



ANI-IPF
413
2019

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN
MODELO DE NEGOCIOS INNOVADOR.

Autor
NABOR ANDARIZA DIAZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: ADRIANA LATORRE

SIGLAS Y ABREVIATURAS	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	3
1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA AGENCIA:	3
1.1.1 <i>Reseña histórica:</i>	3
1.1.2 <i>La Principales Políticas:</i>	4
1.1.3 <i>Los servicios de la agencia:</i>	5
1.1.4 <i>Los Mercados:</i>	7
1.1.5 <i>La Estructura Organizacional:</i>	8
1.1.6 <i>Cultura organizacional:</i>	11
1.1.7 <i>Los medios de comunicación:</i>	12
1.1.8 <i>Desafíos para las agencias:</i>	13
1.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS REALIZADAS	14
1.2.1 <i>Trabajo realizado:</i>	14
1.2.2 <i>Razones que impulsaron el desarrollo del tema:</i>	16
CAPITULO II: LA CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR.	19
2.1.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:.....	19
2.1.1 <i>Objetivo General:</i>	19
2.1.3 <i>Objetivos Específicos:</i>	20
2.2.- SITUACIÓN ACTUAL	22
2.2.1 <i>Plan de Negocios vs Modelos de negocio.</i>	22
2.2.2 <i>Las nuevas reglas de juego</i>	24
2.3 MODELOS DE NEGOCIOS	27
2.3.1 <i>Generación de un modelo de negocio, Business Model generation</i>	27
2.3.1.1 <i>Los segmentos de mercado:</i>	29
2.2.1.2 <i>Propuesta de Valor:</i>	31
2.3.1.3 <i>Canales:</i>	35
2.3.1.4 <i>Relaciones con clientes:</i>	38
2.3.1.5 <i>Fuentes de Ingresos:</i>	41
2.3.1.6. <i>Recursos clave:</i>	45
2.3.1.7. <i>Actividades Clave:</i>	47
2.3.1.8. <i>Red de colaboradores:</i>	50
2.3.1.9. <i>Estructura de costos:</i>	52
3.2.2 <i>Desarrollo de clientes, Customer Development:</i>	53
2.3.2.1. <i>Descubrimiento de clientes (Customer Discovery):</i>	55
2.3.2.2. <i>Validación con los clientes (Customer Validation):</i>	56
2.3.2.3. <i>Creación de clientes (Customer Creation):</i>	57
2.3.2.4. <i>Construir la compañía (Company Building):</i>	57
3.2.2 <i>Design Thinking:</i>	58
3.3.3.1. <i>Principios para construir entornos que generen innovación:</i>	59

CAPITULO III: APLICACIONES DEL MODELO.....	63
3.1.- DE LA IDEA AL MODELO DE NEGOCIOS.....	63
3.1.1. <i>Experiencia en emprendimiento: AgroFree</i>	63
3.2.1 <i>Proceso de diseño del modelo de negocios.</i>	65
3.2.3 <i>Implementación del modelo:</i>	67
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS	72
ANEXO Nº1.-	72
ANEXO Nº2.-	73
ANEXO Nº3:.....	74
ANEXO Nº4.-	75
ANEXO Nº5.-	76
LAMINA Nº2.-	78
LAMINA Nº3.-	79
LAMINA Nº4.-	80
LAMINA Nº5	81
LAMINA Nº6	82
LAMINA Nº7.-	83
LAMINA Nº8	84
LAMINA Nº9	85

SIGLAS Y ABREVIATURAS

1. *Know-how*: Conocimiento del saber y como hacer.
2. TATC: Título de Admisión Transitoria de contendor.
3. DUS: Documento Único de Salida, para mercaderías en una Exportación.
4. DIN: Declaración de Ingreso, para una Importación
5. B/L: Conocimiento de embarque entregado por las compañías navieras.
6. TPS: Terminal Pacífico Sur, puerto principal de Valparaíso.
7. *SAG*: Servicio agrícola y ganadero, encargado de entregar documentación que avale la calidad y tipo de producto que se está tramitando.
8. *UEN*: Unidad estratégica del negocio, marca independiente que pertenece a una carpeta de negocios de una organización.
9. *FAI*: Flujo Antes de impuesto, resultado operacional después de un año de operación.
10. *TIC*: Tecnologías de la información y comunicación. Uso de correo electrónico y de las redes sociales virtuales / Facebook, Twitter, Youtube, etc.
11. *MPV*: Mínimo producto viable.
12. *SSAF*: Subsidio semilla de asignación flexible.

INTRODUCCIÓN

En este informe se capturo toda la información del último proceso formativo del currículo universitario, primero se mencionan cuáles fueron las razones que motivaron a realizar la practica en la *Agencia de Aduana Jorge Vio*, donde se logró conocer en profundidad el funcionamiento de este tipo de negocio y de cómo una organización local se enfrenta hoy a los desafíos del comercio exterior, con clientes mucho más rigurosos debido a la complejidad que se ha alcanzado en los negocios internacionales y de cómo se sostiene un gran volumen de transacciones debido a todos los acuerdos comerciales que nuestro país a integrado con la economía global.

No se dieron las condiciones para plantear algún proyecto de mejoramiento o solución frente alguna problemática, así que se tomó la decisión de buscar nuevas ideas relacionadas con la administración o gestión de algún negocio que aportara con el conocimiento adquirido en los años de estudio y que además fortaleciera algunas de las áreas conocidas. Esa búsqueda dio como resultado una metodología capaz de describir, analizar y diseñar un mecanismo que puede ser manejado por cualquier tipo de organización que quiera construir nuevas fuentes de ingreso una propuesta innovadora o disruptiva.

Esta metodología fue usada para llevar a cabo un *plan de acción* del emprendimiento: *AgroFree, Modular Growing Solutions* donde la teoría pudo ser evaluada y puesto en práctica de manera exitosa en las primeras etapas de desarrollo.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

La empresa seleccionada fue “Agencia Jorge Vio Aris”, ubicada en Cochrane #632, 4º piso, Valparaíso. Fecha de comienzo fue el 23 de marzo y termino el jueves 17 de Mayo, del 2012. Donde se cumplió el requisito de horas necesarias de 288, ya que fueron 36 días hábiles, con jornadas de trabajo de ocho horas diarias.

1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA AGENCIA:

1.1.1 Reseña histórica:

“Se trata de una empresa de carácter familiar, que privilegia en sus negocios el orden ético y legal, lo que ha permitido mantener un crecimiento sostenido con seguridad y éxito.”¹

La empresa entro al mercado de los servicios portuarios en 1953 cuando *Don Jorge Vio Valdivieso* abrió la primera agencia en Valparaíso. En 1980 quedo a cargo su hijo y actual gerente general el *Sr. Jorge Vio Aris*. En 1990 ingresa como socio directo *Kenneth Méndez* quien forma parte de la Gerencia comercial y director de la agencia en Santiago.

Esta organización tiene oficinas ubicadas en las terminales marítimas de: Antofagasta, Valparaíso, San Antonio y Talcahuano, en el terminal de carga aérea SCL Santiago y en la terminal de carga terrestre del paso de los libertados en los Andes. Estas

¹ Agencia Jorge Vio, *Quienes somos*, www.agenciavio.cl, 18.05.2012, 12.30 PM.

oficinas están ubicadas estratégicamente cerca de las principales terminales portuarias del país para recibir de forma directa el flujo de información necesario para generar y manipular los documentos necesarios para la certificación del ingreso o salida de mercancías dentro del territorio nacional conforme a lo estipulado por el compendio de normas aduaneras de nuestro país.

A lo largo de los años se ha caracterizado por formar equipos de profesionales que apoyados, por los avances de las tecnologías de la información, para entregar al mercado del despacho del *agente de aduana* un servicio de calidad y siempre ejecutado en las mejores condiciones según los requerimientos de sus clientes.

1.1.2 La Principales Políticas:

“La de Agencia de Aduana Jorge Vio y Cía. Ltda., se compromete a entregar un servicio de calidad, cumpliendo con los requisitos de nuestro clientes, para lo cual mejoraremos continuamente nuestros procesos, mantendremos a nuestro personal permanentemente capacitado y estableceremos una estrecha relación con nuestros proveedores.”²

Esta es la estrategia principal que actualmente tiene la firma para llevar a cabo la *certificación ISO9001:2000*³ que le entrega a sus de clientes el respaldo necesario para avalar que los procedimientos administrativos realizados dentro de la organización se cumplen con integridad y se trabaja cada día en función de la optimización de los

² Misión Corporativa, *Política de Calidad*, <http://www.agenciavio.cl/SITE/ISO.asp#G1>, 20.01.2013, 08.45 AM.

³ Organización Internacional de Normalización, ISO 9000 – Quality Management, <http://www.iso.org>, 01.10.2012, 17.06 PM.

recurso disponibles para lograr que los servicios prestados sean de la mejor calidad en comparación a lo que ofrece la competencia.

Para lograr que los procesos se cumplan a cabalidad según las condiciones que se establecieron en la misión de la organización es fundamental el apoyo de todo los funcionarios de la organización y que gracias experiencia, muchos de ellos llevan bastante tiempo en la empresa generan respaldo necesario para que el negocio, puedan continuar aportando tanto su expertis como su motivación personal para realizar con eficiencia todo sus servicios sin que existan problemas en el manejo de la información.

1.1.3 Los servicios de la agencia:

Cuenta con todos los servicios necesarios para que cualquier cliente pueda ingresar o sacar su carga del país con el menor esfuerzo posible en los asuntos documentales y de distribución física local. Que van desde el seguro hasta el transporte desde el puerto hasta las bodegas del usuario:

- Servicios de *seguro de carga*: Si es que el cliente dentro del *contrato de compra/venta* no logra concretar algún acuerdo con la contraparte sobre el seguro de la carga, la *Agencia Vio*, tiene a sus disposición el servicio de *Seguros de carga por transporte internacional*, para cubrir de alguna manera el riesgo de la manipulación de la carga desde lo establecido por el vendedor hasta las bodegas del comprador.

- *Servicios de transporte:* Cuenta con el apoyo de TRANSPORTES PUDAHUEL Ltda., y TRANSPORTES RARI Cía. Ltda.⁴ Empresas asociadas de la agencia encargadas de la distribución física de mercancías dentro de Chile, es decir del flete local: desde los diferentes puertos hasta las bodegas de sus clientes, entregándoles el respaldo y confianza necesaria para evitar riesgo con contratar el servicio con un tercero, de esta manera si es que cliente no cuenta con canales de distribución establecidos la agencia puede solucionar el problemas gracias a sus socios estratégicos.

- *Servicios para la Importación:* Cuenta con un departamento encargado para la cotización de flete principal, con la posibilidad de tener un seguimiento del embarque hasta el puerto Chileno (para que el cliente sepa en cualquier momento donde viene su carga y cuando llegara a desembarque), la obtención de autorizaciones de servicios necesario para el ingreso y salida entregados por los distintos organismos competentes como: SAG, Servicio de Salud, Conaf, Sernap, etc., aclaración de conocimientos de embarque y guías aéreas, gestiones para cambios de almacenista, revisión de mercaderías con compañía aseguradora en zona portuaria, tramitación de declaraciones de ingreso, transporte terrestre de descarga hasta el lugar de destino, tramitación del Título de Admisión transitoria del Contenedor, TATC⁵ (que se maneja de la manera electrónica), emisión de certificados de seguros de contenedores y para la garantía en almacén particular, valorización de mercancías usadas para importación, determinación

⁴ Red de colaboradores para la distribución física local, ver anexo nº1:

⁵ Página del Terminal Pacifico Sur Valparaíso, "comenzó a operar el TATC electrónico", resolución N°5622 del Servicio Nacional de Aduanas, www.tps.cl, 26.09.2012, 10:40 PM.

de aranceles preferenciales según producto con los que sea negociado algún acuerdo comercial y mensajería.

- *Servicios para la exportación:* Confección y tramitación de los siguientes certificados: Eu1, Agroindex, Mercosur, Aladi, Sofofa, Fitosanitario y de Seguros, del Transporte local para embarque la carga que sale del país en camiones y camionetas de la empresa, de la Tramitación del documento Único de salida – DUS, de la recepción de mercancía y embarque, ingreso de mercaderías hacia los depósitos aduaneros, de la confección y tramitación de *conocimientos de embarque* B/L, supervisión y control del embarque y de la tramitación de DUS, salida temporal y Rexportación.

- *Otros Servicios:* Informes de estadísticas públicos sobre el movimiento de carga hacia el comercio exterior, sobre importación, exportaciones, por empresa, por producto, país que compra, país de origen, etc. Evaluación económica de alguna operación en el comercio exterior, asesorías legales sobre *tramitación aduanera* y bancaria sobre cómo lograr consolidar una carga según el tipo de financiamiento.

1.1.4 Los Mercados:

La empresa hoy en día se de entregar *servicios portuarios*, específicamente con el *manejo del flujo documental y logístico* a lo largo del país brindándole el apoyo necesario para cualquier exportador o importador pueda sacar o ingresar sus mercadería del país. Cuenta con clientes de gran importancia, como empresas del retail y grandes exportadoras de productos agroindustriales, como Friosa.cl o la viña Emiliana.cl.

El conocimiento y capacidad de manejo de documentos de mucha importancia fue adquirido en la agencia primero en la oficina de Valparaíso con clientes de la región, pero a medida que fueron creciendo en participación de clientes de distintos lugares se necesitó abrir las demás oficinas cerca de los puertos para tener una mayor cercanía con las operaciones que se estaban manejando, brindando el apoyo técnico y materiales necesario para el manejo de los documentos y la carga en los distintas terminales a lo largo del país. En los año 1990 fue cuando se creó la alianza con *Sr. Kenneth Werner M.* quien se hizo cargo del negocio en la capital: entregando la oportunidad de servir a nuevos y más clientes brindándoles el apoyo necesario desde el puerto en la zona norte hasta el sur de nuestro país, pudiendo recibir y despachar sus mercancías con bajo riesgo tanto *en flujo documental* con el trabajo de las oficinas la *cadena de distribución física* gracias a la alianza con los socios especialistas.

1.1.5 La Estructura Organizacional:

Son siete las oficinas las largo del país teniendo como casa central la de agencia de Valparaíso cuenta con una *estructura organizacional*⁶ que cuenta con profesionales en cada para operaciones necesarias para cumplir a cabalidad los servicios que se ofrecen. Se divide el personal por departamentos cada uno especializado en alguna de las actividades necesarias. Además a la estructura se suman las redes de colaboradores que soporte las actividades fuera de la organización, como los movimientos de

⁶ *Estructura organizacional oficina Valparaíso* (organigrama), ver anexo, lamina nº1

distribución física o el manejo de los documentos para ingresar o sacar la mercadería por los puertos. La organización se separa en tres grandes áreas que son las siguientes:

a. La Dirección estratégica: está a cargo de él *Director general*: Sr. Jorge Vio Aris que lleva en el oficio más de 30 años, sucesor de la agencia después de que su padre la fundara y cuenta con el apoyo de su sobrino el *Subdirector*: Sebastián Vio abogado de profesión que se encargan de los asuntos legales y de la dirección general de la agencia.

b. Red de colaboradores: una de las formas en que la agencia agrega valor al mercado es solucionando una de las *actividades clave*⁷ que forman parte de la operación de intercambio internacional y es fundamental para que se ejecuten todas las actividades de manera efectiva para que la importación o exportación sea efectiva. Entonces para la distribución en territorio se tiene como colaborador para esta manipulación, de esta manera se busca una mayor participación de mercado ya que la agencia se encarga de solucionar varios problemas todos bajo la misma organización.

c. Planilla de operaciones: para realizar todos los servicios ofrecidos la agencia necesita del apoyo de los distintos departamentos que trabajan el mismo espacio de trabajo brindando la posibilidad de transmitir la información entre cada uno de manera expedita y sin mayores complicaciones:

- *Servicios de información y documentación*: con personal a cargo del despacho de documentos y la recepción de información administrativa para el normal funcionamiento

⁷ *Actividades claves necesarias para ejecutar un movimiento de carga internacional, ver anexo #2:*

de la organización, como el pago de acreedores, cambio de divisas entre otras operaciones.

