







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 2. Estrategias y herramientas transversales:

#### 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 2: 978-956-390-262-4

© 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. Innovación	3
1.1. Efectos de innovar	5
1.2. Tipos de innovación	8
1.3. Design thinking (pensamiento de diseño)	12
1.4. Curva de valor y matriz ERIC	15
2. Asociatividad	19
<mark>2.1. E</mark> l valor, ¿qué <mark>querem</mark> os LOGRAR con la asociatividad?	20
<mark>2.2. El p</mark> roceso, ¿qué HACER para generar valor?	23
<mark>2.3. Valo</mark> res <mark>o principios</mark> , ¿qué CONTIENE y PROTEGE la asociatividad?	26
<mark>2.4. Mo</mark> delo <mark>asociativo G</mark> ueneau-Marfan	<mark>3</mark> 0
<mark>3. Eco</mark> nomía Circular	31
3.1. Áreas donde aplicar la economía circular	32
3.2. Las 9R cómo herramienta de análisis	35
4. Herramientas de análisis y o <mark>rden</mark>	38
4.1. Matriz FODA	38
4.2. Objetivos S.M.A.R.T. (inteligentes)	39
4.3. Matriz de Ansoff	
4.4. Matriz de esfuerzo e impacto	43
4.5. Árbol de problemas y árbol de oportunidades	45
4.6. Matriz de marco lógico	48
4.7. Testeando mi propuesta	52
Preguntas para tu negocio	57
BIBI IOGRAFÍA	72



## 1. INNOVACIÓN

#### EL CASO DE CHEXPLORA CHUCAO

La empresa de turismo en Puerto Chacabuco se encontraba en constante búsqueda de ofrecer experiencias inolvidables a los cruceristas, inmersos en un mercado cada vez más competitivo. Fue así como nació el servicio Chexplora Chucao, una innovadora iniciativa que aspiraba a fusionar aventura, cultura y sostenibilidad en un solo servicio.

Chexplora Chucao no solo se proponía permitir a los visitantes explorar la riqueza natural y cultural de la región de Aysén, sino también promover prácticas de turismo responsable. Un elemento clave de esta iniciativa fue el senderismo sostenible, desarrollado en estrecha colaboración con las comunidades locales. Los senderos ecoamigables, meticulosamente diseñados, ofrecían a los cruceristas la oportunidad de deleitarse con los paisajes naturales sin dejar una huella negativa en el entorno.

Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, la empresa enfrentó desafíos al inicio. La falta de empatía con los clientes se hizo evidente, ya que muchos cruceristas no hablaban el mismo idioma que los lugareños, dificultando la interacción y la comprensión mutua. Además, el rol que jugaban los lugareños en el servicio no estaba claro para algunos, lo que generó confusión y disminuyó la calidad de la experiencia.

A pesar de estos contratiempos, una vez lanzado el servicio al público, la empresa se dedicó a ajustar y mejorar continuamente, respondiendo proactivamente a las dificultades que surgían en el camino. Con el tiempo, Chexplora Chucao se convirtió en un éxito rotundo, transformando la experiencia turística en Puerto Chacabuco y dejando un impacto positivo en las comunidades locales y en la conservación del medioambiente.

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

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



La innovación es el proceso de idear, crear e implementar nuevas ideas, productos, servicios o procesos que generan un mayor valor, ya sea para el cliente, la empresa o ambos. En el contexto empresarial, donde la globalización y la digitalización han incrementado la competencia (en cantidad y calidad de competidores), la innovación es esencial para el crecimiento y la supervivencia a largo plazo.

Para adentrarnos en el análisis de por qué la innovación constituye una estrategia empresarial excepcional, iniciaremos con el breve relato *Francote y los océanos Rojo y Azul*.

En el agitado océano Rojo, bautizado así por la intensa competencia por el alimento, residía el audaz tiburón Francote. Harto de las continuas disputas con otros tiburones por el alimento, se aventuró hacia el extenso océano Azul, un territorio desconocido e inexplorado por otros tiburones debido a temores infundados, historias y la falta de visión a futuro. A pesar de ser un lugar poco explorado, el océano Azul resultó ser un territorio fértil en peces y oportunidades. Fue así cómo Francote se convirtió en el rey, disfrutando de un festín sin igual y demostrando que explorar nuevas fronteras puede conducir a un éxito sin precedentes.

Inspirado en el libro *Blue Ocean Strategy* de Chan Kim y Renée Mauborgne.



El relato anterior sirve como un claro estímulo a la innovación. En un contexto competitivo, Francote decide aventurarse al inexplorado océano Azul, enfrentando temores y superando limitaciones. La narrativa resalta que la exploración de nuevas fronteras (innovación) pueden conducir a un éxito sin precedentes, inspirando a considerar perspectivas novedosas y abrazar la innovación como camino hacia el triunfo.



## Oportunidad asociativa

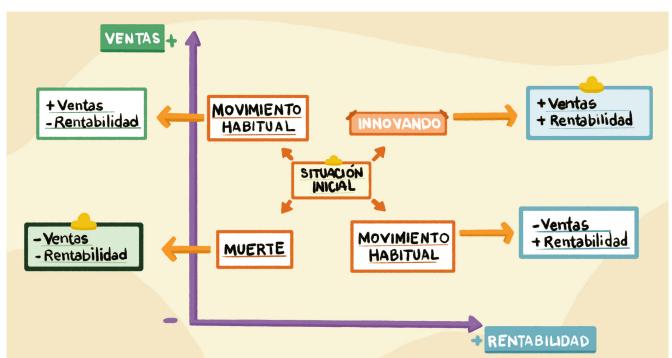
Es posible que Francote escuchó del océano azul por algún conocido. Cuando expresamos nuestra curiosidad y escuchamos a las personas de nuestro entorno podemos conocer oportunidades nuevas. El relacionamiento con otros es un canal muy importante de información para aprender nuevas formas de hacer las cosas.

## 1.1. Efectos de innovar

### 1.1.1. Generación de valor

La innovación puede generar valor tanto para la empresa como para los clientes. Ya sea por crear productos o servicios que resuelven problemas o satisfacen necesidades de manera única, como por lograr optimizar los costos implicados en la producción de un bien o servicio. La innovación establece una sólida plataforma para el éxito a mediano plazo. Esta afirmación se fundamenta en el hecho de que, a largo plazo, la innovación puede ser imitada. Por lo tanto, se insta a las empresas a adoptar una actitud innovadora constante, en lugar de limitarse a innovar de manera puntual en un momento determinado.

En el siguiente gráfico, se ilustra cómo la innovación puede desempeñar un papel crucial en la formulación de una estrategia empresarial sólida. Esto se logra al enfocarse en el aumento de las utilidades económicas mediante el incremento de las ventas, al satisfacer de manera más efectiva las necesidades del mercado y, a su vez, lograr un incremento en la rentabilidad. Esta última se puede lograr al aumentar el precio de venta, reducir los costos, o implementar ambas estrategias simultáneamente.



Elaboración propia a partir de Sastre & Asociados (2024).

Habitualmente las empresas no innovadoras sólo pueden competir a través de: a) aumentar las ventas bajando precios (disminuyendo su rentabilidad) o b) aumentar la rentabilidad incrementando precios (pero perdiendo volumen de ventas).

Con la innovación adecuada, podemos alcanzar ambos objetivos: aumentar las ventas y mejorar la rentabilidad.



Por ejemplo, Doña Laura, reconocida por sus excepcionales chorizos de carne de cordero, ha logrado elevar la calidad de sus embutidos a la categoría *premium* al introducir una máquina moderna en su proceso de producción. Esta mejora ha aumentado la demanda de sus productos, permitiéndole elevar los precios y reducir costos de producción.

## 1.1.2. Diferenciación competitiva

La innovación permite destacar frente a la competencia al ofrecer algo único y valioso. Esto puede traducirse en una ventaja competitiva que atrae a clientes y diferencia la empresa en el mercado.

Como se observa en el siguiente gráfico, llamado Competencia basada en costos, nuestra estrategia empresarial puede fundamentarse en la competencia mediante la oferta de precios competitivos (precios más bajos). Sin embargo, este enfoque lleva a la generación de utilidades reducidas por cada venta. A esta situación se le conoce como «precio indexado a los costos» y es el camino natural de todo negocio que no logra encontrar una diferenciación sostenida en el tiempo.

Por otro lado, en el siguiente gráfico, llamado Competencia basada en innovación vemos cómo al apostar por la innovación y diferenciarnos de la competencia, podemos establecer precios que se asemejen más a la percepción de valor que tiene el cliente respecto a nuestra solución, lo que resultará en potenciales utilidades más altas. A esta situación se le conoce como «precio indexado al valor».

Por ejemplo, Mónica, una emprendedora de Villa Amengual, innovó su servicio de asado de cordero al palo para turistas al agregar actividades adicionales y ofrecer préstamos de indumentaria gaucha, lo que realza la experiencia visual para los visitantes. Esta estrategia no solo la destacó frente a la competencia, sino que también la posicionó como una auténtica experiencia gaucha, superando la oferta tradicional de asados, lo que le permitió aumentar el precios de sus servicios, más ajustados a la percepción de valor de los clientes que de los costos que conlleva el negocio de ofrecer asados.



Elaboración propia a partir de Vera (2013).



Elaboración propia a partir de Vera (2013).

## 1.1.3. Adaptación al cambio

El entorno empresarial está en constante evolución. La innovación ayuda a las empresas a adaptarse a cambios en las preferencias del consumidor, avances tecnológicos y otros factores externos, asegurando su relevancia a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, Don Fernando quien, después de más de 40 años como propietario de un almacén en Villa La Tapera, inicialmente cauteloso con los pagos con tarjeta, optó por incorporar esta opción debido a la disminución de ventas. Descubrió que el proceso era más fácil de lo esperado y experimentó un notorio aumento en las ventas, satisfaciendo así las preferencias de sus clientes.

## Oportunidad asociativa

La interacción con personas de distintos contextos permiten nutrir nuestro entendimiento y el repertorio de estrategias para hacer frente a los cambios del contexto.

## 1.1.4. Eficiencia y productividad

La innovación no se limita a productos o servicios; también puede aplicarse a procesos internos. Mejorar la eficiencia y la productividad a través de innovaciones en la cadena de valor puede traducirse en costos más bajos y una operación más efectiva.

**Por ejemplo,** Doña Felicia, quien optimizó su negocio de venta de leña al implementar una sala de secado automatizada con tecnología, acelerando el proceso desde la adquisición hasta la venta y mejorando la eficiencia de su operación.

La cadena de valor es un conjunto de procesos y actividades de la empresa, diseñadas para producir un bien o servicio. En cada paso se busca reducir costos para la empresa y al mismo tiempo agregar beneficios para el cliente, lo que llamamos creación de valor.

### 1.1.5. Atracción de talento

Las empresas innovadoras a menudo son más atractivas para profesionales talentosos. La oportunidad de trabajar en entornos creativos y dinámicos puede atraer a personas con ideas frescas y habilidades especializadas.

Por ejemplo, Turismo Pichotín se distingue por su enfoque innovador en la creación de rutas turísticas, promoviendo la co-creación con su equipo de colaboradores. Al solicitar constantemente propuestas para nuevas experiencias, no solo asegura un servicio de calidad, sino que también atrae a los mejores guías y graduados universitarios en busca de desafíos y oportunidades para la innovación.



## 1.1.6. Costos de innovar para el cliente

Incorporar innovaciones en una empresa puede traer beneficios, pero también implica desafíos. Algunos de los costos adicionales implicados para los clientes son:

- a) Precios iniciales más altos. Costos adicionales al adquirir la innovación.
- b) Tiempo y recursos para aprender a usar la innovación. Inversión de tiempo y esfuerzo para familiarizarse con la nueva tecnología o servicio.
- c) Adaptación de sistemas existentes. Costos asociados con la modificación de sistemas o procesos existentes para integrar la innovación.
- d) Resistencia al cambio. Esfuerzos y posibles costos para superar la oposición a adoptar la innovación.
- e) Preocupaciones de seguridad. Gastos relacionados con la protección de datos o la seguridad personal al usar la innovación.
- f) Gastos ocultos. Costos imprevistos que pueden surgir durante la implementación o el uso continuo de la innovación.
- g) Riesgo de obsolescencia rápida. Posibles gastos adicionales si la innovación se vuelve obsoleta rápidamente y requiere actualización o reemplazo.
- h) Costos hundidos. Aquellos costos que se ha incurrido para adquirir soluciones en el pasado y que no pueden ser recuperados. Al adquirir una nueva solución deben darse por perdidos.

Para facilitar la aceptación de la innovación por parte de los clientes, se recomienda una comunicación clara, pruebas piloto, apoyo continuo, personalización, transparencia en costos, demostraciones efectivas y colaboración estrecha. Estas medidas ayudarán a reducir la resistencia al cambio y garantizarán una transición suave hacia la adopción de nuevas soluciones.

**Por ejemplo,** Leyla, emprendedora en Puerto Cisnes, transformó su negocio de almuerzos al ofrecer suscripciones de 3 o 5 días por semana en lugar de menús bajo demanda. Para facilitar la decisión de los clientes, ofrece una semana de prueba a precio especial y demuestra que su servicio no solo es económico, sino también adecuado para quienes consumen regularmente.

## 1.2. Tipos de innovación

Innovar dentro del ámbito empresarial es un proceso que abarca todas las facetas de un negocio. Larry Keeley, en su libro 10 tipos de innovación, nos menciona que podemos categorizar la innovación en tres dimensiones clave: **oferta** (afectando a los productos o servicios proporcionados), **experiencia** (afectando como vive el cliente la interacción con nosotros) y **configuración** (afectando como opera y se estructura mi empresa)

# 1.2.1. Oferta (centrada en los productos y servicios ofrecidos).

a) Rendimiento del producto o servicio. Mejorar las funciones y características del producto o servicio, o desarrollar nuevos y mejores productos y servicios que superen a los existentes.

Por ejemplo, Meche, emprendedora de Coyhaique, innova su servicio mecánico al incorporar tecnología de monitoreo avanzado en los vehículos, utilizando sensores para anticipar problemas, ofreciendo mantenimiento preventivo.

b) Sistema del producto o servicio.

Crear o mejorar aquellos servicios
y productos que complementan y
mejoran tu oferta principal.

Por ejemplo, Inés, emprendedora de Repollal, mejora su servicio de mantención de barcos pesqueros al introducir un paquete de repuestos esenciales. Este paquete ofrece a los pescadores acceso rápido a piezas críticas durante sus travesías, reduciendo el tiempo de inactividad de los barcos y fortaleciendo su oferta principal, que es la mantención de



## Oportunidad asociativa

Si nuestro deseo es incrementar el impacto de nuestros productos o servicios, siempre podemos pensar en complementar con productos o servicios de otros, generando una oferta conjunta más potente.

# 1.2.2. Experiencia (Elementos de relación con el cliente y el sistema de negocio).

a) Servicio de atención. Las innovaciones de servicio de atención hacen que la oferta sea más valiosa. Ayudan a que el cliente pueda probar, usar y disfrutar el producto, resuelven problemas y hacen más llevaderos los momentos delicados para este.

Por ejemplo, Seba, un cervecero de Puerto Ibáñez, se dedica con esmero a garantizar que sus clientes vivan una experiencia única en torno a su cerveza. Se asegura de contar siempre con personal proactivo y amable en el servicio, crea un ambiente atractivo en su local de ventas (aunque los clientes solo vayan a comprar) y ofrece muestras a los clientes para que se sientan mimados por la cervecería.

b) Canal. Este tipo de innovaciones busca que los clientes puedan informarse y comprar lo que deseen de la manera más fácil, económica y agradable, en el lugar y momento que prefieran.

**Por ejemplo,** Carmen, de Puerto Sánchez, innova su servicio de alojamiento en cabañas con arriendo en línea, fotos detalladas, y la opción de conversar por mensajería celular. Facilita a los clientes comprar de manera expedita y agradable, en el momento y lugar que prefieran.

Marca. Las empresas deben diferenciarse con una identidad y oferta distintiva, respaldada por un *branding* estratégico que convierte sus productos o servicios en algo deseado.

Branding se refiere a cómo se comunica y posiciona la marca.



**Oportunidad asociativa** 

Puede que existan otras empresas que brinden una experiencia satisfactoria a tu mismo segmento, pero cubriendo otras necesidades. Potencialmente podrían generar alianzas conjuntas para "subirte al carro" de una buena experiencia ya comprobada y complementar la experiencia que entregas a tus clientes. Por ejemplo, Rossana, emprendedora de Balmaceda, destaca su emprendimiento turístico mediante estrategias creativas con la temática de duendes patagónicos. Utiliza carteles estratégicos, regala duendes con su marca a alojamientos a nivel regional, establece alianzas con agencias e instituciones y compromete a la comunidad local. Estas acciones diferencian su servicio, convirtiéndolo en deseado y posicionando su marca en toda la región.

d) Engagement de cliente. Estas novedades se basan en entender bien lo que quieren los clientes y usuarios, y usar ese entendimiento para tener interacciones que realmente importan. Las grandes mejoras en la relación con el cliente crean experiencias positivas que la gente recuerda, haciendo que la marca sea única e imprescindible para ellos.

Engagement alude a cuánta lealtad tienen los clientes con mi empresa.

Por ejemplo, Cecilia, emprendedora de Mallín Grande, vende productos orgánicos y busca innovar en su relación con los clientes. Incorpora detalles sorpresa en las canastas y envía mensajes con recetas acorde a las canastas que reciben cada vez. Estas innovaciones, basadas en entender las necesidades de los clientes, crean experiencias positivas, haciendo que la marca sea única e imprescindible para ellos.

# 1.2.3. Configuración (funcionamiento interno y modelo de negocio).

a) Modelo de ingreso. Es una transformación que abarca el qué y el cómo cobramos.

Debemos comprender a fondo lo que los clientes valoran y están dispuestos a pagar, para luego enfocarnos no solo en lo que ofrecemos, sino también en la manera en que se establecen los precios y por cual producto o servicio realmente cobramos. Algunos de los modelos de ingresos más conocidos son: subscripción, ingresos por publicidad, porcentaje de una transacción, arriendo, venta única, por uso, royalty o licencia.

