas durante todo el año en las localidades de Coyhaique y Puerto Aysén, y que ha calculado un mercado objetivo de \$261.000.000 CLP, ha estimado que alcanzará un 5% del segmento de mercado de manera mensual. Esto se debe a factores como la competencia, su capacidad de producción y distribución, entre otros aspectos relevantes.

Cálculo del SOM:

$$\text{SOM} = 5\% * \text{SAM}$$

$$= 0.05 * \$261.000.000 \text{ CLP}$$

$$= \$13.050.000 \text{ CLP en ventas mensuales}$$

Con esto podemos decir que el emprendimiento de frutas y verduras hidropónicas tiene un TAM de \$2.200.000.000 CLP mensual en la región de Aysén, un SAM de \$261.000.000 CLP mensual en Coyhaique y Puerto Aysén, y un SOM de \$13.050.000 CLP mensual, lo que representa el 5% de su SAM.

Cuando te enfrentes a la falta de información concreta que necesitas, puedes hacer supuestos realistas. Sin embargo, es fundamental que te esfuerces por obtener la información más precisa y real posible.

3.1.4. Estacionalidad de la demanda

La estacionalidad de la demanda se refiere a las fluctuaciones periódicas en la demanda de ciertos productos o servicios debido a factores como las estaciones del año, días festivos, eventos culturales, entre otros. Identificar patrones estacionales puede ayudar a los emprendedores a prepararse para los altos y bajos en las ventas y ajustar su estrategia comercial en consecuencia.



Por ejemplo, durante un taller del Centro de Negocios en la localidad de Cochrane, el expositor pidió al público ejemplos de cómo la estacionalidad de la demanda impacta a sus diversos emprendimientos, recibiendo los siguientes comentarios:

- a) «Para mi taller mecánico el aumento en la demanda se experimenta durante el periodo de permisos de circulación, el resto del año es más bajo y estable».
- b. «En nuestra agencia de turismo, la demanda es alta entre los meses de noviembre a marzo, bajando después a cero».
- c. «En mi almacén de barrio, la demanda fluctúa dependiendo del producto, los fines de semana se vende más cosas para las comidas y reuniones familiares y sociales, los días de semana, por las tardes, lo que más sale es pan y cosas para la once».

3.1.5. Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta para entender el entorno competitivo de una industria específica. Estas fuerzas ayudan a los emprendedores a evaluar el potencial de una oportunidad de negocio y cómo esta puede ser influenciada por diferentes factores externos.

A continuación, se presentan breves definiciones y ejemplos para cada fuerza:

-  a) **Rivalidad entre competidores:** Este factor analiza la intensidad de la competencia entre las empresas existentes en una industria. A mayor competencia, más difícil puede ser ingresar al mercado y mantener una ventaja competitiva.

Por ejemplo, en Capillas de Mármol, más de 30 lancheros ofrecen tours aprovechando la atracción turística de esta formación geológica única. En un entorno altamente competitivo, algunos microempresarios destacan ofreciendo servicios adicionales, como guías expertos o experiencias de navegación cómodas y seguras. Sin embargo, muchos aún no han desarrollado estrategias diferenciadoras en este mercado tan competitivo.

Una **ventaja competitiva** es una cualidad distintiva que permite a una empresa destacar sobre otras de la competencia, posicionándose como la mejor opción para un grupo de clientes.

b) Poder de negociación de proveedores: Se refiere al grado de influencia que los proveedores tienen sobre las empresas que compran sus productos o servicios. Si los proveedores son pocos y especializados tendrán un poder significativo, pudiendo aumentar precios o reducir la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Mientras que si hay muchos proveedores para su negocio y de bajo nivel de especialización, usted tendrá mayor poder de negociación pudiendo exigir mejores precios y calidad.

Por ejemplo, empresas que proporcionan transporte turístico marítimo al Parque Laguna San Rafael, al hallarse en una ubicación remota y con poca competencia, poseen un mayor poder de negociación sobre sus clientes (agencias de viaje y tour operadores). Esto le permite a las empresas de transporte establecer precios, horarios y tipos de servicio, que luego las agencias de viaje o tour operadores están obligadas a aceptar, bajo condiciones poco flexibles y sin capacidad de negociar.

c) Poder de negociación de clientes: Esta fuerza mide la influencia que los clientes tienen sobre las empresas que les ofertan productos o servicios. Si los clientes son pocos y grandes (concentrados) tendrán mayor poder para presionar a las empresas y obtener mejores ofertas. Por otro lado, si los clientes son muchos y pequeños (atomizados) no tendrán mucho poder de manera individual sobre las empresas oferentes debiendo aceptar las condiciones del mercado.

Por ejemplo, el Fundo Don Fernando, ubicado en el sector de Panguilemu y dedicado a la producción de lana, enfrenta una situación donde la demanda mundial de lana ha disminuido. En este contexto, los pocos pero grandes clientes tienen un poder considerable para exigir precios bajos y condiciones logísticas estrictas, dejando al fundo con poca capacidad de negociación y obligándolo a aceptar las condiciones del mercado impuestas por estos clientes concentrados.



d) Amenaza de productos y servicios sustitutos: Evalúa la probabilidad de que los clientes adopten productos o servicios alternativos que satisfacen la misma necesidad. Si hay muchas alternativas, puede afectar la demanda de un negocio.

Por ejemplo, en la hermosa Región de Aysén, al sur de Chile, “Leñas Sureñas”, un negocio con décadas suministrando leña, se enfrenta a una amenaza debido al creciente uso de pellets como alternativa a la leña,

impulsado por la preocupación por la contaminación del aire y la comodidad que ofrece el pellet. Esta tendencia amenaza la cuota de mercado de “Leñas Sureñas”, ya que más residentes adoptan los pellets, lo que podría llevar a la pérdida de clientes.

 e) **Amenaza de nuevos competidores:** Se refiere a la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado y competir. Si las barreras de entrada son bajas, aumenta la amenaza de nuevos competidores.

Las barreras de entrada son obstáculos que dificultan la entrada de nuevas empresas a un mercado específico. Estas barreras pueden ser naturales (como una materia prima escasa), artificiales al ser creadas por las empresas (como la popularidad de marca) o legales/regulatorios (como un derecho de uso de una tecnología o patente).

En Puerto Chacabuco, la industria salmonera ha sido vital para el empleo y la economía. “EcoMar Reciclaje”, pionera en reciclar desechos de esta industria, ha sido dominante. Sin embargo, la creciente conciencia ambiental y nuevas regulaciones han atraído a otras empresas recicladoras que se han instalado fácilmente en la zona dado la inexistencia de barreras de entrada, fragmentando la cuota de mercado de EcoMar, aumentando la competencia y atrayendo la atención de las empresas salmoneras por contratar sus servicios.

Oportunidad asociativa

Puedes buscar oportunidades de generar alianzas con alguna entidad perteneciente a las fuerzas mencionadas, y así fortalecer tu posición al respecto. Transformar desafíos en oportunidades.

3.1.6. Escalabilidad

La escalabilidad es un concepto importante a considerar cuando queremos iniciar un negocio o desarrollar un producto o servicio que pueda crecer cada vez más rápido.

En pocas palabras, se refiere a la capacidad de crecimiento y expansión de manera eficiente y sostenible, sin que los costos se incrementen en la misma relación o más rápido que la demanda o la producción. Una idea o negocio escalable permite alcanzar un mayor número de clientes, aspirando a un mayor nivel de rentabilidad. A continuación te presentamos una serie de estrategias que te permiten generar escalabilidad:

a) **Automatización:** Involucra el uso de tecnología y sistemas para realizar tareas repetitivas o rutinarias de forma eficiente y sin la necesidad de intervención humana constante. Un emprendimiento puede encontrar escalabilidad en automatizar procesos clave para liberar recursos y permitir un crecimiento más rápido.



Por ejemplo, en Coyhaique, las oficinas contables han mejorado su eficiencia y precisión al incorporar software de contabilidad avanzado. La automatización de tareas repetitivas y cálculos complejos no sólo ha elevado la calidad de sus servicios, sino que también les ha permitido atender a más clientes en menos tiempo.

b) Modelos de negocio flexibles: Implica desarrollar estructuras empresariales que puedan adaptarse fácilmente a cambios en la demanda o en el mercado, permitiendo una rápida expansión.

Por ejemplo, José Vicente, quien gestiona una cadena de *food trucks* veganos que puede desplegar en diferentes eventos o lugares según la demanda. Su modelo de negocio flexible le permite adaptar los horarios y la cantidad de carritos activos según las necesidades del mercado y los gustos de los clientes.



c) Plataformas escalables: Se refiere a la construcción de sistemas tecnológicos, como plataformas en línea o aplicaciones, que puedan manejar un crecimiento significativo en el número de usuarios o transacciones sin degradación del rendimiento.

Por ejemplo, Romina, residente de Coyhaique, desarrolló una aplicación contable especializada en producción agrícola. Esta aplicación está disponible para su descarga en internet y es independiente entre las distintas descargas, lo que significa que no importa cuántos usuarios la utilicen simultáneamente, esta mantiene su rendimiento.

d) Externalización estratégica: Consiste en delegar funciones o procesos a proveedores externos especializados, lo que permite escalar la operación sin la necesidad de invertir en infraestructura interna adicional.

Por ejemplo, Cecilia, propietaria de una empresa de repostería, ha delegado todos los envíos de su producción a una empresa externa. Esta estrategia le permite concentrarse en aumentar la producción y las ventas sin tener que lidiar con las complicaciones adicionales asociadas al despacho de los productos.

e) Estandarización de procesos: Implica establecer procedimientos y protocolos claros que puedan replicarse fácilmente a medida que la empresa crece, garantizando consistencia y eficiencia en todas las operaciones.