- *Departamento de Archivo:* es donde parte el proceso para la tramitación de los documentos y donde terminar archivados todos los procedimientos aduaneros tanto como los ingreso o salida de las distintas mercadería. Es en este departamento donde se captura el tipo de operación que se desea realizar (requerida por el cliente) y se despacha a los documentos básicos (el mandato, el B/L, la proforma invoice y la solicitud de certificados correspondientes a la naturaleza de la carga), una vez que allá consolidado la operación de carga, la carpeta donde se adjuntan los documentos vuelve a archiversse para un posible *aforo documental* por parte de la aduana.

- *Departamento de Distribución Física:* coordinan todos los movimientos de carga de los clientes de la agencia, para que la carga que llega o sale hacia destino por el al TPS⁸ o el puerto de San Antonio. En conjunto con el apoyo de la Traspotes Rari, colaboradora directa de la agencia.

- *Pedidores:* quienes se encargan de la tramitación y la solicitud de los certificados e informes necesarios para cada tipo de carga y pueda ser llevado a cabo el *despacho aduanero*.⁹

- *Departamento Exportaciones:* donde se confecciona el documento principal sacar la carga del país que es conocimiento de embarque, *Bill of lading* (B/L) que lo entregan las compañías navieras quienes son las transportadoras de contenedores que viajan vía

⁸ Terminal Pacífico Sur Valparaíso, pagina corporativa, <https://www.tps.cl/> /, 10.10.12, 23.30 PM.

⁹ Según documento de la cámara aduanera, "*procedimiento aduanero*", <http://www.camaraaduanera.cl/web/index.php?action=Agente&id=15&type=T>, 01.10.2012, 20.43 PM.

marítima, además de elaboración del documento unido de salida “aceptación a trámite”, documento que se presenta en aduana para que las mercaderías puedan salir según el procedimiento.¹⁰

- *Departamento de Importaciones*: donde destaca la confección de los certificados de origen ya que es fundamental para hacer efectivo algún convenio o tratado de libre circulación de mercaderías al ingresar a nuestro país y además de los documentos necesarios para la importación.¹¹

- *Departamento de Contabilidad y finanzas*: esta unidad de la empresa tiene un fuerte respaldo ya que todos los procedimientos que se llevan a cabo tiene que estar debidamente contabilizados y se necesita que exista un respaldo de que todas las acciones estén bajo control financiero para que el *riesgo operacional* (de que todas las acciones que se realizan en la agencia) sea disminuido al máximo y la empresa pueda producir sin que nada haga falta para ello. Además es quien hace efectivo los cobros a los clientes y se encarga de los pagos a servicios contratados con terceros.

1.1.6 Cultura organizacional:

La organización como aspecto más relevante es que un grupo mayoritariamente de hombres, más del 80% de los que trabajan son varones, imponiendo sus costumbres y forma de trabajar. Las mujeres juegan un papel secundario dentro del cumulo de

¹⁰ Según documento del PRO chile, “*exportar paso a paso*”, http://www.prochile.cl/exportar_paso_paso/paso_3.php#dus, 15.10.2012, 21.45 PM.

¹¹ Según documentos de la SOFOFA, “aspectos más relevantes de los procesos aduaneros de Importación en Chile”, http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2009/03/23_mgonzalez.pdf, 15.10.2012, 22.55 PM.

hombres que forman gran parte del funcionamiento de la organización, pero ellas se unen tranquilamente y trabajan a la par.

- *Dentro de la organización:* El clima laboral es bastante ameno, se puede respirar con tranquilidad y no existen mayores presiones por parte de los que están al mando de los grupos de trabajo. El apoyo entre los equipos es el arma fundamental para poder cumplir con los requerimientos de clientes quisquillosos que esperar que sus documentos sean confeccionados en el menor tiempo posible.

- *Específicamente dentro del departamento Exportaciones y Datos:* Todos están en la misma posición de pedir lo que necesita y para la comunicación no se necesitan mayores tecnicismos, si puede dialogar de manera coloquial, algunas veces se pierde un poco el rumbo de las conversaciones y se entremezclan los asuntos laborales con los personales. Al igual que con el resto de la organización no existen mayores problemas para intercambiar mensajes y cuando se necesita apoyo de un compañero efectivamente se presta la ayuda necesaria para cumplir todos requerimientos.

1.1.7 Los medios de comunicación:

La información tanto la formal o informal se trasmite según un *flujo de información*¹² conocido por los equipos de trabajo. Al ser una organización de mediano volumen y que ocupa un espacio común donde todos trabajan, no existen mayor dificultad para comunicarse entre los departamentos y las conversaciones se realizan

¹² *Flujo de información dentro de la oficina de Valparaíso, ver anexo, lamina nº2*

libremente unos y otros. Cuando se trasmite información propia de alguna operación se necesita de ciertas formalidades como que algunos de los distintos certificados y documentos que se necesitan confeccionar algunos se manejan de manera escrita y otros vía online o por correo electrónico, que luego se necesitan imprimir, para que exista un respaldo físico de todas las operaciones que se están realizando. Cuando no está presente algún empleado y se necesita con urgencia comunicar alguna idea también se acude al correo electrónico para que quede respaldo de que esa necesidad quede documentada.

1.1.8 Desafíos para las agencias:

Vivimos en la tiempo donde la información fluye casi de manera libre y principalmente se maneja de forma virtual, esto entrega un acceso instantáneo de esta en cualquier parte del mundo casi de manera directa, pero a pesar de eso son solo algunos de los documentos o informes que se manipulan vía electrónica y para la gran mayoría la en la agencia tienen que ir hacer con respaldo físico según el sistema interno de manejo de información y se han ido acumulando en montañas de papeles inservibles desde ya hace un buen tiempo, cosa que con los avances que tenemos deberían desapareciendo. Aunque algunas empresas empiezan a adaptarse a este mundo nuevo digital e hiperconectado, aplicando redes internas para respaldar sus procesos y servicios en línea para estar en contacto directo con sus clientes y se estima conveniente que esta empresa

pueda tecnológica aún más sus procesos en post de un manera más sustentable con el medio ambiente.

Claramente uno de los desafíos para esta agencia como para todos los servicios aduaneros es avanzar hacia la creación de un sistema que funcione sin la necesidad de que tanto papel ande circulando dentro del proceso del comercio internacional a lo que denomino el *desafío del avance informático*, para llegar a un sistema totalmente virtual sin el miedo que la información no quede respaldada o que se pierda con el tiempo. También creo que esto sería un *desafío para el ajuste financiero*, porque el costo de mantener funcionado tanta impresión circulando sería absorbido por el uso de nueva plataformas para que dé información se mueva de manera virtual y seguramente, y además se podría trabajar un *desafío ecológico (desafío verde)*, ya que se puede pretender seguir depredando a este ritmo nuestro bosques, pensando que nuestros intereses económicos son más importantes o están por encima de la preservación de nuestro medio ambiente. En donde la organización podría hacer un aporte dado que en circunstancias normales no existe ningún tipo de medida para contrarrestar el uso intensivo de papel sin incentivo para el ahorro o el uso más eficiente del recurso.

1.2.- DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS REALIZADAS

1.2.1 Trabajo realizado:

- *La primera etapa: Presentación personal frente a la Agencia*, el procedimiento para ingresar a la agencia partió con un reunión formal con el encargado de la plana directiva

para los asuntos administrativos de la oficina de Valparaíso, donde se pretendió comunicar cuales era las capacidades técnicas que poseía un egresado de Administración de Negocios Internacionales y cuales iban a ser las actividades se desempeñar en la agencia según el tiempo propuesto por la universidad de 288hrs de trabajo. Se llegó a la conclusión que a través de los años de estudio se habían adquirido los conocimientos básicos para desempeñar a cabalidad alguna actividades necesarias para el cumplimiento de los servicios que se prestan dentro de la organización y que iba a ingresar haciendo un remplazo como asistente en el *departamento de exportaciones* hasta finales de abril para que el resto de la práctica termina en el departamento de archivo.

- *Segunda etapa: Departamento de Exportaciones*, la responsabilidad era la confección de matrices del conocimiento de embarque que se completan según los requerimientos de cada cliente, el procedimiento era recibir por parte del cliente las especificaciones de de donde iba a llegar la carga, porque compañía de transporte, el valor de las mercadería entre algunos que eran envidados vía correo electrónico: por el encargado de exportaciones de la empresa clienta. La primera semana se promediaba la confección de matrices a un ritmo de 4 a 5 al día, en las cuales la responsabilidad era llenarlas con los distintos documentos enviados (Documento único de salida, numero de identificador de contenedor, registro de sello de contenedor, factura y el lista de empaque) y una vez lista la matriz pasaba a revisión por otro integrante del departamento. Es muy importante que al momento de enviar estas matrices a la empresa naviera no existiera ningún error en el traspaso de información entre los requerimientos y la matriz que será enviada ya que en la eventualidad de algún problema y se tiene que pedir una re confección de *B/L* tiene

un costo cercano a los \$80.000 pesos chilenos, cifra que por política se asumen el costo de la siguiente manera: la mitad organización y la otra mitad el encargado que cometió el error. Una vez confeccionada la matriz y enviada a la empresa naviera como *Hamburg sud*¹³ o *CCNI*¹⁴ este departamento tiene la responsabilidad de ir a buscar la emisión, en el caso de que el cliente este en la región de Valparaíso.

- *Tercera etapa: Departamento de datos Archivo*, donde el director de área maneja todas las tareas que se tenían que ir cumpliendo cada día, la principal tarea fue hacerse cargo del *aforo documental* de las carpetas (camisas) de cada operación que se habían realizado en la agencia, entonces la responsabilidad era revisar que la operación tuviera todos los documentos necesario para cumplir con las complejas condiciones de los que establece el compendio aduanero, como el certificado de origen para validad el país con el acuerdo correspondiente o la certificación Fitosanitaria de que los alimentos están en las condiciones correctas de envió y no son un riesgo para la salud.

1.2.2 Razones que impulsaron el desarrollo del tema:

Una vez se habían terminado las horas de trabajo requeridas para la aprobación de la práctica profesional, no se reunieron las condiciones necesarias para que se lograra realizar un aporte a la agencia, ya que en él ni al ingresar o al terminar la organización se planeó esta posibilidad de manera concreta y tampoco se logró tampoco alguna

¹³ Hamburg Sud, pagina corporativa internacional, <http://www.hamburgsud.com/group/en/corporatehome/>, 10.10.2012, 23.35 PM.

¹⁴ Compañía Chilena de Navegación Interoceánica, página corporativa, <http://www.ccni.cl/> el 16.10.2012, 12.45 PM

integración muy profunda que motivara a realizar alguna transformación o la puesta en marcha de alguna nueva iniciativa o proyecto desarrollado en conjunto, por lo que el esfuerzo de presentar algún proyecto o propuesta innovadora para mejorar algún proceso fue rápidamente déjalo de lado, por lo que se pretendió buscar nuevos horizontes para explorar y poder poner en práctica de manera más efectiva los conocimientos adquiridos a lo largo de la malla curricular.

Pasaron algunos meses y se presentó la oportunidad de ingresar a un emprendimiento formado por profesionales de la quinta región, donde la primera función que fue la formulación y evaluación de un *modelo de negocio* para sacar al mercado una propuesta que dirige su atención en la agroalimentación moderna.

Los siguiente capítulo se refiere al marco teórico para sustentaron las estrategias para llevar a cabo el emprendimiento la fase de implementación de la idea de negocios del emprendimiento, usando como método principal el *Business Model Canvas*, herramienta de vanguardia usada para las principales economías para describir como el proyecto se organiza para capturar y entregar valor, este modelo brinda bastante ventajas para que cualquier organización, ya sea una empresa emergente, *Start-up* o una empresa que esté en funcionamiento y que tenga la visión suficiente para rediseñar su actual forma de enfrentar la demanda por nuevos productos y servicios de sus clientes acorde a las necesidades del usuario del siglo XXI. La organización tiene que ser capaz de traducir esa idea en una solución real a una problemática que exista en el mercado y ese esfuerzo creativo de ideación logre llegar a la implementación de algún producto o servicio que pueda irse mejorando en el tiempo, escalando en participación en la

industria en la que está inmerso y que aporte en la sociedad actual en algún área de interés no solo nacional si no que se acerque a una solución de gran envergadura.

En el contexto nacional es fundamental la creación de nuevos negocios y el mejoramiento de la gran mayoría de los existentes. La única manera de superar las barreras hacia el desarrollo integro de la economía, es entregando mejores productos y servicios que vengan a mejorar el entornos en el cual todos los habitantes de nuestro país. Es fundamental entonces el uso de nuevas herramientas que ayuden a tomar control del mercado disminuyendo de alguna manera la incertidumbre y asegurando mejores índices en calidad de vida, con nuevos métodos para la creación y evaluación de la puesta en marcha de la propuesta de alguna idea de negocio. Se pretende entonces canalizar el espíritu de nuevos emprendedores hacia un mismo camino expedito entre la solución propuesta y el mercado sin importar la envergadura o importancia del proyecto. Es muy necesario entonces tener un lenguaje común para que todos quienes intentan ingresar o estimular el mercado, puedan una participar compartiendo conceptos similares y poder así presentar de manera mejores soluciones para todas las problemáticas que aparecen a lo largo de nuestro país y en el mundo entero.

CAPITULO II: LA CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR.

2.1.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:

2.1.2 Objetivo General:

Generar una hoja de ruta para transformar una idea innovadora en un negocio rentable, diseñando un modelo que realmente agregue valor y entregue soluciones integrales a las necesidades de algún segmento del mercado.

Se necesita una metodología que sea capaz de armonizar los esfuerzos de quienes tengan la visión suficiente para detectar oportunidades de negocio en el mercado actual y planear una solución efectiva a alguna necesidad existente para un grupo de consumidores identificado, *target* traduciendo ese esfuerzo creativo en una propuesta de valor, que pueda ayudar a esas personas siendo viable económicamente (rentable).

Para que cualquier tipo organización, ya sea una empresa emergente, *Start-up* o una empresa que esté funcionando para que pueda transformar una idea innovadora en una implementación y una posterior puesta en marcha de la empresa que se encargue de la problemática abordada y que este desarrollo pueda ser fácilmente entendido por quienes quieran ser parte de la iniciativa en alguna de las distintas etapas.

2.1.3 Objetivos Específicos:

- Describir las piezas principales que componen un modelo de negocio. Analizar cada una de los bloques que conforman el lienzo/*Canvas* que demuestra cómo funciona el mecanismo para generar ingresos para una organización. (*Business model generation*).
- Establecer una hoja de ruta para crear una compañía. Replantear el procedimiento de cómo se transforma una *idea innovadora en un negocio rentable*, (*Customer development*)
- Analizar cómo se puede acelerar la exploración de nuevas ideas. Aplicación de los principios de cómo construir *entornos que generen innovación*. (*Design Thinking*)

Antes de hacer una hoja de ruta para la transformación de la idea innovadora en fuentes de ingreso hay que plantear los antecedentes básicos para que cada uno de los bloques que conforman la *un de Negocios de Negocios*; (*según metodología Canvas / Business Model generation*) puedan ser entendidos a profundidad para poder diseñar un lienzo que será la hipótesis del negocio, que se tendrá que salir a validar con el mercado rápidamente. Identificando primero cual será el *Segmento de mercado* para quien va dirigida la *Propuesta de Valor*. Esta tiene que ser entregada a través ciertos *Canales* para la distribución, comunicación y venta, teniendo en cuenta cual quiere que sea la *Relación con los clientes* para que la oferta pueda ser entregada de manera íntegra. Establecer entonces las *Fuentes de Ingresos* que serán los recursos que se tendrán que distribuir hacia las otras partes de la organización. Se tiene que detectar entonces cuáles

serán los *Recursos Claves* para la puesta en la marcha de las *Actividades Claves* se necesitan impartir para la realización de la propuesta, es fundamental entonces contar entonces con una *Red de colaboradores* que aportaran al proyecto que de alguna manera puedan contribuir a solventar la *Estructura de costos* donde se articulara la iniciativa.