Por ejemplo, Rosita, una emprendedora de Repollal, comenzó vendiendo jabones y champús en base a aceites esenciales de alta calidad de manera individual. Para estabilizar sus ventas, implementó un modelo de suscripción mensual dirigido a hoteles y lodges en la región, ofreciendo canastas que incluían productos y asesorías estacionales. Aunque algunos clientes locales dejaron de adquirir sus productos, Rosita expandió su oferta a nivel nacional para mantener un flujo de ingresos constante. Este cambio transformó su negocio, de ventas esporádicas a un servicio mensual completo que incluye aceites, jabones y asesorías especializadas.

b) Redes. En la actualidad, con los avances tecnológicos y el poder de la especialización, explorar la creación de alianzas innovadoras, ya sea a corto, mediano o largo plazo, emerge como una estrategia potente para los negocios. Esto se traduce en la generación de sinergias y en compartir riesgos, capitalizando las capacidades especializadas de cada parte involucrada.

Por ejemplo, Cota y otros emprendedores en Islas Huichas se han unido para potenciar la economía local. Han mejorado varios atractivos, como el Parque Natural La Poza y el museo local, y han creado paquetes de productos turísticos y gastronómicos de primera calidad. Estos paquetes integran diversas ofertas locales, como las conservas preparadas por Cota. A través de recorridos que resaltan distintos emprendimientos, han logrado aumentar la visibilidad y reconocimiento de la comunidad.

La sinergia es cuando la colaboración entre partes crea un resultado mejor o mayor que la suma de sus esfuerzos individuales.

c) Estructura. Implica cambios en la organización interna de la empresa, como la cultura, la toma de decisiones y la asignación de roles. Su objetivo es crear una estructura organizativa



más ágil y adaptable, fomentando la colaboración y la creatividad. Ejemplos incluyen la adopción de estructuras planas y la formación de equipos multifuncionales para abordar desafíos específicos.

Por ejemplo, Cristian, propietario durante décadas de un exitoso emprendimiento turístico en Ñirehuao, enfrenta declive debido a la competencia y su avanzada edad. Para revitalizar su empresa, ofrece participación de la sociedad a los jóvenes y comprometidos trabajadores. Este cambio interno lleva a nuevos servicios turísticos exitosos, promoviendo una cultura organizativa más ágil y adaptable. Destacando cómo la innovación en la estructura interna puede transformar y fortalecer un negocio.

d) **Proceso.** Se centra en mejorar y optimizar las actividades operativas diarias de una empresa. Busca la eficiencia mediante la introducción de nuevos métodos, tecnologías o enfoques para realizar tareas de manera más rápida y rentable, como la automatización en la producción o la implementación de software avanzado.

**Por ejemplo,** María Eugenia, emprendedora de Coyhaique, mejora la eficiencia de su negocio de venta de ropa usada instalando un *software* sencillo pero eficiente. Esta innovación optimiza sus actividades diarias, proporcionando un registro claro de ventas y destacando prendas premium en el *stock*. La introducción de esta tecnología agiliza las tareas y permite un manejo más rápido y rentable del negocio.

## **Oportunidad asociativa**

Hemos visto que no siempre tenemos todos los recursos o conocimientos para implementar nuestro modelo de negocios, potencialmente puedes fortalecer tus debilidades con las fortalezas de otros.

## 1.3. Design thinking (pensamiento de diseño)

El design thinking es una metodología desarrollada y perfeccionada por el profesor Tim Brown, de la Universidad de Stanford, que se centra en la resolución creativa de problemas desde la perspectiva del usuario. En lugar de abordar los desafíos empresariales de manera convencional, el pensamiento de diseño se basa en la empatía, la colaboración y la iteración para encontrar soluciones innovadoras y centradas en las personas.



Elaboración propia a partir de Barceló-Hidalgo, M (2022).

A continuación, te explicamos cómo realizar dicho proceso.

## 1.3.1. Empatizar



Comienza con un profundo entendimiento de los usuarios. Implica ponerse en el lugar de los clientes para comprender sus necesidades, deseos y experiencias. Es recomendable entrevistar a los usuarios, observar sus comportamientos y analizar sus comentarios para obtener una visión más completa de sus puntos de vista (Revisa el modelo del mapa de la empatía, más adelante).

Por ejemplo, Blanca, emprendedora de Villa Amengual, ha detectado una serie de actitudes y comentarios entre los ciclistas locales que llegan a su camping, lo que la ha llevado a considerar el mercado ciclista como un nicho de interés. Estos ciclistas valoran la diversidad de experiencias y rutas, y también muestran una necesidad de alimentación especializada. Además, buscan espacios relajantes para recuperarse después de sus travesías, evidenciando un fuerte apego tanto a sus bicicletas como a la cultura que las rodea.

## 1.3.2. Definir



La definición del problema u oportunidad busca cuestionar y reinterpretar el problema para encontrar soluciones únicas. Es recomendable que, en lugar de simplemente abordar un problema evidente, como la baja retención de clientes, se podría redefinir el desafío como una oportunidad para crear una experiencia de usuario única que fomente la lealtad.

Por ejemplo, Blanca, emprendedora de Villa Amengual, piensa que el mercado de ciclistas puede ser un buen nicho en el que profundizar. A través de empatía, ha definido oportunidades de crecimiento (o problemas que se pueden ver cómo oportunidades) en el hecho de que los ciclistas valoran la variedad de experiencias, requieren alimentación especializada, buscan espacios relajantes para la recuperación, y aman tanto sus bicicletas como la cultura asociada.

## 1.3.3. Idear



Este paso es el epicentro de la creatividad. La ideación en el design thinking busca romper con las convenciones y fomentar la generación de ideas audaces e innovadoras. Es recomendable iniciar con sesiones de «lluvia de ideas» donde se alienta a los participantes a pensar más allá de las soluciones convencionales y proponer ideas revolucionarias.

"Lluvia de ideas" se refiere a generar ideas sin juzgar la calidad de estas, priorizando la cantidad de ideas generadas.

Por ejemplo, Blanca, emprendedora de Villa Amengual, piensa que el mercado de ciclistas puede ser un buen nicho en el que profundizar. Con la intención atraer a los ciclistas, creando servicios de valor para estos, ha generado la siguiente lluvia de ideas (unas ideas le gustan más que otras): festival ciclista multicultural, tour gastronómico en bicicleta, café ciclista, spa para ciclistas, servicio de entrenamiento personalizado, cine al aire libre ciclista, tienda de diseño para ciclistas, club de libros ciclistas, escuela de mecánica básica para ciclistas, recorridos históricos en bicicleta, servicio de fotografía ciclista, carrera de bicicletas temáticas, excursiones a lugares relajantes, feria de innovaciones ciclistas, centro de información ciclista, tour de murales ciclistas, club de intercambio de bicicletas, rutas gastronómicas temáticas, club de fotografía ciclista, alojamiento ciclista amigable, sesiones de yoga para ciclistas y tienda de arte ciclista local.

## 1.3.4. Prototipar y experimentar



La creación y experimentación rápida de prototipos sirve para validar y refinar conceptos de manera temprana, permitiendo la exploración de soluciones innovadoras. La retroalimentación de los usuarios es esencial para identificar el potencial de cambio y mejora. Es recomendable someter prototipos innovadores a usuarios para evaluar no solo la funcionalidad, sino también la reacción ante características novedosas.

Por ejemplo, Blanca, emprendedora de Villa Amengual, ve el mercado de ciclistas como un nicho prometedor. Su entusiasmo se centra en la creación de recorridos exclusivos por paisajes pintorescos, lo que complementa con una estación de reparación de bicicletas y bodegas seguras. Blanca ha planeado que, durante estos recorridos, los guías explorarán lugares históricos y propicios para la observación de aves, dando tiempo para capturar fotos. El tour concluye con un relajante baño de tina caliente y una película bajo las estrellas. Blanca ha experimentado el tour con 10 ciclistas regionales, ajustando el enfoque a lugares históricos y paisajes pintorescos, eliminando el avistamiento de aves para evitar agotamiento excesivo de los clientes. Excluyó proyecciones de películas debido al cansancio generado luego de todo un día de recorrido y la diversidad de idiomas de los potenciales clientes. Los ciclistas coinciden en que las instalaciones del camping satisfacen sus necesidades.

## **1.3.5.** Testear



El testeo se convierte en un proceso continuo de refinamiento basado en la retroalimentación. Cada ciclo representa una oportunidad de mejorar la innovación y ajustar las soluciones para lograr un impacto más significativo. Es recomendable, después de cada iteración, analizar la retroalimentación de los usuarios y realizar ajustes, asegurando que cada versión del producto, servicio o proceso incorpora elementos innovadores que mejoran los resultados.

Por ejemplo, ya han pasado 3 años desde que Blanca, emprendedora de Villa Amengual, lanzó con éxito un tour para ciclistas con alojamiento en su camping. A través de la escucha activa a los clientes, ha mejorado continuamente el servicio. Actualmente, el tour se ofrece solo en temporada alta los días jueves, viernes y sábado, atendiendo la realidad de la demanda turística. Ha ampliado la oferta a tours más extensos de hasta 5 días, explorando lugares prístinos. El servicio de tinas calientes, ahora ofrecido por separado, brinda una experiencia personalizada complementaria al paquete base.

## **Oportunidad asociativa**

En cada paso del design thinking puedes invitar a personas con experiencia para que amplíen y complementen tus pasos.

## 1.4. Curva de valor y matriz ERIC

La matriz ERIC, al igual que el strategy canvas (curva de valor), fue desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Esta herramienta es parte integral de su metodología detallada en su libro *Blue Ocean Strategy*.

Una curva de valor es una representación gráfica que ayuda a los emprendedores a visualizar y analizar cómo su producto o servicio se diferencia de su competencia en el mercado y crea valor para los clientes. En lugar de simplemente comparar características y precios, la curva de valor muestra cómo una oferta específica supera las expectativas en ciertos aspectos y sacrifica en otros.

Al desarrollar una curva de valor, los emprendedores identifican las características clave que los clientes valoran y las comparan en relación con la competencia. Al optimizar estas características, una empresa puede crear una propuesta de valor única y destacada. La curva de valor no solo ayuda a definir la estrategia empresarial, sino que también facilita la comunicación de esa propuesta de valor a los clientes, inversores y otros *stakeholders*.

El término Stakeholder se refiere a todo aquel, ya sea persona o grupo, que tiene algún interés en nuestra empresa.

## 1.4.1. Pasos para crear una curva de valor

a) Identificar a la competencia. Identifica a aquellas organizaciones, empresas o entidades que lideran actualmente la satisfacción de la necesidad que tienen tus potenciales clientes. No debemos caer en el error de pensar que no tenemos competencia (si fuera así, probablemente tampoco habría clientes), lo más seguro es que en la actualidad esos clientes obtengan algún grado de satisfacción de sus necesidades, aunque sea de forma precaria. Una buena pregunta es: ¿a quien le está pagando mi cliente hoy para abordar esta necesidad?

**Por ejemplo,** en la cafetería El Huemul de Valle Exploradores, Doña Sandra y Don Felidor, preocupados por la competencia, observan desde su ventanal cada vez que los turistas pasan sin detenerse. Identifican al restaurante Don Pacheco y la cafetería Ronaldo Juan Dio.



b) Identificar atributos de valor para el cliente. Recordemos que sólo existen clientes cuando estos valoran lo que ofrecemos. En este sentido debemos identificar cuales son las variables que el cliente valora positivamente, así como aquellas que pueden estar generando un valor negativo (o desagrado) en el mismo.

Generar valor puede encontrarse en dar ganancias al cliente, así como evitar el dolor del mismo.

**Por ejemplo,** en la cafetería El Huemul de Valle Exploradores, Doña Sandra y Don Felidor han identificado que los clientes valoran una gran cantidad de atributos, los que pueden resumir en: variedad de opciones, calidad de los ingredientes, ambiente acogedor, servicio rápido, cccesibilidad y precios bajos.

c) Generar una matriz ERIC. Esta se deriva de los conceptos eliminar, reducir, incrementar y crear. Esta metodología se emplea para impulsar la creación de un producto o servicio innovador o para innovar en uno ya existente. La premisa de ELIMINAR consiste en retirar completamente aquellos atributos que no aportan suficiente valor al cliente, proporcionando una reducción de costos a la empresa. REDUCIR implica disminuir atributos que no son tan valiosos, pero que generan costos significativos para la empresa. Por otro lado, INCREMENTAR busca resaltar o aumentar aquellos atributos que son altamente valorados por el cliente y que actualmente no se aprovechan al máximo en nuestra solución. Finalmente, CREAR se centra en introducir nuevos atributos con un gran potencial de valoración para el cliente. Estos nuevos atributos no han sido incorporados con anterioridad por parte de los competidores, por tanto representan una jugada estratégica del emprendedor, que de ser exitosa le conferirá una diferenciación poderosa que lo separará de las otras empresas oferentes.



Elaboración propia a partir de Ariadna (2019).

**Por ejemplo,** en la cafetería El Huemul de Valle Exploradores, Doña Sandra y Don Felidor, luego de identificar los principales atributos de valor para sus clientes, han identificado y categorizado qué variables pueden modificar para fortalecer su propia propuesta de valor y separarse de la competencia, todo esto en base a eliminar, reducir, incrementar y crear.

#### Eliminar:

- Ingredientes de baja calidad (Para mejorar "Calidad de ingredientes").
- Decoración plástica (Para meiorar "Ambiente acogedor").

#### Reducir:

- Procesos deficientes (Para mejorar "Servicio rápido").
- Desniveles en instalaciones (Para mejorar "Accesibilidad").

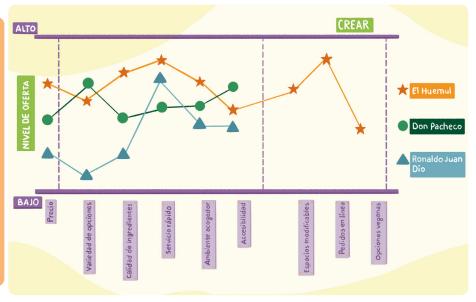
#### Incrementar:

- Ingredientes frescos y locales (Para mejorar "Calidad de ingredientes").
- Detalles acogedores (Para mejorar "Ambiente acogedor").
- Capacitación de empleados (Para mejorar "Servicio rápido").

#### Crear (algo que su competencia no ofrece):

- Espacios modificables (Para mejorar "Ambiente acogedor").
- Pedidos en línea (Para mejorar "Servicio rápido").
- Opciones vegetarianas (Para mejorar "Variedad de opciones").
- d) Generar curva de valor. Una curva de valor es una herramienta visual que muestra el desempeño de una empresa en relación con sus competidores a lo largo de varios factores importantes para los clientes. Después de haber generado una matriz ERIC para redefinir la propuesta de valor de la empresa, se procede a dibujar un gráfico con los factores clave en el eje horizontal y la magnitud de cada uno en nuestro negocio y el de nuestros competidores. Esta evaluación de magnitud se basa en nuestra percepción, asegurándonos de asignar valores realistas. La variable del precio se sugiere ubicar en primer lugar, dado que refleja el valor que aspiramos proporcionar al cliente. Este enfoque ayuda a visualizar la diferenciación, identificar oportunidades y dirigir estrategias hacia los elementos que verdaderamente importan a los clientes, facilitando la captura de espacios de mercado sin competencia directa.

Por ejemplo, en la cafetería El Huemul de Valle Exploradores, Doña Sandra y Don Felidor, luego de identificar los principales atributos de valor para sus clientes, y variables que pueden afectar en la apreciación de estos, han ordenado estas variables cómo vemos en el gráfico.



Elaboración propia.

Doña Sandra y Don Felidor examinan detenidamente tanto su curva de valor como la de su competencia, extrayendo conclusiones clave, entre las que destacan: aunque la variedad de opciones es menor que la de Don Pacheco, El Huemul ofrece una buena selección, fortalecida aún más por la incorporación de opciones veganas que no están disponibles en la competencia. La calidad de sus ingredientes supera ampliamente la de sus competidores. La velocidad del servicio es significativamente mayor y más eficiente. Los cambios en la decoración proporcionan un ambiente acogedor y atractivo. A pesar de las mejoras en accesibilidad, Don Pacheco aún cuenta con instalaciones más accesibles. Sin embargo, la creación de espacios modificables, el sistema de pedidos en línea y las opciones veganas otorgan al El Huemul ventajas claras y diferenciadoras frente a sus competidores.

## Oportunidad asociativa

El eliminar, reducir, incrementar y crear puede ser más fácil si nos complementamos con otras empresas que ya tengan algunos de estos puntos optimizados.

## 2. ASOCIATIVIDAD

#### EL CASO LOS JUEGOS DEL TERO

En la región de Aysén, un grupo de empresarios visionarios del sector turístico se encuentra ante una emocionante oportunidad: la licitación del Gobierno Regional de Aysén para proveer servicios a los participantes de Los Juegos del Tero, un evento deportivo de gran envergadura que reúne a atletas juveniles de Chile y Argentina. La licitación requiere una oferta articulada de alojamiento, transporte y alimentación.

Conscientes de que el evento representa una oportunidad única de trabajo que no se da todos los años durante la temporada baja, deciden unir fuerzas para cumplir los requisitos de la licitación y presentar una propuesta en conjunto. Bajo el nombre Aysén TurisTero, forman una unión temporal de proveedores que combina la oferta de alojamiento, gastronomía y transporte en un paquete integral para los participantes de Los Juegos del Tero.

Trabajando en estrecha colaboración, este grupo de empresarios diseñan una propuesta atractiva que destaca la calidad y autenticidad de los servicios que ofrecen. Articulando sus propuestas de valor, abordan las necesidades indicadas en las bases de la licitación, sobre el tipo y distancia de alojamientos, minutas nutricionales especiales para deportistas, colaciones complementarias y servicios de transporte para cada delegación. Ellos además ofrecen, un guía por cada delegación que coordinará los servicios y hará de enlace con los organizadores para facilitar la logística y un tour a la reserva río Simpson para las delegaciones.

