

# Emprender desde cero.

[Guía práctica para acompañar a los emprendedores.](#)



---

Autor: Damián Pallone Estudiante avanzando Ing. Industrial.

Material libre, conocimiento para difundir.

Contacto: [damianpallone@gmail.com](mailto:damianpallone@gmail.com)

Página: <https://damianpallone.wordpress.com/>

Uno de mis emprendimientos: [www.3pvinilos.com](http://www.3pvinilos.com)

# Índice

---

CAPÍTULO N°1 .....	6
Introducción.....	6
¿Qué es emprender? .....	7
¿Por qué emprender?.....	7
Ventajas de emprender tu propio negocio .....	8
Riesgos de emprender tu propio negocio .....	8
Mitos acerca de emprender .....	9
La situación actual.....	9
Algunos consejos.....	10
Idea de negocio: .....	10
Proceso de hacer realidad una idea.....	11
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	13
CAPÍTULO 2 .....	14
Herramienta para administrar el tiempo: .....	14
Definición de los componentes de un negocio .....	16
Producto:.....	16
Clientes: .....	16
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	19
CAPÍTULO 3 .....	21
Introducción.....	21
Definimos el valor.....	21
¿Cómo se forma el valor de una empresa?.....	22
Análisis de la cadena de valor.....	24

¿La propuesta de valor es única?.....	24
Consejos para crear la marca.....	24
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	26
CAPITULO 4 .....	27
Relación con los clientes.....	27
Algunas de las formas comunes de relacionarse con los clientes. ....	27
Persona a persona. ....	27
Autoservicio. ....	29
Comunidades virtuales .....	29
En síntesis:.....	32
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	32
CAPÍTULO 5 .....	33
Introducción .....	33
Tipos de canales .....	33
Canal directo: .....	33
Canal indirecto .....	34
Canal corto. ....	34
Canal largo.....	35
Elección del canal adecuado.....	35
Conclusiones: .....	36
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	36
CAPÍTULO 6 .....	37
Introducción: .....	37
Cadena de valor.....	37
¿Cuáles son las actividades clave? .....	38
Tengo las actividades claves, ¿y ahora? .....	39
¿Las actividades claves son iguales para todos? .....	39
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	40

CAPÍTULO 7 .....	41
Introducción: .....	41
Recursos necesarios: .....	41
Humanos: .....	41
Recursos físicos y técnicos .....	42
Recursos energéticos – naturales. ....	42
Recursos económicos. ....	42
Conclusión .....	43
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	43
CAPÍTULO 8 .....	44
Introducción: .....	44
¿Quiénes son los aliados?.....	44
Aliados poco evidentes .....	44
Aliados evidentes: .....	44
Aliados no convencionales. ....	45
Conclusión .....	46
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	47
CAPÍTULO 9 .....	48
Introducción: .....	48
Tipos de costos que vamos a tener.....	48
Errores a la hora de hacer el costeo. ....	48
Consejos para bajar los costos.....	49
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	49
CAPÍTULO 10 .....	50
Introducción: .....	50
Determinación de los ingresos .....	50
Determinación del precio de venta. ....	51
Análisis de los ingresos por productos / clientes. ....	51

Consejos para aumentar los ingresos. ....	52
Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo: .....	52
CAPITULO 11 .....	53
El método canvas .....	53
¿Quienes deben participar?.....	53
Pasos: .....	54
CAPÍTULO 12 .....	56
Anexo - información útil .....	56
Técnica del lluvia de ideas (también conocido como Brainstorming) 56	
Técnica para contar tu proyecto rápidamente.....	57
Técnica de ayuda en la toma de desiciones .....	59
Agradecimientos .....	62

## **CAPÍTULO N°1**

### **Introducción.**

Este breve libro, tiene el objetivo de ser una guía simple y dinámica para todas las personas aventuradas en el mundo del emprendimiento, sin la necesidad de conocimientos previos en el tema. En el mismo, se desarrollaran temas desde la motivación emprendedora, beneficios, barreras a superar, mitos y verdades, y los pasos necesarios para transformar tus ideas en realidades.

El contenido aquí desarrollado es la combinación de varios escritos de reconocidos analistas del mundo emprendedor, junto con la experiencia acumulada por parte del autor.

Con motivo de acercar a la comunidad en general, las técnicas utilizadas por las grandes empresas de un modo simple y fácil de entender se da comienzo a este libro, que se presenta en varios capítulos.

El material, puede ser reproducido y compartido con fines no comerciales, y en todo caso haciendo referencia a la fuente. En caso de alguna duda, sugerencia o necesidad de ampliar algún contenido, comunicarse vía e-mail a [damianpallone@gmail.com](mailto:damianpallone@gmail.com). Si deseas conocer mi emprendimiento debes ingresar en [www.3pvinilos.com](http://www.3pvinilos.com)

## ¿Qué es emprender?

Muchas son las definiciones de “Emprender”, es algo muy común que todos lo hacemos todo el tiempo sin darnos cuenta, con cada decisión que tomamos estamos emprendiendo algo. Para mí, emprender es tener el deseo de realizar algo, y por todos los medios posibles y hasta imposibles hacerlo realidad. Hay muchos tipos de emprendimientos, según su finalidad, pueden ser comerciales (con fines de lucro) o sociales (sin fines de lucro), en este artículo, se aborda el primero.

Emprender es un estilo de vida, con muchos beneficios y gratificaciones, para mí es algo genial, pero eso no significa que sea lo mejor del mundo, ni para todas las personas. No es mejor ser emprendedor que ser empleado ni a la inversa, lo mejor es estar donde querés estar y hacer lo que verdaderamente te apasiona.

## ¿Por qué emprender?

Existen diferentes motivos por los cuales las personas desean emprender un negocio, la actividad emprendedora está presente en mayor o menor medida en cada uno de nosotros, cada día emprendemos algo, ya sea una actividad, un viaje, una idea. Pero si se reduce la consigna a emprendimientos de negocios, se tienen los siguientes motivos.

- Necesidad: Personas que emprenden una actividad comercial porque no encuentran trabajo en su zona.
- Gusto: Simplemente gente que disfruta la actividad emprendedora y hace de esta su estilo de vida.
- Deseo de libertad: Individuos que desean tener la libertad respecto de sus horarios, salarios, actividad a realizar.
- Falta de opciones: Básicamente, no se encuentra en el mercado lo que se está buscando, y se decide por crearlo uno mismo.

Sean cual fueran los motivos que han llevado a que se tome la decisión de emprender su propio negocio, hay una serie de cuestiones que se deben tener en cuenta.

## **Ventajas de emprender tu propio negocio**

El tener el negocio propio, brinda las siguientes ventajas:

- Puedes decidir qué actividad vas a realizar
- Elegir el modo de trabajo que más te convenga
- No tener que recibir órdenes de nadie
- Libertad de tomar tus propias decisiones
- Hacer lo que te gusta, del modo que te gusta
- Crecer al ritmo que te lo propongas
- Independencia económica

Como toda actividad, existen además de beneficios, una serie de riesgos que se deben correr.

## **Riesgos de emprender tu propio negocio**

- Incertidumbre: Nadie te dirá que debes hacer.
- Pasarás gran parte de tu día pensando en tu negocio
- Al comienzo, necesitarás dedicar mucho esfuerzo y no verás sus frutos en el corto plazo
- Te equivocarás varias veces antes de llegar a tener éxito
- Deberás hacer cosas que nunca antes has hecho

Si estás dispuesto a asumir estos riesgos, y entiendes que emprender es un proceso de aprendizaje, donde deberás tener paciencia para obtener los resultados deseados, donde te equivocarás y tendrás que levantarte, si comprendes que en más de una oportunidad te encontrarás solo ante un problema, sigue leyendo los párrafos siguientes, caso



contrario, replantea tus objetivos, quizás no sea el momento indicado para que comiences a emprender.

Bien, elegiste seguir leyendo, ya sabes que tienes que ser persistente, paciente, innovador y por sobre todas las cosas desarrollar un pensamiento positivo y optimista.

## **Mitos acerca de emprender**

- Necesitas tener mucho dinero: No es necesariamente cierto, actualmente, existen varios medios de financiamiento accesibles. De hecho, yo comencé con un capital casi nulo.
- Es imposible para una persona común, los únicos que triunfan son los genios: Si bien es cierto que es una tarea muy difícil, no es imposible, **los únicos que triunfan son los que no se rinden.**
- Es necesario un lugar amplio, con muchos empleados y maquinas: En la situación actual, dos jóvenes desde una computadora en su habitación, pueden montar un negocio y llegar al mundo entero.

## **La situación actual.**

Según la opinión del autor, esta es la mejor época de la historia para emprender. Existen innumerables artículos y herramientas que facilitan la tarea de emprender, se cuenta con una red de internet que conecta todos los puntos del planeta, se han desarrollado una gran diversidad de canales para trasladar los productos o servicios, los mercados se han ampliado a otros países. Pertenecemos a la generación que más conocimiento tiene, pensemos en un momento la tarea que tuvieron que llevar la mayoría de nuestros abuelos, llegar a un país que no conocían, no sabían nada de sus costumbres, su idioma, sus hábitos y así y todo con escasos recursos y conocimientos, montaron muchos negocios, algunos siguen presentes actualmente y son empresas ejemplo; si ellos en esas condiciones

podieron hacerlo, cualquiera de nosotros que se lo proponga, puede realizarlo.