Este método pretende cruzar uno de los obstáculos más grandes al comenzar algún proyecto, es decir la comunicación efectiva de este. Tiene que ser descrito de manera directa y concisa, desde cómo es abordada y solucionado el problema, transformando idea innovadora en un negocio rentable en el tiempo. Se necesita trabajar sobre la experimentación en el mercado para poder saber a ciencia cierta cuales son las reales necesidades y para esta etapa se debe aplicar una herramienta muy útil para esta etapa llamada, *The Customer Development Model* del Autor Steve Blank (*según metodología orientada al cliente*)¹⁵ que busca el descubrir a los clientes por medio la experiencia y de convertir las hipótesis propuestas en el modelo en datos concretos que puedan ser analizados para ajustar la idea hasta solucionar necesidades de algún nicho de mercado e ir desarrollando con el tiempo mejoras a lo que se planteó en un principio. La experimentación científica del mercado es la única forma de asegurar que no se está tiempo resolviendo problemáticas inexistentes y que se vuelvan poco rentables para los inversionistas ya que no existe mercado donde seguir expandiendo.

¹⁵ Steve Blank, *Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for products that win*, editorial: K&S Ranch Press, California, Estados Unidos, 2005, página 15.

2.2.- SITUACIÓN ACTUAL.

2.2.1 Plan de Negocios vs Modelos de negocio.

Debido a la tendencia de la rápida evolución de nuevas tecnologías y medios de comunicación sociales, se necesita más que nunca ajustar las teorías, metodologías y planteamientos que se ocupara para la formulación y evaluación de proyectos. Es decir actualizar para poder llegar más rápidamente a los objetivos que se plantea alguna organización y no perder el tiempo trabajando en algo que al momento de llegar a mercado no sirva para nada o para nadie.

Para formular y evaluar un proyecto según el camino tradicional, *mainstream road* se aplica un *plan de negocio*, que es algo estático, que se desarrolla en un oficina, ósea en un *espacio de confort*, de espaldas a lo que el mercado, ya que este documento tiene exponer el propósito general desarrollar la misión de una empresa, mientras que el nuevo camino, *the new road*, los *modelos de negocio* son algo mucho más dinámico y se trabaja de forma experimental sobre una serie hipótesis sobre los bloques que conformaran las empresa y que se tiene que salir a validar con los clientes lo mas rápido posible, ajustándose según el entorno en el cual la organización este inmersa. La gran ventaja entonces de los modelos de negocio es su ágil proceso de adaptación ya que si una parte del modelo está mal puede simplemente cambiar esa y seguir trabajando en las hipótesis validas.

A este escenario de desventaja por rígido que pueden resultar los *planes de negocio* se le suma gran cantidad de información que tiene que estar presente al momento de presentarlo (entre 50 y 100 páginas), por los *estudios de viabilidad*¹⁶ tanto técnica, legal económica, de gestión, política y ambiental o por *el proceso de estudio de un proyecto*¹⁷, que si bien que si bien ayuda ordenar los flujos futuros de caja o de calcular los costos y beneficios, todo esos estudios frente a la primera aproximación con el mercado pueden quedar invalidados porque el cliente quería algo totalmente diferente lo que se ideó en el mal por lo que perjudica a quienes quieren generar innovación el posible desperdicio de tiempo por el largo ejercicio que significa terminar cada uno de los apartados que tiene un plan como, el plan de mercadotecnia, plan de operaciones, de recursos humanos o plan financiero sin saber si exactamente es lo que el mercado ando buscando. A diferencia el modelo de negocios se caracteriza por sintetizar todas esas variables en solamente nueve bloques que pueden ser fácilmente describimos en 1 plana que se puede colgar en una pared donde se tiene que ir trabajando sobre las hipótesis una vez que son testeadas por los clientes.

¹⁶ Sapag, Nassir, *Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Clasificación de los estudios de viabilidad* Editorial Pearson, segunda edición del año 2011, página 27.

¹⁷ Sapag, Nassir, *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*, obra citada, página 41.

2.2.2 Las nuevas reglas de juego

Los *nuevos canales de comunicación*¹⁸ con los cuales convivimos diariamente nos hablan de una nueva forma de relacionarnos con nuestro entorno y nos abren la posibilidad de interactuar con personas en cualquier parte del mundo en forma casi instantánea. En éste escenario que cada día se vuelve más complejo debido a interconexión alcanzada de los medios de comunicación y con la sobrecarga de información van apareciendo nuevas necesidades que dan la oportunidad para crear productos/servicios que puedan ser llevados a mercados de gran envergadura y poder ser implementados en cualquier parte del mundo. En este contexto de necesidades globales se necesita nuevas formas de *disrumpir*¹⁹ en las reglas del juego, ya que muchas de las actuales soluciones a estas problemáticas, son productos y servicios que se han vuelto obsoletos por los avances de la tecnología y necesitan encontrar nuevas soluciones para dificultades como el abastecimiento alimentario de las grandes ciudades, nuevas formas de hacer reciclaje efectivo, sistemas de agricultura moderna, sistemas de distribución de productos entre otros. Se necesitan ideas nuevas (innovación) y como objetivo de todo negocio se tiene que generar flujos de ingreso que cubran los costos de alguna organización y así generar algún tipo de rentabilidad, capturando valor para ser entregarlo a la economía global en la cual estamos sumergidos.

¹⁸ Managers Magazine, “Nuevos canales de comunicación con el cliente: el Social Networking”, <http://managersmagazine.com/index.php/2010/05/nuevos-canales-de-comunicacion-con-el-cliente-el-social-networking/>, 23.10.2012, 11:46 AM.

¹⁹ El blog de Enrique Dans, “La palabra *Disrupción* y el diccionario.”, <http://www.enriquedans.com/2009/12/la-palabra-disrupcion-y-el-diccionario.html>, 29.10.2012, 07:09 AM.

“Startup is human institution designed to create new products and services under conditions of extreme uncertainty”²⁰.

Steve Blank, The lean Startup.

Existen muchos ejemplos de empresas emergentes, ósea un Start-up que actualmente conviven en este contexto nuevo lleno de oportunidades y pretenden conseguir ingresos frescos con alguna *idea innovadora*²¹. Lamentablemente la gran mayoría de estos emprendimientos que a partir desde su esfuerzo por entregar nuevas propuestas de valor (la oferta de algún producto/servicio), pierden su tiempo al no identificar o sin salir a validar al cliente, para descubrir si existe claramente algún segmento de mercado (target) al cual pretenden llegar y finalmente es muy difícil de implementar la idea. Probablemente el fracaso se deba a que dirigen todos sus esfuerzos planteando soluciones que ellos creen que es lo correcto, ignorando cuales son realmente las necesidades de sus clientes.

“We live in an age of unparalleled opportunity for innovation. With the advent of the Internet, Cloud Computing, and Open Source software, the cost of building software is at an all-time low. Yet, the odds of building successful products haven’t improved much: 9 out of 10 startups still fail.”²²

- Ash Maurya, Running Lean.

²⁰ Ries, Erick, *The lean Startup*. Editorial “Crow Business”, New York, United States of America, 2011, página 17.

²¹ *El estado de la innovación en Chile*, ver anexo #3

²² Maurya, Ash, *Running Lean*, Editorial O’Reilly Media, Inc. Edición N°1, Sebastopol, CA, United States of América, 2010, página 5.

“El 78% de los Start-Up fallan... Hay que entender el Start-Up como una entidad no legal que funciona como una plataforma en donde se debe aprender muy rápido”²³

- Alex Castellarnau, *experto en Design Thinking.*

Es poco factible que una nueva iniciativa logre el éxito desde el primer momento y nos dice que la creación de algún negocio emergente, *Start-up* tiene que ser un proceso continuo y dinámico donde se tienen que ir aprendiendo de los errores cometidos al momento de pensar o imaginar la solución a algún problema.

Al momento de tomar una decisión sobre cómo va describir, analizar o diseñar alguno mecanismo que genere nuevas fuentes de ingreso, es decir un *modelo de negocio*²⁴, para que sea efectivo tiene que solucionar necesidades que realmente existan (selección efectiva de la propuesta de valor) y no hay que guiarse por *grandes ideas* de las cuales lamentablemente muchas personas (emprendedores o dueños de empresas) se enamoran, cerrando la posibilidad de que éstas están erradas, asumiendo que los clientes *no saben lo que quieren* y orientan su trabajo sobre una hipótesis de negocio que en ningún momento es validada o testada y lamentablemente al momento de salir al mercado o estando en este no se obtiene ningún resultado según lo planificado.

Las empresas más exitosas del mercado ya entendieron que hay que sacar o salirse del enfoque del producto, es decir salir del *¿Qué hacemos? (producto)* para

²³ Conferencia de Alex Castellarnau, Diseñador, Santiago, Chile. Edificio de Relaciones Exteriores (Corfo). Miércoles 21 de Noviembre del 2012.

²⁴ Osterwalder, Alexander, *Business Model Generation. Canvas, Def_Business Model*, Editorial: John Wiley y Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, página 14.

satisfacer las necesidades y centrar la atención en el *¿Cómo lo hacemos? (modelo de negocios – solución real a los problemas)* y de esta manera se puede crear un empresa emergente que genere valor duradero a un segmento del mercado que este insatisfecho, describiendo una hipótesis que solucione alguna problemática y validarla una vez que este desarrollada la propuesta, para no perder meses o años en la creación de algo que nadie quiera.

2.3 MODELOS DE NEGOCIOS

2.3.1 Generación de un modelo de negocio, *Business Model generation*

Para llevar a cabo la creación de algún *modelo de negocio* se tiene como referente el Lienzo/Canvas²⁵ que fue creado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur y publicado en el año 2009 como respuesta a la necesidad de encontrar un método novedoso de cómo hablar describir, analizar o diseñar un modelo negocios que pueda ser confeccionado en poco tiempo que pueda ser usado como un lenguaje común para quienes necesites construir una nueva propuesta e ingresar a la competitiva industria del presente con una forma innovadora de ver y organizar una empresa. Este modelo plantea descubrir nuevas prácticas de interacción entre oferentes y consumidores acorde a los tiempos que vivimos para una mejorar la relación entre empresas y la comunidad.

²⁵ *Business model Canvas*, ver anexo, lamina nº3

Entonces nace el desafío para quien diseñe un nuevo *modelo de negocio* de poder transmitir el concepto de manera simple, ordenada y que pueda ser entendido por cualquier persona.

Los siguientes once conceptos son claves para formar la estructura fundamental de como este modelo que separa en nueve bloques una empresa, de tal manera que su cada uno de ellos pueda ser manejado de manera única y poder así resolver problemas desde los diferentes puntos de vista. Lo principal es que el modelo hipotético sea convertido en un *Plan de Empresa, Company Creation* acorde la idea que está ofreciendo quien quiera innovar o disrumpir la escena.

Este modelo tiene la característica principal que toma todos los aspectos principales de que tiene que tener una compañía y la relación entre los bloques que conforman el modelo tiene que generar un mecanismo que pueda entregar retornos sobre la inversión necesaria para levantar el capital de la empresa. Una de sus principales ventajas que es tiene una mirada holística de una organización respetando tanto la parte racional (parte de izquierda del modelo) en donde se responde a la pregunta de *¿Cómo?* se lograra llevar a cabo la ejecución de la propuesta centrándose en quienes racionalmente colaboraran a el desempeño de la iniciativa, ósea cuales van hacer las actividades y los recursos claves que se van a necesitar explotar para algún tipo de proyecto y quienes serán los colaboradores para que esto suceda. En cambio la parte derecha atiende la parte emocional, ósea a *¿Quién?* será (target) el grupo de consumidores a los cuales se les presentara la propuesta para satisfacer sus necesidades y gustos par esto se necesita atención respetando las emociones emanadas de las

interacciones realizadas por medio de los canales de distribución y comunicación. En el centro del modelo está la oferta o la llamada propuesta de valor que será la solución al target seleccionado, que será el corazón del modelo. Para soportar estas tres partes mencionadas, se tienen que identificar de manera clara cuáles serán las formas de ingreso de recursos y cuáles serán el costo de mantener estas demás partes de la estructura, también es fundamental tener claro cuáles serán los márgenes ganancia esperado entre ingresos vs costos, ya que esta hipótesis será de mucha importancia para quienes colaboraran (los inversionistas) con la inversión inicial para llevar a cabo la propuesta más atractiva que se haya identificado.

2.3.1.1 Los segmentos de mercado:

Identificar quienes van hacer el grupo de personas u organizaciones a las cuales la empresa va a servir o satisfacer sus necesidades. Estos pueden estar en las siguientes categorías.

a. Mercado de masas: Cuando se apunta hacia este tipo de segmento no se distingue entre los distintos segmentos de clientes. Se centra en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio puede tener como ejemplo el mercado de electrónica con gran grandes marcas como Samsung o LG (empresas coreanas) que independiente de las necesidades locales de sus consumidores su propuesta va dirigida a cualquier tipo de persona que quiera tener algún electrodoméstico o aparato celular. Este tipo de propuesta se puede lograr una vez que se hayan consolidado las estrategias de menor volumen como segmentación o por nichos y

una vez validado sus productos se puede llegar a el escalamiento a gran escala como la producción de televisores con tecnología LED o dispositivos de pantalla táctil.

b. Nicho de Mercado: se atiende a segmentos muy específicos y especializados de clientes. Donde cada una de las partes del modelo tiene que ser adaptadas según las necesidades de este grupo pequeño de personas a las cuales van dirigidas todos los esfuerzos de la compañía. Este tipo de segmentación tiene que ser elegido cuando la empresa está recién en etapa de testeo o de implementación cuando aún no se puede lograr un gran volumen de venta o cuando la empresa solo esté interesada en un pequeño grupo que entregue una rentabilidad necesaria para soportar la estructura de costos de la empresa. Un ejemplo caro los hostales boutique que si bien se caracterizan por ser más caros que sus sustitutos como los Bed and Breakfast, pero que brinda un servicio de hotelería mucho más específico y que buscan alcanzar un tipo de clientes con necesidades especiales.

c. Segmentación: cuando se distinguen segmentos de mercado con sus diferentes necesidades y problemas. Los segmentos tienden a ser similares pero al momento de solucionar sus problemas o necesidades se atiende de manera diferenciada. Un ejemplo de esto son los clubes de entretenimiento (grandes discotecas o bares) que en el fondo satisfacen la misma necesidad de esparcimiento y entretención para jóvenes o adultos pero dentro de sus empresas distinguen entre sus clientes con productos o servicios (propuesta de valor independiente a cada cliente) acorde a cada segmento.

d. Diversificación: Una vez que se haya alcanzado tan volumen de ventas que la organización busque reorganizar su modelo encontrando otras áreas de interés u otro

grupo de consumidores totalmente diferente. Este es el caso grandes empresas de retail como Falabella que diversifico su modelo de negocio de venta por departamento al incorporar a sucursales bancarias o seguros para sus clientes, de esta manera se atiende puede alcanzar una mayor volumen de clientes ampliando el negocio y disminuyen el riesgo gracias a la diversificación de la organización.

e. Plataformas de múltiples caras: algunas organizaciones tienen dos o más segmentos interdependientes de clientes. Este es el caso de las empresas de tarjetas de crédito que por un lado tienen una gran base de datos en donde se tienen los titulares de las tarjetas de créditos y por otro lado tienen una base para los comerciantes que aceptan estas tarjetas de crédito.