La propuesta de Aysén TurisTero destaca por su enfoque integral y su capacidad para ofrecer los servicios requeridos además de una experiencia completa y memorable a los participantes de Los Juegos del Tero. Al presentar una oferta conjunta, estos empresarios turísticos demuestran el poder de la asociatividad como estrategia para ser competitivos y aprovechar las oportunidades de negocios, accediendo a grandes licitaciones.

A pesar de haber superado todas las etapas de selección y ser elegidos para proporcionar un servicio tan significativo, una vez que comenzó la ejecución del mismo, se enfrentaron a varios



desafíos. Hubo servicios conjuntos que carecían de responsables designados, lo que generó confusión. Esto, a pesar de que algunos proveedores habían señalado previamente esta posible falla en el diseño.

No obstante estos desafíos, lograron llevar a cabo la ejecución del proyecto de manera exitosa, mediante un diálogo constante y respetuoso y realizando los cambios necesarios a tiempo. Al final, todos sintieron que se vieron beneficiados, tanto a nivel personal como empresarial, por haber sido parte de esta iniciativa. Celebraron con alegría los resultados obtenidos, reconociendo el esfuerzo conjunto y la capacidad de adaptación que permitió superar los obstáculos encontrados en el camino.

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

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

El emprendimiento es necesariamente social, pues sucede en la interacción entre al menos dos partes para generar valor. En casi todos los casos, existen muchas partes involucradas en el proceso del emprendimiento: proveedores, socios, productores, equipos, clientes, por nombrar algunos. No es de extrañar entonces que muchas de las posibles estrategias disponibles para potenciar el emprendimiento son también en base a la relación con otros.

La asociatividad sucede en toda interacción en donde buscamos articularnos con otros para potenciar los impactos de las acciones. La asociatividad apela a una condición inherente del ser humano: el ser un animal social. Como dice el dicho popular, «ninguna persona es una isla» ya que nos desenvolvemos en una matriz social que actúa como potenciadora de nuestras acciones: podemos satisfacer mejor nuestras necesidades cuando lo hacemos de manera colectiva.

En el emprendimiento, la asociatividad es también una forma de colaboración y trabajo en equipo entre emprendedores y/o empresas que permite potenciar las fortalezas individuales, compartir riesgos y costos, aprender de otros y lograr objetivos comunes de manera más efectiva.

Cuando es efectiva, la asociatividad puede beneficiar a los emprendedores de múltiples maneras, ya que tiene el potencial de afectar cada uno de los aspectos del emprendimiento: desde el acceso al mercado, la oferta de valor, la calidad y cantidad de producto a través de la conjugación de recursos y habilidades, así como de sinergias, la capacidad de crecimiento y escalabilidad; además de optimizar aspectos psicosociales del emprendimiento como la satisfacción y resiliencia.

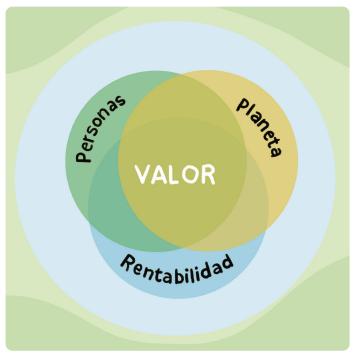
El sólo interés en lograr resultados mayores no asegura la efectividad de la colaboración. Es por ello que vale la pena prestar atención a las claves que permiten potenciar la efectividad de la colaboración y cómo podemos ocupar la colaboración para el éxito de nuestro emprendimiento. En el modelo que presentamos a continuación reconocemos tres niveles claves para entender y optimizar el alcance de las iniciativas colaborativas. En primer lugar nos detendremos en el móvil de la colaboración, aquello que buscamos lograr con la asociatividad: la generación de valor. Luego veremos el proceso de las iniciativas asociativas en tres momentos. También revisaremos cinco aspectos que son contenedores de la asociatividad, elementos relevantes de revisar para el éxito de las colaboraciones.

# 2.1. El valor, ¿qué queremos LOGRAR con la asociatividad?

La asociatividad se presenta como una estrategia de negocio sumamente valiosa en el mundo del emprendimiento, ya que permite a los emprendedores unir fuerzas y recursos para crear sinergías, es decir, un valor conjunto que supera lo que podrían lograr individualmente. El valor que genera la asociatividad es el motor que impulsa la creación de iniciativas colaborativas y radica en la sinergia que se produce al combinar habilidades, conocimientos y recursos con otros actores del mercado. El aumento del valor generado puede manifestarse como mayor retorno financiero, un impacto social positivo y/o una contribución a la sostenibilidad ambiental.

20

A partir del modelo del triple resultado (personas, planeta, rentabilidad), acuñado por John Elkington en el libro Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, ocupado en la búsqueda de negocios sostenibles, identificamos estos tres tipos de valor que pueden generarse en la asociatividad: rentabilidad o valor financiero, valor comunitario o social, y valor ambiental. Mientras el valor financiero es fácilmente visualizable, dado que se mide en términos concretos numéricos monetarios, el valor social/comunitario, así cómo el ambiental pueden presentar desafíos en su medición, dependiendo de cada caso y objetivo planteado. Es deseable la medición cuantitativa de estos impactos (social/comunitario y ambiental), así como la invitación a visualizar los aspectos cualitativos de ellos.



Elaboración propia.

No todos los proyectos o instancias de asociatividad requieren generar estos tres tipos de valor. Sin embargo, dada la naturaleza de una empresa, es lógico y saludable que una de las motivaciones más comunes sea incrementar la rentabilidad. Al mismo tiempo, dado que las empresas están compuestas por personas y existen para satisfacer necesidades, es probable que tengan el potencial de generar un impacto social significativo. Por último, es nuestro deber cuidar el medioambiente en todo aspecto, por lo que debemos considerar esta variable relevante en cada una de nuestras acciones.

A continuación, ahondamos en estos tres tipos de valor que la asociatividad puede aportar al emprendimiento.

# 2.1.1. Valor monetario (rentabilidad): mayores ingresos y/o menores costos significa mayor rentabilidad

Uno de los aspectos más tangibles y evidentes del valor de la asociatividad es el aumento en el retorno financiero. Cuando los emprendedores se asocian, pueden reducir costos operativos al compartir gastos, como investigación y desarrollo, marketing y logística; la colaboración permite generar economías de escala y compartir sus beneficios, lo que significa que los productos o servicios pueden producirse a menor costo por unidad. La asociatividad también puede permitir desarrollar o acceder a nuevos mercados haciendo factible el sueño del crecimiento.

La asociatividad no solo mejora los márgenes de ganancia, sino que también puede aumentar la competitividad en el mercado y la capacidad de inversión para el crecimiento futuro de los negocios.

Por ejemplo, hace unos años, en Caleta Tortel, un grupo de pescadores artesanales y buzos mariscadores se encontró ante un dilema. A pesar de las oportunidades de pesca en la región, las duras condiciones del mar requerían embarcaciones más grandes y seguras. Sin embargo, estas embarcaciones representaban inversiones fuera del alcance de muchos. La solución vino con la formación de una cooperativa. Al unirse, compartieron recursos para adquirir una embarcación de alta calidad que les permitió navegar con seguridad en aguas más lejanas.

## 2.1.2. Valor social: para las personas y comunidades

La asociatividad también puede generar un valor social significativo. Al trabajar juntos, los emprendedores pueden llegar a comunidades y grupos de interés de manera más efectiva. Esto puede traducirse en una mayor visibilidad y reconocimiento de marca, así como en la capacidad de abordar desafíos sociales importantes. Las empresas que se asocian pueden tener un impacto más profundo en cuestiones como la responsabilidad social empresarial, la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, lo que no solo es beneficioso para la sociedad, sino que también puede fortalecer la reputación de las empresas y atraer a clientes comprometidos socialmente.

Por ejemplo, hace algunos años, cinco mujeres emprendedoras con talentos y pasiones únicas se unieron con el deseo de expandir sus negocios. A pesar de sus diferencias en términos de productos y servicios, compartían un objetivo común, llegar a más clientes y fortalecer sus negocios. Sabían que trabajar juntas podría ser la clave para alcanzar ese objetivo. Fue entonces cuando surgió la idea de alquilar una casa grande y transformarla en un acogedor espacio de exhibición y venta. Además, la casa no solo servía como un lugar de negocios para estas mujeres emprendedoras, sino también dejaron un espacio amplio para sus hijos, donde podían aprender, jugar y crecer juntos mientras sus madres trabajaban.



# 2.1.3. Valor ambiental: disminución contaminación, uso de energías limpias y otras prácticas sustentables

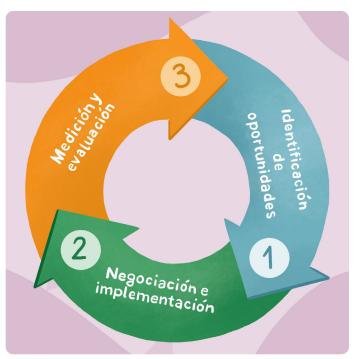
La asociatividad puede desempeñar un papel fundamental en la creación de valor ambiental al promover prácticas empresariales sostenibles. Al compartir recursos y conocimientos, las empresas pueden desarrollar y adoptar tecnologías y procesos más ecológicos. Esto puede conducir a la reducción de desperdicios, la eficiencia en el uso de recursos naturales y la minimización de impactos negativos en el medioambiente. A medida que la conciencia ambiental se convierte en un factor importante en la toma de decisiones de los consumidores y la regulación gubernamental, la asociatividad que aboga por la sostenibilidad puede abrir nuevas oportunidades de mercado y asegurar la viabilidad a largo plazo de los emprendimientos.

Por ejemplo, en un esfuerzo conjunto para mejorar sus condiciones laborales, cumplir con las normativas vigentes, elevar sus competencias y ganancias, se fundó la A.G. Propietarios de Talleres Mecánicos. Primero desarrollaron una planificación estratégica, que sentó las bases para sus acciones futuras. Identificando varios objetivos específicos, pero uno de los que se destacó como prioridad fue la reducción de la contaminación asociada al funcionamiento de los talleres mecánicos. Al asociarse fueron capaces de reunir los desechos que estos generaban, cómo aceites, lubricantes y chatarra, consolidando un volumen suficiente para que una empresa de reciclaje se interesara en el proyecto y se instalara en la región. Sin esta asociatividad no era posible pensar en tal resultado.

## 2.2. El proceso, ¿qué HACER para generar valor?

El anhelo o la necesidad del valor que genera la asociatividad requiere de acciones concretas. Estas acciones se tejen de manera particular para cada instancia asociativa pues conjugan aspectos humanos, organizacionales, logísticos y de mercado propios del contexto de cada instancia. Para organizar el proceso de la asociatividad de manera sencilla, comprendemos tres momentos que se repiten circularmente: identificación de oportunidades desde el análisis del ecosistema y la complementariedad; negociación e implementación de la iniciativa; seguimiento y evaluación para identificar nuevas oportunidades (de mejora, crecimiento y optimización).

La siguiente figura muestra los tres momentos del proceso de generación de valor.



Revisemos cada momento y las acciones que pueden contener:

# 2.2.1. Identificación de oportunidades

Esta etapa se centra en explorar y descubrir áreas potenciales de colaboración basadas en un anhelo o necesidad compartida. El objetivo es identificar actores y factores que podrían generar un valor conjunto significativo. Las mediciones y evaluaciones (paso 3) dan pie a nuevas oportunidades para la asociatividad.

A continuación te presentamos acciones que se pueden realizar para identificar y abordar oportunidades.

Elaboración propia.

- a) Identificación de necesidades y/o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Realizar un análisis exhaustivo que ayude a comprender las necesidades propias y las de posibles colaboradores, así como las fortalezas y debilidades de cada parte.
- b) Mapeo de actores. Identificar y mapear a los actores relevantes en el medio que podrían ser potenciales colaboradores, beneficiarios y/o articuladores.
- c) Identificación de sinergias. Evaluar cómo las capacidades y recursos de los actores identificados pueden complementarse para crear valor agregado o suma positiva.

**Por ejemplo,** Gigi, una emprendedora con un hostal en Melimoyu, busca atraer más turistas. Su hostal es de buena calidad y ofrece desayuno, pero carece de oferta turística y embarcación. Realizando un análisis FODA, identifica esta debilidad y su fortaleza en la calidad del alojamiento.

Gigi mapea actores relevantes y encuentra a Juan, un emprendedor local que ofrece tours de senderismo y paseos en barco. Juan tiene la infraestructura para actividades turísticas pero no dispone de un buen alojamiento para sus clientes. La fortaleza de Juan es su variedad de actividades.

Evaluando las sinergias, Gigi ve que sus servicios de alojamiento y desayuno complementan perfectamente las actividades de Juan. Juntos pueden ofrecer un paquete turístico completo, atrayendo más turistas y mejorando la experiencia del cliente. Por ello, Gigi decide que Juan es el colaborador ideal para asociarse.

## 2.2.2. Negociación e implementación

Una vez identificadas las oportunidades, hemos de reunirnos con los actores relevantes para compartir la visión, negociar y construir los términos de la colaboración, estableciendo objetivos claros y cómo se llevará a cabo la asociación.

A continuación te presentamos acciones que se pueden realizar para negociar e implementar:

- a) **Contacto.** Iniciar diálogos con los actores identificados para explorar la posibilidad de colaboración.
- **Posición y ventana de oportunidad.** Determinar la posición de cada actor y las ventanas de oportunidad para la colaboración.
- c) Generación de acuerdos (lógica de objetivos SMART). Definir acuerdos claros y medibles, estableciendo tiempos/plazos, roles específicos e indicadores relevantes para el seguimiento.

Los objetivos SMART son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, para maximizar claridad y éxito (te presentaremos estos objetivos más adelante).

d) Implementar. Ejecutar acciones concretas, necesarias para el desarrollo de los acuerdos establecidos.

Por ejemplo, Gigi, una emprendedora con un hostal en Melimoyu, busca atraer más turistas. Su hostal es de buena calidad y ofrece desayuno, pero carece de oferta turística y embarcación. Mapea actores relevantes y encuentra a Juan, un emprendedor local que ofrece tours de senderismo y paseos en barco, pero carece de buen alojamiento. Gigi inicia el diálogo con Juan para explorar la colaboración. Exponen sus posturas y se dan cuenta de que sus servicios se complementan perfectamente. Definen acuerdos claros: ofrecer un paquete turístico conjunto, lanzar una campaña de marketing y coordinar sus operaciones. Implementan esta idea, mejorando la experiencia de los clientes y atrayendo más turistas, creando valor agregado para ambos negocios.

## 2.2.3. Evaluación y seguimiento

Esta etapa se enfoca en evaluar el rendimiento de la asociación y los resultados logrados, asegurando que la colaboración continúe siendo eficaz y beneficiosa para todas las partes involucradas. Para ello debemos primero levantar los datos necesarios para medir los resultados.

A continuación te presentamos acciones que se pueden realizar para evaluar y dar seguimiento:

- a) Revisar estado de indicadores de asociatividad. Verificar y actualizar los indicadores identificados en la etapa anterior. Buscar la información relevante para evaluar el nivel de cumplimiento de los resultados esperados en los objetivos SMART.
- b) Ajustar indicadores y contexto. Adaptar los indicadores de rendimiento a cualquier cambio en el contexto o en los objetivos de la asociación.
- c) Retrospectiva y retroalimentación. Realizar sesiones para reflexionar sobre los logros y desafíos, ofreciendo y recibiendo retroalimentación.
- d) Celebración y agradecimientos. Reconocer los logros y expresar gratitud a todos los participantes para fomentar la moral y el compromiso.
- e) Realizar/Actualizar FODA de la iniciativa colaborativa. Reevaluar continuamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la colaboración.
- f) Identificación de oportunidades de mejora. Buscar constantemente áreas para mejorar y fortalecer la asociación.

Por ejemplo, Gigi, una emprendedora con un hostal en Melimoyu, busca atraer más turistas. Encuentra a Juan, un emprendedor local que ofrece tours de senderismo y paseos en barco. Exponen sus posturas y acuerdan ofrecer un paquete turístico conjunto, lanzando una campaña de marketing y coordinando sus operaciones. Implementan esta idea, mejorando la experiencia de los clientes y atrayendo más turistas. Sin embargo, enfrentan una dificultad: la falta de sincronización en la disponibilidad de tours y habitaciones, lo que provoca que algunos clientes no puedan reservar el paquete completo. Después de un tiempo, evalúan el rendimiento de la asociación revisando y ajustando los indicadores de éxito, realizando sesiones de retroalimentación y actualizando el análisis FODA. Reconocen los logros alcanzados y buscan áreas de mejora, incluyendo una mejor coordinación de horarios, asegurando que la colaboración continúe siendo eficaz y beneficiosa para ambos.

# 2.3. Valores o principios, ¿qué CONTIENE y PROTEGE la asociatividad?

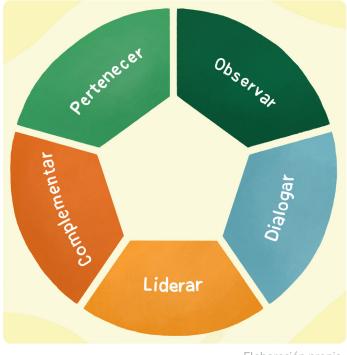
En el dinámico mundo de los negocios, las iniciativas asociativas han ganado relevancia como estrategia para alcanzar objetivos comunes que individualmente serían difíciles de lograr. Hemos visto que estas colaboraciones tienen como motor fundamental el valor que logran generar y que siguen un proceso que hemos definido en tres etapas. Además, el éxito de la asociatividad requiere un conjunto de principios o valores que actúen como el pegamento que mantiene unidas estas asociaciones.

Los cinco principios que revisamos a continuación no sólo fortalecen y regulan el vínculo entre los socios (funcionan «hacia dentro» del núcleo asociativo), sino que también permiten que la colaboración se integre armoniosamente con su entorno, asegurando su sostenibilidad y éxito a largo plazo (funcionan también «hacia afuera»).

### 2.3.1. Observar

La observación implica mantener una perspectiva atenta y abierta para identificar y comprender las necesidades, expectativas, desafíos y riesgos tanto dentro de la asociación como en el entorno en el que opera.