Por ejemplo, Soledad, residente y trabajadora en Coyhaique, dirige un centro especializado en la estimulación de niños en el espectro autista, con una amplia gama de profesionales. Ha establecido procedimientos operativos claros y profundos para su centro, lo que le ha permitido replicar la experiencia con éxito en otras localidades como Cochrane, Chile Chico, Puerto Aysén y La Junta, llevando un fluido y claro control de las operaciones de estos centros.

f) Escalabilidad horizontal: Es la capacidad de un sistema, producto o servicio para manejar un aumento en la carga o demanda al agregar más recursos del mismo tipo.

Por ejemplo, Manuela quien compró una nueva embarcación para sumar a su flota actual, esto con la intención de ofrecer un servicio de navegación más cómodo y capaz de transportar a más personas en su ruta hacia el istmo de Ofqui.

@portunidad asociativa

Al aliarnos con empresas del mismo sector, como sucede en muchas cooperativas, estamos promoviendo la escalabilidad horizontal, lo que implica aumentar la capacidad operativa y, por ende, aprovechar economías de escala.

- g) **Escalabilidad vertical:** Se refiere a la capacidad de un sistema, producto o servicio para manejar un aumento en la carga o demanda al mejorar la capacidad de cada recurso individual.

Por ejemplo, Manuela adaptó su barco para ofrecer un servicio de navegación más cómodo y capaz de transportar a más personas en su ruta hacia el itmo de Ofqui.

- h) **Utilización de la nube:** Implica aprovechar servicios en la nube para almacenar datos, ejecutar aplicaciones y acceder a recursos informáticos de forma escalable y rentable, evitando la necesidad de inversiones en infraestructura física costosa.

Por ejemplo, una plataforma de comercio electrónico utiliza servicios en la nube para almacenar su inventario de productos y procesar transacciones de manera segura y eficiente, sin necesidad de infraestructura física costosa.

- i) **Innovación continua:** Implica aprovechar una cultura empresarial orientada a la innovación y la mejora continua, lo que permite mantenerse relevante en un mercado en constante evolución y facilita la adaptación a nuevas oportunidades de crecimiento.

Por ejemplo, una empresa de consultoría establece un sistema de retroalimentación regular entre los empleados y la alta dirección de la empresa, esto para identificar oportunidades de mejora y fomentar la innovación en todos los niveles de la organización.

@portunidad asociativa

- Puedes establecer alianzas con otras empresas o instituciones que complementen las capacidades existentes, lo que facilita la expansión y diversificación del negocio sin incurrir en costos significativos.
- Al realizar una actividad asociativa, es crucial considerar todas las variables mencionadas anteriormente y evaluar el nivel de compromiso y viabilidad para navegar juntos a través de las olas de un mercado que podría cambiar en cualquier momento.



3.2. Observando mis actitudes y capacidades

Las características emprendedoras personales (CEP) son atributos que influyen en el comportamiento de un emprendedor y en su capacidad para alcanzar mayores resultados en sus proyectos y metas empresariales. Al cultivar estas habilidades y actitudes, un emprendedor puede aumentar su efectividad para enfrentar los desafíos, aprovechar las oportunidades y alcanzar sus objetivos empresariales con mayor éxito.

Oportunidad asociativa

Observa tus propias habilidades y desafíos y, con ello, puedes encontrar oportunidades de complementariedad para generar valor.

A continuación, se presentan breves definiciones y ejemplos de cada una de estas características y otras adicionales de utilidad:

3.2.1. Buscar información útil

Un emprendedor con esta característica tiene una sed constante de conocimiento y busca información relevante y actualizada para tomar decisiones informadas en su negocio.

Por ejemplo, Pedro, de Puerto Cisnes, descubrió su amor por la cerveza en la universidad. Tras graduarse, fundó Cervecería El Pionero experimentando en su cocina. Superó desafíos con perseverancia, aprendiendo sobre elaboración de cerveza y negocios. Su búsqueda constante de conocimiento llevó a que su empresa sea reconocida regionalmente.

Oportunidad asociativa

En Chile existen una serie de organizaciones, ya sean públicas, privadas, académicas o asociaciones de emprendedores, cuyo propósito incluye fortalecer los conocimientos en asociatividad y cooperativismo.

3.2.2. Correr riesgos calculados

Un emprendedor con esta habilidad está dispuesto a asumir riesgos, pero siempre después de una evaluación cuidadosa y análisis de las posibles consecuencias.

Por ejemplo, Isabel abrió una panadería en un área rural hace 5 años. Consciente de los riesgos, realizó una investigación previa, elaboró un plan de negocios y redujo costos eligiendo un local más pequeño, equipo de segunda mano y ajustando la operación según la demanda. Su habilidad para tomar decisiones informadas y evaluar riesgos contribuyó significativamente a su éxito.

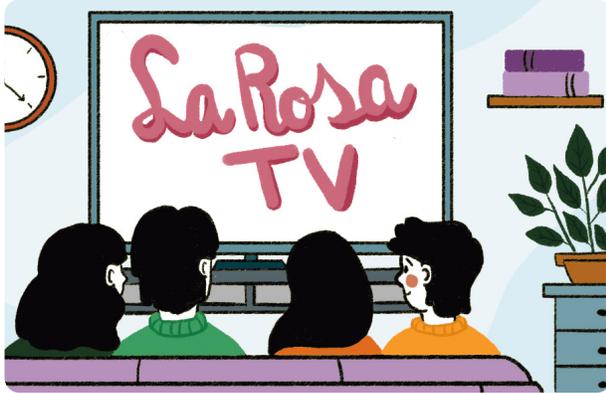
3.2.3. Buscar oportunidades y tener iniciativa

Este atributo impulsa al emprendedor a estar atento a oportunidades de negocio y a tomar la iniciativa para convertirlas en proyectos concretos.

Por ejemplo, La Jugosa, una empresa familiar de la Patagonia chilena, especializada en extractos de frutos como el maqui y el calafate, recientemente despertó interés de una empresa japonesa en su línea de productos basados en el maqui. Esto motivó a La Jugosa a explorar oportunidades en el mercado asiático, pese a los temores por la diferente cultura e idioma, aprovechando la creciente demanda en la región por frutos exóticos con altos niveles de antioxidantes.

3.2.4. Persistir en lo que se quiere lograr

La persistencia es crucial en el mundo emprendedor, ya que a menudo se enfrentan obstáculos y desafíos. Un emprendedor con esta característica no se rinde fácilmente ante las adversidades y sigue trabajando hacia sus objetivos a pesar de los contratiempos, siempre siendo juicioso ante las realidades que se presentan.



Por ejemplo, Rosario, emprendedora de Aysén, estableció La Rosa TV en 1990. A pesar de los desafíos financieros y las limitaciones en una región con recursos publicitarios limitados, ha convertido su emprendimiento en un negocio exitoso, manteniendo su enfoque en ofrecer contenido regional.

3.2.5. Fijar metas y planificar con un control sistemático

El establecimiento de metas claras y la planificación son fundamentales para dirigir las acciones del emprendedor hacia un resultado específico.

Por ejemplo, en la hermosa Patagonia, Juan fundó el lodge de pesca Río Dorado con la meta de brindar a los amantes de la pesca una experiencia única. Su plan detallado, con un enfoque en el crecimiento progresivo, abarcó desde la ubicación estratégica del lodge hasta la selección de guías expertos. Juan supervisó de cerca cada aspecto del negocio, utilizando registros precisos para mejorar constantemente la experiencia ofrecida a los clientes.

3.2.6. Crear y usar redes de apoyo

Un emprendedor exitoso se rodea de personas que pueden brindarle apoyo, asesoramiento o colaboración. Estas redes pueden incluir mentores, socios comerciales, clientes satisfechos y otros emprendedores que generen complementariedad.

Por ejemplo, Andrés, interesado en iniciar su propia empresa turística, buscó consejos sobre cómo hacerlo. Se le recomendó construir sólidas redes de apoyo, como el Centro de Negocios para asesoramiento empresarial, la Oficina de Fomento Productivo local para información sobre financiamiento, Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) para promoción, y la Cámara de Turismo para establecer conexiones y acceder a acciones compartidas.

3.2.7. Tener autoconfianza y autonomía

La confianza en uno mismo y la capacidad para tomar decisiones independientes de otros son fundamentales para liderar un negocio.

Por ejemplo, Romina desafiando críticas constantes sobre la inutilidad de convertir desechos orgánicos en abono a través de la lombricultura, perseveró en su visión. Con esfuerzo y dedicación, aseguró un contrato con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y ahora es reconocida como la principal productora de fertilizante orgánico en la región, demostrando cómo la confianza y la visión pueden convertir esfuerzos aparentemente en vano en un éxito rotundo.



3.2.8. Exigir calidad y eficiencia

Este atributo impulsa al emprendedor a esforzarse por la excelencia y la eficiencia en todas las áreas de su negocio. Buscar constantemente la mejora y ofrecer productos o servicios de alta calidad es una estrategia potente para destacar en un mercado competitivo.

Por ejemplo, Alondra, emprendedora de moda, lidera con éxito una casa comercial en el centro de la ciudad, compitiendo con tiendas de retail. Su clave para el éxito radica en el compromiso con la excelencia y eficiencia en todas las áreas del negocio. Se destaca por ofrecer alta calidad, atención al cliente personalizada y una presentación atractiva. Gracias a este enfoque, su tienda se ha convertido en un destacado centro de moda en la ciudad.