### **Algunos consejos.**

- Si deseas ser una empresa, debes actuar como tal.
- La perseverancia y paciencia es la clave.
- Necesitarás un modelo de negocio, plasmar en un papel tus ideas a modo de que se convierta en tu GPS.
- Deberás formalizar tu idea en un plan de negocios si deseas buscar financiamiento de alguna entidad.
- Emprender solo es bueno, pero hacerlo con un buen equipo es mejor.
- Emprende en lo que verdaderamente te guste.
- Organiza tu tiempo, necesitaras mucho de él.
- Valora las personas por sobre todas las cosas.
- Que tu objetivo principal no sea ganar dinero, sino, perderás las esperanzas muy pronto. Focalízate en hacer lo que te gusta de la mejor manera posible, y así el dinero vendrá solo.
- Así y todo, si eres una empresa, debes ganar dinero, es legal y no está mal hacerlo, es el fin de toda empresa.
- Apóyate en tus familiares y amigos, no los dejes de lado.

### **Idea de negocio:**

La idea de negocio, es tan simple como definir qué es lo que se quiere hacer. Es decir, la actividad que se va a realizar, el servicio que se va a prestar o el producto que se va a vender. Es necesario comprender que más de una persona puede tener tu misma idea, pero lo que importa es la medida en que esa idea se transforma en realidad. Peter Drucker, diría: **Por una idea pago cinco centavos; por ponerla en práctica, pago una fortuna.**

No hay que tener miedo de compartir la idea que tengas con tus familiares, amigos, conocidos, ellos te ayudaran indirectamente a perfeccionarla, ampliarla o completarla. Si alguien llega a decir que esa idea es absurda, no le hay que hacerle mucho caso, lo más probable es que esa persona no sepa cómo hacer esa idea realidad, **no dejes de seguir tus sueños por nadie.**

La idea de negocio, puede surgir de dos maneras.

1. Observas, rediseñas, un producto o servicio y luego analizas a quien puedes venderlo.
2. Detectas una necesidad en un grupo de personas y luego buscas la manera de satisfacerla.

Una vez que tienes tu idea de negocio, la has compartido, y definido, escríbela en un papel y acto seguido, piensa como llevarla a cabo, para eso, puedes ayudarte de los siguientes consejos.

### **Proceso de hacer realidad una idea.**

El proceso mediante el cual, se implementa una idea, es conocido como modelo de negocios, un modelo de negocios, es una manera rápida y ágil de definir todas las áreas que requiere un negocio para que funcione.

Ya sea un servicio o un producto lo que se va a comercializar, es necesario conocer ¿qué necesidad satisface en las personas que lo comprarán? Si la respuesta es ninguna, es muy posible que ese producto o servicio, no sea consumido, y por ende el negocio fracase. Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, diseñó en 1943 una pirámide que ordena las necesidades de las personas, a medida que una persona satisface las necesidades que se encuentran en la base de la pirámide, comienza a buscar satisfacer las otras.



Figura 1. Pirámide de Abraham Maslow

Si el producto/servicio, satisface alguna de las necesidades de la base, es más probable que sea consumido ya que las personas lo necesitan sí o sí. A medida que vamos subiendo en la pirámide, es necesario realizar una justificación mayor de porque es necesario nuestro producto. De todas maneras esto, no condiciona el éxito o fracaso de un proyecto, hay casos de éxito en todos los niveles de la pirámide.

Una vez que se sabe cuál es el producto/servicio que se comercializará y cuál es la necesidad que satisface, se procede a definir los restantes elementos del modelo de negocios. Para esto, se utiliza una herramienta muy sencilla, denominada Canvas de Alexander Osterwalder que tiene su origen en la Tesis Doctoral del propio autor en el año 2004.

Esta herramienta, tiene las ventajas de ser simple, breve, concisa y dinámica. Esta herramienta, divide al negocio en nueve áreas claves, que toda empresa, sin importar del tipo que sea, tiene.

- Clientes
- Propuesta de valor
- Relación con los clientes
- Canales de comercialización
- Alianzas claves
- Recursos claves
- Actividades claves
- Estructura de costos
- Flujos de ingreso.

En el siguiente capítulo se desarrollaran cada una de estas áreas, mientras tanto, ya tienes algunas cosas en las que ir trabajando.

### **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Conozco las ventajas y desventajas de emprender?

¿Se cuáles son los riesgos o barreras que debo pasar?

¿Estoy dispuesto a emprender?

¿Sé qué actividad quiero realizar?

¿Satisface alguna necesidad mi actividad? ¿Cuál?

Video inspirador para buscar en YouTube: QUE ES LA ZONA DE CONFORT?

## **CAPÍTULO 2**

El presente capítulo, consta de dos partes, la primera es la explicación de una herramienta para administrar el tiempo, algo que será de utilidad en todo momento, ya que como se sabe, el tiempo es limitado. La segunda parte consta de la descripción de cada elemento que conforma un negocio, siguiendo la línea del modelo Canvas de Ostwalder, enriquecida con otros conocimientos del autor.

### **Herramienta para administrar el tiempo:**

En el día a día, se tiene la cabeza llena de cosas por hacer, muchas veces estas cosas no dejan que la persona se concentre en lo que debe hacer, y se termine frustrando o cansando más pensando en lo que tiene que hacer que haciéndolo. Stephen R. Covey, en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, ofrece una solución muy simple a este problema. Los pasos a modo resumido son los siguientes.

1. Tomar un talón de post-it adhesivo (Figura 2) y en cada hoja escribir una actividad de las que se tiene en mente.



Figura 2 Post-it

2. Una vez que se tienen todos los post-it, se los acomoda en la siguiente matriz según las especificaciones descritas más abajo. (Se recomienda hacerla en una hoja A4 o A3).

	<b>Urgente</b>	<b>No urgente</b>
<b>Importante</b>	1	2
<b>No importante</b>	3	4

- Cuadrante 1: Aquí se coloca lo que es Importante y Urgente. O sea lo que se debe hacer si o si en este preciso momento.
- Cuadrante 2: Aquí se coloca lo que es Importante pero no urgente. O sea, cosas que debe hacer usted mismo, pero puede hacerlas en otro momento.
- Cuadrante 3: Aquí se coloca lo que es urgente, pero no es importante, estas cosas se pueden delegar a otras personas.
- Cuadrante 4. Aquí se coloca todo lo que no es ni importante ni urgente, estas cosas se eliminan directamente.

Luego de esto, la cantidad inicial de cosas por hacer, se ha reducido a una o dos cosas que son importantes y urgentes que deben realizarse ya, otras tantas que se realizaran después, otras que se han delegado y otras que no servían para nada.

Ahora bien, luego de hacer esto, en este momento en el cuadrante uno, debería figurar “seguir leyendo el libro *emprender desde cero*”, asique continúe con la segunda parte.

## Definición de los componentes de un negocio

### Producto:

Primero que todo, se debe saber a grandes rasgos, cuál es el producto que se quiere ofrecer, este puede ser de dos tipos: un bien o un servicio, las diferencias son:

<b>Producto</b>	<b>Bien Servicio</b>
Se puede ver, tocar , sentir, etc.	Es intangible
Son todos iguales	Rara vez puede haber dos iguales
Se puede almacenar	Se consumen en el acto.
Puede casi ni existir contacto humano entre vendedor y comprador.	Involucra mucho contacto humano entre vendedor y comprador
Establecimiento del precio sencillo	Difícil establecimiento del precio.

No existen productos que sean 100% bienes o 100% servicios, por eso, se los diferencia según la proporción que tengan de cada uno. Ejemplo de productos: Una lapicera, ejemplo de servicios, un docente.

Una vez que se sabe si lo que se ofrece es un bien o un servicio, se lo define a rasgos muy generales según el rubro en el que se encuentra. Por ejemplo. Producto gastronómico, servicio de salud, etc. Esto se hace para tener una idea de que es lo que se quiere hacer. A posteriori se analizan una serie de factores y en función de ellos se termina de definir el producto que se ofrece.

### Clientes:

Son la razón de existir de toda empresa, sin ellos, por más bueno que sea el producto/servicio la empresa fracasa.

Es importante definir quiénes son los clientes. ¿Son los que compran? ¿Son los que pagan? ¿Son los que deciden? A contrario de lo que se piensa comúnmente, el cliente es el que decide que producto comprar, y lo que



resulta mucho más curioso es que la mayoría de las veces quien decide es una mujer o un niño. Ahora bien, ¿que lleva a una persona a elegir un producto?

Las personas no compran por un acto racional, más bien lo hacen por un impulso emocional, afectado por un valor cultural, esto se conoce como código simbólico, y varía con la ubicación geográfica, la edad, el sexo y otros factores.