Algunos elementos que pueden propiciar nuestra capacidad de observación son:



Elaboración propia.

- a) Curiosidad. Ver el mundo con los ojos frescos y con la mente abierta ayuda a cultivar una actitud de observación. En vez de asumir que sabemos las causas o explicaciones, buscamos preguntar y conocer la experiencia de nuestros aliados y clientes, entre otros.
- b) Respeto. Cada perspectiva y opinión contiene la verdad para una persona o un conjunto de personas. Respetar aquello que vamos conociendo, aún cuando sea distinto u opuesto a nuestra creencia, nos permite cultivar también nuestra observación.
- c) Necesidades. La atención a las necesidades es esencial para desarrollar una observación aguda en el ámbito empresarial, permitiendo a las empresas anticipar tendencias del mercado y adaptarse con flexibilidad a cambios dinámicos. Esta habilidad de observación es clave para identificar socios potenciales que complementen y fortalezcan las iniciativas asociativas, ofreciendo así una base sólida para formar colaboraciones estratégicas.

Por ejemplo, en una asociación entre una empresa tecnológica y una ONG de trabajo comunitario, la observación del entorno permite a ambas organizaciones identificar las brechas tecnológicas en comunidades desfavorecidas, llevando a soluciones que son tanto beneficiosas para la sociedad como potencialmente lucrativas.

## 2.3.2. Dialogar

El diálogo es un intercambio respetuoso de ideas que promueve la transparencia y la confianza en entornos asociativos. Es esencial para el éxito de las iniciativas, facilitando la comprensión y la colaboración efectiva. A través del diálogo, los socios alinean objetivos, crean estrategias conjuntas y aseguran que todas las voces sean escuchadas, construyendo relaciones sólidas y duraderas.

- a) Escucha activa. La habilidad de la escucha es una herramienta poderosa para conectar con otros. Una manera concreta de mejorar la escucha es verificar que lo que escuchamos es lo que la otra persona quiso decir, explicando lo que he entendido y verificando que está alineado con el mensaje original.
- b) Resolución y transformación de conflictos. El diálogo juega un papel vital en la gestión de desacuerdos, permitiendo que las partes involucradas expresen sus inquietudes y busquen soluciones mutuamente beneficiosas. Al abordar los conflictos de manera constructiva, el diálogo transforma los desafíos en oportunidades para el aprendizaje y el fortalecimiento de la relación.
- c) Empatía y comprensión mutua. El diálogo facilita la empatía, permitiendo a los socios entender mejor las perspectivas y emociones de los demás. Esta comprensión mutua es esencial para crear un ambiente colaborativo donde los participantes se sientan valorados y comprendidos, lo que a su vez mejora la cooperación y la eficiencia del trabajo conjunto.

**Por ejemplo,** Moni, emprendedora de Raúl Marín Balmaceda, enfrentó desafíos al formar una alianza con una empresa de curtido de cuero de oveja para su negocio de cubrecamas. A través del diálogo, Moni evitó malentendidos y demostró respeto hacia sus socios. Resolviendo un desacuerdo sobre los tiempos de entrega, ambas partes expresaron sus preocupaciones y encontraron una solución mutuamente beneficiosa, mejorando su eficiencia. El diálogo también permitió desarrollar comprensión mutua, creando un ambiente colaborativo y fortaleciendo la relación.

### 2.3.3. Liderar

El liderazgo en un contexto asociativo implica guiar, inspirar y motivar a los socios hacia la consecución de objetivos comunes, reconociendo la importancia de cada contribución y fomentando un entorno de colaboración activa. Un liderazgo efectivo fortalece la cohesión del equipo y facilita la toma de decisiones y la implementación de acciones.

- a) Autoliderazgo y coraje. Capacidad y actitud de liderar mediante el ejemplo personal, demostrando integridad y responsabilidad
- b) Inspiración y visión compartida. Habilidad para comunicar una visión clara y motivadora que inspire a otros a actuar.
- c) Empoderamiento. Delegación de responsabilidades y autoridad para fomentar el crecimiento y la autonomía de los miembros del equipo.



**Ejemplo 1.** En una asociación entre varias empresas para un proyecto de investigaciór y desarrollo, un líder efectivo propicia y coordina los esfuerzos y mantiene a todos enfocados en el objetivo común.

**Ejemplo 2.** En una alianza de empresas de energía renovable, reuniones regulares donde cada socio expone sus avances, desafíos y estrategias aseguran que todos se muevan en una dirección unificada y coherente.

Aunque las instancias asociativas a menudo cuentan con responsables por área temática y encargados de la estrategia global, es importante reconocer que las responsabilidades no deben ser exclusivas de ellos. Su función principal es coordinar y articular a las diferentes partes que colaboran en el conjunto, más que llevar a cabo todas las tareas por sí mismos.

## 2.3.4. Complementar

Los aportes de cada uno de los integrantes de una asociación van a generar impacto cada vez mayor mientras más complementarios sean sus esfuerzos. Esto implica conocer, aceptar y potenciar las habilidades y recursos de cada quien, y articular la acción colectiva en torno a ello. Además de generar un mejor resultado, la complementariedad fortalece y diversifica al equipo.

- a) Identificación de habilidades. Reconocimiento y aprovechamiento de las fortalezas y debilidades individuales para crear sinergias.
- b) **Trabajo en equipo.** Cooperación y coordinación entre diferentes partes para alcanzar objetivos comunes.
- c) Aprendizaje continuo. Disposición a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para mejorar el rendimiento y la eficacia. Es una actitud de crecimiento y desarrollo continuo.



Por ejemplo, un fabricante de hardware se asocia con un desarrollador de software. Mientras uno aporta la infraestructura física, el otro enriquece el producto con aplicaciones innovadoras, resultando en un producto integral más competitivo.

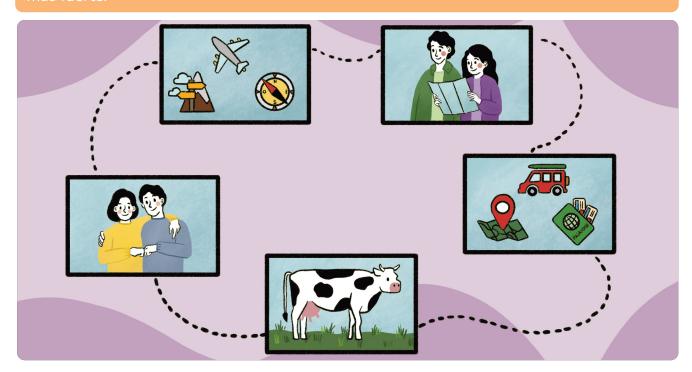
### 2.3.5. Pertenecer

La pertenencia crea un sentido de identidad común entre los socios. Esto implica compartir valores, objetivos y una visión, haciendo que cada socio se sienta integral y valorado dentro de la asociación.

- a) **Cultura.** La cultura es lo que genera y mueve la pertenencia. En una asociatividad, la cultura es el conjunto de ideas compartidas que define una manera de hacer las cosas y de relacionarse.
- b) Inclusión. Promoción de un ambiente acogedor y respetuoso que valore la diversidad y fomente la participación de todos los miembros. La asociatividad puede volverse un espacio de colaboración y de realización personal.
- c) Reconocimiento. Valoración y aprecio del aporte de cada individuo u organización a la asociación. El reconocimiento es un fortalecedor de comportamientos, que es más efectivo que la amenaza o castigo.
- d) **Celebración.** Celebrar conjuntamente es una manera de unirnos en torno a lo que apreciamos. Nos sintoniza en el apreciar y agradecer, y nutre la asociatividad.

**Ejemplo 1.** Una red de negocios locales que se unen para promocionar el turismo en su región genera un sentido de pertenencia y un objetivo común que beneficia individual y colectivamente a sus miembros. Para ello se han propuesto asegurar en sus reuniones un momento para reconocer a los miembros y celebrar los avances.

**Ejemplo 2.** Consideremos una cooperativa agrícola que une a pequeños agricultores. Mediante la observación, identifican juntos tendencias de mercado y condiciones climáticas. A través del diálogo, discuten y planifican estrategias de cultivo y comercialización. Su complementariedad se manifiesta en la diversidad de sus cultivos, que juntos ofrecen una gama más amplia de productos. Un liderazgo rotativo permite que cada agricultor aporte y desarrolle habilidades de gestión, mientras que el sentido de pertenencia se fortalece al trabajar hacia un bienestar común y una presencia de mercado más fuerte.



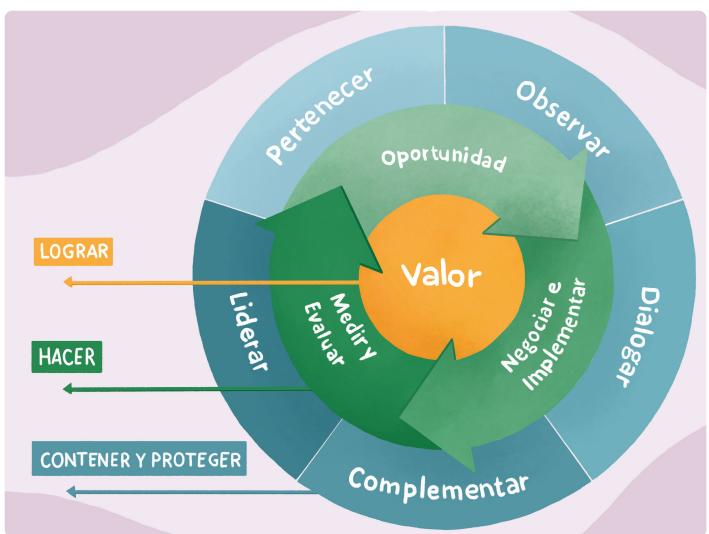
## 2.4. Modelo asociativo Gueneau-Marfan

A partir de este análisis recién planteado, los autores Tomás Gueneau de Mussy Salas y Gonzalo Marfán Fantuzzi presentan un modelo de tres capas. En el centro se sitúa la generación de valor, como justificación del acto asociativo, sin la cual la asociatividad como estrategia de negocios pierde sentido. Esta capa se asocia con el verbo LOGRAR.

Una vez identificado el valor a generar, que justifica el acto asociativo, sigue el HACER como proceso estructurado para optimizar las operaciones y maximizar la probabilidad de alcanzar el valor identificado.

La tercera capa es la membrana que CONTIENE y PROTEGE el acto asociativo, creando un entorno fértil tanto para los actores que participan directamente en el acto asociativo como para aquellos externos (proveedores, clientes, etc.), que aunque no forman parte constitutiva del acto, son relevantes por su vinculación sistémica.

Este modelo no solo fomenta la colaboración interna, sino que también establece relaciones efectivas con el mercado y la comunidad, asegurando que cada socio se beneficie y contribuya al éxito colectivo. En resumen, estos principios actúan como pilares que sostienen y nutren la asociatividad, permitiendo que las empresas no solo sobrevivan, sino que también prosperen en un entorno de negocios cada vez más interconectado y colaborativo.



## 3. ECONOMÍA CIRCULAR

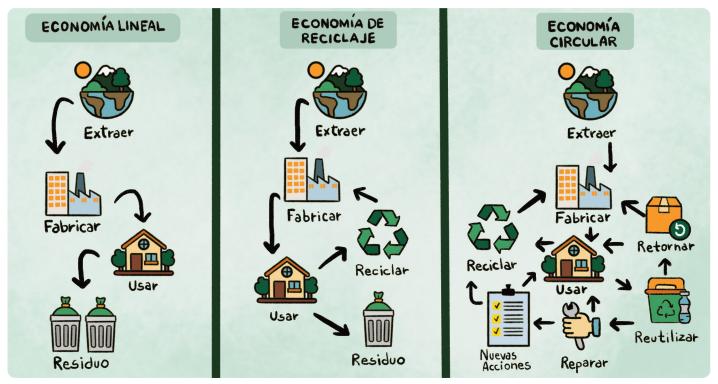
La economía circular, como concepto, no fue inventada por una sola persona, sino que es el resultado de contribuciones de varios investigadores, teóricos y organizaciones a lo largo del tiempo. Sin embargo, algunas figuras clave y organizaciones han sido fundamentales en el desarrollo y la promoción de la economía circular, cómo; Walter R. Stahel, quien introdujo el concepto de «economía del desempeño», o Michael Braungart y William McDonough, autores conocidos por su libro Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things.

La economía circular es un modelo de producción y consumo que promueve la prolongación del uso de materiales y productos mediante prácticas como compartir, arrendar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar. Este enfoque busca enfrentar desafíos globales como la contaminación, la pérdida de biodiversidad y la gestión de residuos, diferenciándose de la economía lineal tradicional donde se extrae, fabrica, consume y se tira.

La economía circular no busca cambiar el objetivo de maximizar beneficios de las

empresas, sino ofrecer una manera diferente de lograr una ventaja competitiva sostenible. Esto se consigue al abordar simultáneamente preocupaciones ambientales y socioeconómicas. Implementar este modelo puede fomentar el desarrollo de nuevas habilidades a lo largo de la cadena de valor, mejorar la eficiencia, reducir costos, cumplir con regulaciones más estrictas y atraer a consumidores más conscientes del medioambiente.

La adopción de la economía circular sigue siendo un desafío complejo, especialmente para las pymes, que a menudo ven estas estrategias como inaplicables, costosas y arriesgadas. En este contexto, es crucial desarrollar una estrategia empresarial bien planificada, que analice y descomponga la empresa en sus partes y procesos, para identificar y desarrollar áreas donde se puedan implementar prácticas circulares de manera estratégica, incluso pudiendo darnos ventajas frente a la competencia, además de contribuir al importante desafío de generar una relación más equilibrada y sostenible con el planeta que nos acoge.



Los **negocios sostenibles** minimizan el impacto ambiental, son socialmente responsables y económicamente viables, mientras que los **negocios sustentables** aseguran la disponibilidad futura de recursos naturales.

## 3.1. Áreas donde aplicar la economía circular

Con esta perspectiva, podemos implementar los principios de la economía circular en diversas fases de la interacción entre nuestra empresa y los clientes en relación con los productos o servicios que ofrecemos:



Elaboración propia a partir de Trueworld (2023).

## 3.1.1. Materia prima



La materia prima es el punto de partida en la implementación de la economía circular en un negocio. Al adoptar medidas para seleccionar materias primas renovables, recicladas o reciclables, la empresa puede mejorar su reputación y atractivo para los consumidores conscientes del medioambiente, lo que podría traducirse en un aumento de las ventas y una mayor lealtad del cliente. Además, al reducir la dependencia de materias primas costosas o de difícil acceso, la empresa puede experimentar una reducción en los costos de producción y una mayor estabilidad en el suministro de materiales.

**Por ejemplo,** María, en la región de Aysén, decide establecer un emprendimiento de recolección y venta de hongos comestibles como la morilla. Al promover prácticas sostenibles de recolección y asegurarse de trabajar en áreas donde la recolección no afecte negativamente al ecosistema, María puede garantizar la disponibilidad continua de este recurso forestal no maderero.

#### 3.1.2. Diseño



Integrar la economía circular en el diseño de productos puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva significativa. La creación de productos duraderos, reparables y modulares puede aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca. Además, al diseñar productos con materiales reciclados o reciclables, la empresa puede reducir los costos de producción y cumplir con las expectativas de los consumidores cada vez más preocupados por el medioambiente, lo que puede justificar la posibilidad de incrementar los precios de los productos.

Por ejemplo, Juanita, en la región de Aysén, decide crear una línea de productos de mermelada de Calafate con envases reutilizables y etiquetas biodegradables. Al diseñar envases que puedan ser devueltos y reutilizados, así como utilizar materiales respetuosos con el medioambiente, Juanita puede diferenciar su marca y atraer a consumidores comprometidos con la sostenibilidad.

#### 3.1.3. Producción



La adopción de prácticas de producción sostenibles puede conducir a una reducción de costos significativa para la empresa. La optimización de los procesos de producción para minimizar el desperdicio de materiales y energía puede resultar en ahorros tangibles en los costos de operación. Además, al mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental de la producción, la empresa puede mejorar su reputación y atraer a clientes que valoran la sostenibilidad, lo que puede resultar en un aumento de las ventas y una mayor participación en el mercado.

**Por ejemplo,** Pablo, en la región de Aysén, decide establecer una planta de producción de jugo de maqui utilizando tecnologías de producción limpia y eficiente en el uso de recursos. Al minimizar el consumo de agua y energía durante el proceso de producción, Pablo puede reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad de su negocio.

### 3.1.4. Distribución



La distribución eficiente y sostenible puede contribuir a la rentabilidad de la empresa de varias maneras. Al minimizar los costos asociados con el transporte y el embalaje, la empresa puede reducir sus gastos operativos y mejorar su rentabilidad. Además, al adoptar prácticas de distribución sostenibles, como el uso de transporte de bajas emisiones o la optimización de rutas de entrega, la empresa puede mejorar su imagen de marca y atraer a clientes dispuestos a pagar un precio premium por productos distribuidos de manera responsable.

Por ejemplo, Marta, en la región de Aysén, decide implementar prácticas de distribución sostenible para su línea de productos de syrup de calafate. Al utilizar transporte de bajas emisiones y embalajes biodegradables, Marta puede reducir su huella de carbono y mejorar su imagen de marca entre los consumidores preocupados por el medioambiente.

### 3.1.5. Consumo, uso y reúso



Al ofrecer productos diseñados para durar más tiempo y ser reparables, la empresa puede aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca. La implementación de programas de recompra o intercambio de productos usados también puede generar ingresos adicionales y fortalecer la relación con los clientes. Además, al promover un consumo responsable y consciente, la empresa puede diferenciarse en el mercado y justificar precios más altos para sus productos.

**Por ejemplo,** en la región de Aysén, Felipe ofrece monturas para caballos duraderas con materiales de calidad y servicios de mantenimiento, promoviendo la reutilización y la sostenibilidad. Esto aumenta la satisfacción del cliente y la fidelidad, generando una mayor demanda a largo plazo.