3.2.9. Cumplir con los compromisos contraídos

La responsabilidad y la capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos son fundamentales para mantener la confianza de los clientes, socios comerciales y empleados. Un emprendedor con esta característica se esfuerza por honrar todas las promesas y acuerdos.

Por ejemplo, Ana, dueña de una agencia de viajes de aventura en Aysén, enfatiza la importancia de la responsabilidad en la industria del turismo. Su compromiso de ofrecer experiencias seguras y memorables en la remota Patagonia ha cimentado la reputación de su agencia, generando reservas constantes y recomendaciones positivas. Ana reconoce que en el turismo, la responsabilidad es fundamental para el éxito a largo plazo de su negocio.

3.2.10. Flexibilidad

Se refiere a la capacidad de adaptarse y ajustarse a cambios inesperados o nuevas circunstancias de manera ágil y efectiva. Los emprendedores exitosos suelen ser flexibles en su enfoque, estrategia y toma de decisiones para superar obstáculos y aprovechar oportunidades emergentes.

Por ejemplo, Karina, inicialmente tuvo éxito diseñando senderos flotantes para niños a nivel nacional, pero al intentar expandirse a Coyhaique sin lograr el mismo éxito, adaptó su enfoque. Después de estudios y apertura mental, redirigió su negocio hacia la creación de experiencias al aire libre para grupos de mujeres adultas. Hoy, goza de un negocio en crecimiento y buenos resultados económicos.

3.3. Observando mi proyecto

Para emprender un negocio con éxito, es imprescindible llevar a cabo una planificación meticulosa del proyecto y evaluar cuidadosamente su viabilidad en relación con un conjunto de variables cruciales que establecen el marco en el que operará.

Oportunidad asociativa

A veces conocemos a alguien que puede orientarnos en nuestros proyectos dada su experiencia. Desde la asociatividad, podemos invitar a otros a ser nuestros mentores en la viabilidad del mismo.



3.3.1. Viabilidad legal



Se debe determinar si la normativa permite el proyecto, con asesoramiento de expertos y consulta a organismos relacionados con las actividades del proyecto.



Por ejemplo, Milagros, emprendedora en Villa Frei, quien busca revivir una receta familiar de espumante de grossella. Aunque se sorprende por la cantidad de permisos requeridos para su negocio, comprende la importancia dada la sensibilidad del tema del alcohol. Hasta el momento ha averiguado que requiere autorización del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Patente Municipal, informe de Seremi de Salud, Bomberos, junta de vecinos, y recepción final de obra. Además, necesitará obtener la patente de alcoholes clase J para bodega elaboradora.

3.3.2. Viabilidad técnica



Se debe evaluar la capacidad práctica y realista de llevar a cabo un proyecto, considerando tanto los recursos necesarios para su implementación y operación, como la disponibilidad de conocimientos técnicos para hacerlo posible.

Por ejemplo, Juan, de Puerto Aysén, realizó una significativa inversión para fabricar pellets de madera a partir del aserrín que desecha en su taller de maderas. Sin embargo, no consideró que no basta con que la madera utilizada esté completamente seca, sino que también es crucial mantener un ambiente con un nivel de humedad muy bajo al almacenar los pellets. Estos contratiempos técnicos no estaban previstos por Juan y han generado dificultades en su emprendimiento.

3.3.3. Viabilidad financiera



Se debe corroborar la disponibilidad de financiamiento para cubrir gastos e inversiones del proyecto, considerando fuentes como aportes propios, bancos, cooperativas de ahorro y crédito, entre otros.

Por ejemplo, Don Fariseo decidió aventurarse en el reciclaje de residuos domiciliarios. Si bien consideró los costos de establecer las instalaciones adecuadas y contratar personal, omitió contemplar un salario para sí mismo para administrar el proyecto. Esta situación presentó importantes desafíos para Don Fariseo, quien tuvo que vender una parcela en el sector de Viviana para cubrir sus gastos personales.

3.3.4. Viabilidad de gestión



Se debe evaluar la eficiencia de la gestión del proyecto, determinando estructuras organizativas, necesidades de personal, sistemas de gestión y requerimientos de infraestructura y equipamiento.



Por ejemplo, Coté obtuvo financiamiento público para abrir una tienda de productos a granel. Aunque su propuesta convenció al jurado, subestimó el esfuerzo necesario para implementar el proyecto y cumplir con los requisitos de las instituciones financiadoras. Gestionar la tienda y cumplir con los informes fue más desafiante de lo esperado, pero con apoyo profesional logró superar los obstáculos y sacar adelante el proyecto.

Oportunidad asociativa

No siempre debemos ser dueños de todos los recursos necesarios, a veces se puede llegar a acuerdos con otros para suplir lo que nos falta, a cambio de compartir lo que tenemos o tendremos.

3.3.5. Viabilidad económica



Se debe calcular la rentabilidad del proyecto mediante indicadores como el “valor actual neto” (VAN) y la “tasa interna de retorno” (TIR), considerando todas las opciones técnicas, financieras, de gestión y de mercado encontradas en los estudios previos.

Por ejemplo, Jessica, veterinaria y emprendedora, decidió establecer un hotel para gatos en su hogar. Observó que los residentes de la región de Aysén viajaban con frecuencia al norte y no tenían una opción segura para dejar a sus mascotas. Realizó una serie de cálculos que incluyeron proyecciones financieras, lo que le proporcionó seguridad sobre los tiempos y retornos esperados.

3.3.6. Viabilidad medioambiental



Se debe evaluar si el proyecto cumple con regulaciones medioambientales vigentes, y si su proceso productivo genera impactos ambientales negativos que puedan hacerlo inviable desde este punto de vista

Por ejemplo, en la región de Aysén, muchas personas han desarrollado negocios relacionados con la extracción del «pompón», un musgo que crece en humedales. Sin embargo, esta actividad ha ocasionado problemas ambientales y sociales significativos, ya que este musgo retiene agua de lluvia que luego proporciona agua dulce a los habitantes de los territorios aledaños, así como mantener el equilibrio dentro de complejos ecosistemas naturales. Como resultado, se han implementado regulaciones importantes con respecto a su extracción.

Oportunidad asociativa

Los mismos aspectos de viabilidad aquí planteados deben ser evaluados si deseas emprender en una acción asociativa como, por ejemplo, armar una cooperativa.



4. QUIENES SOMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS

EL CASO DE LOS 5 MOSQUETEROS DEL EMPRENDIMIENTO

En una soleada tarde de primavera, cinco emprendedores se reúnen en una acogedora cafetería para discutir un posible proyecto conjunto. Entre ellos se encuentra Ana, una arquitecta apasionada por el impacto social de la construcción; Carlos, un ingeniero civil con experiencia en proyectos gubernamentales; Marta, una experta en gestión empresarial; Juan, un innovador tecnológico, y María, una ambientalista comprometida.

Ana comienza la conversación: «Creo que hemos identificado una oportunidad emocionante para ofrecer soluciones en el sector de obras menores para el gobierno local. ¿No creen que podríamos marcar la diferencia?».

Carlos asiente con entusiasmo. «Definitivamente. He estado investigando y hay una demanda creciente de servicios de construcción y reparación de infraestructura menor en entidades gubernamentales locales. Creo que podríamos satisfacer esas necesidades».

Marta agrega: «Sí, y si nos enfocamos en la calidad y eficiencia, podríamos destacarnos. Necesitamos establecer un rumbo claro para nuestro proyecto».

Juan asiente, pensativo. «Estoy de acuerdo. Debemos aspirar a liderar en este campo, utilizando la innovación para diferenciarnos y ofrecer soluciones eficientes».

María sonrío, asintiendo con satisfacción. «Y no olvidemos la responsabilidad social y ambiental. Podemos operar de manera sostenible, minimizando nuestro impacto y contribuyendo al desarrollo de las comunidades».

Mientras los cinco emprendedores debaten con entusiasmo sobre sus planes y aspiraciones, Carlos reflexiona: «Sí, aunque no cumplamos totalmente con ello, a menudo los clientes son persuadidos por una empresa que aparenta ser sustentable, aunque en realidad no lo sea».

Por otro lado, Marta comparte sus dudas respecto



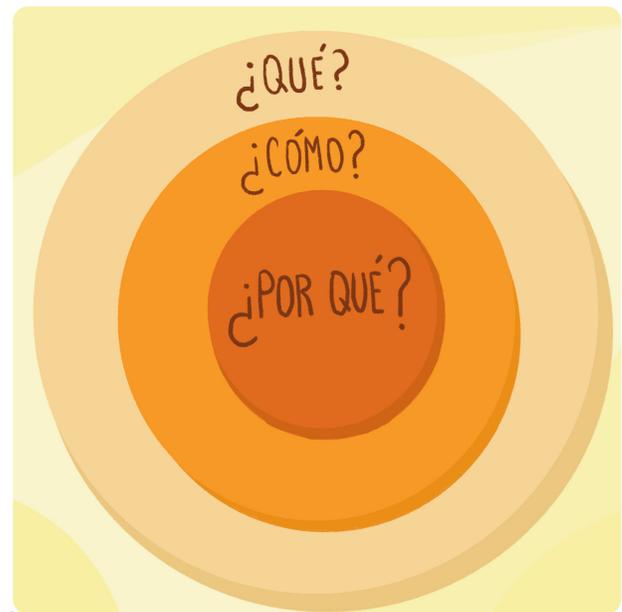
a la planificación a largo plazo: «Personalmente, creo que no deberíamos enfocarnos demasiado en imaginar el futuro, ya que rara vez resulta como uno espera».

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?