Un ejemplo simple: La compañía Coca Cola introdujo en nuestro país el producto Coca Cola dietética. La primera vez lo hizo bajo el nombre DietCoke, pero no sabía que el código simbólico argentino, interpreta la palabra diet con personas enfermas, por lo que el producto fracasó. Años más tardes volvió a insistir con el mismo producto, pero bajo el nombre de Coca Light, tuvo una mejor aceptación por los clientes, pero las clases más bajas, ósea la masa no la consumía, ¿El motivo? Le costaba pronunciarla. Actualmente introdujo la misma gaseosa bajo el nombre Coca Zero, y esta si fue aceptada por la masa.

Conclusión. El mismo producto puede ser tomado de diferentes formas por los clientes. Se cae de maduro entonces que lo que se necesita es conocer ese código simbólico de los clientes potenciales a los que se quiere llegar. Al igual que cuando se quiere conquistar a alguien, es necesario recopilar una serie de datos: Donde vive, cuáles son sus gustos, sus hábitos, etc. Entonces se procede a separar a los clientes con características similares (igual código simbólico) en grupos, esto se llama segmentar. Algunos ejemplos de segmentos son los siguientes.

- Segmentar por sexo.
- Segmentar por edad
- Segmentar por ubicación geográfica
- Segmentar por nivel de ingreso económico
- Segmentar por nivel de estudios.
- Etc. Etc.

Separarlos de esta forma es importante, porque a cada uno de ellos habrá que ofrecerle el producto de una forma especial, se utilizará un lenguaje específico, un color específico, un precio especial.

Para conocer el código simbólico de los clientes, se recurre a la observación, ya que preguntarle qué es lo que le gusta, cuáles son sus hábitos o costumbres no sería efectivo porque contestarían utilizando la razón, y como se vio antes la razón no decide la compra. Las técnicas de observación pueden realizarse mediante observación directa, la indagación de los perfiles de Facebook, grupos a los que pertenecen, forma de comprar, hasta incluso algunas empresas han realizado campañas muy creativas como ofrecer \$50 a cambio de revisar la cartera de la mujer para ver qué productos consumen, o revisar la basura. En síntesis, hay que observar al cliente, para poder contestar estas preguntas.

- ¿Los clientes están segmentados? o ¿Los clientes son todos iguales?
- ¿Dónde consumen generalmente el producto que ofrezco?
- ¿Compran en un comercio mayorista, minorista, por internet?
- ¿Pagan en efectivo, con tarjeta, otros medios?
- ¿Pagan valores verdaderos o piden descuentos?
- ¿En qué situaciones compran más?

Ahora bien, el cliente es dinámico cambia con el tiempo constantemente y este cambio debe ser seguido por la estrategia de la empresa. A rasgos generales, el cliente de hoy tiene las siguientes características:

- Está muy bien informado a veces mejor que quien vende, antes de realizar la compra una persona estuvo leyendo en internet información sobre el producto, averiguó en mercado libre y sitios similares el precio, y hasta lo comparó con otros productos similares.
- Busca satisfacer una necesidad, ya no solo las básicas sino cualquiera de las que se vieron en el capítulo anterior en la pirámide de Maslow.

- Espera un buen trato, una relación amigable y sinceridad por parte de quien le vende un producto, si se llega a sentir estafado no volverá.
- Valora las organizaciones que hacen uso de buenos valores y cuidado del medio ambiente, especialmente los más jóvenes.
- Busca soluciones rápidas, acostumbrado a la velocidad de internet y de la vida diaria, en la compra busca lo mismo, cosas de uso fácil, con tiempos de espera mínimos.
- Esta organizado en redes, ya no está solo, actúa en comunidad mediante las redes sociales, expresa su conformidad o disconformidad de manera inmediata y la traslada a miles de personas en cuestión de segundos.
- Busca ofertas y formas de regatear el precio, esto ya no es algo mal visto ni que quita status, por el contrario si el cliente no obtiene un descuento, piensa que hizo un mal negocio.

Entonces, lo que es lo que busca el cliente es satisfacer una **necesidad** y tiene al momento de la compra, en base a las características expresadas anteriormente una **expectativa** de lo que espera recibir. En la medida que esa expectativa sea alcanzada el cliente estará conforme, si no se cumple con su expectativa el cliente se irá y si se supera esa expectativa, el cliente dirá WOOOW y muy posiblemente consuma nuevamente el producto u otro de la empresa. Como hacer que el cliente haga WOOOW, se verá en el siguiente capítulo donde se analiza la “Propuesta de valor”.

### **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Estoy administrando bien mí tiempo? Si la respuesta es no, hacer uso de la herramienta para administrar el tiempo.

¿Quiénes son mis clientes?

¿En qué segmentos puedo separarlos?

¿Dónde están localizados?

¿Cuál es su código simbólico?

¿Cómo y dónde compran?

Esta es una tarea bastante complicada, pero de ella depende en gran parte el éxito de la empresa, por eso hay que dedicarle un tiempo considerable.

En el siguiente capítulo se abordaran los siguientes temas:

- Definir la propuesta de valor.
- Consejos para crear una marca
- Conformar el producto final ofrecido.

## **CAPÍTULO 3**

### **Introducción**

En este capítulo, se analiza la propuesta de valor teniendo en cuenta cada uno de los puntos anteriores. Es muy importante definir este punto, ya que es lo que nosotros como empresa vamos a ofrecer. Comencemos con algunas definiciones.

**Propuesta de valor:** Es lo que se le va a ofrecer a los clientes, y debe estar integrada por aquellos factores que verdaderamente le son útiles a ellos. No se trata del producto en sí mismo, sino que va más allá de eso, significa todos los beneficios que aporta a quien lo consuma.

**Valor:** Es todo aquello que aporta un beneficio verdadero a quien lo recibe. ¿Porque es importante definir clara y correctamente la propuesta de valor? Simplemente porque hace que un cliente se decida por comprar en mi empresa o en otra, es un elemento diferenciador, da identidad, al estar bien diseñada, constituye una ventaja frente a mis competidores y me aseguro de satisfacer a mi cliente.

### **Definimos el valor.**

Para definir el valor, es necesario hacer foco principalmente en qué necesidad de los clientes se va a satisfacer, ya que eso es lo que el cliente compra: SOLUCIONES A SUS NECESIDADES.

Aunque parezca extraño, el valor no lo definimos nosotros a ciencia cierta, lo hace el cliente, y este es raro, muchas veces consume un producto/servicio por la sensación que él le provoca y no por la verdadera utilidad del mismo. Ejemplo, se consume Coca Cola porque es sinónimo de felicidad, no por el hecho de saciar la sed. En otros casos, eligen un producto por su marca, porque eso le da status, o por el precio, o por la novedad.

En este punto, hay que pensar, como hacer que el producto/servicio ofrecido, se transforme en único, es decir que se le va a agregar a la idea original para atraer al cliente. Lo interesante, es enfocar la oferta a los valores que brinda la misma, que es lo que verdaderamente consume el cliente, el valor. Algunos ejemplos son:

- El valor de quien vende libros, es la cultura.
- El valor de quien vende agua potable, es salud.
- El valor de quien vende alarmas, es seguridad.

Todo esto servirá para definir un producto/servicio único, si se logra esto, ya no habrá que preocuparse tanto por la competencia que se pueda tener, ya que en cualquier negocio que se desarrollen, no estarán solos, no importa el producto o servicio que sea, siempre habrá alguien que ofrecerá algo similar o hasta mejor, y la clave está en diferenciarse de esto mediante valores, la competencia basada en la reducción del precio ya no existe, además tiene un límite, cuanto más valor verdadero se agregue a un producto, mayor será su aceptación y por ende mayores los ingresos que el mismo dará. Valor verdadero, se refiere al valor que le es útil al cliente. Un valor muy importante que se puede agregar, son valores tradicionales que se han perdido, como buen trato, sinceridad, cuidado por el medio ambiente, valores que la juventud de hoy está valorando, y aunque no lo crean son un peso importante al momento de evaluar una compra. Además hoy existen redes sociales como Facebook por ejemplo, en donde cualquier anti valor generado por una empresa, se propaga de manera inmediata en tiempo real, y hace decaer la imagen de vuestra empresa. Es necesario pensar no solo en el valor de un producto, sino en el valor de toda la línea de productos y de la empresa en sí misma.

### **¿Cómo se forma el valor de una empresa?**

- Innovando, ofreciendo algo de una manera que no exista, no importa si el producto existe, lo importante es que tenga una característica que no

exista en ningún otro. Ejemplo: “Lomitos Betos”, vende lomitos, algo conocido por todos, pero la mayonesa que utiliza es una receta única.