### 3.1.6. Recolección



La implementación de sistemas de recolección y devolución de productos usados puede ayudar a la empresa a mejorar su reputación y atraer a clientes preocupados por el medioambiente. Al facilitar el reciclaje y la reutilización de productos al final de su vida útil, la empresa puede demostrar su compromiso con la sostenibilidad y mejorar su posición en el mercado. Además, al trabajar con socios de reciclaje y gestión de residuos, la empresa puede encontrar nuevas oportunidades de ingresos y reducir los costos asociados con la eliminación de productos obsoletos.

**Por ejemplo,** en la región de Aysén, una empresa ofrece postres de calafate, maqui y rosa mosqueta en envases reutilizables. Después de su consumo, los clientes pueden devolver los envases para un reembolso o reutilizarlos para futuras compras, promoviendo así la reducción de residuos y la participación en prácticas sostenibles.

### 3.1.7. Reciclaje



El reciclaje adecuado de materiales puede proporcionar a la empresa una fuente adicional de materias primas de bajo costo. Al utilizar materiales reciclados en la producción, la empresa puede reducir su dependencia de recursos naturales finitos y mitigar el riesgo asociado con la volatilidad de los precios de las materias primas. Además, al promover el uso de productos reciclados entre los clientes, la empresa puede mejorar su reputación y justificar precios más altos para sus productos.

**Por ejemplo,** en la región de Aysén, María vende vinagre de manzana en envases reciclados de cerveza artesanal local. Al utilizar envases reciclados, María contribuye a la reducción de residuos y al cierre del ciclo de materiales. Además, al colaborar cor productores locales de cerveza artesanal, promueve la economía circular dentro de la comunidad.

# 3.2. Las 9R cómo herramienta de análisis

A continuación, te presentamos las 9R de la economía circular, que nos invitan a liberar nuestra mente y a generar innovación tanto en los productos y servicios que ofrecemos al mercado como en todo el proceso de su producción, entrega y postventa. Estas estrategias buscan crear negocios más sostenibles y sustentables, pudiendo ser más estratégicos en los casos en que estos permitan reducir costos, incrementar ventas y aumentar precios en el mercado.

### 3.2.1. Repensar

Este principio implica reconsiderar la manera en que diseñamos, producimos y consumimos los productos o componentes, promoviendo soluciones innovadoras que maximicen el uso eficiente de los recursos.

**Por ejemplo,** Antonieta, de Puerto Aysén, solía hacer papas fritas de manera tradicional con mucho aceite. Pero al repensar su proceso, ahora las hornea con especias naturales para reducir el consumo de aceite y ofrecer papas más saludables, sostenibles y deliciosas.

### 3.2.2. Reutilizar

Consiste en usar nuevamente un producto o componente para el mismo propósito para el que fue creado, sin necesidad de transformar su estado original.

Por ejemplo, Marta, de Puerto Aguirre, gestiona un negocio de banquetera para eventos. Para promover la reutilización, utiliza vajilla y cubiertos de losa y metal en lugar de productos desechables. Después de cada evento, Marta lava y esteriliza la vajilla para usarla en futuras ocasiones, reduciendo así el desperdicio de plástico y cartón asociado con los utensilios desechables.

### 3.2.3. Reparar

Involucra arreglar un producto o componente averiado o defectuoso para que pueda volver a utilizarse con el mismo propósito original, prolongando así su vida útil.

Por ejemplo, Carlísimo, de Lago Verde, es un emprendedor agrícola que ha aprendido a reparar máquinas simples mediante cursos de mecánica. Cuando alguna de sus máquinas se avería, él mismo la repara o solicita ayuda profesional en lugar de reemplazarla de inmediato. Esta práctica no solo le ahorra dinero, sino que también prolonga la vida útil de sus equipos



### 3.2.4. Reacondicionar

Se refiere a renovar un producto o componente usado o antiguo para que funcione correctamente y pueda ser reutilizado, aunque no necesariamente sea restaurado a su estado original.

**Por ejemplo,** Juan, de Villa Amengual, gestiona TechFix, una tienda de reparación de computadores. En TechFix, reacondiciona computadores viejos y los vende en condiciones casi nuevas, además de ofrecer servicios de reparación y mantenimiento. Gracias a su labor, los habitantes de Villa Amengual tienen acceso a tecnología asequible y confiable.

### 3.2.5. Refabricar

Implica desmontar productos o componentes usados y reconstruirlos para cumplir, al menos, con las especificaciones originales del fabricante.

Por ejemplo, Nelly, de Bahía Murta, es una emprendedora que posee un campo y solo adquiere máquinas de una marca en particular. Ella sabe que cuando estas máquinas fallan, la empresa está disponible para refabricar aquellas piezas que necesitan ser reemplazadas para restaurar las funciones de dichas máquinas.

#### 3.2.6. Reducir

Enfocado en minimizar la cantidad de recursos y materiales utilizados en la producción y consumo, así como en reducir los residuos generados.

Por ejemplo, Andrea, de Puerto Guadal, gestiona una tienda de productos naturales y a granel. Para reducir, promueve el uso de envases reutilizables entre sus clientes y compra productos a granel para minimizar el embalaje. Esto no solo reduce la cantidad de recursos utilizados, sino que también disminuye los residuos generados en su tienda.



#### 3.2.7. Reciclar

Consiste en transformar los materiales de un producto o componente desechado en nuevos productos.

**Por ejemplo,** Luisa Juana, de Puerto Bertrand, recoge madera de muebles viejos y desechados de la comunidad para transformarla en productos nuevos. Esto no solo reduce la cantidad de desechos, sino que también crea productos únicos y sostenibles.

### 3.2.8. Recuperar

Se refiere a recuperar materiales o energía de residuos que no pueden ser reutilizados, reparados o reciclados, por ejemplo, mediante la incineración con recuperación de energía.

Por ejemplo, Scarlett, de Mallín Grande, ha establecido un negocio de recolección y recuperación de aceite de cocina usado para su transformación en biocombustible para motores. Ella colabora con restaurantes y hogares para recolectar el aceite de cocina usado, que de otra manera sería desechado, y luego lo procesa en su planta para producir biocombustible.

#### 3.2.9. Rechazar

Implica evitar el consumo de productos o componentes que no son sostenibles, que no se pueden reutilizar, reparar o reciclar, o cuyo uso es redundante, fomentando una mayor conciencia sobre el impacto ambiental de nuestras decisiones de consumo.

**Por ejemplo,** Kai, de Ñirehuao, ha decidido rechazar el uso de bombillas de plástico en su cafetería, optando por eliminar completamente su presencia en el establecimiento. Esta acción no solo reduce el impacto ambiental de su negocio, sino que también fomenta una mayor conciencia sobre el consumo responsable entre sus clientes.

# 4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y ORDEN

A continuación, te presentaremos una serie de modelos y herramientas de análisis diseñados para complementar y estructurar la generación de estrategias y la toma de decisiones con el objetivo de fortalecer tu empresa.

### 4.1. Matriz FODA

La matriz FODA, creada por Albert Humphrey en el Instituto de Investigación de Stanford, es una herramienta estratégica diseñada para asistir a los emprendedores en la evaluación y comprensión de su situación actual. Esta herramienta analiza tanto los aspectos internos del emprendimiento, abordando las fortalezas y debilidades, como los factores externos a este, explorando las oportunidades y amenazas.

A continuación, te proporcionamos una breve explicación de cada uno de ellos:

## 4.1.1. Fortalezas

Las fortalezas son los aspectos positivos internos de la empresa, de toda índole, que contribuyen al éxito del emprendimiento.

Por ejemplo, Francisco, quien ofrece terapias en base a la liberación del estrés, llamada T.R.E. Algunas fortalezas podrían incluir su experiencia en terapias complementarias, su habilidad para establecer conexiones personales con los clientes, su profundo conocimiento en fisiología y psicología y una sala de terapias impecable y muy bien ubicada.



Elaboración propia a partir de Trueworld (2023).

# 4.1.2. Oportunidades

Las oportunidades son factores externos a la empresa, que el emprendedor puede aprovechar para mejorar su posición en el mercado.

**Por ejemplo,** Francisco, quien ofrece terapias en base a la liberación del estrés, llamada T.R.E. Dada la creciente conciencia sobre la importancia del bienestar mental y físico, Francisco podría aprovechar la oportunidad de expandir sus servicios a nuevas comunidades o colaborar con spas y centros de bienestar.

# 4.1.3. Debilidades



Las debilidades son aspectos internos de la empresa, de toda índole, que pueden representar desafíos o limitaciones para el emprendimiento.

**Por ejemplo,** Francisco, quien ofrece terapias en base a la liberación del estrés, llamada T.R.E. Francisco aún no ha establecido una presencia fuerte en redes sociales, lo que podría limitar su capacidad para llegar a nuevos clientes interesados en terapias complementarias.

# 4.1.4. Amenazas



Las amenazas son factores externos a la empresa, que podrían representar desafíos o riesgos para el emprendimiento.

**Por ejemplo,** Francisco, quien ofrece terapias en base a la liberación del estrés, llamada T.R.E. La competencia en el campo de terapias complementarias está aumentando, y Francisco debe estar atento a nuevas tendencias y asegurarse de diferenciarse para mantener su clientela.

### Oportunidad asociativa

El FODA puede ser una excelente herramienta para observar tus debilidades y fortalezas y complementarse mutuamente con debilidades y fortalezas de otros.

### Oportunidad asociativa

Las actividades asociativas, como el cooperativismo, están sujetas a regulaciones específicas que deben ser seguidas para su ejecución. Aunque el cooperativismo representa una oportunidad, estas regulaciones pueden convertirse en una amenaza si no se fortalece la capacidad para cumplir con los compromisos legales y contables correspondientes.

# 4.2. Objetivos S.M.A.R.T. (inteligentes)

Los objetivos S.M.A.R.T., descritos por George T. Doran y luego profundizado por el profesor Robert S. Ruben, corresponden a una metodología efectiva para establecer metas que generen un impacto positivo en la realidad de la empresa. Cada letra de la palabra S.M.A.R.T. representa un criterio fundamental para definir un objetivo de manera inteligente (significado de la palabra smart en español).



Elaboración propia a partir de Pursell, S. (2024).

# 4.2.1. Específico (specific)

Un **objetivo específico** es aquel que se encuentra claramente definido y detallado. Es importante evitar metas vagas o generales, ya que dificultan la visualización del resultado deseado. Al ser específico, se delimita claramente qué se quiere lograr, cómo se hará y qué recursos o pasos serán necesarios. Esto proporciona una dirección clara y evita confusiones en el camino.

**Por ejemplo,** la radioemisora de Melinka se fija cómo objetivo el incrementar sus ingresos en base a la captación de nuevos clientes que publiciten sus productos a través de la radio.

# 4.2.2. Medible (measurable)

Un **objetivo medible** es aquel que puede ser cuantificado o evaluado en su logro de alguna manera. Establecer indicadores cuantificables permite hacer un seguimiento y evaluar el progreso hacia la obtención del objetivo.

**Por ejemplo,** la radioemisora de Melinka se fija cómo objetivo el incrementar sus ingresos en un 100%, en base a la captación de nuevos clientes que publiciten sus productos a través de la radio

# 4.2.3. Alcanzable (achievable)

Un **objetivo abordable** es aquel que es realista y posible de alcanzar dentro de las capacidades y recursos disponibles. Es importante evitar establecer metas demasiado ambiciosas o inalcanzables, ya que podrían desmotivar a las personas encargadas de alcanzarlos.

**Por ejemplo,** la radioemisora de Melinka se fijó cómo objetivo el incrementar sus ingresos en un 100%, en base a la captación de nuevos clientes que publiciten sus productos a través de la radio. Luego de analizarlo con una perspectiva realista, han decidido que en un comienzo un incremento de 20% sería abordable.

# 4.2.4. Relevante (relevant)



Un **objetivo relevante** es aquel que está alineado con los objetivos generales y la visión de la organización o proyecto, permitiendo avanzar en su camino. Es fundamental que el objetivo tenga un propósito y esté conectado con la misión global, a la vez de tener una magnitud suficiente para que su cumplimiento aporte valor significativo a la empresa.

Por ejemplo, la radioemisora de Melinka se fijó cómo objetivo el incrementar sus ingresos en un 20%, en base a la captación de nuevos clientes que publiciten sus productos a través de la radio. Junto con la mesa directiva de la radioemisora, han considerado que ese crecimiento generaría un impacto positivo en el presente y futuro de la misma.

# 4.2.5. Tiempo (time-bound)



Un objetivo debe tener un **plazo** o **tiempo límite** establecido para su cumplimiento. El tiempo definido debe ser desafiante pero realista, evitando plazos demasiado ajustados que puedan comprometer la calidad y efectividad del objetivo. El definir un tiempo crea un sentido de urgencia y motiva a actuar de manera más efectiva y enfocada. Además, permite una planificación adecuada y la identificación de hitos intermedios para evaluar el avance.

**Por ejemplo,** la radioemisora de Melinka se fijó cómo objetivo el incrementar sus ingresos en un 20% en el plazo de 1 año (comparado con los ingresos generados en el año presente), en base a la captación de nuevos clientes que publiciten sus productos a través de la radio. Se ha decidido el plazo de 1 año, dado que captar clientes es un proceso lento y, al mismo tiempo, necesitan estos ingresos adicionales dentro del año.

### **Oportunidad asociativa**

Si vas a generar alianzas con otras empresas, es muy importante que fijen **objetivos inteligentes** con respecto al acto asociativo que llevarán a cabo

### 4.3. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, creada por el profesor Igor Ansoff, es una herramienta estratégica utilizada por las empresas para identificar y evaluar posibles estrategias de crecimiento, basándose en dos dimensiones: productos o servicios (lo que la empresa ofrece) y mercados (a quién va dirigido).



Elaboración propia a partir de Gupta, A. (2024).

La matriz de Ansoff presenta cuatro posibles estrategias de crecimiento:

# 4.3.1. Penetración de mercado

Esta estrategia se centra en aumentar la participación de mercado de los productos o servicios actuales en los mercados en los que ya estamos insertos. El objetivo es atraer a más clientes o fomentar que los clientes actuales compren más frecuentemente o en mayores cantidades.

Por ejemplo, una cadena de cafeterías podría implementar la penetración de mercado ofreciendo tarjetas de fidelidad que recompensen a los clientes habituales con descuentos o bebidas gratis. Esto alentaría a los clientes a visitar la cafetería con más frecuencia y aumentar el gasto promedio por visita.

# 4.3.2. Desarrollo de mercado

Esta estrategia implica buscar nuevos mercados o segmentos para vender los productos o servicios que ya vendo. La empresa busca llevar lo que ya ofrece a nuevos clientes o áreas geográficas.

**Por ejemplo,** un fabricante de productos de cuidado de la piel que ha tenido éxito en su mercado local puede buscar expandirse internacionalmente. Comenzaría a exportar sus productos a países donde aún no tiene presencia.

# 4.3.3. Desarrollo de productos

En esta estrategia, la empresa se enfoca en crear y lanzar nuevos productos o servicios para los mercados o segmentos que ya aborda. El objetivo es satisfacer diferentes necesidades o deseos de los clientes a los que ya llego, y ampliar la cartera de productos.

Por ejemplo, ante las frecuentes consultas de sus clientes, un hostal que ofrece alojamiento ha decidido expandir su oferta incorporando el servicio de operador turístico para atender la creciente demanda de turismo expresada por los clientes que ya se alojaban en sus instalaciones.

# 4.3.4. Diversificación $\S$

Esta estrategia implica incursionar en nuevos mercados o segmentos de clientes, desarrollando nuevos productos o servicios que no estén relacionados con los productos existentes de la empresa.

**Por ejemplo,** un productor de quesos en La Junta que solamente comercializaba sus productos en su sala de ventas ha optado por ampliar su mercado comenzando a distribuir mermeladas en los almacenes de la zona, ofreciendo así un nuevo producto a una clientela a la que antes no llegaba.

### Oportunidad asociativa

Cada paso de crecimiento aquí planteado implica incógnitas y riesgos. Potencialmente puedes disminuir riesgos si das pasos acompañado de otros que conocen mejor el terreno a abordar, ya sea para enfrentarlo en conjunto, cómo para aprender de estos.

# 4.4. Matriz de esfuerzo e impacto

La matriz de esfuerzo e impacto, es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial para priorizar tareas o proyectos en función de su nivel de esfuerzo y su potencial impacto o efectividad. Esta matriz ayuda a la toma de decisiones al clasificar las actividades según su importancia y facilita la asignación adecuada de recursos.

A continuación, se presentan los cuadrantes de la matriz de esfuerzo e impacto, ordenados de mayor a menor prioridad:

# 4.4.1. Esfuerzo bajo, impacto alto

Aquí se encuentran las actividades que tienen un alto potencial de impacto, y que requieren relativamente poco esfuerzo o recursos de cualquier tipo. Estas tareas son oportunidades valiosas y deben ser consideradas para su inclusión en la planificación y ejecución.

Por ejemplo, doña Isabel, una feriante en la feria Las Quintas en Coyhaique, ha optado por aceptar pagos con tarjeta en su puesto de sidra de manzana, lo anterior le ha demandado poco tiempo y costos insignificantes para el negocio. Esta decisión, además de brindarle la oportunidad de atraer más clientes, le permitirá llevar un registro más preciso de sus cuentas.



Elaboración propia a partir de Contreras, P. (2022).

# 4.4.2. Esfuerzo alto, impacto alto

En este cuadrante, se encuentran las actividades o proyectos que requieren un esfuerzo significativo, pero también tienen un impacto importante en los objetivos estratégicos de la empresa. Estas actividades suelen ser iniciativas principales y emblemáticas, las que reciben la mayor atención y recursos.

Por ejemplo, Doña Catalina, dueña de una empresa de diseño de interiores, ha notado ineficiencias tras un rápido crecimiento, por lo que ha decidido reestructurar la empresa con cambios organizativos, de flujo de trabajo y físicos. Aunque lo anterior le demandará un gran esfuerzo en tiempo y recursos, sabe que si no lo hace los resultados serán catastróficos, pero si es exitoso, como espera que lo sea, le traerá enormes recompensas

# 4.4.3. Esfuerzo bajo, impacto bajo?

Este cuadrante contiene las tareas o proyectos que requieren poco esfuerzo y tienen un impacto mínimo en los objetivos estratégicos de la empresa. Es importante revisar estas actividades para determinar si realmente justifican la cantidad de recursos que consumen.