4.1. El círculo dorado

«El círculo dorado» de Simon Sinek es una metodología que propone centrar nuestras acciones empresariales en el «¿Por qué?» como punto de partida, seguido del «¿Cómo lo hacemos?» y, finalmente, del «¿Qué hacemos?». Esta perspectiva complementa la creación de la misión, visión y valores de una empresa, ofreciendo un enfoque más profundo y significativo al alinear todas las acciones con un propósito central.



Elaboración propia a partir de Sinek (2009).

4.1.1. ¿Por qué? (propósito)

Encarna el propósito fundamental de la empresa que va más allá de la mera búsqueda de beneficios económicos. Es la fuerza motivadora que inspira y dirige las acciones de la organización.

Mejorar la manera de abordar el «¿Por qué?» puede provocar cambios significativos en el enfoque y la ejecución tanto del «¿Qué?» como del «¿Cómo?» empresariales.

Por ejemplo, en el fundo Doña Sarita en Coyhaique, donde venden alimentos saludables y regenerativos a la comunidad, declaran cómo propósito: «Nuestro propósito es minimizar el impacto negativo de nuestra producción y maximizar la salud de la naturaleza, abarcando suelos, animales y la comunidad en su conjunto».

4.1.2. ¿Cómo? (proceso)

Describe el proceso o método distintivo que la empresa utiliza para crear, entregar o destacarse en la elaboración de sus productos o servicios.

Por ejemplo, en el fundo Doña Sarita en Coyhaique, donde venden alimentos saludables y regenerativos a la comunidad, declaran cómo proceso: «Esto lo logramos mediante prácticas de pastoreo y cultivo regenerativas, que se centran en la adecuada rotación de animales y cultivos, reduciendo el uso de insumos químicos externos».

4.1.3. ¿Qué? (resultado)

Se refiere al producto o servicio concreto que la empresa ofrece al mercado. Es la manifestación tangible de su labor.

Por ejemplo, en el fundo Doña Sarita en Coyhaique, declaran cómo resultado: «Nos especializamos en ofrecer a la comunidad alimentos saludables y frescos. Nuestra variada oferta incluye huevos de gallina, diversos cortes de carne de vacuno, corderos, así como frutas y verduras de temporada».

4.2. Misión, visión y valores

La misión, visión y valores de tu empresa no son simplemente declaraciones abstractas que se pueden ver lindas en un cuadro, anuncio o página web; deben ser considerados cómo faros que iluminan el camino de la empresa en su conjunto, así como de cada trabajador de esta, proporcionando una base sólida para tomar decisiones y encontrar inspiración en cada desafío.



4.2.1. Misión

La Misión empresarial se conforma como una declaración fundamentada en acciones que define el propósito de una organización y la manera en que se orienta hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes. En ocasiones, esta declaración abarca una descripción detallada de la empresa, sus actividades y los objetivos que persigue.

Por ejemplo, el fundo Doña Sarita en Coyhaique se distingue por su enfoque integral hacia la regeneración. Estos declaran. «Nuestra misión es proveer de alimentos sanos a la comunidad, a través de promover un desarrollo agrícola y ganadero sostenible mediante prácticas regenerativas, como rotación de cultivos y sistemas ganaderos que prioricen el bienestar animal y social».

4.2.2. Visión

Es la imagen conceptualizada del futuro que se sueña para la empresa y su entorno, proporcionando una guía motivadora para las metas y la dirección estratégica. Constituye una declaración inspiradora que dirige las acciones, actuando como un horizonte distante que constantemente ejerce un llamado.

Por ejemplo, el fundo Doña Sarita en Coyhaique se distingue por su enfoque integral hacia la regeneración. Estos declaran cómo visión: «Aspiramos a ser líderes en prácticas regenerativas, creando un entorno donde la ganadería, la agricultura, la naturaleza autóctona y el ser humano coexistan de manera armoniosa, promoviendo la sostenibilidad y el respeto mutuo, siendo un referente en la integración de prácticas responsables en lo económico, social y medio ambiental».

4.2.3. Valores

Son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una empresa, estableciendo reglas no negociables que definen su cultura. En momentos de decisiones difíciles, los valores actúan como filtros o bordes, permitiendo evaluar opciones desde la integridad, la responsabilidad y la sostenibilidad. Estos deben ser fácilmente perceptibles tanto internamente (por los trabajadores en su día a día) como externamente (por clientes, proveedores y la sociedad en general al interactuar con la empresa).

Por ejemplo, el fundo Doña Sarita en Coyhaique se distingue por su enfoque integral hacia la regeneración. Estos declaran los siguientes valores:

- «a. **Sostenibilidad:** Comprometidos con prácticas agrícolas y ganaderas que regeneran los suelos y preservan el entorno, buscando un equilibrio armonioso entre la producción y el respeto al medio ambiente.
- b. **Responsabilidad:** Nos comprometemos a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, asegurando que nuestras actividades contribuyan positivamente al bienestar social y económico.
- c. **Innovación:** Buscamos constantemente métodos agrícolas y ganaderos innovadores que promuevan la sostenibilidad, optimizando la producción de manera responsable.
- d. **Transparencia:** Nos comprometemos a comunicar de manera clara y abierta nuestras prácticas agrícolas y ganaderas, fomentando la confianza tanto entre nuestros colaboradores internos como con clientes, proveedores y la sociedad en general.
- e. **Ética:** Guiamos nuestras acciones por principios éticos sólidos, asegurando prácticas agrícolas y ganaderas justas y equitativas».

A continuación, te presentamos algunos valores que te pueden servir de inspiración para crear de tu emprendimiento.

<p>Integridad: Actuar con honestidad, respeto y coherencia.</p>	<p>Responsabilidad: Asumir las consecuencias y cumplir compromisos.</p>	<p>Innovación: Buscar constantemente nuevas ideas y mejoras.</p>
<p>Trabajo en equipo: Colaborar respetuosamente para alcanzar objetivos.</p>	<p>Compromiso: Dedicación constante a metas y valores.</p>	<p>Adaptabilidad: Ajustarse y evolucionar frente a cambios.</p>
<p>Sostenibilidad: Equilibrar crecimiento con responsabilidad ambiental y social.</p>	<p>Calidad: Buscar la excelencia para la satisfacción del cliente.</p>	<p>Respeto: Valorar la diversidad y promover un ambiente inclusivo.</p>
<p>Transparencia: Comunicar de manera clara y abierta.</p>	<p>Ética: Guiar acciones por principios morales.</p>	<p>Iniciativa: Tomar medidas proactivas sin supervisión constante.</p>
<p>Empatía: Comprender y compartir los sentimientos de otros.</p>	<p>Colaboración: Trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos compartidos.</p>	<p>Aprendizaje continuo: Fomentar el crecimiento personal y profesional constante.</p>

oportunidad asociativa

Observa la misión, visión y valores de las empresas con las que visualices opciones de asociatividad, estas pueden ser una guía para especular el grado al cual se pueden llegar a entender.

5. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIOS

EL CASO DE CONSUARTE

En el emocionante universo del emprendimiento, nos topamos con Consuarte, una iniciativa innovadora enfocada en el diseño y fabricación de regalos y suvenires con propósitos tanto decorativos como funcionales. Utilizando madera nativa de la región de Aysén, este proyecto se distingue por la maestría con la que se fusiona la tecnología láser y la destreza artesanal.

¿Cómo surgió esta idea? Al observar la creciente necesidad de regalos y suvenires que vayan más allá de lo convencional, que no solo adornen, sino que también cuenten historias auténticas que resalten la identidad local, se genera la intención de dar a los clientes lo que estos realmente valoran. El resultado no son simplemente objetos decorativos; son expresiones de la belleza y autenticidad de la Patagonia, contribuyendo a la apreciación y reconocimiento de este entorno único, plasmado en una gran variedad de productos.

Inicialmente, Consuarte dirigía su oferta hacia turistas, amantes de la naturaleza y residentes locales, con la venta positiva en tiendas físicas, ferias de artesanía y plataformas de comercio electrónico, incluyendo tiendas de suvenires. Sin embargo, con el tiempo, se sorprendieron al descubrir un nuevo segmento de clientes: empresas en búsqueda de regalos corporativos personalizados, que se convirtieron en su principal fuente de clientes debido al creciente reconocimiento de la marca.

Inicialmente, Consuarte confiaba en la calidad de la madera nativa laminada, la tecnología láser de precisión y el talento artístico de su diseñadora para el éxito del proyecto. Sin embargo, descubrieron que la interacción con los clientes era igualmente crucial, además de la importancia de contar con proveedores responsables tanto para la materia prima como para el servicio de despacho de productos.



Calcular los costos en materias primas, producción, marketing, promoción y salarios fue relativamente sencillo para Consuarte, sin embargo, aprender a calcular los costos en distribución e impuestos fue un desafío mayor, que los llevó a acercarse a CORFO y su programa de capacitaciones para emprendedores, apoyándolos en la adquisición de conocimientos y permitiéndoles dar un paso más en el desarrollo de tan lindo proyecto.

Ahora, reflexionemos con este caso y respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hizo bien?
- ¿Qué se pudo hacer mejor?

Un **modelo de negocios** es una representación simplificada y estructurada de cómo una empresa planea generar ingresos y beneficios a través de sus actividades comerciales. Es una descripción detallada de cómo la empresa crea, entrega y captura valor. En esencia, el modelo de negocios es un plan estratégico que abarca diversos aspectos de la operación y funcionamiento de la empresa.