- Ofreciendo máxima calidad: Distinguirse por una oferta de excelente calidad, por más que el precio sea más elevado.
- Ofreciendo bajo precio: Dar el precio más bajo del mercado.
- Ofreciendo opciones de personalizar el producto: Las personas cada vez tienden más a elegir un producto que los identifique, y como cada persona es única, los productos deberían serlo también.
- Haciendo entregas a domicilio. En algunos rubros nunca se ha implementado y podría ser algo rentable, por ejemplo no estaría nada mal una panadería que haga entrega de medialunas recién hechas por la mañana para el desayuno.
- Brindando una buena atención: crear un ambiente amigable, ya sea desde la persona que atiende, los colores del local, la disposición del mobiliario, el estado del mismo, etc.
- Velocidad: Brindar el servicio de una manera rápida y simple para el cliente, ya sea para comprar, consumir o pagar el producto.
- Desarrollando un negocio sustentable, amigable con el medio ambiente, no solo en el dicho, sino con los hechos.
- Teniendo una marca bien posicionada. Estos son algunos ejemplos, no se puede hacer uso de todos en un mismo negocio, se debe optar por alguno de ellos, la elección de los mismos estará en función de lo que busque el cliente, luego de haber leído el capítulo 1 y 2, se debería tener una noción de esto. De todas maneras, si hay algo que no falla casi nunca es la innovación, hacer algo nuevo, algo distinto, casi siempre trae muy buenos resultados.

## **Análisis de la cadena de valor.**

La cadena de valor está integrada por todos los procesos que se tiene en el emprendimiento, desde la compra de los materiales, la producción, el trato con los empleados, el trato a los clientes, el momento de la compra, etc. en cada uno de estos momentos, debe respetarse la propuesta de valor. Cuando en este proceso, se encuentren actividades que no estén aportando valor, significa que son innecesarias, que hay que reducirlas o eliminarlas.

## **¿La propuesta de valor es única?**

No necesariamente la propuesta de valor es única, ya que como se dijo, depende de los clientes y en el capítulo dos vimos que no son iguales por eso los segmentamos en grupos, entonces podemos realizar una propuesta de valor para cada uno de estos grupos. Tiene que estar bien diferenciada y orientada para evitar complicaciones. Algunos puntos no pueden ser segmentados, por ejemplo. No se puede tener una propuesta de valor de respeto y cuidado del medio ambiente para algunos productos y para otros no, el compromiso ambiental debe ser integral y verdadero, sino no sirve. No se puede tener una marca para cada cliente, la marca es única, sin embargo se pueden tener diferentes líneas o nombres de productos para cada segmento. De más está decir, que la propuesta de valor, debe ser algo real, alcanzable, que pueda ser visto por nuestros clientes.

## **Consejos para crear la marca.**

Es aconsejable contratar a una persona idónea para desarrollar el nombre y logotipo del emprendimiento, ya que eso es lo que nos identifica y hay muchas cuestiones a tener en cuenta al momento de



hacerlo. De todas maneras si en un principio no se está en condiciones para contar con un profesional de este tipo, aquí van algunos consejos.

- Utilizar nombres relacionados a la actividad, fáciles de pronunciar y de recordar
- Evitar utilizar apellidos. (Es una apreciación muy personal, pienso que el apellido es algo que llevan muchas personas y no todas pertenecen al negocio, se pueden presentar situaciones que perjudiquen a uno a otros y se asocien por el apellido con la empresa o a la inversa, sin tener nada que ver, además en caso de querer vender la marca en un futuro es mejor que no esté ligada a tu apellido cuando tu ya no la administres)
- Usar una palabra y un símbolo no muy rebuscado.
- No usar más de tres colores (salvo casos especiales)

### Significado de los colores

Color	Significado	Usado en empresas de
<b>Rojo</b>	Enérgico, provocativo	Automotriz, comida, tecnología.
<b>Azul</b>	Confianza, seguridad, responsabilidad	Salud, informática, seguros, financieras
<b>Verde</b>	Salud, riqueza, prestigio	Tecnología, salud, comida, hogar.
<b>Amarillo</b>	Positividad, creatividad	Energía, hogar, comida.
<b>Naranja</b>	Vitalidad, diversión	Tecnología, salud, ocio.
<b>Negro</b>	Prestigio, valor, eternidad	Ropa, tecnología, automotriz.
<b>Café</b>	Natural, simple, durable	Ropa, automotriz, agricultura
<b>Blanco</b>	Limpieza, pureza	Salud, ropa

## **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Cuál es la propuesta de valor de mi emprendimiento?

¿Qué elementos hacen único a mi emprendimiento?

¿Mi propuesta de valor es la misma para todos?

¿La propuesta de valor que ofrezco, la puedo cumplir?

¿Conozco cuál es la cadena de valor de mi emprendimiento?

¿Cuál va a ser mi marca, mi logotipo?

En el siguiente capítulo se desarrollara la forma de relacionarse con los clientes, o sea como unir la propuesta de valor con los clientes definidos.

## **CAPITULO 4**

### **Relación con los clientes**

En este punto, se analiza de qué manera el emprendimiento establecerá relaciones con cada uno de los segmentos de clientes descritos en el capítulo dos. La relación no necesariamente debe ser la misma para todos los clientes, puede ser desde una relación de persona a persona, hasta una relación automática o virtual. Se entiende por relación, a todo el proceso que se lleva a cabo para contactar al cliente, adquirirlo como tal, y luego retenerlo.

### **Algunas de las formas comunes de relacionarse con los clientes.**

#### **Persona a persona.**

Es la más conocida, se basa en el contacto humano cara a cara con el cliente, tiene la ventaja de ser especializada, y la desventaja de que se llega a un número de clientes reducidos. Puede ser de dos tipos, el primero es tener un comercio, con un producto exitoso, donde la gente viene a comprarlo directamente, aquí no hay mucho más que hacer que despachar ese producto e intentar venderle algo más. En el segundo caso, es cuando hay que salir a ofrecer el producto que la gente no conoce y hay que convencerla de que lo pruebe, entonces hacemos más o menos este procedimiento. Se debe concretar una cita con la persona a cargo de compras, luego hay que hacer una presentación de quienes somos, y comenzar a indagar mediante preguntas sencillas si la persona tiene la necesidad que mi producto resuelve, luego averiguar si esa necesidad está satisfecha por alguien (mi competencia) si la persona muestra indicios de que le interesa este tipo de producto, procedemos a mostrárselo y dar los beneficios del mismo, si notamos que la persona está verdaderamente interesada, pasamos a hablar de los precios, forma de pago e intentamos cerrar la venta lo más rápido posible.

Ejemplo rápido de venta de artículos publicitarios, (llaveros, lapiceras).

V = vendedor, C=cliente.

V- Buenos días, quisiera hablar con el dueño o el encargado

C- Soy yo, ¿porqué tema quiere hablar?

V- Por un tema de publicidad, ¿Hace usted en su comercio algún tipo de publicidad?

C- si, suelo hacer alguna cada tanto.

V- ajamm, y de qué tipo?

C- folletos y en la radio local

V- Alguna vez probó con obsequiar a sus clientes más importantes llaveros, lapiceras, etc.?

C- No la verdad que no

V- usted sabe que darle un obsequio a sus clientes ayuda a retenerlos y que vuelvan a comprarle en muchas ocasiones, le voy a mostrar los productos que ofrezco si me lo permite.

C- mmm bueno a ver que tenés.

V- Expone los productos, da las características, y cuando siente que el cliente está bastante interesado en comprar la mercadería, intenta cerrar la venta en el momento, puede hacer uso del recurso que a futuro puede aumentar, entonces si lo compra ahora estaría ahorrándose un costo extra. Finalmente define forma de pago, tiempo de entrega.

Nunca hay que dar información falsa, es necesario conocer el producto que se vende si uno muestra desconfianza o desconocimiento del producto, el cliente huye. Por eso, es importante que el personal que se dedique a vender el producto esté entrenado y sepa cómo manejarse con el cliente y describir mi emprendimiento, no debe dar información de más. Hay que tener en cuenta que es la primera impresión que tiene mi cliente, por ejemplo si el mozo que atiende en un restaurant tiene un

aspecto descuidado y sucio, enseguida se asocia con que la comida no es buena. Retener a un cliente es más económico que buscar uno nuevo, por eso hay que cuidarlo con un buen trato, transparencia, justicia y satisfacer sus necesidades.

### **Autoservicio.**

En este caso, se tiene poco contacto físico con el cliente, se reduce muchas veces al cobro y nada más. Sin embargo hay una relación entre el cliente y la infraestructura del local, la distribución de la mercadería, la facilidad de acceso para todas las personas (por ejemplo que personas de distintas estaturas puedan llegar a todos los productos), la claridad de la información brindada respecto a la descripción y precio del producto. Este sistema ofrece la ventaja de que al ser menor el contacto con las personas, se necesitan menos personas trabajando y el personal que se encuentra a cargo, puede realizar otras tareas, administrativas por ejemplo, mientras el cliente se auto sirve de lo que desea. Por otro lado tiene la contra de que a muchas personas les gusta ser atendidas por personas, tener contacto, charlar, especialmente a las personas de mayor edad, por lo cual una estrategia de auto servicio quizás sea mejor para personas jóvenes y para personas mayores se siga haciendo el sistema persona a persona.

### **Comunidades virtuales**

Una tendencia actual, dada las tecnologías existentes, de interactuar con los clientes mediante comunidades, una comunidad es un grupo de personas con intereses comunes que se relacionan entre sí, esto se puede lograr mediante las redes sociales, donde la empresa se transforma en un generador de contenidos que comparte con su comunidad de interés a modo de relacionarse y crear un vínculo entre los clientes y la empresa.