**Por ejemplo,** Mariana, dueña de una empresa de sopas congeladas, ha decidido que no es necesario cambiar de proveedor de insumos de oficina, ya que el proveedor actual es adecuado y los otros en el mercado ofrecen productos similares.

# 4.4.4. Esfuerzo alto, impacto bajo 9

En este cuadrante, están las actividades que demandan un esfuerzo significativo, pero su impacto en los resultados de la empresa es limitado. Es importante revisar estas actividades para determinar si realmente justifican la cantidad de recursos que consumen.

Por ejemplo, Javiera, dueña de un centro de atención infantil en Puerto Guadal, implementó inicialmente la revisión del inventario de las instalaciones al cierre de cada jornada, lo que agotaba a sus trabajadoras y generaba una sensación de falta de confianza dentro de la empresa, sin traer notorios beneficios. Finalmente, decidió eliminar esta práctica y optó por realizar un inventario por su cuenta cada 2 meses.

Luego de analizar las características en la matriz de esfuerzo e impacto, la empresa puede priorizar adecuadamente sus esfuerzos y recursos, centrándose en las mejoras de alto impacto y evaluando las prioridades para realizar las de menor impacto.

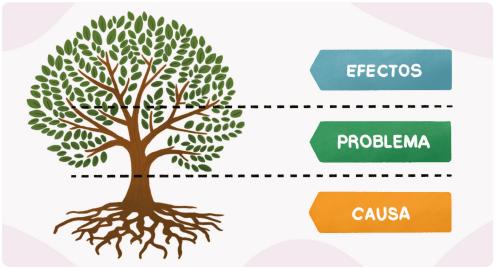
### Oportunidad asociativa

Cada acto asociativo puedes medirlo según la matriz de esfuerzo e impacto y, con ello, decidir si vale el esfuerzo realizarlo.

# 4.5. Árbol de problemas y árbol de oportunidades

# 4.5.1. Árbol de problemas (o desafíos)

Un árbol de problemas es una herramienta visual que facilita el análisis de relaciones causales entre elementos de un mismo problema. Es de alto impacto para negocios, permitiendo identificar soluciones de manera efectiva a los desafíos presentes.



Elaboración propia a partir de Twind (2023).

Al dividir la situación en el problema a observar (tronco), las causas del problema (raíces) y los efectos (hojas) que genera dicho problema, facilita la formulación de estrategias que fomentan la salud del negocio.

a) **Problema (tronco).** Ubicado en el tronco del árbol, el problema central es una situación negativa concreta que impacta directa o indirectamente a un grupo específico. Debe describirse claramente usando variables específicas, sin enfocarse en la falta de soluciones ni en problemas de gestión interna. El enunciado debe expresar una situación negativa que necesita ser revertida, motivando la creación de un plan o intervención para su resolución.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora en Chile Chico que crea hermosos tachos de mate con la exquisita arcilla de la localidad. A pesar de que sus productos son aclamados por su belleza y calidad, Doña Olga se encuentra inquieta, ya que las ventas no han alcanzado los niveles necesarios para sustentar su vida mediante esta labor.

Así podemos decir que el problema de Doña Olga es el bajo nivel de ingresos generado por su negocio.

b) Causas (raíces). Representadas en las raíces del árbol, las causas son los factores subyacentes que contribuyen al problema. Estas son las condiciones fundamentales que, cuando se abordan, pueden ayudar a resolver el problema.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate en Chile Chico y ha reconocido como problema central el bajo nivel de ventas en su negocio, ha identificado las siguientes causas fundamentales:

a) Causa 1. Falta de Visibilidad en el mercado. La falta de presencia en redes sociales y ferias locales limita la visibilidad de los tachos de arcilla, esto lo sabe porque consulta a todos sus clientes sobre cómo se enteró de su empresa.

- b) Causa 2. Horarios de atención poco claros. Si bien hay carteles con días y horarios, estos no son respetados y la gente no sabe cuándo ir a comprar.
- c) Causa 3. Mala atención al cliente. Doña Olga ama hacer sus tachos, pero no es una persona con paciencia y sociable.
- c) Efectos (hojas). Son las consecuencias directas del problema. Estos pueden ser observables y medibles y muestran cómo el problema impacta en diferentes áreas o aspectos. Identificar estos efectos ayuda a comprender el problema en sí mismo, su magnitud y sus implicancias.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate en Chile Chico y ha reconocido como problema central el bajo nivel de ventas en su negocio, ha identificado los siguientes efectos:

- a) Efecto 1. Bajo nivel de utilidades. El bajo nivel de ventas conduce a la reducción de la producción como medida para evitar pérdidas financieras. Además, esto obliga a Olga a trabajar de manera parcial en una empresa local, lo que resulta en una capacidad limitada para atender pedidos voluminosos o mantener un stock suficiente para participar en eventos, todo ello decantando en bajas utilidades.
- b) Efecto 2. Desmotivación de la emprendedora. La falta de ingresos afecta la moral de la emprendedora, comprometiendo la calidad y eficiencia en la producción.
- c) Efecto 3. Estancamiento en el desarrollo del producto. La falta de recursos impide la innovación y mejora de los tachos de arcilla, limitando su atractivo en el mercado.

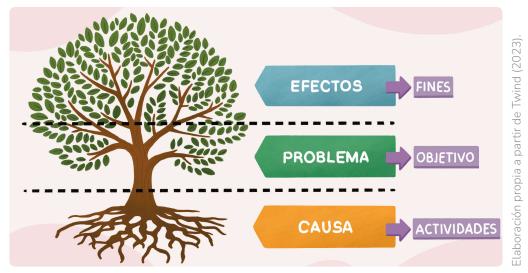
Veamos el árbol de problemas de Doña Olga:



Elaboración propia a partir de Twind (2023).

# 4.5.2. Árbol de oportunidades

Cuando abordamos directamente los problemas, podemos convertirlos en oportunidades de crecimiento para la empresa, desarrollando estrategias para alcanzar las metas que surgen de estas oportunidades.



Es con esto que el árbol de problemas pasa a ser un árbol de oportunidades, pasando el problema a ser el objetivo o propósito (tronco), las causas a ser los componentes y actividades (raíces) y los efectos a ser los fines (hojas), los que suelen contribuir a un fin mayor para la empresa.

No todas las causas (raíces) y efectos (hojas) requieren ser abordadas, sino aquellas que pueden ser enfrentadas y que generarán mayor impacto.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate en Chile Chico y ha reconocido como problema central el bajo nivel de ventas en su negocio. Ella ha transformado dicho problema central en el objetivo; incrementar su nivel de ventas.

Veamos el árbol de oportunidades de Doña Olga:



Para organizar de manera efectiva esta estrategia, una posibilidad es emplear una Matriz de Marco Lógico, la que se condice con la estructura que presenta el árbol de oportunidades.

### Oportunidad asociativa

Puede que las causas de tus problemas se puedan abordar de manera asociativa, generando oportunidades para las partes.

# 4.6. Matriz de marco lógico

La Matriz de Marco Lógico es una herramienta integral para plantear un proyecto, analizar su rendimiento y dar seguimiento en todas sus fases. Facilita la observación lógica de los objetivos del proyecto, así como las interrelaciones de sus componentes.

CATEGORÍAS		INDICADORES			
	ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN					
PROPÓSITO					
COMPONENTE 1					
ACTIVIDAD COMPONENTE 1.i					
ACTIVIDAD COMPONENTE 1.ii					
COMPONENTE 2					
ACTIVIDAD COMPONENTE 2.i					
ACTIVIDAD COMPONENTE 2.ii					
COMPONENTE 3					
ACTIVIDAD COMPONENTE 3.i					
ACTIVIDAD COMPONENTE 3.ii					

Elaboración propia a partir de la Dirección de presupuestos (2020).

El Marco Lógico puede ser empleado para desarrollar una estrategia destinada a aprovechar una oportunidad de crecimiento identificada en el árbol de oportunidades o por otros medios.

A continuación, una breve explicación de cada componente de la matriz:

### 4.6.1. Estructura de la matriz de marco lógico

La Matriz de Marco Lógico tiene una estructura definida que te presentamos a continuación:

a) Filas. Presenta un orden lógico de las categorías que aportan al logro del objetivo general.

**Fin.** Representa el logro final y de largo plazo al que espera contribuir el proyecto, pudiendo apuntar a cubrir dicho fin en su totalidad o contribuir en parte a este (dado que dicho fin se aborda de manera complementaria con otros proyectos).

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate en Chile Chico y ha reconocido la oportunidad de incrementar sus ventas, lo que aporta a un fin mayor que es el tener un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

Propósito. Describe el cambio concreto que se busca lograr con el proyecto en cuestión.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate en Chile Chico y ha reconocido la oportunidad de incrementar sus ventas, transformando esta oportunidad en su propósito.

Componentes. Son bienes, servicios o estratégias que contribuyen al logro del propósito.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate en Chile Chico y ha decretado el propósito de incrementar sus ventas, esto a través de los siguientes componentes; incrementar la visibilidad en el mercado, generar horarios de atención efectivos y mejorar la atención al cliente.

**Actividades.** Son las acciones concretas que se llevan a cabo para implementar los componentes.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate en Chile Chico. Ella ha identificado los siguientes componentes o estratégias y las actividades que le permitirán el logro de estas:

- a) Componente. Incrementar la visibilidad en el mercado. Actividades: a) Participación en ferias y b) Publicidad en redes sociales.
- **b) Componente.** Generar horarios de atención efectivos. Actividades: a) Carteles y redes sociales con horarios claros y b) Apertura y cierre del local en horarios establecidos.
- c) Componente. Mejorar la atención al cliente. Actividades: a) Participar en curso de atención al cliente.
- b) Columnas. Proporcionan herramientas esenciales para la supervisión, medición y gestión de los elementos que se encuentran en las filas.

**Indicadores.** Son datos medibles que permiten evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos. El enunciado es el nombre que le damos al indicador, la fórmula de cálculo es cómo medimos cuánto hemos logrado de dicho indicador y la meta es el valor definido para el éxito en el cumplimiento de dicho indicador.

«Lo que no se mide, no se puede mejorar». (Lord Kevlin)

Al mismo tiempo, debemos identificar:

**Medios de Verificación.** Son las fuentes y métodos que se utilizan para recopilar datos y verificar el logro de los indicadores.

**Supuestos.** Son condiciones externas a la empresa, estas pueden afectar la implementación del proyecto y el logro de los objetivos.

**Por ejemplo,** Doña Olga, una emprendedora que comercializa hermosos tachos de mate er Chile Chico. Tras un intenso trabajo de análisis, ha generado la siguiente Matriz de Marco Lógico:

		INDICADORES					
CATEGORÍAS	ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	МЕТА	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO		
FIN	Negocio rentable y sostenible en el tiempo						
PROPÓSITO	Incremento en Ventas	(ventas año presente - ventas año pasado) / ventas año pasado	Incremento de 20% en ventas	Registro de ventas del Servicio de Impuestos Internos	100% de las ventas se hacen con boleta o factura		
COMPONENTE 1	Incremento en visibili- dad en el mercado	(Clientes que reconocen la marca el año presente - clientes que reconocían la marca el año pasado) / clientes que reconocían la marca el año pasado	Incremento en un 70%	Encuesta de satisfac- ción aplicada a los clientes, y tabulada	Clientes dispuestos a responder evaluación		
ACTIVIDAD COMPONENTE 1.i	Participación en ferias	Suma de ferias en que se participará en año presente	se participará en año  Participación en 10  Registro de ferias participación		lgual número de ferias y costo de participar que el año pasado		
ACTIVIDAD COMPONENTE 1.ii	Publicidad en Redes Sociales	Suma de publicaciones realizadas en año presente	año (3 por semana, por Registro de redes		Sin supuestos		
COMPONENTE 2	Horarios de atención efectivos	Evaluación del 1 al 5 por parte de los clientes, respecto a la claridad del horario. Siendo 1 muy poco, 3 neutro y 5 mucho	parte de los , respecto a la d del horario. 1 muy poco, 3  Encuesta de satisfacción aplicada a los clientes, y tabulada		Clientes dispuestos a responder evaluación		
ACTIVIDAD COMPONENTE 2.i	Carteles y redes sociales con horarios claros	Cantidad de carteles y redes sociales con horarios reales / cantidad de carteles y redes sociales donde se podría poner el horario	100% de canales con la información de horarios Revisión de redes sociales y carteles en local		Los carteles en el local serán aquellos que se considere apropiado indicar el horario		
ACTIVIDAD COMPONENTE 2.ii	Apertura y cierre del local en horarios establecidos	(días comprometidos para atención - días que NO se cumplió con el horario) / días comprometidos para atención	80% de cumplimiento Registro de apertura en horarios y cierre de local		NO se contempla días donde el clima no permita atender. Esos días contarán como "cumplido"		
COMPONENTE 3	Mejorar la atención al cliente	Evaluación del 1 al 5 por parte de los clientes, respecto a la calidad de atención. Siendo 1 muy poco, 3 neutro y 5 mucho	Encuesta de Obtener nota superior o igual a 3,5 a los clientes, y tabulada		Clientes dispuestos a responder evaluación		
ACTIVIDAD COMPONENTE 3.i	Participar en curso de atención al cliente	Participación en curso	1 curso realizado	Certificado de graduación	Se puede acceder a curso en Chile Chico u online donde se obtenga un certificado		

Elaboración propia a partir de la Dirección de presupuestos (2020).

### 4.6.2. Clasificación de indicadores.

Adicionalmente, nos parece relevante que conozcas algunas dimensiones o aspectos en los cuales suelen clasificarse algunos indicadores:

No existe una sola fórmula para calcular los diferentes indicadores, esta dependerá de lo que se quiera medir.

a) Eficacia. Evalúa la capacidad de alcanzar los objetivos planteados. Se concentra en el logro de resultados planificados.

**Por ejemplo,** se planea proveer de agua potable a 200 casas, lográndose 150. Si realizamos la ecuación de la eficacia, es decir, (150/200)\*100, obtenemos 75 (o 75% de eficacia).

b) Eficiencia. Mide la relación entre el resultado obtenido y los insumos utilizados para el logro de dicho resultado.

Por ejemplo, se había propuesto la construcción de un pozo (insumo empleado) por cada 5 hogares destinados a recibir agua potable. Sin embargo, la realidad mostró que, por cada pozo construido, 10 hogares lograron acceder al suministro de agua potable. En este caso, la eficiencia resultante es del 200%, es decir, se logró el doble del nivel de producción planificado con el insumo disponible.

c) Calidad. Hace referencia a lo bien que se hacen las cosas y a los resultados obtenidos. Se enfoca en el nivel de satisfacción y cumplimiento de estándares.

**Por ejemplo,** luego de 1 año de implementado el proyecto para dar acceso de agua potable a hogares, se genera una evaluación dentro de los beneficiados, solicitando evaluar del 1 al 7 la calidad del agua y la continuidad del servicio dentro del último año.

c) Economía. Se refiere a cómo una empresa maneja sus recursos económicos de manera efectiva. Implica cuidar bien el dinero que entra y sale, gestionar el presupuesto y proteger sus activos, todo con el objetivo de no solo administrar los recursos, sino también aumentar las ganancias.

Por ejemplo, una empresa especializada en la instalación de pozos de agua potable ha establecido un presupuesto anual estricto de \$35.000.000 destinado a cubrir los gastos administrativos de la empresa. Cada mes, la empresa monitorea meticulosamente el cumplimiento de esta restricción presupuestaria.

### **Oportunidad asociativa**

Para contribuir al logro de tus objetivos, puede que hayan **actividades** que contemplen la asociatividad cómo una forma de contribuir al **Componente** y así al **Propósito**. Es muy relevante que incluyas indicadores que te permitan medir el grado de concreción y aporte del acto asociativo.

## 4.7. Testeando mi propuesta

El proceso emprendedor arranca con una chispa de idea o una hipótesis («yo creo que...»). Es la creencia de que un producto, servicio o incluso una mejora en los mismos, tiene el potencial de satisfacer las necesidades de tus clientes, y que estos estarán dispuestos a pagar por ello. En tiempos pasados, valientes emprendedores invertían cuantiosos recursos, tanto en términos de dinero como de tiempo, apostando por la veracidad de estas hipótesis. Sin embargo, la complejidad surge cuando esas ideas o hipótesis se ven desafiadas o contradecidas en alguno de sus supuestos (y es casi seguro que enfrentaremos más de un revés en este camino). Esto puede causar daños significativos a nuestro negocio, incluso llegar a ser un golpe devastador del que la recuperación, en caso de ser posible, requerirá una inversión

considerable en términos de tiempo, dinero y motivación.

Afortunadamente, a medida que ha avanzado el tiempo, las estrategias emprendedoras han evolucionado. Han surgido enfoques más inteligentes y efectivos que nos permiten pilotear (probar) nuestras ideas, recopilar información valiosa y crecer de manera gradual y sostenible en el mundo empresarial. Estas estrategias reconocen la importancia de aprender de nuestros errores y fracasos, y utilizan estos obstáculos como trampolines para alcanzar el éxito.

A continuación, vamos a conocer algunos de estos conceptos y enfoques relevantes y, con ellos, generaremos una estratégia de mejora continua o círculo virtuoso en tu negocio.

## 4.7.1. Producto mínimo viable (PMV)

El PMV, término acuñado por Frank Robinson, y popularizado por Steve Blank, y Eric Ries, es la versión comercializable (vendible) más simple y básica de tu producto o servicio, cumpliendo con los requisitos mínimos para resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente. El objetivo es, una vez desarrollado el producto o servicio con las pruebas técnicas necesarias «puertas adentro» (antes de vender), lanzar rápidamente el producto mínimo viable al mercado para obtener retroalimentación valiosa de los clientes y aprender cómo mejorar en un contexto realista de negocios.