5.1. El valor en los negocios

En el mundo de los negocios, se establece una relación entre el cliente y la empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades del primero a cambio de una retribución para la empresa. En esta relación, es crucial alcanzar un equilibrio entre lo que el cliente recibe y lo que la empresa obtiene, obteniéndose en ambos casos algo que estos valoran.

En el contexto de los negocios, el término

“valor” se refiere a la utilidad o beneficio que se atribuye a un producto, servicio o acción tanto desde la perspectiva del cliente como desde la perspectiva de la empresa. El valor se basa en la satisfacción de las necesidades, deseos o expectativas del cliente, así como en los beneficios económicos o estratégicos que obtiene la empresa.

5.1.1. Valor para el cliente

Se refiere a la percepción que tiene el cliente sobre el beneficio que obtiene al adquirir un producto o servicio. Este valor se encuentra presente en aquellos atributos que posee el producto o servicio, dichos “atributos de valor” pueden aludir al beneficio básico buscado, a la calidad, el rendimiento, la conveniencia, la experiencia de compra, el soporte postventa, el precio, entre otros aspectos. En definitiva, el valor para el cliente radica en lo que él considera valioso y en cómo el producto o servicio satisface sus necesidades o resuelve sus problemas de manera efectiva.



Elaboración propia a partir de Valcare (2016).

5.1.2. Valor para la empresa

Se refiere a los beneficios y ventajas que obtiene una empresa al proporcionar un producto o servicio. Este valor puede estar relacionado con aspectos financieros, como los ingresos generados, los márgenes de ganancia, el retorno de la inversión, la rentabilidad, así como con aspectos estratégicos, como la diferenciación en el mercado, la lealtad del cliente, la reputación de la marca, la adquisición de nuevos clientes, el impacto ambiental, el impacto social, entre otros. La empresa encuentra valor en maximizar los resultados y contribuir al crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Cómo explica John Elkington en su libro *Caníbales con tenedores: el triple resultado de los negocios del siglo XXI*, las empresas modernas buscan generar un triple impacto positivo, en los ámbitos económico, social y medioambiental.

- a) **Económicamente**, buscan crear valor compartido y modelos de negocio sostenibles.
- b) **Socialmente**, se comprometen con la diversidad, inclusión y bienestar de sus empleados, contribuyendo al progreso comunitario.
- c) **Medioambientalmente**, adoptan prácticas sostenibles y reducen su huella de carbono.

Este enfoque integral no solo responde a expectativas éticas, sino que también destaca en un mercado consciente y contribuye al desarrollo sostenible a largo plazo.

Es importante destacar que el valor para el cliente y el valor para la empresa están estrechamente relacionados. Para que una empresa sea exitosa, debe ofrecer productos o servicios que generen un valor significativo para sus clientes, lo que a su vez permitirá obtener un valor para la empresa en términos de rentabilidad, impacto y crecimiento.

oportunidad asociativa

Muchas veces podemos potenciar el valor que generamos a través de la acción conjunta. De hecho este es el gran móvil de la asociatividad, la generación de mayor valor para alguien, o de otra forma conocido como de “suma positiva”.

5.2. La demanda cómo respuesta a una necesidad

Para que un cliente adquiera un producto o servicio, es decir, lo demande, es necesario que dicho producto o servicio satisfaga una necesidad real del cliente. Esta relación causal se establece a través de la interacción entre la necesidad, el deseo y la demanda.

Para entender la relación necesidad, deseo y demanda, primero definamos estos conceptos.

- a) **Necesidad:** Una necesidad es una carencia o estado de insatisfacción que experimenta una persona u organización.. Representa una condición que debe ser cubierta para mantener o incrementar el bienestar, así cómo satisfacer una función. Las necesidades de las personas son universales y pueden incluir elementos como alimentación, vivienda, seguridad, pertenencia, reconocimiento, entre otros.

Por ejemplo, tengo la necesidad de alimentarme

- b) **Deseo:** Un deseo se refiere a la forma específica en la que se busca satisfacer una necesidad. Los deseos de las personas son influenciados por factores culturales, sociales y personales, y pueden variar ampliamente entre individuos.

Por ejemplo, si una persona tiene la necesidad de alimentarse, su deseo puede ser comer milcao, cazuela o cordero al palo.



- c) **Demanda:** Es cuando un cliente tiene el deseo de adquirir un producto o servicio y cuenta con la capacidad económica para hacerlo. La demanda está respaldada por el poder adquisitivo y la intención real de comprar. Representa la expresión concreta de un deseo respaldado por la capacidad y disposición para pagar por él.

Por ejemplo, una persona tiene la necesidad de alimentarse y las opciones milcao, cazuela o cordero al palo le son deseables. Dado el presupuesto que tiene, decide demandar una cazuela.

- d) **¿Cómo se relacionan la necesidad, el deseo y la demanda?** Las necesidades son la base de todo el proceso, ya que son las carencias o insatisfacciones que busca satisfacer el potencial cliente. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se definen de manera más específica, influenciados por factores internos y externos. Los deseos, a su vez, pueden generar demanda cuando existe la capacidad económica para adquirir el producto o servicio deseado.

Por ejemplo, NECESITO hidratarme, con lo cual DESEO agua o jugo de maqui o mote con huesillo. Dado que cuento con presupuesto, DEMANDO un rico jugo de maqui que venden en la plaza de Coyhaique.

Es así cómo las necesidades dan origen a los deseos, y cuando estos deseos están respaldados por la capacidad de compra, se convierten en demanda. Es a través de esta relación causal que se genera el impulso y la motivación para que las empresas ofrezcan productos o servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes.

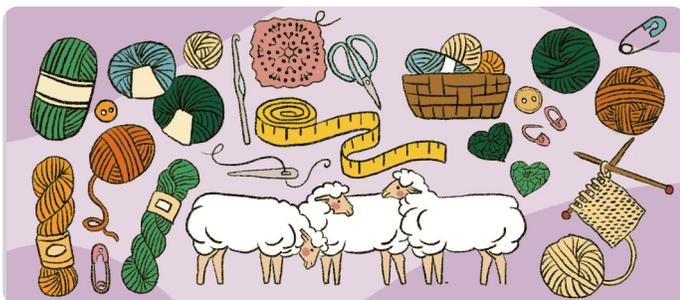
oportunidad asociativa

Los consumidores también pueden potenciarse a través de la asociatividad. Las cooperativas de consumo buscan consolidar la demanda para una satisfacción más eficiente de las necesidades de sus miembros. En Coyhaique existe una cooperativa de consumo que permite proveerse de alimentos a buen precio debido a que son varias familias y constituyen una demanda articulada y mayor que por separado.

5.3. El concepto «clave» en los modelos de negocios

Cuando se dice que algo es «clave» o tiene una importancia «clave», se hace referencia a que ese algo es fundamental, esencial o crucial para lograr un objetivo o para el buen funcionamiento de un proceso, sistema o situación.

La palabra «clave» se utiliza para describir algo que tiene un impacto significativo y que, en muchos casos, resulta indispensable o determinante para el éxito o el desarrollo adecuado de una situación específica. Así, es crucial saber reconocer y separar los aspectos claves de aquellos que no lo son, pudiendo concentrar sus esfuerzos en aquello que es realmente importante.



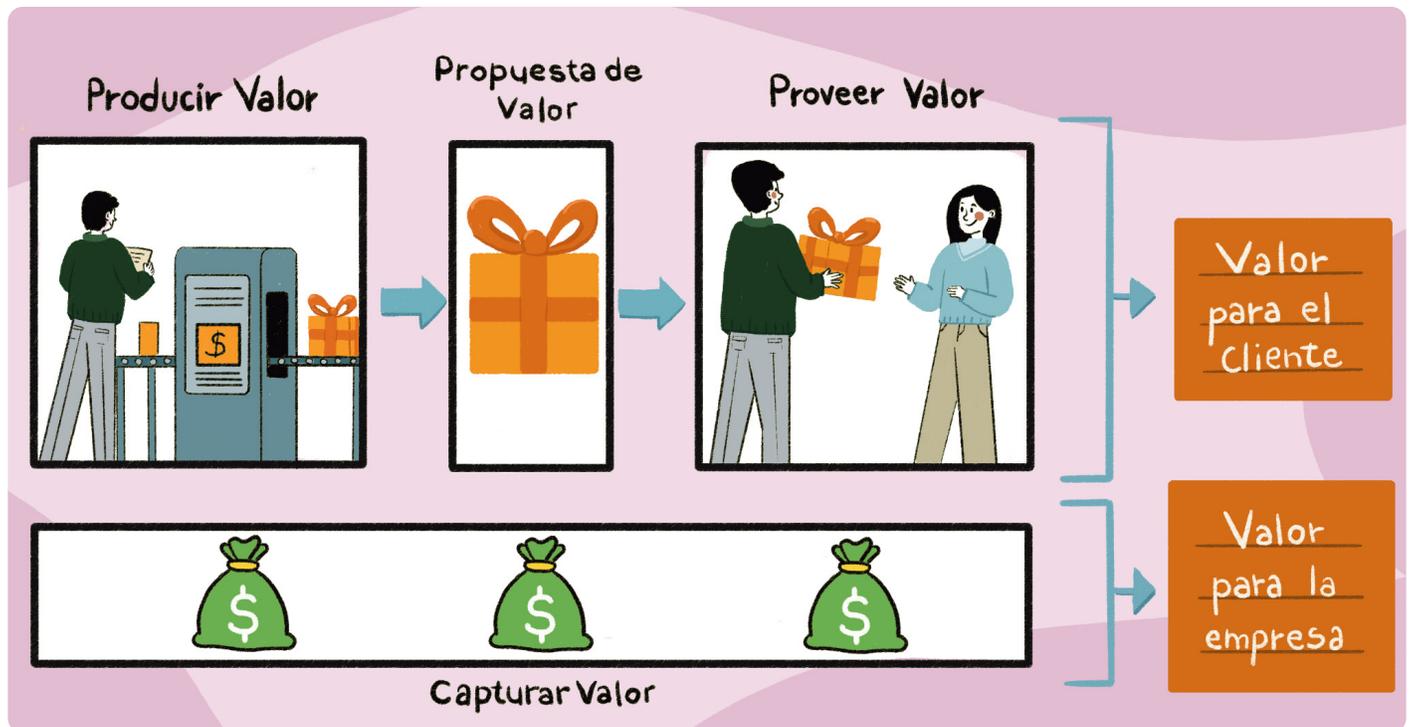
Por ejemplo, en la ganadería, la obtención de lana requiere elementos claves como posesión de ovejas, conocimientos ganaderos y personal capacitado. De manera similar, en una amistad, la confianza, la comunicación y el respeto mutuo son aspectos claves para mantener una relación sólida.