Ejemplo de cómo utilizar Facebook para relacionarse con los clientes: Primero hay que dejar en claro que, las PERSONAS utilizan un "Perfil de

Facebook”. Las EMPRESAS utilizan “FanPage”. Nos centramos en las FanPage que es lo que interesa a los emprendedores/empresas. Para crearla es necesario tener una cuenta en Facebook, y hay que dirigirse al botón. “crear una página”. Es gratis. Luego hay que cargar una foto de perfil (logotipo del emprendimiento) y una foto de portada (foto relacionada a la actividad que se realiza, es como la fachada de un comercio verdadero). Y ahora bien. Que publicamos? cómo? cuándo?

### **¿Que publicamos?**

Lo aconsejable es utilizar la FanPage principalmente para fidelizar a los clientes, para retenerlos, y para atraer nuevos clientes también. El principal objetivo es hacerse conocer y generar presencia de la marca en la mente del consumidor. Por eso el contenido se debe dividir en tres partes.

1. Catálogo de los productos/servicios ofrecidos. Puede ser ordenado en álbum temático.
2. Temas de interés general para nuestros clientes (o sea, temas que le puedan interesar a los clientes que queremos captar).
3. Enlaces de terceros que apunten a un momento de diversión o relax en el día. (Especialmente de viernes a lunes). O sea se trata de no hacer hincapié todo el tiempo en “compre estos productos!!!”

### **¿Cuántas veces publicamos?**

La cantidad de post al día debe ser mínimo uno, máximo 5 (tres es lo ideal, recuerde que cantidad no significa calidad) y puede ser un post de cada temática explicada antes. Si se publica mucho, las personas se ven atormentadas, y terminan eliminando la página de sus favoritos.

### **¿En qué momento publicamos?**

Lo ideal es hacer publicaciones en diferentes momentos del día, a diferentes horas e ir viendo en que horarios hay más repercusión (me gusta/comentarios/compartir) por parte del público. Se aconseja no publicar cosas muy importantes los días lunes ya que es cuando las personas empiezan la semana, están cansadas, de mal humor y muy

atareadas, los fines de semana publicar cosas relacionadas con la diversión y el relax. Se tiene una idea que los días jueves alrededor de las 20:00 horas es cuando más tráfico existe en Facebook, es decir, cuando más gente hay, pero este es solo un dato y puede cambiar con el tiempo.

### **¿Cómo publicamos?**

Las publicaciones pueden ser a través de. Un texto, una imagen, un vídeo, etcétera, no existe un método que diga cuál es mejor de las tres, depende de cada público, al igual que antes, la clave está en probar y medir los resultados. Si bien es cierto, que las imágenes y vídeos llaman más la atención que los textos.

### **Algunos consejos:**

Hacer publicidad en Facebook no es decir “hola buen día”, “chau buenas noches” Va más allá de eso, se trata de generar un contenido que le interese a la gente y quiera compartirlo con sus amigos (efecto viral).

No utilizar textos en MAYÚSCULAS ni muchos !!!!!!!!, son sinónimos de agresión y no son bien tomados por parte del público.

No tomar partido en temas muy divisores como ser política, fútbol, religión, etc., ya que habrá una mitad de los clientes que te seguirán, pero también otra mitad que odiarán tu marca.

Las fotos que subas de tus productos, deben ser de excelente calidad, si son borrosas, sucias, mal tomadas las personas interpretan que tu producto es malo. Todas las fotografías de sus productos deberían llevar en alguna esquina su logotipo.

En la medida que puedas, contrata a una persona especializada o que tenga en claro estos conocimientos en marketing digital para que realice esta tarea por vos. Si no sabe que poner en su cuenta, tiene dudas de crearse una, o piensa que no la va a poder utilizar directamente no la cree, una página abandonada da impresión de una empresa abandonada.

Si hace sorteos, hay que saber que: Lo que se sortea debe ser algo importante para que la gente se comprometa a participar, y debe ser algo relacionado a su actividad. (Ejemplo, si pertenece al rubro gastronómico,

no haga un sorteo para unas entradas al cine, seguramente al hacerlo obtendrá un flujo importante de visitas a su página, pero luego del concurso, estas personas huirán porque vinieron al sitio por el concurso y no por su producto).

El contenido colocado, tiene que ser lo más original posible, si es algo nunca visto, llamará más la atención de la gente. Estos son algunos de los consejos iniciales a tener en cuenta, para no “meter la pata” y generar un efecto contrario al deseado. Después existen una gran cantidad de aplicaciones para medir los resultados de las campañas, realizar concursos, vincular con otras redes sociales etc. etc.

Recuerde: Uno debe estar en las redes sociales que pueda administrar y que pueda conectarse con su público de interés. De nada sirve estar en todas las redes sociales (que son muchas hoy en día) diciendo cosas que a la gente no le interese.

### **En síntesis:**

Se debe elegir el tipo de sistema que mejor se adapte a cada tipo de cliente, en todos los casos, el cliente debe sentirse cómodo, hay que apostar por relaciones duraderas, ya que conseguir un cliente nuevo cuesta entre 3 a 5 veces más que retener a un cliente actual.

### **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Qué tipo de relación voy a tener con mis clientes?

¿Mi manera de relacionarme va a ser para todos por igual?

¿Se cómo enfrentarme a un potencial cliente y ofrecerle mi producto?

¿Estoy preparado para utilizar redes sociales?

En el próximo capítulo, se desarrollaran los canales de comercialización existentes para poner el producto en manos de los clientes.



## **CAPÍTULO 5**

### **Introducción**

En este capítulo, analizamos los canales de distribución, un eslabón muy importante en el diseño de un modelo de negocios. Un canal de distribución es la forma a través de la cual ponemos los productos ofrecidos a disposición de los clientes. El correcto diseño de este punto, permitirá que nuestra propuesta de valor desarrollada en el capítulo 3, llegue de manera sencilla a las manos de los clientes que describimos en el capítulo 2.

### **Tipos de canales**

Existen diferentes tipos de canales en función de la cantidad y tamaño de los productos ofrecidos, la cantidad de clientes a los que se debe llegar, y la distancia a la que se localizan cada uno de estos. A rasgos generales, los canales se dividen en dos grupos.

#### **Canal directo:**

El canal mayorista tiene la siguiente estructura.



En este caso, el emprendedor vende directamente los productos a sus clientes, y lo puede hacer mediante un local comercial o un sistema de delivery con entrega a domicilio.

Cuando usar canal directo:

- Cuando los clientes son pocos y están cerca
- Cuando se trata de un servicio

- Cuando se necesita asistencia en el uso del producto

Este canal tiene la ventaja de que se está en contacto con el cliente y por ende, se lo puede conocer bien, saber sus necesidades y aportarlas en la mejora del producto, además ayuda a aumentar la confianza por parte del cliente ya que sabe que quien se lo entrega es quien lo fabricó. Ejemplo: Una pizzería.

## **Canal indirecto**

El canal indirecto hace uso de intermediarios, este puede ser largo o corto.

### **Canal corto.**

Aquí, el emprendedor vende sus productos a otra persona, la cual los distribuye a los clientes.



Las ventajas de este sistema son:

- Se aumentan las bocas de expendio del producto
- Se puede llegar a otras ciudades
- Enfoco toda mi capacidad a producir
- Los minoristas conocen mejor el mercado que yo y por ende lo venderán mejor.
- No necesito un grupo de vendedores, ni medios de transporte.
- Aumento la cantidad de productos vendidos

Como contra partida, las desventajas son:

- Pierdo contacto con el cliente y por ende oportunidad de detectar sus necesidades para mejorar. (Si se logra establecer un buen vínculo con el minorista y lograr que trabaje en equipo, se puede disminuir un poco esta pérdida de contacto)
- La ganancia individual de cada producto vendido es menor por la parte que se lleva el minorista. (Esto se compensa si se venden más productos y deja de ser una desventaja).
- Pierdo una parte del control sobre la comercialización del producto.

Ejemplo: Una panadería, que reparte sus productos a los diferentes kioscos de la ciudad.

### **Canal largo.**

Este canal tiene la siguiente estructura:



Este canal, incluye un mayorista al cual le vendemos nuestros productos, y él se encarga de revenderlos a una cadena de minoristas y luego de ahí llegan a los consumidores finales. Se utiliza cuando la producción es muy grande y se debe llegar a muchos lugares, a grandes distancias y no se cuenta con medios de transporte propios para realizar esta tarea. En la etapa de emprender, este canal es raramente utilizado, por no decir nunca. Las ventajas y desventajas, son similares a las del canal corto, solo que maximizadas.