2.2.1.2 Propuesta de Valor:

Describe el conjunto de productos o servicios los cuales tengan un valor para algún segmento de clientes identificado, para cada segmento tiene que existir un paquete de medidas único donde se respeten el interés del segmento y se solucionen las problemáticas de fondo. Esta propuesta va hacer el corazón del modelo por lo que tiene que ser lo más clara posible y tiene que tener identificado a quien va dirigida, donde lo ideal es que se pueda confeccionar una serie de hipótesis , desarrollando la propuesta en etapas desde lo más simple (Mínimo producto viable) para avanzar una propuesta más completa . Estas propuestas pueden dirigirse en las siguientes direcciones:

a. Innovación/Novedad: Cuando se atiende un conjunto totalmente nuevo de necesidades que los usuarios o clientes que ya no tenían en mente ya que no existían

ofertas parecidas. Este es el caso de muchos emprendimientos que atienden la solución de necesidades insatisfechas y proponen una nueva tecnología adaptada a los tiempos presentes o simplemente cuando existe una mejora en los procesos y se entrega al mercado un producto más óptimo o potenciado. Este es el caso de los dispositivos Apple, que están en un constante plan de innovación donde se pretende ir escalando la tecnología hacia horizontes más sustentable y más duraderos en el tiempo.

b. Performance/Rendimiento: Buscar el mejor funcionamiento de un producto o servicio siempre ha sido una excelente forma de crear valor. En la medida que los dispositivos tecnológicos que usamos se vuelven más rápido y más económicos de mantener naturalmente asociamos un mayor valor a este y se genera un vínculo afectivo mucho más profundo. Este es el caso de los servicios de conexión a la Internet con compañías que operan en el territorio nacional como VTR o Movistar que están en constante mejora de su actual funcionamiento y a través de los años hemos visto como cada vez se vuelve más rápida la red pudiendo disfrutar de sus ventajas cada días más horas y obteniendo un grado de satisfacción más alto en la medida que mejora su funcionamiento.

c. Personalización: Cuando se transforma un producto o servicio según las necesidades propias de cada cliente se pretende encontrar un nuevo punto de encuentro donde el valor percibido por el usuario es mucho mayor. Este es el caso de la compañía de computadoras Dell, que centrar su modelo de negocio según las necesidades de sus usuarios, a estos se les brinda la posibilidad de diseñar el computador que requieren

según lo que se necesita. Este tipo de estrategia se está implementando a gran escala para poder así llegar de manera efectiva a encontrar lo que necesita el cliente.

d. “Conseguir el trabajo hecho”: una forma certera ayudar a los clientes es presentando un determinado *trabajo hecho*. De esta manera el cliente puede preocuparse de otras áreas del negocio. Este puede ser el caso de alguna empresa del retail que contrata otra compañía para que le realice la cobranza de sus deudores de esta manera el ofertante entrega la tranquilidad que anda buscando quien contrata sus servicios y así se puede encargar de otras partes de su negocio.

e. Diseño: Otro aspecto importante de un artículo o servicio es el diseño. Es difícil identificar cual diseño es superior a otro, pero sin duda la estética o como luzca a simple viste se puede convertir en un atributo diferenciador que de alguna manera aumente el atractivo. En la industria de los computadores portátiles la marca estadounidense Apple con su línea de notebooks “Mac Book”, con su estilo minimalista se convirtió una tendencia mundial en dispositivos portátiles obteniendo entonces una gran cuota de mercado por el tipo de producto diferenciado que ofrece al mercado.

f. Estado de la Marca: Los usuario pueden percibir o encontrar valor por el simple hecho de usar o comprar una marca específica. Si una empresa vuelca sus esfuerzos en enfocar su propuesta de valor hacia la creación de una marca superior a su competencia puede entonces generar algún tipo de atributo diferenciador que haga mejorar imagen corporativa y percepción sobre ella. Este es el caso de la marca estadounidense “Lacoste” que con su característico icono de un cocodrilo cautiva una

gran cantidad de público que anda en busca de diferenciarse usando ropa exclusiva y de alto costo.

g. Precio: Si duda una de las mejores formas de capturar la atención y entregar una propuesta de valor atractiva es convertirse en el líder en precios bajos, sobre todo para los segmentos de consumidores sensibles al precio. Estrategia ocupada por el supermercado “Líder” que justamente busca diferenciarse de su competencia en una constante lucha por bajar los precios de los productos que están en sus estanterías.

h. Reducción en costes: Cierta tipo de clientes que no gustan de incurrir en grandes costos al satisfacer sus necesidades buscan de todas las formas de encontrar un buen precio. Este es el caso de comercio virtual con la página “Mercado libre” que ofrece productos de segunda manos pudiendo haber una gran disminución del costo de este una vez que es compra.

i. Accesibilidad: Ofrecer productos o servicios a usuarios no que anteriormente no tenían acceso a ellos es otra manera de crear valor. Esto se puede lograr renovando el modelo de negocio, con tecnologías de última generación, con nuevos métodos de cobranza, etc. Este es el caso de los créditos universitarios ofrecidos por el estado donde él avala la deuda de sus ciudadanos frente a los bancos que prestan el crédito, esta es una excelente forma de poder acceder a la enseñanza superior para las familias y personas que no tienen la posibilidad de cancelar el arancel anual.

j. Conveniencia/usabilidad: Hacer que las cosas seas más fácil o conveniente de usar o de comprar, facilitando a usuarios la interacción con el servicio o el producto es otra forma de crear valor. Este puedes el caso de la tienda te tecnología “Pc Factory” que

entrega a sus clientes una plataforma virtual que muestra la disponibilidad de sus productos en tiempo real, entregando un respaldo de que en sus bodegas está lo que se está buscando evitando tener que ir a comprar algo que no hay.

2.3.1.3 Canales:

Se tiene que describir como la organización pretender comunicarse con su segmento de clientes y de la forma en que se entrega la propuesta de valor. Cuáles serán entonces las interfaces entre usuario/compañía para la comunicación, distribución de los productos/servicios y la concertación de la ventas. Depende del tipo de necesidad que se quiera satisfacer para saber cuál es el tipo de canal de distribución que va a permitir entregar la propuesta en las mejores óptimas. Estos pueden ser los siguientes:

a. Directos: es decir tener canales propios para la comunicación y para la distribución de los producto/servicios con una o más de las siguientes posibilidades, donde dependiendo del modelo de negocio que se tiene o se desea de va a determinar la importancia de cada uno de estos:

- Fuerza de venta: conjunto de personas encargados de las tareas principales están relacionadas directamente con estas. Ejemplo: los vendedores de organizaciones como “Avon” o “Herbalife” son los que contratan a una gran cantidad de recursos humanos y con la única función es vender con la promesa de poder ir aumentando el margen de ganancia según el número de ventas realizadas en algún periodo de tiempo acordado
- Ventas Web: cuando la compañía soporta sus ventas con una plataforma web que entregue toda la información sobre sus productos/servicios y además se pueda concretar

algún tipo de acuerdo comercial entre las partes pudiendo comprar directamente con algún sistema de pago web (tarjeta de crédito, “PayPal”, “Bitcoin”, etc.). Está siendo muy ocupado este tipo de sistemas web con restaurant de comida a domicilio como las cadenas de pizzería, sushi u otro tipo de servicio parecido.

- Tiendas propias: es la manera más tradicional de llegar a los clientes, estableciendo una tienda matriz donde se existan lugares para mostrar los productos/servicios y para almacenarlos. De esta manera se asegura que la compañía tiene un refugio donde poder vender tranquilamente dando seguridad a clientes más quisquillosos que necesitan ver para creer lo que están comprando. Un ejemplo es “Apple Stores” tiendas dedicadas solo a la venta de los productos Mac, con servicio de compra, entrega y post-venta.

b. Indirecto: En este caso es cuando la compañía no puede soportar los gastos que significa tener alguna de las anteriores posibilidades o su modelo de negocio es soportado por sus colaboradores, donde en conjunto (compañía/socios comerciales) soportan algún sistema de venta y distribución.

- Tiendas Asociadas: Cuando la compañía quiere entrar en algún mercado ajeno, posiblemente otro país o alguna región con cierta lejanía cultura la mejor manera de entrar es través de alguno socio comercial que participe en la venta de algún producto/servicio. Este ese el caso de automóviles o motos Asiáticas las cuales buscan socios locales que se encarguen de soportar la infraestructura para poder vender y proveer servicios post venta por algún margen acordado.

- Mayorista: La otra posibilidad sería vendiéndole a un precio menor que el de mercado a algún tercero que se encargue de la venta y la distribución, de esta manera este

encargado se preocupa de entregar el producto/servicio pero tiene varias desventajas como la de perder la posibilidad de establecer algún tipo de relación con el cliente o que los ventas se hagan sin el interés necesario que algún dueño de alguna marca quiera entregar. Este es el caso de portales web como “Deal Extreme.com” o “dropinthebox.com” que incentivan a sus usuarios a comprar más de 10 productos a la vez a cambio de una rebaja en el precio.

Para que se genere una venta la propuesta de valor se reconocen cinco etapas que son fundamentales para que pueda ser efectiva la red logística entre el proveedor y el cliente.

i. Entrega de la Información: Se tiene que dar a conocer el producto/servicio ya sea por alguno de los canales propios o por lo de los socios. Una de las mejores formas es la creación de una página web que este en constante actualización para que se tenga un respaldo real de cuál es la propuesta y que pueda ser revisada en cualquier momento.

i. Evaluación: Antes de realizar cualquier compra es evidente que los clientes realizan ciertos peritajes para encontrar alguna propuesta que les acomode según sus necesidades. Si la empresa es capaz de entregar alguna evaluación de cómo será el rendimiento o la performance creara entonces más valor a su clientela.

ii. Compra: El momento de la compra ahora puede concretarse vía web, simplificando bastante las cosas para los clientes/usuarios. Pero aún existen muchos

que aún no confían en estos métodos, por lo que siempre tiene que existir un canal propio y personal para respaldar la operación

iii. Entrega: El despacho de la propuesta de valor en los últimos años ha experimentado muchos cambio debido a el avance en que han tenido las empresas de mensajería Courier para que se pueda entregar el producto/servicio a el mismo domicilio del cliente o en las condiciones que el estime más convenientes.

iv. Posventa: El negocio no puede terminar al momento de la entrega si no que debe existir un esfuerzo de la compañía para establecer relaciones más duraderas con sus clientes de esta manera aseguramos que agregamos valor, los servicios posventa entonces son una gran estrategia seguir en contacto para asegurar que se cumplan los requerimientos que se necesitan satisfacer.

2.3.1.4 *Relaciones con clientes:*

La empresa o emprendimiento tiene que aclarar cuál va a ser el tipo de relación que desean tener con cada segmento de mercado. Estas pueden estar desde un nivel personal o pueden llegar a ser totalmente automáticas. Esta relación se puede fundamentan en alguna de estas motivaciones:

i. La adquisición de nuevos clientes (captación de clientes): este puede ser el caso de algún producto/servicio que este ingresando al mercado y necesite aumentar la cuota de mercado lo antes posible. Las compañías de telefonía celular en su comienzos ocupan estrategias para cautivar a nuevos clientes como regalar dispositivos a cambio de más usuarios tuvieron planes de comunicación con la compañía.

ii. La retención de clientes (Fidelización): una vez que la marca o compañía ya allá ingresado al mercado y ya cuenta con una cartera de clientes que soporte la estructura de costos y pueda mantener ciertos márgenes de ingreso óptimos, lo ideal es que exista la motivación hacia la fidelización, es decir que exista una relación directa entre usuario y que se va demostrado por algún aumento en los beneficios promedios que se entregan. Este es el caso de las compañías de servicio de Internet, que cada cierto doblan la velocidad de navegación con el objetivo de tener a sus usuarios retenidos.

iii. Estimulación de ventas (Venta agresiva): este puede ser el caso de alguna compañía que motivada por sus deudas o baja participación en el mercado desee aumentar su cuota en este, no es recomendable ya que el acoso de algunas compañías terminan causando rechazo en posibles clientes, pero en el caso de no tener suficientes activos o recursos frescos es necesario ofertar de manera intensiva. Este es el caso de las grandes compañías del retail que incitan a sus clientes a comprar compulsivamente con ofertas especiales de temporada.

Una vez claro en el lugar que está clara cuál es la motivación del cómo vender que debe corresponde al estado que se encuentre la empresa también se tiene que establecer cuál será en la relación con el cliente que se acomode más al modelo de negocio que se pretenda implementar. Desde un servicio autónomo hasta la co-creacion con los clientes.

a. Servicios automatizados: para poder automatizar alguna de las partes del proceso de una venta se tiene que acondicionar los medios necesarios para que no existan ninguna falla y el cliente pueda el mismo realizar el proceso de forma autónoma. Este tipo de relación se puede ver en ciertos restaurant tipo buffet donde el cliente está en la libertad de comer lo que estime más conveniente sin tener que depender de algún empleado de la compañía.

b. Auto servicio: en este caso se opta por dar un paso al costado y dejar que el cliente sea quien pueda escoger a gusto lo que anda buscando. Pero la compañía tiene que ser capaz de entregar los recursos y medios necesarios que ayuden a realizar la entrega de forma independiente a la compañía. Algunos centros de abastecimiento de combustibles disponen de sus productos de esta manera.

c. Asistencia personal: Se basa en la interacción humana cercana, donde el cliente/usuario pueda obtener ayuda de una representante real desde la entrega de información básica hasta el servicio post venta, en todos los procesos tiene que existir alguna persona que pueda escuchar los requerimientos y traducirlos en la resolución integral de alguna problemática. Este tipo de relación se puede establecer en los puntos de venta, por videoconferencia, vía mail, etc.

d. Asistencia personal dedicada: Cuando un asistente o representante de la compañía se encarga de manera individual para algún cliente. Este tipo relación se vuelve más cercana e íntima, que normalmente entrega resultados a largo plazo. Este tipo de asistencia puede verse en alguna compraventa de automóviles donde existe un ejecutivo de ventas dedicado por entero a buscar el mejor acuerdo con el cliente.

e. Comunidades: es una de las formas modernas de conglomerar personas a través de redes o comunidades virtuales que acercan a los clientes con la compañía de forma directa y en tiempo real. De esta manera se puede entregar contenido a los usuarios e ir resolviendo problemas en conjunto. Este es el caso de la compañía LG que cuenta con una comunidad virtual llamada “Mundo LG” donde más de 780.000 usuarios comparten la experiencia con esta marca y se pueden acercar a ella en busca de mejores soluciones.

f. Co-creación: es la manera de relacionarse más directa entre una empresa sus clientes/usuarios, de esta manera se espera que ambos sean parte en la creación de una alguna propuesta tomando en cuenta los requerimientos y planteando soluciones a ciertas necesidades de consumo. Este puede ser el caso de la compañía Youtube que motiva a sus usuarios para que ellos creen contenido para el consumo público.

2.3.1.5 Fuentes de Ingresos:

Si los clientes representan el centro del modelo (corazón), los ingresos serían las arterias que irrigan recursos frescos dentro del sistema, sin importar el tipo de empresa. Para que se pueda ejercer la operación que se está llevando en curso, la organización tiene que ser capaz de encontrar fuentes en donde emanen recursos y encontrar el método para cobrar un precio justo por ello. Si la empresa es capaz de responder de manera asertiva, la pregunta de ¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por la solución a un problema?, se podrá crear una fuentes de ingresos en algún segmento y recibir dinero fresco que podrá ser reinvertido en alguna de las áreas en desarrollo de la

empresa. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo diferente para ajustar el precio, según las necesidades específicas del target.