5.4. El modelo de negocios Canvas

Este modelo de negocios, creado por Alexander Osterwalder, es una herramienta que ordena la estrategia de la empresa de manera sencilla e intuitiva. Permite visualizar en una sola imagen los aspectos clave de mi empresa, lo que facilita la observación de la estrategia como un todo. Además, posibilita hacer modificaciones y ajustes sin perder detalle en las distintas áreas.

La potencia y la simplicidad de esta herramienta nos han llevado a emplearla como eje central para la entrega de contenido en gran parte de esta guía. A continuación, te introduciremos a la herramienta, profundizando más adelante en cada una de sus partes.

A continuación te presentamos un versión simplificada del Modelo de Negocios Canvas:



Elaboración propia a partir de Osterwalder (2015).

El modelo de negocios Canvas sigue un orden lógico, donde en la parte superior se enfoca en el valor para los clientes (producir, proponer y proveer valor), mientras que en la parte inferior se centra en el valor para la empresa (capturar valor).

La sección superior se estructura de izquierda a derecha, comenzando con la forma en que se «fabrican» los productos o servicios (valor para el cliente), seguido por los productos, servicios y los beneficios que estos entregan a sus clientes (propuesta de valor) y finalmente, cómo se llega a los clientes informando y entregando los productos o servicios (proveer valor).

Este enfoque ilustra cómo la empresa desarrolla, comunica y entrega productos o servicios, considerando en todo momento los costos e ingresos asociados a cada acción.



Elaboración propia a partir de Osterwalder (2015) y Rosas (2024).

oportunidad asociativa

En cada área de tu modelo de negocios, la asociatividad puede ser una estrategia clave para generar un mayor impacto. Por eso, «alianzas claves» es un componente esencial del modelo de negocios Canvas.

5.4.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere a los principales beneficios que un producto o servicio ofrece a sus clientes, es decir, lo que lo hace atractivo para estos.

UN CLIENTE SÓLO PUEDE VER VALOR EN AQUELLO QUE SATISFACE SUS NECESIDADES REALES.

Para que una propuesta de valor sea atractiva para el cliente, esta debe poseer lo que llamamos «atributos de valor». Estos atributos se refieren a las características o cualidades específicas de un producto o servicio que contribuyen a su atractivo y utilidad percibida y adoptada por los usuarios o clientes. Estos atributos son los elementos que influyen en la decisión de un individuo de elegir o preferir una opción sobre otras, debido a la satisfacción que proporcionan ante las necesidades del usuario.

Los atributos de un producto o servicio se pueden clasificar en 3 categorías:



- a) **Producto o servicio básico:** Se refiere al nivel más fundamental de una oferta, cumpliendo con la función principal para la cual fue creado. En este nivel, se aborda la necesidad básica que el producto o servicio satisface, siendo la característica esencial que lo distingue.

Por ejemplo, ante la necesidad de trasladarse, existe el automóvil.

Elaboración propia a partir de Tapia (2018).

- b) Producto o servicio real:** Es aquel que va más allá del nivel básico e incluye características tangibles que mejoran la experiencia del usuario. Estas características pueden incluir diseño, calidad, características específicas y atributos que diferencian el producto o servicio en el mercado y agregan valor perceptible al consumidor.

Por ejemplo, ante la necesidad de trasladarse, existe el automóvil. Pero los automóviles pueden traer diversos sistemas de sonido, asientos de cuero, tecnología de seguridad avanzada, entre otros atributos.

- c) Producto o servicio aumentado:** Es el nivel más completo y diferenciado. Aquí se incluyen aspectos intangibles que mejoran la percepción del consumidor, como garantías extendidas, sistemas de pago, servicio al cliente excepcional, garantía, instalación y otros elementos que van más allá de las características del producto o servicio en sí mismo. Este nivel busca crear una experiencia completa y satisfactoria para el cliente.

Por ejemplo, para un automóvil, que cumple la función de trasladarnos, puede aumentarse el valor de este yendo más allá de las características propias del producto o servicio, agregando programa de mantenimiento incluido, asistencia en carretera o eventos exclusivos para propietarios.

En pocas palabras, la propuesta de valor es lo que hace que los clientes se sientan atraídos por el producto o servicio que se ofrece.

5.4.2. Proveer valor

En el modelo de negocios Canvas, el «proveer valor» se refiere a los elementos que muestran el proceso de entrega y el destino final de los productos o servicios creados.

Siempre pensando en el cliente final (segmento de cliente), debemos definir cómo le contamos que tenemos una solución para sus necesidades (canal de promoción), cómo realizaremos la venta y entrega de dicha solución (canal de comercialización) y cómo será nuestra interacción con el cliente (relación con el cliente).



- a) Segmento de clientes.** Se refiere a un grupo específico de personas u organizaciones con necesidades, características y comportamientos similares, siendo estos el objetivo de una empresa para ofrecerles sus productos o servicios.

Si bien puede que atendamos esporádicamente a un tipo de cliente no contemplado inicialmente, el segmento de cliente busca identificar y comprender al tipo de cliente con el cual tendremos mayor probabilidad de éxito, dado que hemos creado la propuesta de valor pensando en él.

Por ejemplo, desde el inicio de su emprendimiento, la señora Ana, hábil productora de hortalizas en Valle Simpson, tomó una decisión estratégica al elegir a las empresas distribuidoras como su cliente prioritario. Ante el desafío logístico de gestionar una producción abundante de lechugas y ciboulette, optó de manera consciente por concentrarse en estas empresas que adquieren a granel y recogen directamente en su campo. Esta elección ha simplificado de manera significativa la gestión logística, demostrando ser la opción más conveniente para su negocio desde el principio.

b) Canales. Se utiliza para describir cualquier tipo de ruta o conducto que facilita el transporte, transmisión o transferencia de algo, ya sea información, energía, fluidos o cualquier otro tipo de recurso. En el contexto de los negocios, nos referimos a la vía a través de la cual le contamos a nuestro cliente que tenemos lo que puede satisfacer sus necesidades y, luego, cómo concretamos la venta y le entregamos el producto o servicio.

Canal de promoción. Se refiere a los medios o vías utilizados por una empresa para difundir información sobre sus productos o servicios con el objetivo de atraer clientes y aumentar las ventas. Estos canales pueden ser tanto impresos como digitales e incluyen publicidad en medios de comunicación, marketing en redes sociales, correos electrónicos promocionales, campañas de descuentos, entre otros.

Es importante destacar que el cliente solo se enterará de la existencia del producto o servicio, y por ende de la propuesta de valor, si el canal de promoción logra alcanzarlo con un mensaje adecuado y potente.

Por ejemplo, un restaurante de comida saludable puede optar por redes sociales y colaboraciones con influencers locales. Una tienda de ropa vintage destaca en eventos de moda retro y utiliza Instagram y Pinterest. Para una consultoría en marketing digital, la estrategia se enfoca en blogs, LinkedIn para conexiones y seminarios web gratuitos. Cada elección se ajusta a las necesidades específicas de cada negocio.

Canal de comercialización. Se refiere a la ruta o medio a través del cual se concreta la venta (pago) y distribución (entrega) de los productos o servicios de una empresa a los clientes.

Por ejemplo, un operador turístico que ofrece servicios de guiado y *trekking* en la Reserva Río Simpson puede emplear diversas plataformas digitales, incluyendo su propia página web y plataformas de terceros, como canales de venta para la reserva y pago de sus servicios. A su vez, el canal de distribución o ejecución del servicio se materializa en la Reserva Río Simpson, donde se proporciona directamente la experiencia turística.

- c) **Relación con el cliente.** Se refiere a la forma en que una empresa interactúa y se relaciona con su segmento de mercado o clientes. Esta interacción puede incluir actividades como; la promoción, la atención al cliente, la gestión de quejas y consultas, el soporte postventa y la fidelización de clientes para asegurar una experiencia satisfactoria y duradera.



Por ejemplo, María Eugenia, originaria de Coyhaique, dirige con éxito dos restaurantes que apuntan a públicos distintos. En su establecimiento donde ofrece principalmente pizza y cerveza, crea un ambiente relajado donde los meseros establecen relaciones cercanas y coloquiales con los clientes. En contraste, en el otro restaurante que ofrece platos elegantes, la atención se caracteriza por la amabilidad de los meseros, manteniendo una actitud más seria para adaptarse al ambiente refinado del lugar.

5.4.3. Producir valor

En el modelo de negocios Canvas, la «producción de valor» se refiere a los factores involucrados en la generación de un producto o servicio. Los componentes clave de esta producción de valor son: recursos clave, actividades clave y alianzas clave.