### **Elección del canal adecuado.**

A la hora de optar por alguna de las alternativas anteriores, hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- El análisis del cliente visto en el capítulo 2: Como vimos, existen diferentes tipos de clientes, es posible que cada uno de ellos requiera un canal distinto de comercialización. Interesa saber, la zona en donde se encuentran, que cantidad hay en cada zona, si están dispuestos a pagar un flete o no, si el precio del producto justifica el costo del envío, entre otros.
- Propuesta de valor, descrita en el capítulo 3: Hay que analizar si el tipo de producto que comercializamos puede ser distribuido por el canal elegido, si al hacerlo no perdemos parte del valor que habíamos descrito, si el producto es frágil y puede sufrir complicaciones en el envío.
- Servicios disponibles en la zona: Es necesario conocer si en la zona existen empresas que se puedan encargar de la distribución del producto en el caso de que elija una distribución terciarizada mediante delivery, minoristas o mayoristas y evaluar cuál es su calidad de trabajo y si ello no perjudica la calidad de mi producto.

### **Conclusiones:**

No existe un canal perfecto un canal ideal que se adapte a todos los casos, la elección debe hacerse para cada modelo de negocios en particular, teniendo en cuenta los factores antes mencionados.

### **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Qué tipo de canal voy a utilizar?

¿Voy a utilizar el mismo canal para todos mis clientes?

¿Conozco las ventajas y desventajas del/os canal/es elegido/s?

¿En caso de necesitar un distribuidor intermediario, existen en mi zona?

En el próximo capítulo, se desarrollaran los conceptos de actividades claves.

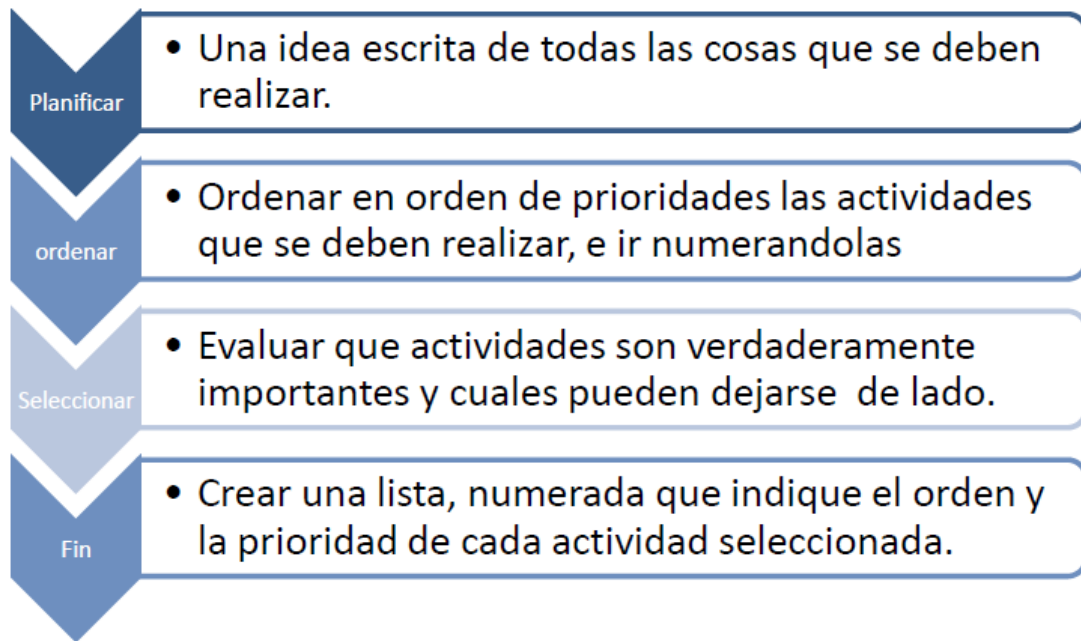
## **CAPÍTULO 6**

### **Introducción:**

En todo emprendimiento, hay una serie de actividades a realizar, gracias a estas llevamos las ideas a la realidad, sin ellas, el negocio no funciona. Cuando uno comienza, generalmente tiene la cabeza llena de ideas, de cosas para hacer, y está todo muy desorganizado y generalmente llega a nuestra mente la frase ¿Por dónde empiezo?, para que esto no se termine tornando una molestia y nos desaliente, es conveniente organizar de la siguiente manera.

### **Cadena de valor.**

En el capítulo 3, vimos que la cadena de valor está integrada por todos los procesos que se tiene en el emprendimiento, desde la planificación, la compra de los materiales, la producción, el trato con los empleados, el trato a los clientes, el momento de la compra, etc. Un buen esquema sería el siguiente, cabe la aclaración que no es el único, pero sí uno de los más válidos.



Los grupos de actividades más comunes, generalmente son.

- Diseño de producto
- Compra de materiales
- Producción
- Venta
- Entrega
- Cobranza

Dentro de cada una de estas, habrá sub actividades, las cuales también conviene ordenarlas y seleccionarlas.

### ¿Cuáles son las actividades clave?

Para saber si una actividad es clave o no, me voy a valer del método utilizado y desarrollado por Toyota. En un análisis sobre la línea de producción de un automóvil Toyota, se analizaba la colocación del espejo retrovisor, el proceso era el siguiente: Caminar 20 pasos a la estantería a buscar el espejo, volver a donde estaba el auto, y con un destornillador

colocarlo. El hecho importante aquí, es colocar el espejo, la actividad de buscar el espejo, no agrega ningún valor, por ende no es clave y hay que intentar reducirla o eliminarla. Este es un ejemplo muy puntual, pero sirve de ejemplo.

- Una idea escrita de todas las cosas que se deben realizar.
- Ordenar en orden de prioridades las actividades que se deben realizar, e ir numerándolas.
- Evaluar que actividades son verdaderamente importantes y cuales pueden dejarse de lado.
- Crear una lista, numerada que indique el orden y la prioridad de cada actividad seleccionada.

### **Tengo las actividades claves, ¿y ahora?**

Una vez que identifique las actividades claves, debo procurar realizarlas de la mejor manera posible, sin fallas, sin errores, tengo que lograr ser el mejor de todos en eso, y ahí va a estar mi agregado de valor, aquello que me va a permitir tener éxito, salir adelante y ser diferente a cualquiera de los demás.

### **¿Las actividades claves son iguales para todos?**

Cada emprendimiento, cada empresa, tiene sus actividades claves, depende de donde se quiere hacer foco, para algunas su actividad clave es dar un producto de máxima calidad, para otras una excelente atención, otros en cambio buscan minimizar los tiempos de entrega, entre otros.

**Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Conozco todas las actividades que debo realizar?

¿Puedo determinar cuáles son necesarias y cuáles no?

¿Ya sé en qué quiero destacarme?

¿Qué actividades puedo realizar yo mismo?

¿Qué actividades debo terciarizar a otras personas?

¿En qué actividades necesito capacitarme?

Si es así, estás listo para seguir con el próximo capítulo sobre cuáles son los recursos clave.



## **CAPÍTULO 7**

### **Introducción:**

Como vimos en el capítulo anterior, un emprendimiento está compuesto por procesos, y estos últimos por actividades, para llevar adelante estas actividades, es necesario contar con determinados tipos de recursos.

### **Recursos necesarios:**

#### **Humanos:**

Si bien no estoy de acuerdo en denominar a las personas con las que trabajamos como un recurso, ya que eso es tratarlas como una cosa más, lo enmarco en este nombre porque la mayoría de la bibliografía existente así lo hace. Primero hay que saber que los emprendimientos que se hacen en grupo, siempre tienen mejores resultados que los unipersonales, por eso es muy importante contar con un buen equipo.

El equipo de trabajo puede estar formado por desconocidos, amigos o familiares, siempre y cuando todos compartan la pasión por lo que van a realizar y tengan las cualidades requeridas. Para el caso de amigos y familiares, es condición fundamental poner un reglamento de entrada, firmado por todos los integrantes con reglas de conducta, funciones a desarrollar, método de trabajo, distribución de los ingresos, ya que cuando estamos entre amigos o familiares muchas veces estas cosas no se hablan y luego traen conflictos que terminan en la disolución del emprendimiento. Además es muy fundamental, separar en todo momento los temas laborales de los temas personales, (un problema de la casa no puede llevarse al trabajo y viceversa).

Para saber si una persona tiene interés verdadero por emprender, basta con ver qué importancia le da al dinero, si la persona muestra más interés por saber cuánto dinero va a obtener a fin de mes que por las actividades que hay que hacer y la forma de llevar a cabo el emprendimiento, definitivamente lo que está buscando es solamente una retribución económica, y muy posiblemente no sea la indicada para comenzar el emprendimiento.

Cuando busque personas para que formen parte del equipo emprendedor, debo procurar que esas personas aporten algo que yo no tengo, puede ser conocimiento, capital, infraestructura así de esta manera se logrará una interacción positiva, de nada sirve tener personas iguales a mí, que piensen como yo y que afirmen todo lo que digo, es bueno buscar gente de diferente disciplinas, con diferentes miradas, distintos conocimientos y que haya también personas de ambos sexos para poder tener un análisis más completo de cada situación.

### **Recursos físicos y técnicos**

Es el listado de todos los equipamientos, maquinarias, herramientas que se necesitan para llevar a cabo el emprendimiento, es de utilidad conocer las diferentes marcas y opciones de cada uno, con la lista configurada, se puede realizar luego la presupuestación de los mismos. Además, se necesita conocer el lugar donde se va a llevar a cabo el emprendimiento y si es adecuado o no para tal fin.