Las fuentes de ingreso pueden aplicarse según *pagos puntuales* que los clientes puedan hacer en alguna transacción específica o *pagos recurrentes* derivados de cobros periódicos realizados a cambio de la entrega de una propuesta de valor o de algún servicio posterior a la realización de la venta. Hay diferentes formas de crear fuentes de ingresos y puede ser las siguientes:

a. Venta de activos: la compra de activos para la venta inmediata, con activos de fácil liquidez es una de las formas corrientes para un intercambio de bienes, donde el vendedor compra los insumos básicos para vender un producto para su posterior venta.

b. Manejo de tarifa: en el caso de algún servicio el cliente debe pagar por el tiempo que necesite ocupar, sobre la cual se aplicara un precio pre definido. El cliente entre más veces ocupa el servicio, más cantidad de ingreso se obtendrá. Las compañías de comunicación cobran a sus clientes por la cantidad de minutos ocupados o por la cantidad de kilobits de información descargada por sus servidores de internet.

c. Suscriptores: cuando el servicio se presta permanentemente y el cliente quiere tener libre acceso a todas las comodidades que puede entregar este, de esta manera se recibe un flujo fijo por el pago de la suscripción, estas pueden ser diarias hasta una infinidad de años. Muchos de los clubes deportivos cobran a sus socios suscripciones para ver la temporada completa de algún equipo de futbol o por tener acceso a las canchas para hacer distintos deportes.

d. Prestamos, alquiler, arrendamiento: En el caso que el activo tenga la posibilidad de ser ocupado por más de un año, como un inmueble o alguna maquinaria pesada, la compañía puede prestar el servicio de arrendamiento por el uso temporal de este con fines recreacionales o productivos, otra forma puede ser el prestado de este por algún tiempo a cambio de algún beneficio para la empresa. Existen hoy en día un Startup llamado Getaround²⁶ que invita a sus usuarios a arrendar su vehículo en ciertas ciudades Estados Unidos a cambio de un precio de arrendamiento por hora movilizarse dentro de las ciudades, existen actualmente autos de lujo y otras ofertas más económicas para por ejemplo movilizarse en automóvil dentro de alguna ciudad que estés visitando. Esta es una manera en la cual se podría reducir considerablemente el volumen de autos en circulación si de alguna manera somos capaces de coordinar los recursos en plataformas virtuales como este tipo.

f. Licencias: si una empresa puede cobrar por el permiso para utilizar propiedad intelectual protegida a cambio de algún tipo de contrato que acredite el derecho a usar este material. Este puede ser el caso de los planos de alguna tecnología única, de esta manera la empresa propietaria de una tecnología patentada puede conceder el derecho de uso a cambio de una licencia y recibir ingresos mensuales o anuales dependiendo de la naturaleza del acuerdo que se logre celebrar.

g. Gastos de corretaje: se podrá recibir recursos a cambio prestar algún servicio de intermediación entre dos o más partes, a cambio de alguna tarifa de pago

²⁶ Información recogida en la conferencia “The Lean Startup Conference 2012”- Speaker: Jessica Scorpio - Funder: Getaround.com, Santiago, Chile. Diciembre del 2012.

variable o fija. Algunos notarios prestan servicios de cobranza a las personas y se preocupan de recibir dineros de terceros y cobran un porcentaje del monto adeudado.

h. Publicidad: Se puede establecer una relación de cobro entre una compañía que quiera mostrar sus productos o entregar información de ellos en alguno de los puntos de venta o en la página web la compañía que cobra. Muchas ferias en donde se comparte información sobre algún rubro, la única fuente de ingreso son por publicidad de otras marcas en sus redes de comunicación.

Cada forma de generar ingreso, de las mencionadas anteriormente puede tener su propio sistema para la fijación de precio, de esta manera se busca cuantificar monetariamente cual será el ingreso que se va obtener a cambio. Existen dos tipos de mecanismos principales para la fijación de precios:

i. Fijo: es decir que los precios son predefinidos y no varían en el tiempo o según condiciones del mercado.

- Pueden seguir una lista de precios fijas: para productos, servicios u otras propuestas que tengas a la venta la empresa
- Según características únicas de algún producto: el precio puede depender por alguna la calidad o cantidad de compra.
- Según algún segmento de mercado: la propuesta puede variar en el precio dependiendo del tipo y las características de a un segmento de mercado.
- Según volumen: puede variar el precio por grandes cantidades de compras o gran cantidad de dinero, (por ejemplo más de US \$20.000 puede haber un descuento unitario de 5%)

ii. Dinámico: la fijación del precio varía según las condiciones del mercado. Este tipo de fijación se puede establecer en el periodo de testeo de algún producto y una vez que las ventas se mantengan estables en el tiempo se podrá establecer un precio fijo para la propuesta de valor

- **Negociación**: el precio está sujeto a negociación entre dos o más socios, depende de las habilidades y el poder que tiene una de las partes.
- **Gestión de la rentabilidad**: depende de la disponibilidad del producto o servicio y del momento de la venta. Entonces cuando existe una gran cantidad de inventario el precio puede ser bajo y a medida que va quedando menos stock lo ideal es aprovechar de sacar el mayor margen de ganancia (subiendo el precio). Este puede ser el caso de los hoteles que en temporada alta como saben que van a arrendar todas las piezas independientes del precio, aprovechan y alzan los precios que se mantuvieron bajos durante temporada baja.
- **Mercado en Tiempo real**: el precio se reajusta según condiciones de oferta y demanda. Este es el caso del mercado de acciones que el precio varía según lo que pase en el mercado preciso momento.
- **Subasta**: El precio lo establece quien esté dispuesto a pagar el mayor precio sobre algún producto.

2.3.1.6. Recursos clave:

Para el funcionamiento efectivo de la alguna operación para la generación de ingresos se necesita conocer en profundidad y llegar a cuantificar monetariamente cuales

son los activos fijos e intangibles que se van a utilizar desde el primero momento hasta la fecha de término del proyecto, además se necesita cuantificar el capital de trabajo (recurso que circulan día a día en para el funcionamiento óptimo de la operación). El primer monto que se necesita calcular es la inversión inicial, este valor es de suma importancia para los inversionistas, quienes entregan estos recursos a cambio de algún retorno esperado por aquella apuesta al prestar el dinero. Va a depender del tipo de empresa en la que se trabaja actualmente o en la que se esté creando del tipo de recurso que se necesita. Si es de manufactura los recursos con más importancia las maquinas que se necesitan para construir los productos y en el caso de alguna prestación de servicio serán de mayor importancia los recursos humanos. Los recursos pueden están en algunas de las siguientes categorías:

a. Físicos: todos los activos fijos son parte fundamental para que las operaciones que se sean realizan puedan tener un funcionamiento día a día y para no hacer perder tiempo a los empleados y a los clientes es fundamental que estos activos estén operativos todos los días del año de operación. Estos pueden ser todas los vehículos para transportar a personal o productos, bodegas de inventario o puntos de venta.

b. Intelectuales: son los activos intangibles como la información privilegiada sobre el desarrollo de una nueva tecnología, derechos para usar una marca, licencia para el uso de alguna maquinaria, una base de datos con información sobre los clientes o redes de información. Cada día se hacen más fundamentales este tipo de recursos por la

masificación electrónica que deja atrás la antigua maquinaria pesada y se enfoca en el servicio web para soluciones integrales con alto impacto en la vida de sus usuarios.

c. Humanos: Las personas forman parte fundamental en cualquier tipo de empresa ya que son la cara visible de un modelo de negocio que aspira a la aplicación de alguna operación en específico. En la medida que se pueda contar con recursos humanos con alto nivel creativo y conocimiento avanzado en el área de trabajo se podrá efectivamente lograr los objetivos con mayor efectividad.

d. Económicos: los activos financieros también forman parte importante de cualquier tipo de organización, como garantías sobre algún crédito, opciones de compra para algún commodity o una cartera de acciones de distintas empresas. Estos son recursos pueden ser manejados en post del desarrollo de algún plan de innovación para que la organización siga creciendo. Cuando este tipo de activos están circulando con fluidez la empresa puede solicitar fácilmente fondos a una entidad financiera como un banco o un fondo de inversión. Se necesitan personas que entiendan como se manejan en profundidad ya que se podría estar optando a financiamiento poco efectivo o comprometerse a pagar deudas que superan los ingresos.

2.3.1.7. Actividades Clave:

Para que se desarrolle algún plan de acción se necesitan que se cumplan ciertas actividades, las cuales se efectúan sobre los recursos estratégicos seleccionados en el módulo anterior. Con los activos y las operaciones que se efectúen sobre ellos se podrán crear y entregar la propuesta de valor al segmento de clientes seleccionado, establecer relaciones con el target y percibir recursos de las fuentes de ingreso. Las actividades van

cambiando en función del modelo de negocios que se quiere realizar y pueden dividirse en alguna de las siguientes opciones:

a. Producción: las compañías que se dedican a la fabricación de algún producto pueden enfocarse en diseñar, fabricar y distribuir según reducción de costes es decir producir grandes cantidades para venderlas a bajo precio u orientarse en producir de valor sin que importante el coste que tenga o el precio final que tiene que pagar el consumidor al momento de la venta. Las empresas las empresas de zapatillas deportivas solamente se encargan del diseño y el resto de las operaciones se encargan terceros que se encuentren repartidos en el mundo entero, de esta manera se puede reducir drásticamente el coste de producción ya que el servicio lo realizan expertos en esta área. El emprendimiento Estadounidense “Back to the Roots.”²⁷ tiene como eje principal de su negocio el abastecimiento urbano de alimentos, y su primer producto fue diseñado a partir de los desechos de las máquinas de café en donde se puede cultivar hongos comestibles y de esta manera poder obtener comida a partir de los desechos de otras personas, esta innovadora idea pretende revolucionar la forma en la cual nos relacionamos con nuestra comida y de ayudar a crear nuevas fuentes de alimentos producidos en el medio local, que sean sustentable y lleguen frescos a la mesa del consumidor.

b. Resolución de problemas: enfocarse en la solución a problemáticas específicas para cada cliente, es una de las actividades que últimamente se han desarrollado con más fuerza, dejando de lado los clásicos fundamentos de un modelo de desarrollo orientado

²⁷ Información recogida en la conferencia “The Lean Startup Conference 2012”- Speaker: Alejandro Velez y Nikhil Arora Funder: backtotheroots.com, Santiago, Chile. Diciembre del 2012.

al producto, cambiando la orientación hacia el la resolución de problemas específicos. De eso se encargan compañías de consultoría en innovación que se encargan de mejorar los problemas de la empresa para llegar de manera efectiva a sus clientes. El centro de Innovación tecnológica llamado *Advanced Innovation Center – CHILE (AIC)*²⁸ actualmente desarrolla sus proyectos en la ciudad de Viña del Mar, Chile. Su modelo de negocios plantea la *resolución de problemáticas* para las personas de escasos recursos que solamente pueden recibir las tecnologías cuando están obsoletas y discontinuadas.

De esta manera acercarse al mercado con menor poder adquisitivo (estrategia de Iceberg invertido²⁹) y crear tecnologías de bajo costo y con alto impacto social.

c. Plataforma/red: crear un punto en encuentro entre el usuario y el servicio es lo que buscan las plataformas virtuales. La compañía se tiene que encargar de la creación del sitio web y realizar las mantenciones correspondientes, según el periodo que se necesite. Las redes de contacto como “Linkedin”, la red social “Facebook”, reproductor de videos “Youtube” se encargan de crear y mantener la plataforma para que sus usuario puedan compartir contenido de sus artistas preferidos, ideas creativas, experiencia de vida, etc. Otro ejemplo es el emprendimiento Lukkin.com³⁰ que está desarrollando una plataforma en donde los usuarios podrán interconectar sus cuentas de otras redes sociales como Facebook.com, Twitter.com o videos de Youtube.com, además de respaldar la información en sus servidores con la seguridad que los recuerdo de sus

²⁸ Entrevista con Genovese, Pablo, ingeniero en diseño del productos departamento de Innovación y Desarrollo, Viña del Mar, Chile. Agosto del 2012.

²⁹ AIC presentación: “Impacto Comercial”, <http://www.caic.cl/recorridoprezi.html>, gigantografías AIC Economic and Social Impact, 2012.

³⁰ Entrevista con Mauricio Hernández, Co CEO, Sun Tzu of social Networks, “Focus-Group Lukkin” Viña del mar, Chile. Julio del 2012.

usuarios nunca se van a perder en el tiempo y cuando lleguen a viejos sabrán que cuentan con el respaldo de Lukkin.com tiene sus datos protegidos en su red de información.

2.3.1.8. *Red de colaboradores:*

Para que la empresa pueda solucionar problemáticas de manera la efectiva en las primeras etapas es fundamental con socios comerciales, como proveedores cercanos, centros de desarrollo de innovación, centro de estudios, red de mentores nacional o internacional, incubadoras de negocios³¹. Se necesitan crear alianzas para optimizar los recursos y reducir el riesgo financiero u operacional. Se pueden hablar de cuatro tipos de asociaciones claves:

- Alianzas Estratégicas entre empresas no competidoras: el caso de una empresa de gas que ofrece a sus clientes pagar las cuentas al momento de pagar el gas. Así dos empresas que no compiten en el mismo rubro, puede verse beneficiadas ya que actúan sobre las mismas personas.
- Coopetición: asociación estratégicas entre empresas competidoras. En el caso que el mercado para ser abarcado en su integridad muchas veces competidores directos tiene que trabajar juntos para poder entregar soluciones reales y completas.
- Join Ventures: (empresas conjunta): cuando dos empresas emprenden juntas una aventura comercial.

³¹ CORFO, Incubadoras de negocios en funcionamiento, <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/intermediarios-y-consultores/incubadoras-de-negocios>, 02.01.2013, 13.39 PM.

- **Relación cliente-proveedor:** es una de las asociaciones principales que tiene que tener otra empresa cuando quiere dedicarse a una actividad que perdure en el tiempo. Se tiene que garantizar la fiabilidad de la entrega de suministros sin importar la situación entre las organizaciones para que el cliente final nunca quede con las manos vacías y siempre se le pueda entregar algún tipo de solución.

Puede resultar útil tener algún tipo de asociación por las siguientes razones:

- a. Optimización y economías de escala: cuando las empresas no cuentan con capital suficiente para realizar grandes compras o cuando necesitan renovar inventario y no pueden proveerse de todo de forma interna, necesitan socios que puedan colaborar en este aprovisionamiento. De esta manera se busca reducir los costos unitarios de cada uno de las mercaderías que se pretende compra. Otro tipo de economía es la externalización de infraestructura como bodegas, ya que no es necesario tener propias si es que se pueden compartir.
- b. Reducción de riesgo: Las asociaciones también se pueden tener cuando la incertidumbre en el mercado que se opera es grande. En este caso los competidores puede establecer alianzas para conocer más en profundidad a los clientes y conocer más a fondo sus reales necesidades.
- c. Adquisición de recursos o actividades: Muy pocas empresas cuentan con capacidad de absorber los costos de las actividades claves por se necesitan de socios para su

realización. Como la obtención de información privilegiada, otorgación de licencias o patentes comerciales o el acceso a ciertos canales de distribución.

2.3.1.9. Estructura de costos:

Una vez estén identificados cuáles serán los costos de los recursos, actividades y asociaciones claves la compañía podrá rápidamente cual van hacer el total de costos para la puesta en marca de la iniciativa.

Se pueden establecer dos estrategias básicas que pueden ser las siguientes:

- a. Estructura según los Costes: donde se recortan gastos en donde sea posible. Crear y mantener una estructura lo más reducida posible. Con una propuesta de valor de bajo costo, sistemas automatizados y un elevado grado de externalización de actividades.
- b. Estructura según el Valor: centrarse en la creación de valor sin importar el costo de los recursos o de las actividades que se tengan que se tengan que realizar. Centrarse en la creación de una propuesta Premium y servicios personalizados dedicados.

Existen dos tipos de costos que puede existen dentro de una compañía

- c. Costos Fijos: No varían en función de los bienes o servicios producidos. Como los suelos, alquiler, maquinaria pesada, instalaciones o laboratorio de pruebas.
- d. Costos Variables: Varían en proporción a él volumen de bies o servicios producidos. Costos de importación o de la fabricación de una unidad, luz, agua o gastos de distribución y ventas.

La compañía es más efectiva en la medida que logra economizar en de alguna manera los recursos que necesita para su puesta en marcha y funcionamiento.

e. Economías de Escala: se puede lograr ventajas cuando se obtiene un descuento el coste medio por unidad en la medida que crece la producción. Se puede lograr al comprar una gran cantidad de inventario.

f. Economías de campo: a medida que se amplía el ámbito de actuación, es decir la empresa empieza a ocupar los recursos en viarias actividades no necesariamente relacionadas. Ocupar los mismos canales de distribución para diversos productos.

3.2.2 Desarrollo de clientes, *Customer Development*:

Una vez estén claros todos los conceptos, se podrá diseñar el lienzo (Canvas) para que la organización pueda discutir y re-diseñar el modelo de negocio que más se acomode a las condiciones del ambiente en el que está inmerso. Es fundamental que los ingresos que se perciban de la venta de los productos o servicios puedan solventar los gastos provenientes de la estructura de costos, para que la idea se transforme en un negocio rentable en el tiempo. Estos serán los 3 ejes fundamentales de la empresa, *los gastos*: estructura de costos para mantener las actividades, *los ingreso*: flujos futuros provenientes de la venta o de otra fuente de ingreso y la diferencia entre ellos será *la rentabilidad*. No se puede pretender lograr ser rentables desde el primer momento, pero uno de los logros principales de la empresa tiene que ser encontrar el *punto de*

equilibrio, para que de esta manera se pueda seguir proyectando mejores resultados en el futuro.