- a) **Recursos clave.** Se refiere a los activos, capacidades, o elementos esenciales que una empresa posee y que le otorgan ventajas competitivas o permiten desarrollar su modelo de negocio de manera eficiente. Estos recursos pueden ser tangibles o intangibles y son fundamentales para el funcionamiento y éxito de la empresa.

Por ejemplo, una empresa de plantas ornamentales en Puerto Aysén posee, dentro de sus recursos clave o muy importantes: invernaderos, variedades adaptadas al clima local, asesores hortícolas competentes, red de proveedores especialistas, canal de distribución eficiente, y tienda en ubicación estratégica. Estos elementos son fundamentales para satisfacer las necesidades del mercado local y asegurar el éxito continuo del negocio.

- b) **Actividades clave.** Se refiere a las tareas o procesos fundamentales que una empresa lleva a cabo para desarrollar su modelo de negocio y cumplir con sus objetivos, cómo la generación o entrega del producto o servicio. Estas actividades son esenciales para el funcionamiento y el éxito de la empresa.

Por ejemplo, las actividades clave para una empresa de plantas ornamentales en Puerto Aysén incluyen el cultivo y mantenimiento de plantas, asesoramiento al cliente, gestión de inventario, operación de puntos de venta, mantenimiento de invernaderos, logística y distribución, marketing local, colaboraciones y alianzas, y capacitación continua del personal. Estas tareas son esenciales para el desarrollo del modelo de negocio, la entrega de productos de calidad y el éxito continuo en el mercado local.



- c) Alianzas clave.** Se refiere a las colaboraciones estratégicas y acuerdos con otras empresas o entidades que proporcionan ventajas competitivas, acceso a recursos complementarios o permiten expandir el alcance del negocio.

Por ejemplo, en el caso de una empresa de plantas ornamentales en Puerto Aysén, las alianzas clave incluyen colaboraciones estratégicas con viveros locales, empresas de paisajismo, constructores, servicios de jardinería, eventos comunitarios, proveedores de insumos e instituciones educativas. Estas alianzas ofrecen beneficios como ampliación de la oferta, acceso a recursos compartidos, promoción conjunta y oportunidades de crecimiento, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa en el mercado local.

Oportunidad asociativa

Existen diversas organizaciones, ya sean públicas, privadas, académicas o asociaciones de emprendedores, cuyo propósito incluye apoyar la generación de asociatividad, como la promovida por las cooperativas. ¡Acércate a ellas y alinea objetivos comunes!

5.4.4. Captura de valor



En el modelo de negocios Canvas, la «captura de valor» se refiere al espacio dentro del modelo donde se observan los ingresos generados y los costos incurridos para producir un producto o servicio. La diferencia entre ingresos y costos representa la utilidad para la empresa.

Por ejemplo, Muebles Elegantes S.A. logra una captura de valor de \$1.000.000 al vender \$3.000.000 en muebles, superando los costos de producción de \$2.000.000. Este resultado refleja una estrategia eficaz de fijación de precios, generando un margen de beneficio que contribuye significativamente a la rentabilidad y éxito financiero de la empresa en la industria de muebles.

PREGUNTAS PARA TU NEGOCIO

Acá te proponemos una serie de preguntas para ayudarte a aplicar los conocimientos técnicos adquiridos a la realidad de tu negocio o idea de negocio. Si tienes nuevas preguntas, te animamos a registrarlas y a intentar responderlas.

1. IKIGAI

1.1. Lo que amo.

- ¿Qué actividades laborales me hacen sentir más feliz y realizado? ¿Qué actividades me dan energía, me emocionan y me motivan a trabajar arduamente? ¿En qué estás dispuesto a invertir tu tiempo o estás siempre buscando oportunidades para hacerlo?

1.2. En lo que soy bueno (comparado con tus propias capacidades).

- ¿Qué tareas o actividades suelen elogiar los demás cuando las realizo? ¿Qué tipo de problemas o desafíos me resulta más fácil resolver? ¿Qué logros o satisfacciones he tenido en mi vida?

1.3. Lo que el mundo necesita.

- ¿Qué necesidades de las personas o empresas pudieran satisfacerse de mejor manera? ¿Qué cambios positivos se pueden generar en la comunidad o en la sociedad? (piénsalo en el contexto de tus potenciales ideas de negocios).

1.4. Me pueden pagar

- ¿Por satisfacer qué necesidad están dispuestos a pagar los potenciales clientes y cuánto? ¿Cuántos potenciales clientes existen, que quieren solucionar la necesidad a la que apunta mi producto o servicio?



Anota aquí tus ideas...



2. LAS ETAPAS DE UN EMPRENDIMIENTO

2.1. Tipos de empresa según su proyección

- ¿Las expectativas que tengo con respecto a mi emprendimiento lo clasificarían de pequeña escala o de alto Crecimiento? ¿Qué acciones creo que debiese llevar a cabo para que sea exitoso dentro de esta clasificación? Pequeña escala puede ser un negocio local, que busca generar un autoempleo, mientras que alto crecimiento podría ser aquel que busca expandirse más allá de las fronteras de la región, generar empleos, atraer nuevos inversionistas, etc.



2.2. Camino del emprendedor

- ¿En qué fase del camino del emprendedor se encuentra mi emprendimiento, producto o servicio? ¿Qué acciones debo llevar a cabo para cumplir satisfactoriamente con esta etapa y seguir con las próximas?

2.3. Encajes

- ¿Quién es mi cliente (usuario) y cuál es el problema que deseo resolver con mi producto o servicio? ¿Cuál es mi solución que resuelve el problema? ¿Cuál ha sido la respuesta del mercado frente a mi solución?
- ¿En qué encaje nos encontramos en la actualidad? ¿Qué acciones creo que debo llevar a cabo para cumplir satisfactoriamente con este encaje?
- Revisa los encajes anteriores al que se encuentra tu producto o servicio, ¿Crees que están completamente validados? ¿Existe algo que deberías mejorar de ellos?

Anota aquí tus ideas...



3. FACTORES PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

3.1. Observando el mercado

3.1.1. Necesidad del mercado por abordar la brecha

- ¿Cuál es la necesidad/problema/dolor del mercado que busco abordar? ¿Existe demanda por solucionar dicha necesidad? ¿Quién paga por solucionar dicha necesidad?

3.1.2. Tendencias y cambios sociales/económicos

- ¿Qué tendencias existen a nivel local, nacional o internacional con respecto a la necesidad que busco satisfacer y los satisfactores que hoy existen? ¿Qué tendencias existen a nivel local, nacional o internacional con respecto al producto o servicio que ofrezco o deseo ofrecer?
- ¿Cómo éstas tendencias pueden afectar el presente y futuro de mi producto o servicio?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento anual del mercado en donde se inserta o insertará mi producto o servicio? ¿Está en crecimiento, sin cambios sustanciales o en decrecimiento?

3.1.3. Tamaño de mercado

- Calcula el tamaño de mercado TAM, SAM y SOM.

3.1.4. Estacionalidad de la demanda

- ¿Existe alguna estacionalidad en la demanda por tu producto o servicio? (existe un mayor nivel de demanda en algún horario, día, mes o periodo del año).
- ¿Cómo esto puede afectar a tu negocio y qué deberías hacer para sacar provecho y/o que no te afecte negativamente?



Anota aquí tus ideas...



3.1.5. Las 5 fuerzas de Porter

- a) **Rivalidad entre competidores:** ¿Cómo es la estructura del mercado competidor, hay un actor dominante o es un mercado fragmentado en muchos y pequeños actores? ¿Qué tan intensa es la competencia dentro de tu industria? ¿Quiénes son tus competidores principales y cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Qué haces y qué puedes hacer al respecto?
- b) **Poder de negociación de proveedores:** ¿Quiénes son o serán los principales proveedores de tu empresa y de qué manera su influencia podría incidir en tus operaciones? ¿Mi negocio tiene alguna dependencia en algún proveedor en específico o tengo muchos para elegir? ¿Qué haces y qué puedes hacer al respecto?
- c) **Poder de negociación de clientes:** ¿Cómo influye el poder de negociación de los clientes en tu empresa y cómo afecta tus estrategias (principalmente de precios y productos)? ¿Mi mercado está concentrado en unos pocos y grandes clientes o en muchos pequeños clientes? ¿Qué haces y qué puedes hacer al respecto?
- d) **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** ¿Cómo evalúas la amenaza de productos y servicios sustitutos en tu industria y cómo podría impactar la demanda de tu negocio? ¿Existen muchos otros productos o servicios que pueden sustituir tu oferta, o pocos? ¿Qué haces y qué puedes hacer al respecto?
- e) **Amenaza de nuevos competidores:** ¿Cómo describirías las barreras de entrada en tu industria y cómo afectan la entrada de nuevos participantes en el mercado? ¿Dispones de algún recurso o característica distintiva difícil de imitar por otros? ¿Qué haces y qué puedes hacer al respecto?



Anota aquí tus ideas...



3.1.6. Escalabilidad

- ¿Qué tan escalable es tu negocio? ¿Qué acciones realizas o puedes realizar para generar mayor escalabilidad, ya sea en la forma de operar en general o para cada producto o servicio que ofreces?



3.2. Observando mis actitudes y capacidades

- ¿Cuáles son las características emprendedoras personales que más fortalecidas tengo? ¿Cómo puedo sacar más provecho de estas?
- ¿Cuáles son las características emprendedoras personales que más débiles tengo? ¿Cómo puedo fortalecer estas?