### **Recursos energéticos – naturales.**

Es necesario conocer si en la zona existe el tipo de energía que necesito (gas natural, agua, conexión eléctrica trifásica, etc. etc.). Esto está en función de los recursos físicos y técnicos descritos anteriormente. Por otro lado, es necesario contar con un listado de los proveedores de materia prima e insumos, donde uno sea el principal, y haya dos más en caso eventual de que el primero falle.

### **Recursos económicos.**

Cada emprendimiento necesita un capital inicial para comprar equipos, maquinarias, materiales, insumos, entre otros, es necesario saber exactamente cuál es este capital y contar con dos o tres presupuestos para cada ítem (en especial para los de mayor valor). Luego este capital puede ser financiado con fondos propios, o con un capital externo, en este caso hay que investigar a nivel municipal, provincial o nacional, que planes

existen para emprendedores (Últimamente hay varias oportunidades), los sectores donde generalmente se encuentra esta información son: Ministerios de Industria, Ministerio de Desarrollo social, Secretarías pyme, entre otros. También existe la posibilidad de financiarlos con algún organismo privado o con organizaciones como Idéame, en donde se colocan proyectos para que los interesados donen financiamiento y a su vez se puede donar a otros proyectos, más información en <http://idea.me/>

A parte del capital anterior, es necesario contar con un capital de trabajo diario, para hacer compras de materiales y manejar otros los gastos del día a día.

## **Conclusión**

Es importante saber cuáles son todos los recursos necesarios para llevar adelante las actividades de nuestro emprendimiento, como así también es necesario saber dónde encontrarlos y cuál es su costo. Y por sobre todas las cosas, no hay que dejar de lado los recursos más importantes, que son las ganas de soñar, de crear, y realizar tus ideas.

## **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Qué necesito para formar mi equipo emprendedor?

¿Cuáles son los recursos que consumen mis actividades?

¿Dónde encuentro esos recursos?

¿Qué costo tienen esos recursos?

Si es así, estás listo para seguir con el próximo capítulo sobre cuáles son las alianzas clave.

## **CAPÍTULO 8**

### **Introducción:**

En este capítulo, se desarrolla séptimo elemento de un modelo de negocios, las alianzas claves, es decir aquellas personas que nos apoyaran en nuestro proyecto, y que será de vital importancia para el desarrollo del mismo.

### **¿Quiénes son los aliados?**

Los aliados pueden ser de varios tipos, y a veces su acompañamiento no es tan evidente.

### **Aliados poco evidentes**

**Proveedores:** Muchas veces, nuestro proveedores son los principales aliados, ya que conocen el segmento del mercado mucho mejor que nosotros, tienen una vasta experiencia y tener una buena relación con ellos nos permitirá aprender y además tener un buen trato comercial y obtener un mejor financiamiento.

**Clientes que se quejan:** A pesar de lo que muchos creen, y de que durante mucho tiempo se escondió el “libro de quejas”, un cliente que nos realiza un reclamo, nos está diciendo donde debemos mejorar, es un asesor gratuito, nos dice que hacemos mal y nos da la oportunidad de mejorar.

### **Aliados evidentes:**

**Mentores:** Existen en varias organizaciones personas dispuestas a acompañar a los emprendedores, en toda la zona, a nivel municipal, provincial o nacional. Todos estos organismos son de gran importancia ya que pueden brindar asistencia técnica mediante una serie de diversos

profesionales y/o asistencia económica a través de los diferentes capitales de fomento para emprendedores.

**Familiares y amigos:** El apoyo del entorno es de vital importancia ya que son el soporte en los momentos de decadencia, en la mayoría de los casos tendrán una opinión sincera que nos ayudará a mejorar día a día y a creer en nuestros sueños.

### **Aliados no convencionales.**

Hay un viejo proverbio que dice no le temas a la competencia, teme a tu propia incompetencia. Y pasa que muchas veces nos empeñamos y nos centramos en ver que hace un competidor y de qué forma podemos destruirlo o anularlo.

¿Pero qué pasa si lo vemos al revés? si en lugar de eso pensamos en cómo aprender de los competidores para hacer nosotros las cosas mejores, el resultado es un proceso llamado benchmarking. Esta metodología apunta a aprender las mejores prácticas de hacer determinada actividad, mediante un trabajo en conjunto con otras empresas. Puede sonar un poco loco, pero es una práctica que se usa a menudo y que bien llevada a cabo puede dar grandes beneficios.

*El proceso consiste en:*

1. Determinar sobre qué cosa queremos aprender, de que empresas vamos a aprender.
2. Realizar un cuestionario con las preguntas de las cuales nos interesa conocer la respuesta, es importante que este cuestionario lo respondamos nosotros mismos primero, para saber si lo entendemos y también nos da una idea de lo que pensamos.
3. Luego contactamos con las diferentes empresas y le acercamos el cuestionario para que lo respondan
4. Evaluamos sus respuestas con las nuestras y vemos que cosa hacíamos bien y en qué cosas podemos mejorar.

5. Elaboramos una propuesta de mejora y la implementamos.

Existen diferentes tipos de benchmarking, estos son.

- Interno: cuando uno tiene varias sucursales (ejemplo Grido, McDonald) hace esta tarea entre todas sus sucursales para ver cual está haciendo mejor las cosas y luego aplicarlas al resto.
- Competitivo: Se hace con una empresa que compite directamente con nosotros, el beneficio de trabajar en conjunto es que se evita un competidor externo, se hace un intercambio de conocimientos, se sabe que tan lejos o cerca está mi competidor y a un costo accesible o nulo.
- Estratégico: Se hace entre empresas de distintos rubros, por ejemplo una empresa de calzados puede asesorar a una empresa de helados en cómo atender mejor a los clientes, y la de helados puede asesorarlo en cómo mejorar el sistema de stock.

Consideraciones a tener en cuenta

- Todos los participantes del benchmarking tiene que ganar algo
- El benchmarking es trabajo en equipo no espionaje
- Se debe tener bien en claro que es lo que se pretende averiguar
- Se debe buscar a las empresas que mejor hacen las cosas, o sea las top.

## **Conclusión**

Siempre es fundamental contar con aliados a la hora de emprender, ya que en un mundo desconocido, con muchas dificultades a superar y enfrentarlos solos sería muy difícil y posiblemente terminaría en un fracaso.

**Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Qué necesito aprender, cuáles son mis debilidades?

¿Quiénes son las personas o instituciones con las que debería aliarme?

¿Existe algún competidor con el que pudiera trabajar en conjunto?

¿Qué actividades debo realizar para fortalecer un vínculo con mis aliados?

En el próximo capítulo, se desarrolla la estructura de costos y flujo de ingresos.

## **CAPÍTULO 9**

### **Introducción:**

El capítulo 9, desarrolla el octavo elemento de un negocio, que es la estructura de costos, como costo, se entiende al gasto económico que representa la fabricación de un bien o la prestación de un servicio. Es necesario tener en cuenta cuales son estos costos y tratar siempre de reducirlos.

### **Tipos de costos que vamos a tener.**

Entre los costos, vamos a encontrar algunos que los vamos a tener que asumir siempre como por ejemplo costo de alquileres, costo de mano de obra, etc. Estos se los conoce como costos fijos y es muy importante conocerlos ya que si o si todos los meses debemos pagarlos, así no tengamos ventas, son obligaciones contraídas. Después existen otros costos que van a depender de la cantidad de productos que produzcamos, ejemplos son los materiales, la mano de obra contratada ocasionalmente, etc. Estos se llaman costos variables ya que varían en el tiempo. El costo total, va a estar dado por la sumatoria de los costos fijos y los costos variables en un periodo, y será esta nuestra base para calcular el precio.

### **Errores a la hora de hacer el costeo.**

En muchos emprendimientos, se comenten errores a realizar el costo de los productos y esto conlleva a que muchas veces tengamos una idea errónea de cuanto nos cuesta verdaderamente realizar un producto.

Algunos de estos errores son.

- No llevar un registro de los costos que afrontamos (el peor de todos)
- Llevar un registro, pero poco preciso, anotando valores estimativos.
- Contabilizar los costos más importantes y dejar de lado el resto.



- Creer que cuando hacemos algo referido al trabajo, fuera del horario habitual o “de pasada” no es un costo
- Como lo que hago me gusta y no me cuesta mucho, lo cobro barato
- Utilizar el costo que pagamos hace un año, sin considerar cuanto sale hoy

### **Consejos para bajar los costos.**

- Evaluar la necesidad de cada compra que se haga
- Utilizar servicios gratuitos para promocionar la empresa (Facebook, Twitter, páginas web libres).
- Prioriza el servicio de mail antes que el de impresión
- Interactúa con tu equipo o empleados para ver cómo hacer más rápido y mejor las cosas.
- Agrupar actividades similares el mismo día, (ejemplo las reparticiones hacerlas todas los viernes).
- Estandarizar operaciones y actividades
- Estar actualizado sobre las nuevas tecnologías disponibles para hacer mejor y más rápido las actividades.
- Hacer un análisis de todos los proveedores disponibles de mis insumos y materia prima, no quedarme con el primero que encuentre, y hacer ese sondeo cada cierto tiempo.