Por ejemplo, la ruta del Velo de la Novia es una nueva atracción en el área de la cascada Velo de la Novia. Se ha generado un producto mínimo viable a partir de la identificación de puntos de interés, limpieza del sendero, instalación de señalización y medidas de seguridad. Aunque la ruta activada es aún limitada en atractivos, se planea expandir la oferta según la respuesta de los clientes.

### 4.7.2. Validación técnica

La validación técnica implica asegurarse de que tu producto o servicio funcione de manera efectiva y cumpla con las especificaciones técnicas necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes. Se trata de garantizar que lo que estás ofreciendo pueda cumplir con su propósito en un contexto real de mercado y resolver el problema que promete resolver.

Por ejemplo, Kombucha Patagonia, conocida por su kombucha artesanal auténtica y compromiso con ingredientes locales, vende sus productos en dos almacenes concurridos. Cada botella tiene un código QR que lleva a una encuesta en línea ofreciendo descuentos a quienes la responden. Esta estrategia permite recopilar información sobre la satisfacción del cliente y validar la calidad del producto.

### 4.7.3. Validación comercial

La validación comercial se enfoca en determinar si los clientes están dispuestos a pagar por tu producto o servicio. Aquí, la pregunta clave es si tu solución realmente aborda una necesidad lo suficientemente apremiante para que las personas estén dispuestas a invertir dinero en ella. Si bien el método por excelencia es la concreción de la venta, también puedes lograrlo a través de encuestas, pruebas de precio y preventas.

Por ejemplo, No-Trapos es una tienda de diseño que se especializa en prendas de vestir hechas con telas recicladas, promoviendo la moda sostenible. Para evaluar la demanda de sus productos, participan en eventos locales y analizan las ventas. Además, monitorean la frecuencia de los clientes recurrentes para confirmar su satisfacción.

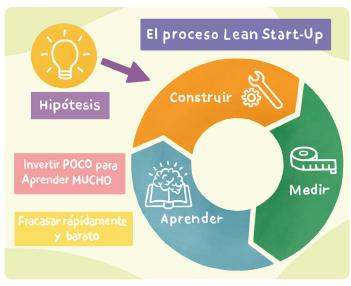
### 4.7.4. Lean Start Up

La metodología Lean Startup, popularizado por Eric Ries en su libro *The Lean Startup*, se basa en la idea de construir, medir y aprender a partir de la implementación (y posterior evolución) de una hipótesis que busca mejorar la situación de la empresa en cualquiera de sus áreas del modelo de negocios.

En el caso de productos o servicios, en lugar de invertir un gran cantidad de tiempo y recursos en su desarrollo completo sin tener retroalimentación del mercado real, esta metodología fomenta la creación de iteraciones rápidas a partir de un producto mínimo viable (PMV). Esto implica obtener comentarios y ajustar en función de ellos. Este enfoque reduce el riesgo de crear algo que no satisfaga necesidades reales (falla técnica) o que los clientes no estén dispuestos a pagar (falla comercial).

Le llamamos «Fallar rápido, fallar barato» a probar y aprender de ideas tempranas sin gastar mucho tiempo ni dinero.

a) Hipótesis (forjando Ideas
Fundamentales). En la etapa de
hipótesis, se hace una suposición
sobre cómo solucionar algo que el
cliente necesita o cómo arreglar un
problema. Básicamente, se trata de
crear una idea principal que te ayudará
a dirigir lo que haces.



Elaboración propia a partir de Lopez, J. (2019).

Una hipótesis se puede redactar con un «Si hago X, entonces pasa Y».

Factores a considerar para generar una buena hipótesis comercial:

Problema identificado. Define claramente el problema o necesidad que estás abordando.

Segmento de clientes. Identifica el grupo de personas que enfrenta este problema.

Solución propuesta. Plantea cómo tu producto o servicio podría satisfacer esa necesidad.

**Por ejemplo,** imagina que detectas que los trabajadores de oficina carecen de opciones saludables para el almuerzo. Tu hipótesis podría ser: «Si proporcionamos una suscripciór semanal de platos saludables entregados en la oficina, los trabajadores optarán por comprar estas comidas más saludables».



b) Construir (creación de soluciones valiosas). En esta fase, construyes un producto mínimo viable (PMV) que contiene los atributos básicos para solucionar el problema. El PMV debe ser lo suficientemente funcional como para obtener retroalimentación valiosa de los usuarios en lo técnico (funciona) y comercial (se vende).

Factores a considerar para una buena construcción:

- Atributos de valor. Prioriza incluir las características esenciales para resolver el problema.
- 🔾 **Agilidad.** Construye de manera rápida y eficiente para probar la viabilidad de tu idea.
- **Iteración.** Prepárate para ajustar y mejorar según la retroalimentación.

Por ejemplo, para oficinistas que no reciben una oferta de alimentación saludable, diseñaremos un plan de suscripción que permita a éstos recibir platos saludables en sus lugares de trabajo cada día de la semana.

El plan podría incluir:

a) Variedad de platos. Ofrecer una selección de platos saludables con diferentes

ingredientes y opciones

- b) Frecuencia de entrega. Establecer una frecuencia semanal de entrega en días específicos.
- c) Personalización. Permitir a los suscriptores personalizar sus platos según sus preferencias (combinar 4 ingredientes).
- d) Opciones de pago. Configurar un sistema de pago para gestionar las suscripciones.
- e) Presentación. Una presentación cómoda y atractiva, pero no excesivamente desarrollada.
- c) Medir (evaluación de resultados significativos). En esta etapa, pones a prueba tu PMV con usuarios reales y recopilas datos sobre los resultados. Evalúa si el producto satisface las necesidades técnicas (Validación Técnica) y si los usuarios están dispuestos a pagar por él (Validación Comercial).

Factores a considerar para una buena medición:

- **Métricas clave.** Decide qué indicadores (usuarios activos, nota por satisfacción, ventas, etc.) son fundamentales para medir el éxito.
- **Q** Experimentación. Prueba diferentes enfoques para aprender qué funciona mejor.
- **Feedback.** Escucha atentamente los comentarios de los usuarios para hacer ajustes.

Por ejemplo, para oficinistas que hoy no poseen acceso a comida saludable, lanzaremos el servicio de suscripción de platos saludables y mediremos la respuesta de estos. Utilizamos diferentes métricas para evaluar si ven valor en la idea (validación técnica) y si estarían dispuestos a suscribirse (validación comercial):

- a) Validación técnica. Basada en la aplicación de encuestas de satisfacción, las cuales piden evaluar del 1 al 5 (siendo 1 muy malo, 3 neutro y 5 muy bueno) aspectos cómo la variedad de platos, sabor de los platos, la comodidad de la entrega y cualquier mejora sugerida.
  - Se generan indicadores del estilo «si los clientes evalúan, en promedio, con nota superior a 3,5 el sabor de nuestros platos, se valida la hipótesis técnica de que nuestros platos satisfacen organolépticamente a los clientes».
- b) Validación comercial. Basada en la tasa de suscripción, se medirá cuántos trabajadores se suscriben al servicio en comparación con el total de trabajadores contactados. Se generan indicadores del estilo «si 3 de cada 10 personas contactadas se inscriben al servicio (igual o más del 30% de las personas contactadas), se valida la hipótesis comercial».
- d) Aprender (extrayendo lecciones valiosas). Basándote en los datos recopilados, extrae conclusiones significativas. Aprende de lo que funcionó y lo que no, y usa estos conocimientos para tomar decisiones informadas.

Factores a considerar para un buen aprendizaje:

- $\mathbb{Q}$  Análisis reflexivo. Examina los datos con atención para identificar patrones y tendencias.
- Adaptación. Utiliza lo aprendido para ajustar tu producto o servicio, estrategia de mercado y enfoque general.
- **Iteración continua.** El ciclo no finaliza. Al continuar el ciclo, aplica tus conocimientos para mejorar constantemente.

**Por ejemplo**, para oficinistas que hoy no poseen acceso a comida saludable, se lanzó el servicio de suscripción de platos saludables y se midió la respuesta de estos.

Basándose en los datos recopilados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se valida técnicamente. El promedio de evaluación del sabor de los platos fue de 4,5 superando la calificación objetivo de 3,5 establecida para validar.
- No se valida comercialmente. Solo el 10% de las personas contactadas se inscribieror en el servicio, mientras que se había establecido un objetivo del 30% para validar.
- e) Continuidad del ciclo (construir, medir, aprender). Una vez que hayas aprendido de tus hallazgos, vuelve a la fase de construcción con las mejoras y ajustes en mente. Repite el ciclo para seguir mejorando y creciendo.

Dentro de las conclusiones importantes, puede surgir la decisión de no perseverar con tu idea, y eso a veces es lo mejor.

Dominar el ciclo Lean Startup te permitirá evolucionar tu idea inicial en una empresa exitosa, al mantener un enfoque centrado en el cliente, adaptarte a la retroalimentación y aprender de cada iteración.

### **Oportunidad asociativa**

Todo acto asociativo es una **hipótesis** de una estratégia que podría aportar a nuestro negocio. El modelo de asociatividad que hemos generado contempla una validación de hipótesis similar a la del Lean StartUp.

## 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.

# I. INNOVACIÓN

#### 1.2. Tipos de innovación

Genera una "lluvia de ideas" con las preguntas que te presentamos a continuación, visualizando en qué áreas podrías generar innovación en tu empresa, buscando mejorar la situación actual de esta.



- 1.2.1. Categoría oferta (centrada en los productos y servicios ofrecidos)
- a) Rendimiento del producto o servicio: ¿Cómo puedo mejorar las funciones y características actuales de mi producto o servicio, o desarrollar nuevas soluciones que ofrezcan mayor valor y satisfagan mejor las necesidades de mis clientes?
- b) Sistema del producto o servicio: ¿Qué servicios o productos complementarios puedo desarrollar o mejorar para enriquecer mi oferta principal y proporcionar una experiencia más completa y satisfactoria para mis clientes?
  - 1.2.2. Categoría experiencia (elementos de relación con el cliente y el sistema de negocio)
- a) Servicio de atención. ¿De qué manera puedo mejorar la experiencia del cliente en cada punto de contacto con mi servicio para asegurar que se sienta apoyado, satisfecho y valorado en todo momento?

b) Canal. ¿Cómo puedo diversificar y optimizar mis canales de comunicación y venta para ofrecer una experiencia de compra personalizada, accesible y conveniente



- para mis clientes en cualquier momento y lugar (y que se justifiquen, para mi empresa, los esfuerzos de ello)?
- c) Marca. ¿Qué elementos únicos y auténticos de mi negocio puedo resaltar y comunicar estratégicamente para construir una identidad de marca fuerte y hacer que mis productos o servicios sean altamente deseados por mi público objetivo?
- d) Engagement del cliente. ¿Cómo puedo conocer mejor a mis clientes para crear interacciones personalizadas y memorables que fortalezcan su lealtad y conviertan a mi marca en indispensable?
  - 1.2.3. Categoría configuración (funcionamiento interno y modelo de negocio)
- a) Modelo de ingreso. ¿Qué modelo de ingresos innovador puedo implementar que se alinee con lo que mis clientes valoran y están dispuestos a pagar, optimizando la manera en que establezco precios y cobro por mis productos o servicios? ¿Existe sólo un modelo de ingresos para tu negocio o te parece que pueden coexistir más de uno? ¿Tienes contemplado una fuente de ingresos secundaria mientras la principal toma más fuerza?
- b) Redes. ¿Qué alianzas estratégicas puedo formar que aprovechen las capacidades especializadas de cada parte involucrada para generar sinergias, compartir riesgos y potenciar el crecimiento de mi negocio?
- c) Estructura. ¿Cómo puedo reorganizar la estructura interna de mi empresa para fomentar una cultura de colaboración y creatividad, haciendo la toma de decisiones más ágil y efectiva?
- d) Proceso. ¿Qué nuevos métodos, tecnologías o enfoques puedo implementar para optimizar mis procesos operativos y realizar tareas de manera más rápida y a menor costo?



#### 1.3. Design thinking (pensamiento de diseño)

Recorre el proceso de *design thinking*, siguiendo en orden los siguientes pasos y buscando los siguientes objetivos por cada uno de estos:

#### 1.3.1. Empatizar.

 Debes comprender profundamente las necesidades de tus clientes mediante entrevistas, observación, análisis de comentarios.

#### 1.3.2. Definir.

 Debes redefinir el problema de tu cliente para encontrar soluciones únicas, transformando desafíos en oportunidades para crear experiencias de usuario excepcionales.

#### 1.3.3. Idear.

Debes fomentar la generación de ideas audaces e innovadoras mediante sesiones de lluvia de ideas, alentando a los participantes a pensar más allá de las soluciones convencionales.

#### 1.3.4. Prototipar y experimentar.

Debes crear y experimentar rápidamente con prototipos para validar y refinar conceptos, utilizando la retroalimentación de los usuarios (no clientes) para identificar oportunidades de mejora e innovación.

#### 1.3.5. Testear.

Debes realizar pruebas continuas y refinamientos basados en la retroalimentación de los usuarios (clientes), ajustando las soluciones después de cada iteración para incorporar elementos innovadores y mejorar los resultados.

#### 1.4. Curva de valor y matriz ERIC

#### 1.4.1. Pasos para crear una curva de valor.

Recorre el siguiente proceso, siguiend<mark>o en orden los siguientes pasos</mark>









a) Identificar a la competencia. ¿Quiénes son las organizaciones que actualmente satisfacen las necesidades de mis potenciales clientes y a quién están pagando hoy para abordar estas necesidades?

b) Identificar atributos de valor para el cliente. ¿Cuáles son las variables o factores relevantes en la industria donde compites o competirás? ¿Cuál es la valoración

que hacen los clientes sobre estas variables y donde se posicionan los competidores?

c) Generar una Matriz ERIC, considerando qué acciones se pueden realizar para mejorar tú propuesta de valor (mejorar y diferenciar mi oferta y reducir el costo), en base a los atributos definidos en el punto anterior.

d) Generar curva de valor, comparando tu desempeño con el de tus competidores en factores clave, partiendo por el precio. ¿Ves diferencias con respecto a tus competidores? Establece conclusiones al respecto.



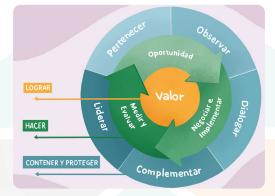




# 2. ASOCIATIVIDAD

Te invitamos a seguir un paso a paso para abordar el Modelo Asociativo Gueneau -

Marfan:



- 2.1. El valor, ¿qué queremos LOGRAR con la asociatividad?
- 2.1.1. Valor monetario (rentabilidad): mayores ingresos y/o menores costos significa mayor rentabilidad
- ¿Qué acciones específicas puedo realizar, en colaboración con otras personas o entidades, para mejorar los resultados económicos de mi empresa, ya sea aumentando las ventas, ajustando los precios o reduciendo costos?
  - 2.1.2. Valor social: para las personas y comunidades.
- ¿Qué acciones específicas puedo llevar a cabo, en colaboración con otras personas o entidades, para aumentar de manera positiva el impacto social de mi empresa?; ¿Qué necesidades presenta el entorno social en el que se desenvuelve mi empresa?.
  - 2.1.3. Valor ambiental: disminución contaminación, uso de energías limpias, y otras prácticas sustentables
- · ¿Qué acciones específicas puedo tomar, en colaboración con otros, para mejorar el impacto ambiental de mi empresa?; ¿Cómo podemos optimizar recursos y minimizar residuos en colaboración?



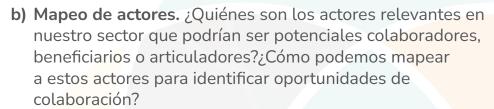


#### 2.2. El proceso, ¿qué HACER para generar valor?

#### 2.2.1. Identificación de oportunidades

a) Identificación de necesidades y/o FODA. ¿Cuáles son nuestras principales necesidades para generar valor y cuáles son las necesidades de los posibles colaboradores con los que podríamos asociarnos?¿Qué fortalezas y debilidades

tienen tanto nuestra empresa como los actores potenciales con los que podríamos colaborar?¿Cómo podemos combinar nuestras fortalezas con las de otros para abordar debilidades y amenazas comunes en el mercado?





c) Identificación de sinergias. ¿Qué sinergias existen entre nuestras capacidades y recursos y los de los actores identificados que podrían generar valor adicional?¿Qué oportunidades específicas de colaboración podrían surgir a partir de un análisis conjunto de necesidades y recursos?

#### 2.2.2. Negociación e implementación

- a) Contacto. Toma contacto con los actores identificados y coméntales tu visión, siendo muy receptivo a la postura de ellos, explicando y escuchando atentamente, buscando abordar los puntos que siguen a continuación.
- b) Posición y ventana de oportunidad. ¿Cuál es la posición actual de cada actor en cuanto a generar colaboración?¿Qué objetivos estratégicos y necesidades tienen en común con los nuestros?¿Qué requisitos específicos deben cumplir ambas partes para una colaboración efectiva?

c) Generación de acuerdos. ¿En qué aspectos debemos ponernos de acuerdo para abordar las necesidades técnicas de la colaboración?



¿Qué roles y responsabilidades asumirá cada parte y cómo contribuirá cada uno al cumplimiento de las responsabilidades del otro? ¿Cómo podemos estructurar estos acuerdos de manera específica, medible, alcanzable, relevante y con un plazo definido?

#### 2.2.3. Evaluación y seguimiento

- a) Revisar estado de indicadores de asociatividad. ¿En qué medida se lograron los objetivos SMART en sus diferentes dimensiones?
- b) Ajustar indicadores y contexto. ¿Qué cambios en el contexto o en los objetivos nos invitan a reajustar nuestros indicadores para ser más efectivos?
- c) Retrospectiva y retroalimentación. ¿Qué logros y desafíos hemos tenido y qué retroalimentación es necesaria para que sea constructiva?



- **d)** Celebración y agradecimientos. ¿Qué logros fueron obtenidos y qué debemos celebrar para motivar a todos los participantes?
- e) Realizar/Actualizar FODA de la Iniciativa colaborativa. A la luz de la experiencia, ¿se requieren ajustar los FODA realizados para hacerlos más realistas?
- **f) Identificación de oportunidades de Mejora.** ¿En qué aspectos individuales y colectivos podemos mejorar para fortalecer el acto asociativo?