3.3. Observando mi proyecto

3.3.1. Viabilidad Legal

- ¿Cuál es el marco legal y regulatorio que afecta al proyecto de negocio y cómo puede influir en su viabilidad?

3.3.2. Viabilidad Técnica

- ¿Cuáles son los recursos, tecnologías y los conocimientos técnicos requeridos para llevar a cabo el proyecto de negocio de manera práctica y realista? ¿Bajo este esquema se puede llevar a cabo la ejecución de mi proyecto?

3.3.3. Viabilidad Financiera

- ¿Cuántos recursos financieros se necesitan para cubrir los gastos e inversiones del proyecto? ¿Dispongo del dinero suficiente o bien cuento con otras fuentes de financiamiento para cubrir estas necesidades?



Anota aquí tus ideas...



3.3.4. Viabilidad de Gestión

- ¿Cómo se está estructurando la gestión del proyecto para garantizar su correcta ejecución y cubrir las necesidades de personal, sistemas de gestión, requerimientos de infraestructura, entre otros?

3.3.5. Viabilidad Económica

- ¿Cómo se está calculando actualmente la rentabilidad del proyecto y los indicadores financieros clave? ¿Debemos comenzar a generar nuevos indicadores?
- ¿Qué conclusiones económicas puedo obtener actualmente con los resultados de los indicadores financieros del proyecto de negocio?
- ¿Qué acciones específicas se están tomando, o se deben tomar, para asegurar la viabilidad económica del proyecto de negocio?



3.3.6. Viabilidad Medioambiental

- ¿Existen normativas medioambientales específicas que el proyecto deba cumplir, y cómo se está abordando el proyecto para garantizar su conformidad?
- ¿Se han identificado posibles impactos ambientales negativos del proceso productivo del proyecto, independiente de la normativa vigente? ¿Qué podemos hacer para mitigarlos?

Anota aquí tus ideas...



4. QUIENES SOMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS

4.1. El Círculo Dorado

4.1.1. ¿Por qué? (Propósito)

- ¿Cuál es el propósito fundamental que impulsa nuestra organización y por qué es importante para nosotros? ¿Qué nos inspira a hacer lo que hacemos y cuál es la motivación detrás de nuestras acciones?

4.1.2. ¿Cómo? (Proceso)

- ¿Cómo podemos implementar nuestro propósito fundamental en la práctica, asegurando que nuestras acciones estén alineadas con nuestros valores? ¿Qué estrategias específicas y recursos necesitamos para ejecutar nuestras iniciativas de manera efectiva y alineada con nuestro propósito central?

4.1.3. ¿Qué? (Resultado)

- ¿Qué productos o servicios ofrecemos que reflejan nuestro propósito fundamental y nuestros valores?



4.2. Misión, Visión y Valores.

4.2.1. Misión.

- ¿Cuál es nuestro propósito central como empresa y cómo buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de nuestros productos o servicios? ¿Cómo contribuimos al bienestar de los clientes a través de nuestras actividades empresariales?

Anota aquí tus ideas...



4.2.2. Visión.

- ¿Cómo nos imaginamos el futuro, a 10 años o más de plazo, de nuestra empresa y su entorno en términos de logros, impacto en la sociedad y posicionamiento en el mercado, y qué tipo de legado queremos dejar como empresa?

4.2.3. Valores.

- ¿Cuáles son los principios fundamentales que consideramos no negociables y que queremos que guíen el comportamiento y las decisiones de nuestra empresa?



Anota aquí tus ideas...



5. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIOS



5.4. Modelo de negocios Canvas

5.4.1. Propuesta de valor

- ¿Qué necesidades específicas de nuestros clientes buscamos satisfacer con nuestros productos o servicios?
- Clasifica las características de tu producto o servicio en «beneficio básico», «producto real» y «producto aumentado».

5.4.2. Proveer valor

- a) Segmentos de clientes:** ¿Cuáles son los clientes principales a los que apuntamos y cuáles son sus necesidades, características demográficas y comportamientos que nos permiten segmentarlos de manera efectiva?
- b) Canales:** ¿Qué estrategias estamos empleando actualmente para alcanzar a nuestros clientes, tanto en términos de dar a conocer nuestra propuesta de valor como en la entrega efectiva de nuestros productos o servicios, y qué canales podríamos explorar para optimizar aún más este proceso?
- c) Relación con el cliente:** ¿Qué tipo de relaciones estamos construyendo con nuestros clientes y qué tipo de relación es la que a ellos más sirve y agrada?

5.4.3) Producción de valor

- d) Recursos clave:** ¿Qué activos, capacidades o elementos, tanto tangibles como intangibles, son necesarios para la producción de nuestro producto o servicio? ¿Cuáles de estos recursos poseemos actualmente y cuáles nos hacen falta? ¿Cómo podemos obtener lo que nos falta?

Anota aquí tus ideas...



- b) **Actividades clave:** ¿Cuáles son las actividades más importantes que se deben realizar para ofrecer nuestra propuesta de valor y cuál sería una forma óptima de realizarlas?
- c) **Alianzas clave:** ¿Con qué actores relevantes estamos actualmente colaborando o deberíamos colaborar en el futuro, y cómo estas alianzas están o podrían estar impactando nuestros resultados?.



5.4.4. Captura de valor

- Fuentes de ingresos: ¿De dónde provienen actualmente los ingresos de nuestro negocio? ¿Qué modelos de monetización podríamos explorar para diversificar nuestras fuentes de ingresos? ¿Se obtienen suficientes ingresos y a tiempo para mantener el crecimiento del negocio, o debería buscar nuevas fuentes más rápidas y/o de mayor envergadura?
- Costos: ¿Cuáles son los costos más significativos en nuestra operación? ¿Cómo se distribuyen nuestros costos entre diferentes actividades clave? ¿Están siendo cubiertos actualmente con los ingresos? ¿Dónde podríamos optimizar nuestros procesos para reducir costos sin comprometer la calidad? ¿Cómo se comparan nuestros costos con los de nuestros competidores? ¿Qué alianzas actuales o potenciales podrían ayudarnos a compartir costos o reducirlos?

Anota aquí tus ideas...



BIBLIOGRAFÍA

- Alberdi, R. 2020. *4 factores imprescindibles para crear un modelo de negocio escalable*. <https://thepower.education/blog/crear-un-modelo-de-negocio-escalable> (revisado 5 agosto 2024)
- Alonso, M. 2024. *Qué es la escalabilidad empresarial y cómo elaborar un plan para tu proyecto*. <https://asana.com/es/resources/scalability>. (revisado 5 agosto 2024)
- Blank, S. 2013. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Houston: K&S Ranch.
- Cavero, J. 2024. *Crear, Capturar y Entregar valor con tu Modelo de Negocio*. <https://mentorday.es/wikitips/crear-capturar-entregar-valor-modelo-negocio/> (Revisado 6 de agosto 2024)
- Clavijo, C. 2023. *Valor percibido: qué es, cómo afecta la fijación de precios y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/valor-percibido-cliente> (revisado 5 de agosto 2024).
- Coyle, J y Ferguson, A. 2024. *Market Sizing with TAM SAM SOM (with calculator)*. <https://www.seerinteractive.com/insights/marketing-sizing-with-tam-sam-som> (revisado 5 agosto 2024)
- Elkington, J. 1999. *Cannibals with forks*. Nueva Jersey: Wiley
- García, H y Miralles, F. 2023. *Ikigai*. Madrid: Ediciones Urano S.A.
- Gerencia Emprendimiento Corfo. 2017. *El viaje del emprendedor*. Santiago: Corfo (disponible en www.elviajedelemprendedor.cl/docs/Libro_El_Viaje_del_Emprendedor.pdf)
- Gestron. 2023. *Cuáles son las 12 características de un emprendedor*. <https://ayudatpymes.com/gestron/caracteristicas-de-un-emprendedor/> (revisado 5 de agosto 2024).
- Hurtado, E. 2024. *Necesidad, Deseo y Demanda: conceptos que no debes confundir*. <https://www.erickhurtado.click/necesidad-deseo-demanda/> (revisado 5 de agosto 2024).
- Levine, U. 2023. *Enamórate del problema, no de la solución*. Barcelona: Paidós.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. Bernarda, G. Smith, A. 2015. *Diseñando la Propuesta de Valor*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A. Pigneur. 2011. *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Pérez, A. 2021. *Estudio de viabilidad de un proyecto: ¿Qué es y cómo hacerlo?*. <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-estructura-e-importancia> (revisado 5 de agosto 2024).
- Porter, M. 1997. *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Santander Universidades. 2022. *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html> (revisado 5 de agosto 2024).
- Sinek, S. 2009. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. UK: Portfolio.
- Treviño, A. 2023. *¿Qué es y cómo puedes usar el modelo TAM, SAM, SOM en tu emprendimiento?*. <https://absalontrevino.com/que-es-y-como-puedes-usar-el-modelo-tam-sam-som-en-tu-emprendimiento/> (revisado 5 agosto 2024)

BIBLIOGRAFÍA

- Valcare, M. 2016. *La venta consultiva modelo de gestión comercial eficaz*. <https://www.manelvalcarce.com/blog/la-venta-consultiva-modelo-de-gestion-comercial-eficaz?elem=90234> (Revisado 6 de agosto 2024).
- Vertiz, Ximena. 2024. *7 técnicas japonesas para el éxito personal*. <https://latorrenews.com/loreiciente/7-tecnicas-japonesas-para-el-exito-personal/> (revisado 5 agosto 2024)



Universidad
Austral de Chile
Campus Patagonia



FONDO DE INNOVACIÓN
PARA LA COMPETITIVIDAD