Los fundamentos clásicos que usan las empresas tradicionales (the mainstream market) están equivocados ya que desde hace mucho tiempo se viene ocupando un modelo de desarrollo *orientado en el producto* es decir se entrega una *propuesta de valor* antes de solucionar el problema a las personas. Muchas empresas tradicionales siguen esta orientación errada para crear valor en sus clientes, pero este modelo busca romper con este principio y cambiar la orientación hacia *los propios clientes* desarrollando productos que de verdad necesiten, *pivoteando las hipótesis del modelo de negocios*³² en las primeras etapas de la empresa. Es un cambio en la perspectiva de *¿cómo?* se desarrolla una idea *orientándose totalmente en el cliente*, debido a la gran incertidumbre que existe en todos los mercados y porque uno de los principios de este método es dejar de hacer cosas que nadie quiere comprar.

“Stop wasting the people’s time”³³ (Parar de gastar el tiempo de las personas)

Según Eric Ries, Lean Startup, Innovation through Experimentation

Existen entonces un camino que recorrer anteriores a construir una empresa sobre los cuales se tienen experimentar las veces que sea necesario hasta ajustarse con una

³² Ries, Eric, *The lean Startup: How todays entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Editorial Crow Business, San Francisco, 2011, página 31.

³³ Eric Ries and Dr.Linda Hickman, Department of management public lecture, The lean Startup, http://www2.lse.ac.uk/assets/richmedia/channels/publicLecturesAndEvents/slides/20120112_1830_theLeanStartup_sl.pdf, 07.01.2013, 06.59 AM.

solución que resuelva la problemática de un grupo de consumidores, para eso es necesario salir a validar las hipótesis directamente con los futuros clientes, antes de pasar al siguiente.

La base de esta metodología es la experimentación y la aplicación un proceso parecido al método científico, usa en el business development, *desarrollo de clientes*³⁴:

- Observar y describir un fenómeno.
- Formulación de una hipótesis causal para explicar el fenómeno.
- Uso de una hipótesis para predecir los resultados de las nuevas observaciones
- Medir el desempeño de la predicción basada en pruebas experimentales.

Este proceso se aplica directamente con el un nicho o segmento específico de mercado para de ir crecimiento progresivo según aumentan las necesidades reales de las personas. Así se sabrá si los esfuerzos de la Start-up son válidos y si poder medir si las hipótesis cuadran sobre algún grupo de posibles clientes, de lo contrario pivotear hasta encontrar el mercado para cualquier tipo de producto o servicio que se tenga en mente.

2.3.2.1. Descubrimiento de clientes (*Customer Discovery*):

Una vez el modelo de negocio este confeccionado y sea este en conocimiento profundo por cada uno de los integrantes de la compañía, es momento de averiguar son hacer las personas que van a comprar la propuesta de valor y saber si el problema solucionado es importante para ellos. Para esto se tiene que salir del espacio de confort en el que descansan muchas organizaciones en etapas de desarrollo y estar presencialmente con los clientes. Ponerse en contacto con los *early adopters*

³⁴ Desarrollo de clientes, ver anexo, lamina n°4

(*Adaptadores tempranos*)³⁵ para aprender de ellos a través de la experimentación con el *mínimo producto viable*, *MPV*³⁶ y ellos puedan entregar su apreciación de forma directa y en persona sobre su opinión sobre las hipótesis planteadas por el equipo emprendedor.

2.3.2.2. Validación con los clientes (*Customer Validation*):

Una vez que se descubrieron la existencia de adaptadores tempranos para nuestras propuestas, se tiene que validar la existencia de un nicho de consumidores que pueda estar dispuesto a comprar la idea. Para esto se necesita crear un *roadmap de ventas*, es decir una hoja de ruta que pueda ser repetible y que este enfocada en los early adopters.

Para poder pasar a las siguientes etapas, que significaría levantar el *plan de empresa* sobre el cual se va a trabajar intensamente en la visión de la organización, dejando el enfoque a los clientes. Ante de eso hay que pivotear entre estas dos etapas hasta encontrar el óptimo entre lo que el mercado requiera y lo que puede ofrecer la organización en ese momento, si llegase a ver alguna dicotomía en las hipótesis principales y lo que el mercado requiere se tendrá que cambiar rápidamente para que exista total sincronía entre la solución de la problemática abordada (propuesta de valor) y los gustos o preferencia de los usuarios.

³⁵ Steve Blank, *Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for products that win*, editorial: K&S Ranch Press, California, Estados Unidos, 2005, página 11.

³⁶ ¿Por qué un Mínimo producto viable?, ver anexo n°4

2.3.2.3. Creación de clientes (*Customer Creation*):

Después de seguir la hoja de ruta con las primeras ventas, se podrá evaluar cuál es el nicho de mercado con el que la idea puede rentabilizar lo antes posible para absorber rápidamente los costos de la inversión inicial, que en muchos casos asciende a una cantidad de dinero que no está disponible para los emprendedores por lo que la única manera de levantar capital es sobre algún crédito de consumo o subsidio estatal. Una vez este identificado el nicho por el cual se va a empezar a penetrar en el mercado se necesita la apertura de los *canales de distribución*, para que toda la información sobre la idea está completamente accesible por cualquiera que quiera saber algo del producto/servicio y que la entrega de este pueda ser entrega por algún canales propio (con una sucursal de venta o con una plataforma web de e-commerce) o por canales indirectos como venta a mayoristas (retail). El objetivo de la apertura es que la propuesta pueda llegar no solo el nicho de mercado que evidentemente debería comprar la propuesta de valor si no que cualquier tipo de persona que le parezca interesante y quiera realizar una compra. Esta apertura a un mercado de mayor envergadura (*mass market*) requerirá empezar a profundizar en gastos de mercadotecnia y ventas, por lo que la se tendrá que tener identificados en la *estructura de costos*, para que quien este encargado del financiamiento separe claramente en que se tendrá que gastar en esta etapa para poder finalmente dedicarse a la operación a lo largo del tiempo.

2.3.2.4. Construir la compañía (*Company Building*):

Cuando empiezan a recibir flujos que pueden ser predecible en el tiempo es momento de salir del caos de la empresa informal con bajo presupuesto y que está *orientada a los*

clientes, para cambiar a una organización ordenada por departamentos específicos para cada *actividad clave* pueda tener un funcionamiento lo más efectivo posible con personal dedicada según objetivos propios de cada operación, es decir cambiar la *orientación hacia la misión de la propia compañía*.

3.2.2 Design Thinking:

Una de las herramientas de vanguardia para generar innovación de forma efectiva es adaptando el negocio o la estrategia de la empresa a las necesidades de sus usuarios o clientes.

“Es usado como una herramienta de guía para encaminar una compañía”³⁷

Alex Castellarnau, experto en Design Thinking

Este método está diseñado para crear ideas nuevas (innovación productos/servicios) que agregue valor duradero, logrando capturar las pasiones de algún grupo o nicho en una propuesta de valor, económicamente viable, es decir ingresos sobre los costos.

Para crear cosas distintas no solamente se necesita un equipo creativo que esté trabajando todo el tiempo en mejorar la calidad en los procesos o cierto producto/servicio de alguna compañía. Solo se necesita un ambiente que impulse a todos los trabajadores a tener estas ideas nuevas. Según el Alex Castellarnau, existen:

³⁷ Conferencia de Alex Castellarnau, Diseñador, Santiago, Chile. Edificio de Relaciones Exteriores (Corfo). Miércoles 21 de Noviembre del 2012.

3.3.3.1. Principios para construir entornos que generen innovación:³⁸

i. - It's not about how much we earn, it's about how much we learn, *No se trata de cuanto ganamos financieramente, se trata de cuanto aprendemos.*

Mainstream Road: Return on Investment.

New Road: Return on Learning.

Cuando se genera algún tipo de innovación, ya sea la integración de tecnología en algún proceso productivo o sobre la gestión de los recursos humanos, no hay que fijar los resultados sobre los dividendos que se esperan recibir de estas nuevas ideas, sino que hay que centrarse en los resultados sobre lo que se ha aprendido con la experimentación sobre el uso de esta nueva propuesta sobre el mercado.

ii. - The longer you are at the company the less you know what you are doing, *A más tiempo estemos en una compañía, menos sabemos lo que hacemos.*

Mainstream Road: Ejecutar tareas predeterminadas.

New Road: Explorar nuevas actividades.

Para poder cuestionar que está haciendo la compañía necesariamente hay que salir de la zona de confort donde nos movemos con facilidad porque es terreno conocido y empezar a explorar nuevas funciones que no tengan que ver con lo que se hace diariamente en alguna empresa. Entre más tiempo en una empresa, mayor tiene que ser el grado de autonomía para actuar según lo que en ese momento se necesita.

³⁸ Información recogida en TEDxBarcelona – Castellarnau, Alex, *Las puertas de sol y el futuro de las empresas*, 22.01.2013, 10.49 PM.

iii. - Bring your passions to work: *Trae tus pasiones al trabajo.*

Mainstream Road: Gestión de riesgo.

New Road: Gestión de pasiones.

A cada uno de los que trabajan en una compañía hay que darles algún vehículo para que desarrollen nuevas ideas, y el mejor vehículo son las propias, que motivaran a las personas a actuar de manera diferente. Por ejemplo si una persona le interesa el ahorro de energía o el reciclado, ella será la encargada de generar un plan de acción para evitar mal gastar recursos de manera innecesaria y para que funcione eso, la dirección tiene que apoyar este tipo de acciones, primer preguntando cuales son las pasiones de sus empleados, escucharlos atentamente, para que ese interés no se pierda y pueda ser aportado a la organización.

iv. - You are your own Brand, *Tú eres tu propia marca.*

Mainstream Road: Toda la compañía la misma marca.

New Road: Hay tantas marcas, como persona en la compañía.

Hay que crear el lugar, un escenario para que se pueda compartir lo que se ha aprendido en el tiempo en el que se ha estado la organización. Hay que cultivar las marcas personales, y para ello es fundamental hacer un espacio para que se puedan exponer las diferentes identidades propias de cada persona. Para ello sería ideal una vez por semana que en el lugar de reuniones, cada uno exponga sus ideas innovadoras o lo

que ha aprendido en la empresa. De esta manera la dirección podrá tomar a las personas más creativas o atractivas y trabajar con ellos en propuesta que agreguen más valor.

v. - Strategy is a reflection, not a vision, Nuestro líderes tiene que reflejar, no dirigir.

Mainstream Road: Decir lo que quiero que hagan los empleados

- *Chief Executive Officer: (director ejecutivo)*

New Road: Reflejar el trabajo que ha alcanzado una masa crítica

- *CEEE, Executive, Explorative, Evangelist: Además de ejecutar los planes tiene que explorar lo que pasa dentro de la organización (Explorative) y comunicar/publicar las ideas que han alcanzado masa crítica que ha visto (Evangelist)*

Si queremos que las personas trabaje en forma autónoma, y se logra que la gente a través de sus pasiones explore y se cuestione que es la compañía, no se necesita entonces que alguien dirija. Las empresas emergentes necesitan un tipo de liderazgo distinto, ya no se necesita dirigir cada una de las acciones que se van tomando día a día en la compañía, se necesita alguien que sea capaz de reflejar a las personas o grupo específicos que han alcanzado gracias a sus ideas creativas sus ideas tengan cierta masa crítica para que pueda ser compartida con el resto de la compañía. Las ideas al igual que las burbujas especulativas de mercado financiero pueden ir creciendo o explotando a medida que se desarrollan en el tiempo.

vi. - We don't know what's the destination but we have a great sense of direction,

No tenemos destino, pero si un buen sentido de la orientación.

Mainstream Road: *Roadmap* con un objetivo.

New road: Explorar sin un destino final.

La innovación por definición se trata de meter en algo que no conocemos, y si ya tenemos desde el punto de partida a donde queremos llegar nunca podremos descubrir nuevas conceptos o ideas que puedan servir para mejorar la calidad de algún proceso dentro de la organización. Un ejemplo muy útil para explorar en nuevos conceptos es el “*prototipo de cartón*³⁹”, que nos da las pistas para donde llegar, hacia donde se tiene que empezar a caminar, sin tener claro cuál va hacer el resultado final, si no que ese prototipo nos ayude a controlar las variables de mayor importancia.

³⁹ Información recogida en TEDxBarcelona – Castellarnau, Alex, *Las puertas de sol y el futuro de las empresas*, 22.01.2013, 10:49 PM.

CAPITULO III: APLICACIONES DEL MODELO.

3.1.- DE LA IDEA AL MODELO DE NEGOCIOS.

3.1.1. Experiencia en emprendimiento: AgroFree

Se dio la oportunidad de conocer estas metodologías enfocadas a los clientes a partir de la experiencia en el emprendimiento *AgroFree, Modular Growing Solutions*. El proyecto empezó a formularse en el mes de Julio y está dirigido en tres problemáticas fundamentales:

a. El *crecimiento exponencial* de la población, que llevamos un estilo de vida que nos ha llevado a una separación de los medios de producción para los recursos alimenticios,

b. El *abuso de las tierras cultivables, el 80% de las tierras cultivables ya está en uso*, que ha llevado a trasgredir los suelos por un uso intensivo de pesticidas o fertilizantes artificiales que degradan la tierra. Además esto nos ha llevado a la necesidad de producir alimentos transgénicos, que si son resistentes a los venenos que se ocuparan para el control de las plagas, que no sabemos los costos a largo plazo en nuestra salud.

c. También buscar el uso más eficiente del recurso hídrico debido a gran parte del agua, casi un 70% de agua dulce es hoy en día consumida por la agricultura.

Estas problemáticas fueron las que se abortaron desde el comienzo por la organización y mi la participación fue en una etapa temprana lo que permitió interiorizar la idea desde tu etapa más primordial. Los primeros bosquejos que se realizaron provinieron de un buceo, *Brief* por las posibilidades de desarrollo de la propuesta inicial, para analizar cuáles eran los mejores caminos que se podían tomar para que el proyecto tuviera exitoso en el corto plazo. Se analizó la situación y en el escenario en el cual nos íbamos a sumergir como equipo y nació la pregunta ¿qué pasa si?, *What if?*, hacemos algo al respecto.

La inspiración no tardó en llegar y se detectó una serie de soluciones a la problemática que si bien son de larga perspectiva, nos afectan a todos diariamente en el diario vivir. Se empezó a desarrollar la búsqueda de soluciones innovadoras, es decir que venga a cambiar de alguna manera el paradigma de como vemos y como nos relacionamos con la problemática abordada.

Una vez que se había encontrado una solución viable se decidió hacer las primeras pruebas, para transformar las primeras hipótesis en hechos reales que pudieran ser analizados con mayor profundidad por el equipo emprendedor.

Las primeras pruebas produjeron una lluvia de ideas, *brainstorming* que nos acercó aún más a los hechos y realmente se podía a portar gracia a la soluciones propuestas eran de alguna manera eran efectivas y que realmente abrían la posibilidad ayudar a solucionar los estos problemas globales.

Este fue el momento cuando verdaderamente se necesitó transformara esa idea en un *modelo de negocio* que pueda ser rentable para quienes había trabajo en esta propuesta de valor que pretende perforar en el mercado.

3.2.1 Proceso de diseño del modelo de negocios.

La propuesta de valor siguió un camino para convertirse de idea en negocios⁴⁰ que rápidamente fue creado por el equipo una vez que se tenía una respuesta al problema y se empezó a trabar en cada uno de los bloques del modelo que en el siguiente orden.⁴¹ El primer paso fue describir la profundidad la propuesta de valor que gracias al prototipo alfa fue bastante fácil describir sus funciones principales y demostrar cuales eran problemáticas que abordaba del segmento de clientes que se pueden tomar como referencia para hacer los estudios sobre la demanda esperada para la propuesta. Una vez establecido el vínculo entre la idea y el mercado, era el momento de definir por qué canal se distribuiría la información y cuál iba hacer la forma para llegar a comercializada. Se definió por el uso intensivo de una plataforma web que no solo el acceso a la información sino que también se pueda comprar directamente desde el sitio. Este será el punto de convergencia entre el emprendimiento y el mercado por lo que la relación que se establezca entre el primer momento será crucial para convertir a ese curioso en un cliente por largo tiempo, para ello se necesita sobre todo en una etapa inicial una

⁴⁰ De la idea al modelo de negocios, ver lamina nº5

⁴¹ Business Model Canvas, Desarrollo paso a paso, ver lamina nº6

relación personalizada dedicada, es decir mucha atención en lo que anda buscando y plantearles respuestas que sean atractivas y cercanas a lo que se necesita.