# 3. ECONOMÍA CIRCULAR

#### 3.2. Las 9R cómo herramienta de análisis

· Usa el siguiente cuadro para responder: ¿Cómo podría aplicar las 9Rs en las distintas áreas de la economía circular?

laje									
Reciclaje									
Recolección									
Consumo, uso v reúso									
Distribución									
Producción									
Diseño									
Materia Prima									
9Rs/Áreas	Repensar	Reutilizar	Reparar	Reacondicionar	Refabricar	Reducir	Reciclar	Recuperar	Rechazar

# 4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y ORDEN

#### 4.1. Matriz FODA

#### 4.1.1. Fortalezas

¿Cuáles son nuestras mayores ventajas competitivas? ¿Qué recursos únicos y valiosos poseemos? ¿Qué habilidades y competencias distintivas tenemos en nuestro equipo? ¿Qué logros o éxitos recientes podemos destacar? ¿Qué nos hace destacar frente a la competencia?

#### 4.1.2. Oportunidades

¿Qué tendencias del mercado podemos aprovechar?
¿Existen nuevas necesidades de los clientes que podemos satisfacer? ¿Qué cambios tecnológicos pueden beneficiarnos? ¿Qué alianzas o colaboraciones pueden abrir nuevas oportunidades? ¿Hay segmentos de mercado desatendidos que podríamos abordar?

#### 4.1.3. Debilidades

¿Qué áreas necesitan mejorar dentro de nuestra empresa?¿Qué recursos o capacidades nos faltan?¿Qué factores internos nos limitan o nos hacen vulnerables?¿Qué críticas hemos recibido de clientes o socios?¿Dónde estamos perdiendo frente a la competencia?

#### 4.1.4. Amenazas

¿Qué tendencias del mercado podrían afectarnos negativamente? ¿Qué acciones de la competencia podrían representar un riesgo? ¿Qué cambios en el entorno regulatorio podrían impactarnos? ¿Qué factores externos podrían poner en peligro nuestro negocio?; ¿Qué desafíos económicos o financieros enfrentamos?



Anota aquí tus ideas...



ASPECTOS POSITIVOS

**ASPECTOS NEGATIVOS** 

#### 4.2. Objetivos S.M.A.R.T. (inteligentes)

#### 4.2.1. Específico (specific)

· ¿Qué quiero lograr exactamente con este objetivo? ¿Quién está involucrado o afectado por este objetivo? ¿Dónde se llevará a cabo esta iniciativa? ¿Por qué es importante alcanzar este objetivo?

#### 4.2.2. Medible (measurable)

¿Cómo sabré que he alcanzado el objetivo? ¿Qué indicadores específicos puedo usar para medir el progreso? ¿Cuántas veces o en qué cantidad debe ocurrir algo para considerar el objetivo alcanzado?

#### 4.2.3. Alcanzable (achievable)

¿Este objetivo es realista y alcanzable con los recursos y limitaciones actuales? ¿Qué habilidades o recursos adicionales necesito para alcanzar este objetivo? ¿Qué obstáculos podrían surgir y cómo puedo superarlos?

#### 4.2.4. Relevante (relevant)

¿Cómo este objetivo se alinea con mis metas a largo plazo y la misión de mi empresa? ¿Por qué este objetivo es importante ahora? ¿Qué impacto tendrá alcanzar este objetivo en mi negocio?

#### 4.2.5. Tiempo (time-bound)

¿Cuál es la fecha límite para alcanzar este objetivo? ¿Qué hitos intermedios puedo establecer para asegurarme de que estoy en camino? ¿Qué puedo hacer en el corto plazo, medio plazo y largo plazo para alcanzar este objetivo a tiempo?

#### 4.3. Matriz de Ansoff

#### 4.3.1. Penetración de mercado

¿Cómo podemos aumentar nuestra participación en el mercado actual? ¿Qué estrategias podemos implementar para atraer a los clientes de nuestros competidores?



¿Qué promociones o campañas de marketing podrían aumentar la lealtad de nuestros clientes actuales? ¿Cómo podemos mejorar nuestro servicio al cliente para aumentar las ventas?

#### 4.3.2. Desarrollo de mercado

¿Qué nuevos segmentos de mercado podríamos explorar con nuestros productos actuales? ¿Qué estrategias podemos usar para entrar en mercados geográficos nuevos? ¿Cómo podemos adaptar nuestros productos para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de clientes? ¿Qué asociaciones o alianzas pueden ayudarnos a expandirnos a nuevos mercados?

#### 4.3.3. Desarrollo de productos

¿Qué necesidades no están siendo satisfechas por los productos actuales en el mercado? ¿Qué recursos necesitamos para desarrollar y lanzar nuevos productos? ¿Cómo podemos obtener retroalimentación de nuestros clientes para guiar el desarrollo de nuevos productos?

#### 4.3.4. Diversificación

¿Qué mercados no relacionados podríamos explorar que presenten oportunidades de crecimiento y con qué productos o servicios? ¿Qué riesgos implica la diversificación y cómo podemos mitigarlos? ¿Qué capacidades y recursos adicionales necesitamos para diversificar con éxito?

#### 4.4. Matriz de esfuerzo e impacto

#### 4.4.1. Esfuerzo bajo, impacto alto

¿Qué acciones rápidas y sencillas pueden generar gran impacto? ¿Qué iniciativas requieren pocos recursos pero pueden aumentar significativamente ventas o eficiencia? ¿Qué mejoras mínimas pueden atraer nuevos clientes o fidelizar a los actuales?

#### 4.4.2. Esfuerzo alto, impacto alto

· ¿Qué proyectos estratégicos pueden transformar significativamente la empresa?



¿Qué inversiones grandes en tiempo o recursos son justificables por su alto impacto? ¿Qué cambios estructurales importantes pueden llevarnos a un nuevo nivel de crecimiento?

#### 4.4.3. Esfuerzo bajo, impacto bajo

¿Qué tareas menores probablemente no generen resultados significativos? ¿Qué actividades de bajo esfuerzo no aportan valor sustancial y podrían ser eliminadas o reevaluadas? ¿Cómo podemos identificar y descartar tareas menores que no contribuyen de manera efectiva al crecimiento?

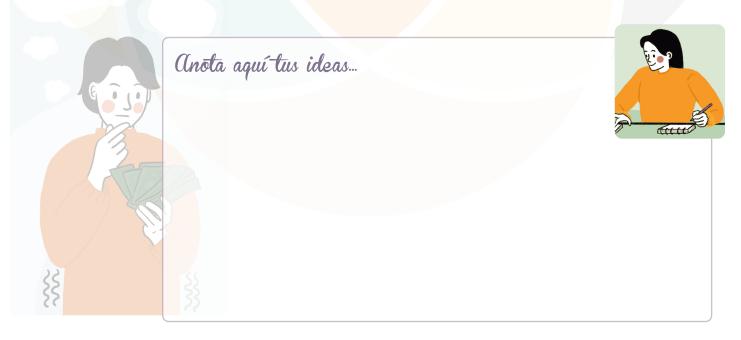
#### 4.4.4. Esfuerzo alto, impacto bajo

¿Qué proyectos requieren mucho esfuerzo pero podrían no justificar el impacto esperado? ¿Qué iniciativas de alto costo tienen un retorno limitado y deben ser reevaluadas? ¿Cómo evitar dedicar demasiado esfuerzo a tareas de bajo valor?

#### 4.5. Árbol de problemas y árbol de oportunidades

#### 4.5.1. Árbol de problemas (o desafíos)

- a) Problema (tronco). ¿Cuál es la situación negativa concreta que estamos enfrentando? ¿Cómo impacta esta situación a nuestro grupo específico? ¿Por qué es importante revertir esta situación? ¿Cómo describir claramente este problema sin enfocarnos en la falta de soluciones ni en problemas de gestión interna?
- b) Causas (raíces). ¿Cuáles son los factores subyacentes que contribuyen a este problema (tronco)? ¿Qué condiciones fundamentales están presentes que causan este problema? ¿Qué aspectos estructurales o sistémicos influyen en la aparición de este problema? ¿Cómo abordar estas causas para ayudar a resolver el problema central?
- c) Efectos (hojas). ¿Cuáles son las consecuencias directas de este problema (tronco)? ¿Cómo está impactando diferentes áreas o aspectos de nuestra empresa o comunidad? ¿Qué efectos observables y medibles podemos identificar? ¿Cómo comprender la magnitud y las implicancias del problema a través de sus efectos?



#### 4.5.2. Árbol de oportunidades

Usando la información generada en el punto anterior (árbol de problemas), responde las siguientes preguntas:

- Objetivo (tronco). ¿Cuál es la situación positiva concreta que queremos alcanzar? ¿Cómo beneficiará esta situación a nuestro grupo específico? ¿Por qué es importante lograr este objetivo? ¿Cómo podemos describir claramente este objetivo, enfocándonos en revertir la situación negativa identificada previamente?
- Actividades (raíces). ¿Qué acciones específicas necesitamos realizar para abordar las causas del problema? ¿Qué estrategias podemos implementar para eliminar las condiciones fundamentales que contribuyen al problema? ¿Qué recursos y capacidades necesitamos para llevar a cabo estas actividades? ¿Cómo podemos asegurar que estas actividades están alineadas con la solución del problema central?
- Fines/Impacto (hojas). ¿Cuáles serán las consecuencias positivas de alcanzar este objetivo? ¿Cómo impactará positivamente en diferentes áreas o aspectos de nuestra empresa o comunidad? ¿Qué efectos observables y medibles podemos esperar como resultado de alcanzar este objetivo? ¿Cómo podemos evaluar la magnitud y las implicancias positivas de este objetivo a través de sus efectos?

#### 4.6. Matriz de Marco Lógico

Genera una Matriz de Marco Lógico en base al objetivo (propósito), descubierto en el árbol de oportunidades. Ubicando las actividades del árbol en los diferentes componentes. Luego genera actividades que tributen al logro de cada uno de los componentes.

- componentes.					
CATEGORÍAS		INDICADORES	MEDIOC DE		
	ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN					
PROPÓSITO					
COMPONENTE 1					
ACTIVIDAD COMPONENTE 1.i					
ACTIVIDAD COMPONENTE 1.ii					
COMPONENTE 2					
ACTIVIDAD COMPONENTE 2.i					
ACTIVIDAD COMPONENTE 2.ii					
COMPONENTE 3					
ACTIVIDAD COMPONENTE 3.i					
ACTIVIDAD COMPONENTE 3.ii					

#### 4.7. Testeando mi propuesta

#### 4.7.4. Lean Start Up

#### a) Hipótesis (forjando Ideas fundamentales).

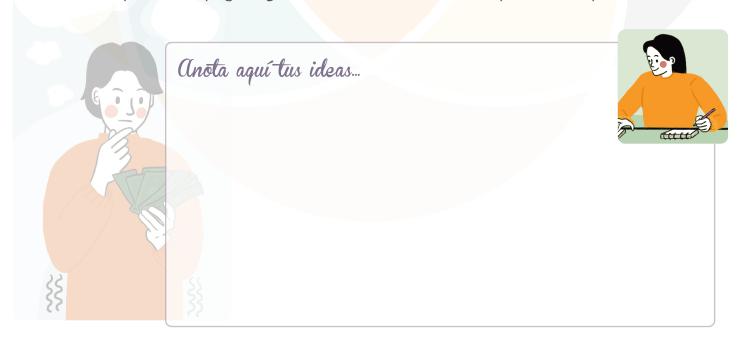
- Problema identificado: ¿Cuál es el problema o necesidad específica que estamos abordando? ¿Qué evidencia tenemos de que este problema es significativo para nuestros clientes?
- Segmento de clientes: ¿Qué grupo de personas enfrenta este problema? ¿Cómo podemos describir a nuestro cliente objetivo con precisión?
- Solución propuesta: ¿Cómo podría nuestro producto o servicio satisfacer esta necesidad? ¿Qué características principales debe tener nuestra solución para ser efectiva?

#### b) Construir (creación de soluciones valiosas).

- Atributos de valor. ¿Cuáles son las características esenciales que debemos incluir en nuestro producto mínimo viable (PMV)? ¿Cómo priorizamos estas características para resolver el problema de manera efectiva?
- Agilidad. ¿Cómo podemos construir nuestro PMV de manera rápida y eficiente? ¿Qué recursos y herramientas necesitamos para acelerar el proceso de construcción?
- Iteración. ¿Cómo nos prepararemos para ajustar y mejorar el PMV según la retroalimentación? ¿Qué procesos implementaremos para recoger y analizar esta retroalimentación rápidamente?

### c) Medir (evaluación de resultados significativos).

- Métricas clave: ¿Qué indicadores clave usaremos para evaluar la funcionalidad técnica y la aceptación comercial del PMV?; ¿Cómo mediremos estos indicadores?
- Experimentación: ¿Qué enfoques probaremos para validar tanto la funcionalidad técnica como la disposición a pagar?; ¿Cómo estructuraremos los experimentos para obtener



datos claros sobre estas validaciones?

• Feedback. ¿Cómo recogeremos y analizaremos la retroalimentación sobre la funcionalidad técnica y la aceptación comercial del producto?

#### d) Aprender (extrayendo lecciones valiosas).

- Análisis reflexivo. ¿Qué patrones y tendencias se pueden identificar en los datos?; ¿Cuáles fueron los resultados más sorprendentes o inesperados?; ¿Qué nos dicen estos resultados sobre las necesidades y comportamientos de los usuarios?
- Adaptación. ¿Qué aspectos del producto o servicio necesitan ajustes según la retroalimentación? ¿Cómo mejorar nuestra estrategia de mercado con los nuevos datos?; ¿Qué cambios específicos aumentarían la satisfacción y el valor para el cliente?
- · Iteración continua. ¿Qué hemos aprendido para aplicar en la próxima iteración? ¿Cómo mejorar nuestros procesos de construcción, medición y aprendizaje? ¿Qué nuevas hipótesis podemos formular basándonos en los conocimientos adquiridos?



# **BIBLIOGRAFÍA**

- Bourguignon, D. 2016. Closing the loop, new circular economý package. Europa: European Parliament.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cabrera, F. 2021. Economía circular: conceptos y referencia legislativa sobre residuos domésticos en la Unión Europea y China. Chile: Biblioteca Congreso Nacional de Chile.
- Calvo, L. 2023. ¿Qué es el producto mínimo viable y cómo definirlo?. https://www.godaddy.com/resources/es/emprender/producto-minimo-viable.(revisado 7 agosto 2024).
- Club de Innovación. 2015. ABC de la Innovación. https://es.slideshare.net/clubdeinnovacion/abc-de-la-innova-cin-56372439 (revisado 7 agosto 2024).
- Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión Pública. 2020. Metodología para la elaboración de Matriz de Marco Lógico. https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852\_doc\_pdf.pdf (revisado 7 agosto 2024)
- Elkington, J. 1999. Cannibals with forks. Nueva Jersey: Wiley
- García-Allen, J. 2015. Escucha activa: la clave para comunicarse con los demás. https://psicologiaymente.com/so-cial/escucha-activa-oir. (revisado 7 agosto 2024).
- Gupta, A. 2024. Slideteam. Guía completa del modelo de matriz de Ansoff y estrategias de crecimiento empresarial. https://www.slideteam.net/blog/guia-completa-del-modelo-de-matriz-de-ansoff-y-estrategias-de-crecimiento-empresarial?lang=Spanish (revisado 7 agosto 2024)
- Inusual. 2016. 10 tipos de innovación. https://club.inusual.com/c/articulos/10-tipos-de-innovacion. (revisado 7 agosto 2024).
- Keeley, L. Walters, H. Pikkel, R. Quinn, B. 2013. Ten Types of Innovation: The Discipline of building breakthroughs. Nueva Jersey: Wiley.
- Kim, C y Mauborgne, R. 2015. La estratégia del océano azul. Madrid: Profit.
- *Kiziryan,M. Análisis DAFO: Qué es y cómo puede ayudarte a triunfar.* https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html (revisado 7 agosto 2024).
- Langenfeld, K. 2019. Design Thinking para principiantes. Personal Growth Hackers
- León, S. 2020. ¿Qué es la innovación y cuáles son sus efectos? https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-in-novaci%C3%B3n-y-cu%C3%A1les-son-sus-efectos-le%C3%B3n-due%C3%B1as/ (revisado 7 agosto 2024).
- Maisonnave, J. 2021. ¿Qué es el Design Thinking? https://www.hacerempresa.uy/edicion-design-thinking-que-es-el-design-thinking/ (revisado 7 agosto 2024)
- *Pina*, D. 2021. https://www.informacion.es/ideas/responsabilidad-social/economia-circular.html (revisado 7 agosto 2024).
- Pulido,H. 2021. ¿Cómo diseño la propuesta de valor en un modelo de negocios?. https://www.linkedin.com/pulse/

# **BIBLIOGRAFÍA**

c%C3%B3mo-dise%C3%B1o-la-propuesta-de-valor-en-un-modelo-negocios-pulido/ (revisado 7 agosto 2024).

- Purcell, S. 2024. Objetivos SMART: qué son, cómo crearlos, ejemplos y plantilla. https://blog.hubspot.es/marketin-g/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa (revisado 7 agosto 2024)
- Ries, E. 2012. El método Lean Startup. Cataluña: Deusto.
- Salesforce LATAM. 2023. ¿Qué es el análisis FODA y cómo hacerlo? .https://www.salesforce.com/mx/blog/analise-swot/ (revisado 7 agosto 2024).
- Sastre & Asociados. 2024. Innovación para transformar empresas. Castellón: Sastre y Asociados.
- True World Organization. 2023. La importancia de la economía circular en los procesos productivos. https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-econom%C3%ADa-circular-en-los-procesos-x2yef/ (revisado 7 agosto 2024).
- *Vera, I.* 2013. *Innovación de alto valor*. https://es.slideshare.net/slideshow/ivan-vera-innovacion-de-alto-valor-junio-2013/23521686#13 (revisado 7 agosto 2024).