Una vez establecida a quien será entrega la propuesta, lo principal en ese momento era el análisis de la líneas de productos que estarán disponible para la venta tanto como en las primeras etapas de penetración del mercado, como para le mediado y largo plazo, las fuentes de ingreso serán las que alimenten las actividades necesarias y los recursos que consuman estas operaciones, por lo que establecer el precio para los primeros productos tiene que si bien ser atractivos para el segmento pero también tiene que cubrir los costos asociados a el funcionamiento óptimo de la organización.

El siguiente paso era responder al cómo se lograr que las fuentes de ingreso se puedan construir y poder comercializarlas en algún lugar específico, ya sea un punto de venta propio, por comercio electrónico o gracias a mayorista como alguna empresa del retail, para eso es fundamental la valorización de los recursos necesarios para la inversión inicial y también los gastos asociados a la operación de las actividades clave, como la prospección comercial, el desarrollo de prototipaje para nuevas líneas, certificación de entidad reguladora, etc. Una de las mejores estrategias para de alguna manera reducir esos costos y gastos es la asociación con algún socio comercial que ayude en alguna de las actividades o que entregue algún recurso clave como una maquinaria especializada o entregue el *know-how* necesario para la implementación del modelo de negocio. Una vez establecidos los partners que iban acompañar al emprendimiento en la etapa inicial recién se pudo llegar establecer iba hacer la

estructura de costos en la cual se iba a levantar las primeras implementaciones del plan de acción para cada una de las partes del modelo del emprendimiento AgroFree⁴².

3.2.3 Implementación del modelo:

Al tener el lienzo, *Canvas* confeccionado para el equipo fue mucho más fácil ver y analizar las reales proyecciones, ese fue el momento de buscar las primeras fuentes de financiamiento para la implementación de la idea, el primer objetivo que se planteó fue hacer la postulación a el fondo de innovación agraria FIA⁴³, que sirvió para encaminar de mejor manera las respuestas que verdaderamente necesitábamos. Al no quedar seleccionados por la inmadurez de las ideas y la poca expertis del equipo en formulación en proyectos de este tipo, se tuvo que seguir investigando cual iba hacer la siguiente jugada para levantar algún tipo fondo de asignación fiscal para no tener que sacar de los bolsillos del personal fondos en esta etapa de alto riesgo. Esa búsqueda dio como resultado la preparación de la postulación a alguna incubadora de negocios de nuestra región, las opciones eran las siguientes:

- a. Chrysalis, Incubadora de negocios PUCV. <http://www.chrysalis.cl/>
- b. 3ie, Instituto internacional para la innovación empresarial. <http://www.3ie.cl/>

⁴² Modelo de negocios: AgroFree, modular Growing Solutions. Ver anexo lamina n°7

⁴³ Resumen: Bases postulación Fundación para la Innovación agraria (FIA), Proyectos de Innovación, Convocatorio Nacional 2012-2013. Ver anexo N°5

Era el mes de diciembre y estábamos preparados para las instituciones que prestan servicios de innovación y aceleración de negocios, y nació la oportunidad del 3ie para participar en el “BoosterUP” que sería el primer programa de gobierno en entregar *subsidios semilla de flexible* (SSAF)⁴⁴ y además de ofrecer rondas de negociación directamente con inversionistas en diversas áreas del comercio nacional e internacional, además de contar con la posibilidad de presentar el proyecto, *Showcase en vivo* de una manera diferente ya que el programa fue en el plena época festiva y realizado centro de eventos ubicado en la playa misma, por lo que mucha gente tuvo la oportunidad de estar en contacto con el proyecto en esta etapa de pre incubación.

Después de pasar por una preselección de cerca de 500 proyectos solamente quedaron 50 proyectos seleccionados para llegar al BoosterUP⁴⁵, pasar esta etapa con AgroFree fue una motivación muy grande para todos los integrantes ya que cada vez se acercaba más la posibilidad de la asignación de un fondo de inversión. Al cabo de los 3 días intenso de mentoría con expertos en marketing, elevator pitch, contabilidad y finanzas, diseño y publicidad, además de expertos en emprendimiento. Se dieron a conocer los 20 proyectos que por su grado de innovación y potencial de desarrollo en el mercado tenían la posibilidad gracias al apoyo del 3ie, postular de manera directa para levantar capital semilla.

⁴⁴ Innova Chile, Corfo, Bases postulación subsidio semilla de asignación flexible, <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/subsidio-semilla-de-asignacion-flexible-para-el-apoyo-de-emprendimientos-de-desarrollo>, fondos de concurso publico, 25.01.2013, 11.47 AM.

⁴⁵ 3ie, “BoosterUP”, <http://www.3ie.cl/incubacion/noticias/2013/1/18/instituto-3ie-usm-finaliza-su-programa-boostercamp-summer-con-la-adjudicacion-de-190-millones-de-pesos-para-19-proyectos-de-emprendimiento>, campamento de negocios, 25.01.2012, 11.48 AM

Si bien aún no se puede asegurar que los fondos están disponibles, ya posibilidad de convertir esta idea en un negocio⁴⁶ es cada vez más cercana. Lo que arroja como resultado una posible *hoja de ruta*⁴⁷ para emprendimientos innovadores, que pueda aportar como una herramienta de guía para futuros aventuras en el mercado local o internacional.

⁴⁶ ¿Cómo convertir una idea en un negocio?, ver anexos, lamina n°8.

⁴⁷ *RoadMap para emprendimientos innovadores*, ver anexos, lamina n°9.

CONCLUSIONES

Desde el primer día que entre en la práctica profesional realizada en la agencia de aduanas hasta el momento que con el equipo del emprendimiento nos adjudicamos la postulación a incubarnos en 3ie para la asignación de subsidio semilla flexible, sin duda el aporte a estas dos organizaciones viene de la mano de los conocimientos adquiridos en todos los años de estudio, que sin duda aun están en desarrollo y perfeccionando en la medida que van apareciendo nuevas incógnitas y desafíos en el camino de abrirse paso como profesional en el área de la administración de algún negocio.

Si bien el camino que decidí emprender integrándome al *Start-up: AgroFree* fue bastante desafiante ya una cosa es fue la teoría administrativa para ejecutar proyectos para empresas que están funcionando, una cosa muy distinta es trabajar sobre la incertidumbre desde cómo se va a financiaran el emprendimiento hasta si verdaderamente existe un mercado para la solución propuesta por el equipo que está trabajando detrás de la idea.

Las dificultades que fueron desapareciendo de inmediato cuando los métodos como el *Business Model Generation* y el *Design Thinking* que de alguna manera pudieron entrar herramientas para dar sentido de orientación. Si bien no pueden asegurar el éxito en el corto plazo, pero si nos enseñan a experimentar directamente con el segmento para no perder el tiempo haciendo algo que nadie quiera y así no perder grandes sumas de inversión en algo que no vale la pena sacar al mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Osterwalder, Alexander, *Business Model Generation*. Editorial “John Wiley y Sons, Inc. en Hoboken, New Jersey, Estados Unidos, el 2010.
- Blank, Steve, *The four Steps to the Epiphany*. Editorial “K&S Ranch Press”, en California, Estados Unidos, el 2005.
- Ries, Eric, *The lean Startup*. Editorial “Crown Business”, en New York, Estados Unidos, el 2011.
- Maurya, Ash, *Running Lean*. Editorial “O’Reilly Media, Inc., en Sebastopol, California, Estados Unidos, el 2011.
- Sapag, Nassir, *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Editorial “Pearson”, segunda edición del año 2011

Links de interés:

Emprendimiento e innovación: <http://www.emprenderalia.com/>

Innovación en Chile: <http://www.innovacion.gob.cl/>

El atractivo de Chilecon Valley: <http://www.economist.com/node/21564589>

Centro de innovación: <http://www.ideo.com/>

Advanced Innovation center: <http://www.caic.cl/inicio.html>

ANEXOS

Anexo n°1.-

Red de colaboradores para la distribución física local. Para la manipulación de carga dentro del territorio nacional, desde el puerto hasta el lugar de destino. Encargada de estas dos organizaciones una especializada en la carga de Santiago y la otra con el resto del país.

- TRANSPORTES PUDAHUEL Ltda. *“Empresa de trasportes constituida en el año 1990 y que cuenta en la actualidad con una flota de camiones nuevos, con carrocería cerrada, para el transporte exclusivo de mercancías de nuestros clientes. El gerente de esta empresa es el Sr. Kenneth Werner M.”.* Encarga de la carga proveniente del terminal de Aero carga ubicado en la comuna de Pudahuel Santiago y solo se encarga flete local dentro de la región Metropolitana.

- TRANSPORTES RARI Cía. Ltda., *“Empresa de trasportes constituida en el año 1985 y que en la actualidad cuenta con camiones propios con sus respectivas ramplas para el transporte de contenedores de 20' y 40' y carga general. Adicionalmente cuenta con un recinto en la localidad de Placilla, V región destinado al parqueo y mantenimiento de los camiones y para eventuales almacenajes y desconsolidados de las mercancías de nuestros clientes. El gerente de dicha empresa es el Sr. Jaime Vio Aris.”*⁴⁸ Encarga de la

⁴⁸ No identificado, Servicios, Pagina Corporativa, www.agenciavio.cl, 08.09.2012, 17.57 PM.

carga proveniente de los demás puertos del país, teniendo prioridad en la carga que se mueve en la zona centro de nuestro país.

Anexo n°2.-

Actividades claves necesarias para ejecutar un movimiento de carga internacional, para hacer efectiva una operación internacional ya sea exportación o importación la agencia de encarga de *tres actividades claves* en donde se apoyan todas las demás operaciones:

1. Manipulación del *flujo documental*: manejo de los documentos comerciales una vez que haya sido efectuado algún contrato de compra/venta internacional y ya exista una factura (en el costo de la mercadería, del seguro que se acorde entre las partes y el flete principal con el cual se transportara la carga entre un país y el otro.) que represente todo lo necesario para hacer efectiva la transacción algún producto o servicio exportado.
2. Transporte de la mercancía, *flujo físico*: encargado del traslado de la carga dentro de territorio nacional, es decir hacia el puerto hacia destino o viceversa.
3. Uso de las TIC, manipulación de un *flujo virtual* de información: el uso de las herramientas como el correo electrónico o de mensajería instantánea de los celulares, han facilitado sin duda que la comunicación sea realmente efectiva y se solucionen los problemas que van apareciendo en el menor tiempo posible, pudiendo entonces facilitar todo tipo de operaciones que se efectúan de un país a

otro. Es fundamental que cualquier organización independiente del rubro, tenga claro uso ya sea de modo formal o informal es necesario para que las personas se sientan integradas a una red más grande en donde se puedan compartir ideas de manera instantánea y en cualquier lugar.

Anexo n°3:

El estado la innovación en Chile. La única forma de lograr mejorar los índices de crecimiento de nuestra economía es generando negocios que vengán a cambiar el punto de vista de cómo se solucionan las problemas en nuestro país, perforando el *Mainstream Market*⁴⁹ con ideas nuevas, más eficiente, sustentables con el medio ambiente y que cambien de alguna manera el paradigma de algún segmento del mercado local.

Al mejorar los productos y servicios de un país mejorar su economía, por eso en Chile se han tomado medidas que ayuden a los emprendedores a mejorar sus ideas con iniciativas respaldadas por CORFO (corporación de fomento de la producción) que post del desarrollo de más propuestas ha llamado al *2013: El año de la innovación*⁵⁰, destinando la suma no menor de 1.000 millones de dólares. Sin duda este prepuesto demuestra el interés por levantar nuevas empresas y a mejorar las existentes para mejorar el nivel de vida de cada uno de los habitantes de nuestro país.

⁴⁹ Blank, Steve, *Four Steps to the Epiphany*, véase *The Technology life cycle Adoption Curve*, obra citada página 11.

⁵⁰ Gobierno de Chile, *2013: el año de la innovación*, <http://www.gob.cl/especiales/2013-innovacion/>, 19.01.2013, 20.06 PM.

Anexo nº4.-

¿Por qué un Mínimo producto viable? La función principal del *MPV* es validar si las hipótesis de grupo de desarrollo de productos lo antes posible. Para llegar competitivo mercado del siglo XXI las hipótesis tiene que convertirse en *hechos concretos y datos*, con el menor costo para el proyecto de empresa. En esta etapa no es necesario vender los *MPV* ya que el objetivo es validar la hipótesis de solución a la problemática abordada. Tiene que tener como característica principal ser lo más sencillo posible ya que lo ideal es validar los aspectos más importantes, ya que se tiene que salir a validar lo antes posible y desarrollar mucho en esta etapa inicial sería ideal gastar la menor cantidad recursos tan de materiales como el tiempo de los desarrolladores de los productos/servicios. Si se llega a un *MPV* muy desarrollado los primeros usuarios sentirán que está todo hecho y que la propuesta ya no puede mejorar más, es importante tener claro que quienes adopten este producto en su estado *beta* serán probablemente los primeros clientes del producto terminado por lo que no hay que cerrar todas las posibilidades de desarrollo de las propuesta.

Anexo n°5.-

Bases postulación Fundación para la Innovación agraria

El objetivo de este instrumento:

Contribuir al aumento de la competitividad y/o rentabilidad de las empresa de todos los tamaños del sector agroalimentario y forestal, a través de una innovación.

Características del instrumento:

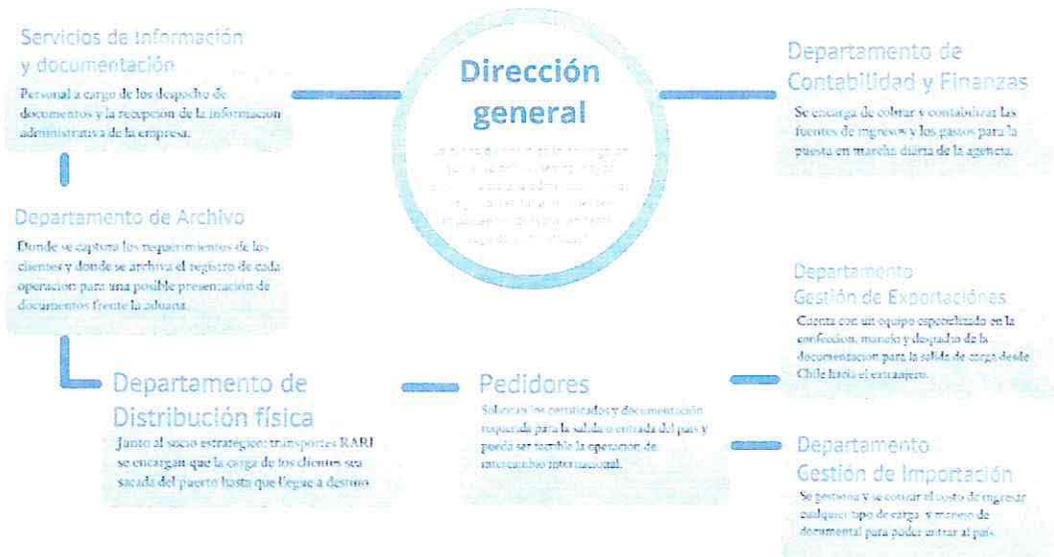
- Los proyectos de innovación deben **crear valor** reconocido por el mercado, a través de la creación, mejora o adaptación de bienes y/o servicios.
- Los proyectos pueden abordar la innovación en producto, en proceso o en ambos.
- La innovación puede orientarse en algunas de las siguientes líneas de trabajo: producción primaria, procesamiento/transформación, comercialización/marketing y/o gestión organizacional.
- Los proyectos de innovación pueden generar bienes y/o servicios privados o públicos.

Condiciones de Cofinanciamiento:

Aporte	
FIA	Máximo \$150.000.000 Hasta 80% costo total
Ejecutor y asociados	Mínimo 20% del costo total, compuesto por: <ul style="list-style-type: none">- Mínimo de 5% del costo total de la propuesta como aporte pecuniario (sin considerar el ítem imprevistos)- El resto del costo total de la propuesta podrá ser no pecuniario o valorizado. En el caso de proyectos de bienes y servicios públicos, el aporte de contraparte podrá ser en su totalidad no pecuniario o valorizado.

Lamina n°1

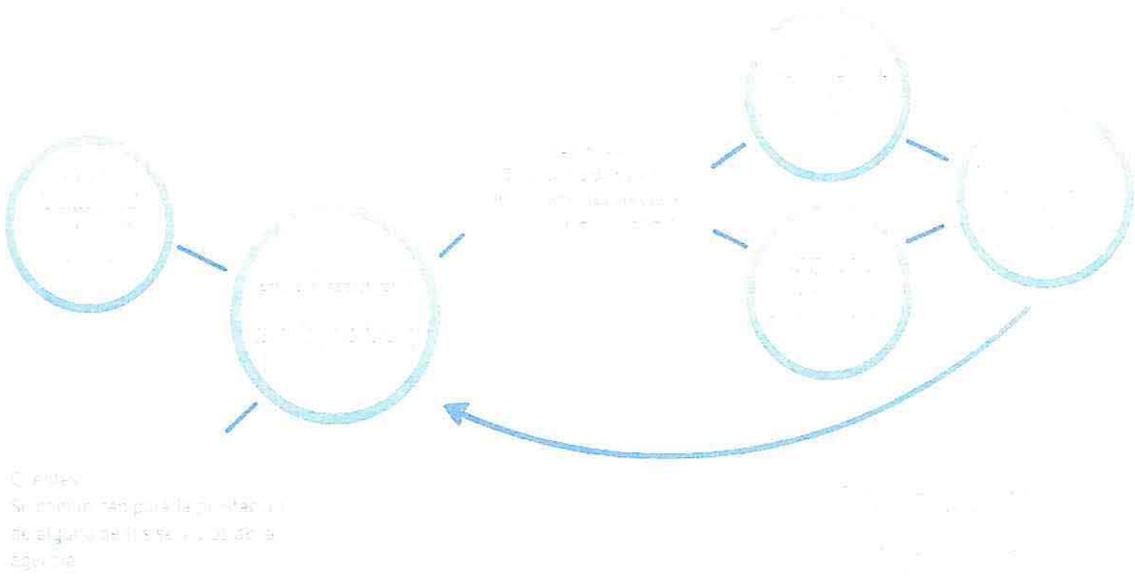
Estructura Organizacional Oficina Valparaíso



Lamina n°2.-

Flujo de Información dentro de la Oficina Valparaíso

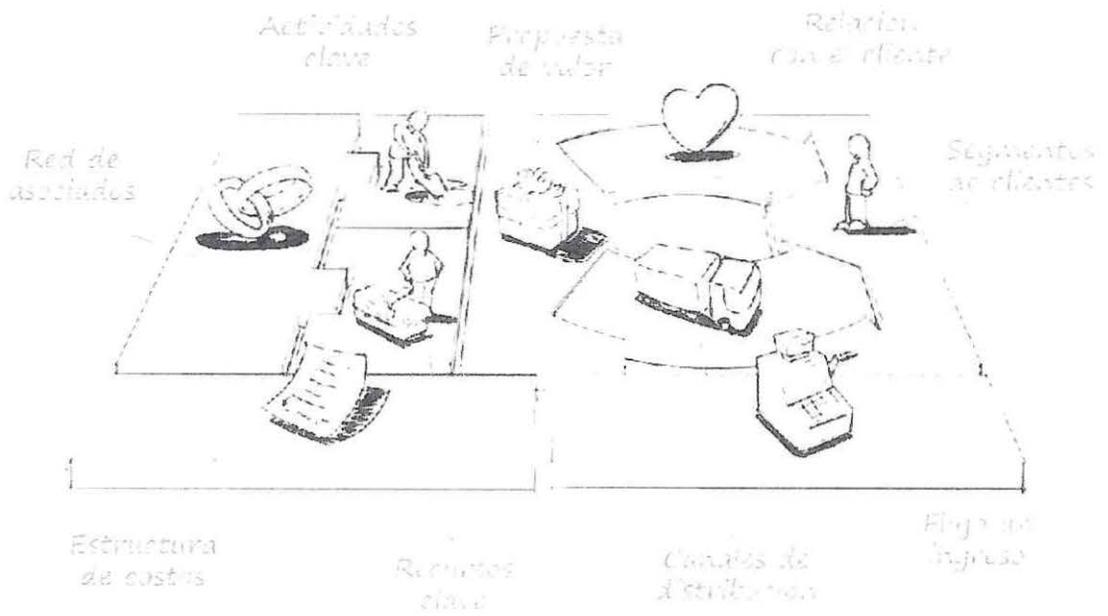
Desde los clientes hacia la ejecución de algún procedimiento de exportación o importación.



Lamina n°3.-

Business Model Canvas

Estructura fundamental para un modelo de negocios

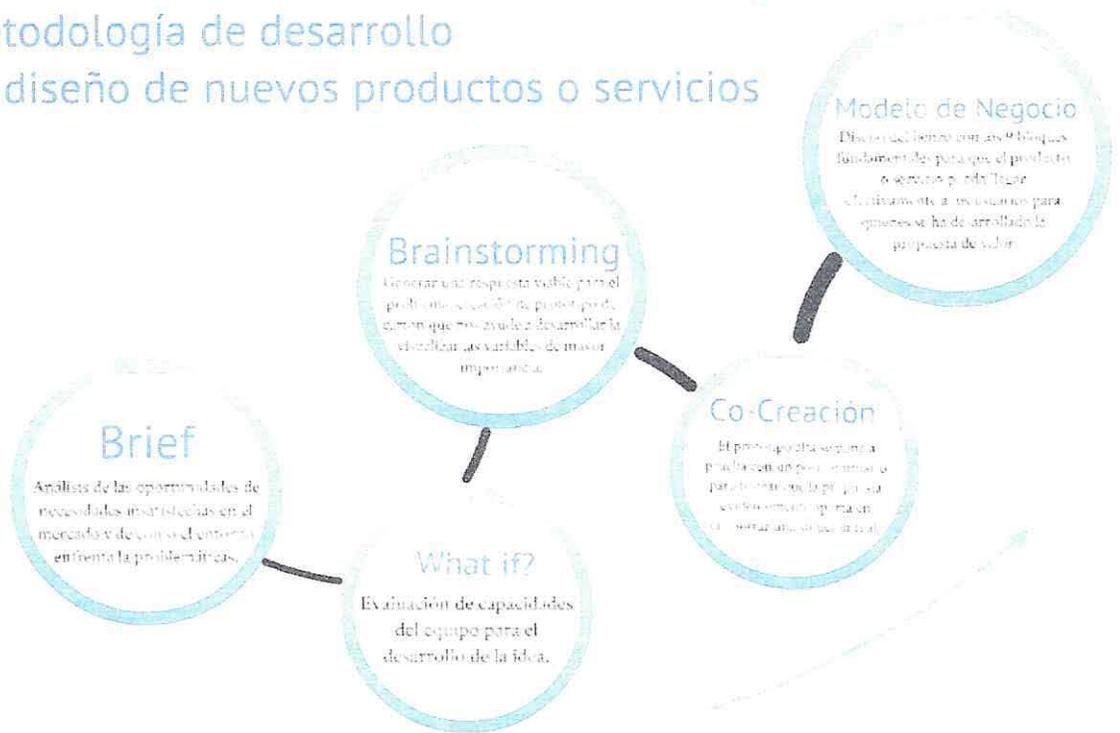


Lamina n°4.-



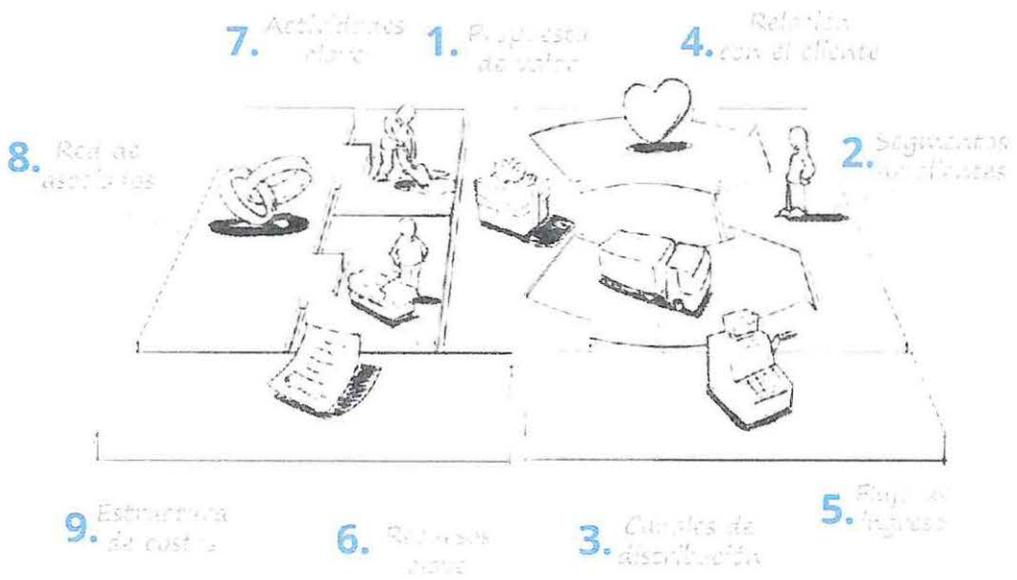
De la idea al Modelo de Negocios

Metodología de desarrollo de diseño de nuevos productos o servicios



Business Model Canvas

Desarrollo paso por paso.



Lamina n°7.-

The Business Model Canvas **AgroFree, Modular growing solutions**

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores estratégicos para las líneas de productos que se pretenden lanzar - Incubadora de Negocios, SIE - Red de mentores de la quinta región - Red de pre inversionistas ángeles (acuerdo de pre inversión con amplitud de relevancia internacional) 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovación continua Rápida adaptabilidad a necesidades de los clientes Planificación financiera Diseño de prototipos <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño y gestión de ideas innovadoras a través del equipo interdisciplinario Perspectiva clara en la imagen corporativa y manejo del contenido que se entrega al público 	<p>Value Propositions</p> <p>¿Qué problema se está ayudando a resolver?</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuir a uso más eficiente del recurso hídrico, con una alternativa para alimentar a grandes cantidades de persona sin necesidad de tierra apta para el cultivo. <p>¿Qué valor se está entregando al segmento de clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistemas de cultivo móviles de alta densidad que mediante el control tecnológico de las variables que condicionan el crecimiento de hortalizas en espacio reducido. Para lograr alta independencia de las variables en consumo inmediato. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención Personalizada definida con uso intensivo de networking - Presencia F2F, directamente a través de plataforma web - Uso innovativo herramientas Web, Slide, Facebook, Blog, Youtube, Twitter. <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma Web, propia - Presencia en el Retail grow shops - Revistas de horticultura, salud y vida sana (centros de yoga, restaurant vegetarianos) - Puesto de venta - Ferias agrícolas y tecnológicas 	<p>Customer Segments</p> <p>Early Market</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta dirigida a los productores tempranos de nuevas tecnologías - Estrategias por nichos, para segmentos de mercado (AFC1, C2 y C3) <p>Mass Market</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abordar el Mainstream market con estrategias de posicionamiento de gran impacto
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de laboratorio de pruebas para prototipos - Gastos en herramientas de construcción y mediciones de parámetros con precisión - Mano de obra calificada - Diseño y confección de material de social media - Gastos de importación para prototipos de con alta tecnología - Patentes comercial y registro de marca - Gastos de oficina/punto de venta - Viajes y movilizaciones 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de ejemplares con marca propia: línea de sistemas de hidroponía básicos, línea de fotoperíodo controlado, línea de productos personalizados - Fondos concursables del Innova Chile - Asesorías Tecnológicas en Telemetría, Diseño y Negocios Internacionales - Automatización de sistemas tradicionales de cultivo 		



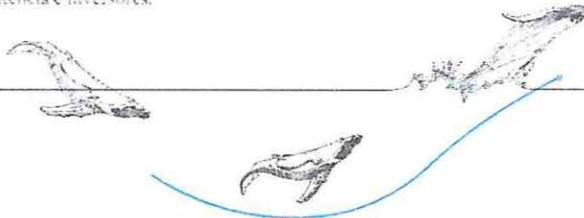
Etapas de desarrollo: ¿Cómo convertir una idea en un Negocio?

Idea de Papel

Diseño del lienzo con el modelo de negocios con todas las hipótesis lista para validar en con los clientes, asesuras, competencia e inversores.

Construcción de la empresa

Cambiar el caos del Startup orientado al cliente para construir una estructura orientada a la misión propia de cada departamento

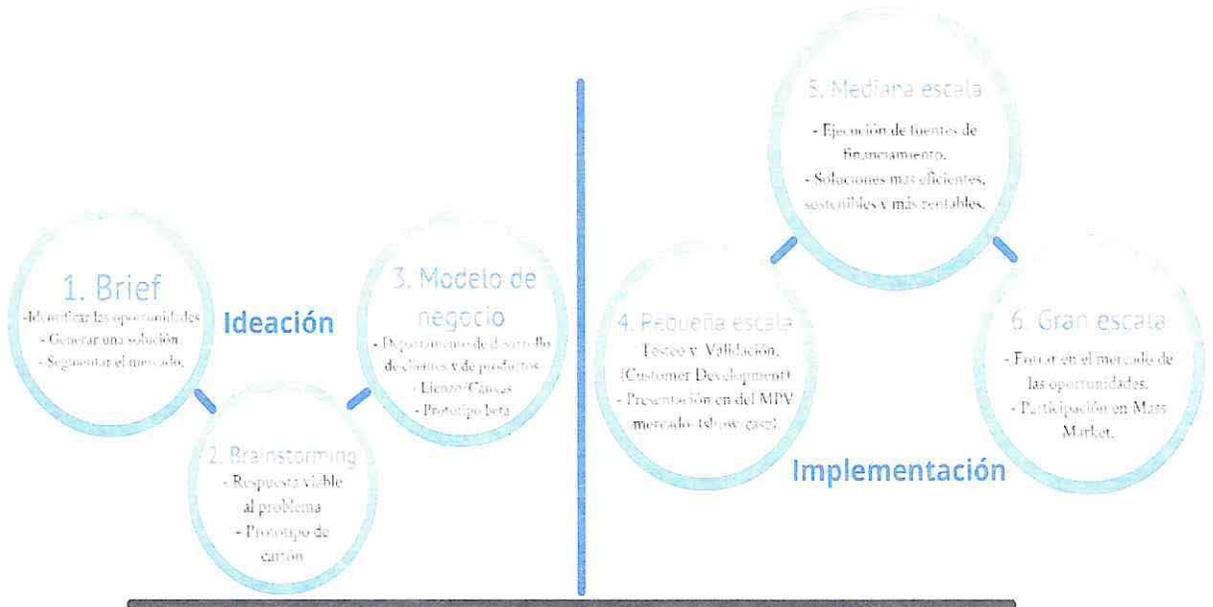


Desarrollo de Clientes

1. Descubrimiento: ver el potencial de mercado poniendo a la venta un producto con lo mínimo para ser viable (MVP).
2. Validación: crear roadmap de ventas que pueda ser repetible y que este enfocado en los early adopters.
3. Creación: Apertura de los canales de venta, trabajar con un segmento de clientes de mayor volumen.

Pivotear hasta encontrar un segmento de mercado que esté dispuesto a comprar. Mejorar lo propuesto en el MVP y demostrar que puede seguir mejorando.

Lamina n°9



Road_Map para un emprendimiento innovador.