### **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Cuáles son mis costos fijos?

¿Cuáles son mis costos variables?

¿Tengo divididos mis costos en categorías según su origen?

¿Cómo puedo reducir mis costos?

En el próximo capítulo, se desarrolla el flujo de ingresos.

## CAPÍTULO 10

### Introducción:

Este es el último bloque de los 9 que conforman un negocio, y se refiere a los flujos de ingresos que tendrá nuestro emprendimiento. Luego de finalizar este capítulo, se desarrollará en el siguiente, el modelo CANVAS que sirve para abordar estos nueve bloques de una manera rápida, efectiva y dinámica.

### Determinación de los ingresos

Es necesario conocer cuáles son los ingresos de un emprendimiento, es por ellos que la mayoría de las personas hace un negocio, el fin de toda empresa es generar dinero, sino estaríamos hablando de una Organización sin fines de lucro. Los ingresos van a estar determinados por las ventas, menos los gastos más algún ingreso ocasional (venta de equipo, maquinaria, etc).

1	Ingreso por ventas	(+)
2	Ingresos ocasionales	(+)
3	Total de ingresos	1 + 2
4	Costo de materia prima	(-)
5	Costo de producción	(-)
6	Costo de mano de obra	(-)
7	Otros gastos	(-)
8	Impuestos	(-)
9	Total de egresos	4+5+6+7+8
10	Resultado	3 - 9

Si el resultado de 10, es positivo, quiere decir que el emprendimiento está dando ganancias, caso contrario, el emprendimiento da perdidas, en caso de ser iguales significa que el emprendimiento alcanza justo para cubrir los gastos, no da perdidas, pero tampoco da ganancias, en este caso hay que ver qué medidas se pueden tomar para revertir esta situación y que comience a dar ingresos positivos.

En la primera etapa del emprendimiento, es muy posible que de un resultado negativo, ya que existe una gran inversión en equipos, materiales, publicidad, capacitación, trámites y las ventas todavía no son suficientes.

### **Determinación del precio de venta.**

El precio de venta, está en función de dos variables, los costos que tenemos y el precio de la competencia. Nuestro precio de venta debería ser mayor a los costos y menor o igual al de un producto de la competencia que tenga igual calidad que el nuestro.

También va a depender de la estrategia competitiva que adoptemos, a saber.

- Si elegimos competir por costos: Nuestro precio de venta, deberá ser menor si o si al de la competencia.
- Si elegimos competir por calidad: Nuestro precio de venta posiblemente sea mayor al de la competencia, pero ofreceremos un producto de mayor calidad y funcionalidad.
- Si la estrategia es de nicho (un segmento de mercado donde no hay competidores), tenemos más libertad para establecer el precio de venta, ya que no tendremos competencia, al menos en un principio.

### **Análisis de los ingresos por productos / clientes.**

También es importante conocer, cuales son los productos que dejan un mayor ingreso y cuáles no, para así intentar aumentar y priorizar la venta de los primeros y analizar los segundos para reducir sus costos. Por otro lado, seguramente van a existir segmentos de clientes que nos den una mayor rentabilidad, sea esto porque compran más cantidad de productos, porque pagan a término, etc, a estos clientes debemos cuidarlos y ofrecerle siempre la mejor atención, caso contrario habrá clientes que no nos den una buena rentabilidad, paguen fuera de termino,

a estos últimos debemos ir corrigiéndolos y en caso de ser necesario apartarlos cordialmente, la frase de que el cliente siempre tiene la razón no es más que un eslogan publicitario, algunos clientes son problemáticos y debemos dejarlos de lado de un modo amable.

### **Consejos para aumentar los ingresos.**

- Cobrar en término
- Ofrecer servicios post venta
- Enfocarse a mercados de poca competencia, para así poder aumentar el precio de venta
- Seguir los consejos del capítulo anterior para reducir los costos
- Hacer publicidad para que conozcan el emprendimiento
- Promociones para aumentar las ventas.

### **Preguntas que deberías contestar luego de leer este capítulo:**

¿Mi emprendimiento está dando ingresos?

En caso que no los de, ¿Por qué pasa esto?

¿Soy capaz de cubrir mis gastos fijos?

¿Qué puedo hacer para mejorar el ingreso?

## CAPITULO 11

### El método Canvas

Para utilizar el método se utiliza un lienzo (Canvas) de papel o cualquier otro soporte, es recomendado que sea grande, se puede utilizar un pizarrón o un afiche. El lienzo (ver figura 4) se debe colocar en una pared de manera tal que todas las personas involucradas puedan verlo.



Figura 4. Fuente de la imagen: <http://www.coworkinglemon.com/>

### ¿Quiénes deben participar?

Es recomendable que todas las personas involucradas en el proyecto participen en esta actividad, para así de esta forma poder establecer el modelo en conjunto, con ideas de todos y un entendimiento en conjunto de cuáles son las áreas que se deben tener en cuenta, cuales son las estrategias a seguir, los puntos claves y debilidades.

## Pasos:

Primero que todo hay que tener el Canvas colocado, estar reunido con todo el equipo en un lugar tranquilo y tener los post-it de diferentes colores, los post-it es algo fundamental ya que tienen la ventaja que se pueden pegar y despegar fácilmente, y al ser de tamaño reducido, se escribe solamente lo más importante.

Luego, se comienza analizando el segmento de clientes al cual apunto, anotando las respuestas en un post-it y pegándolo en el sector que corresponde, luego se hace lo mismo con la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales de comercialización, las actividades clave, los recursos claves, las alianzas claves, los costos y por último el flujo de ingresos, en ese orden, que es el mismo que llevan los capítulos de este libro.

A modo orientativo se deja esta imagen que contiene las preguntas mínimas que se deberían contestar en cada etapa.(figura 5)

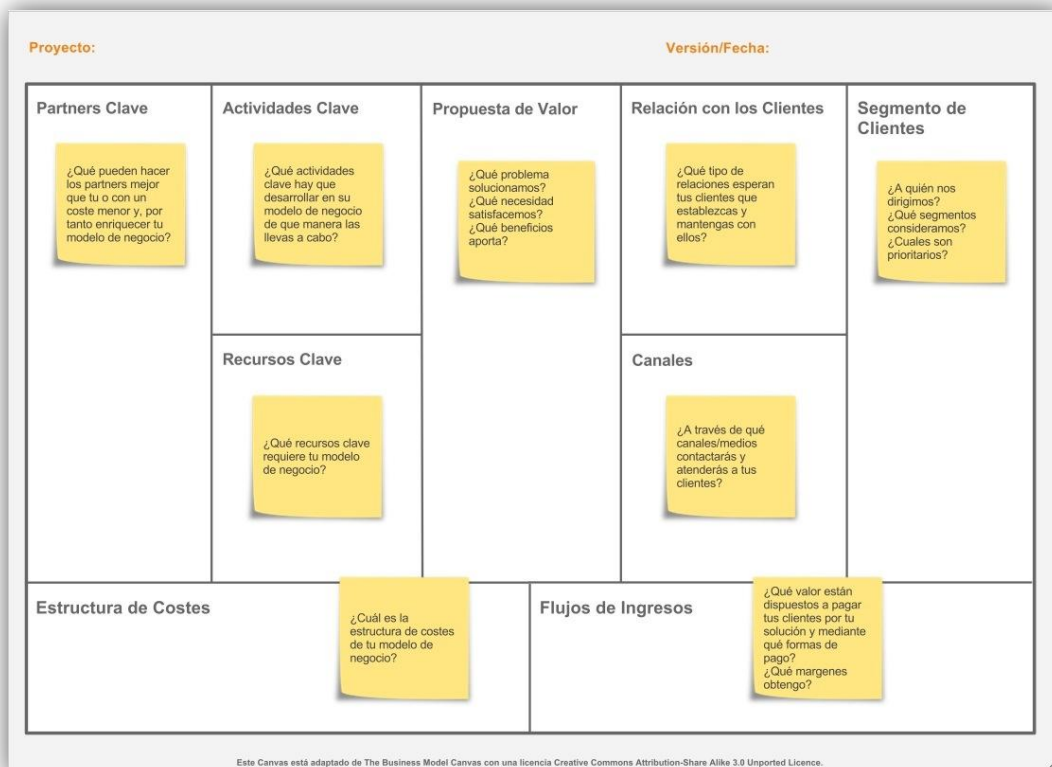


Figura 5. Fuente: <http://www.lifestylealcuadrado.com/>

Es recomendable usar un solo color para cada modelo de negocios, una vez que estén todos los papeles pegados, se procede a sacar una fotografía para que quede retratado el modelo original. Una vez hecho esto, se puede utilizar otro color de post-it para ir agregando variables o modificaciones en las diferentes áreas, al igual que antes, se le saca otra fotografía.

Una vez que se plasmaron todas las alternativas utilizando los post-it de diferentes colores, va a quedar algo similar a lo que se ve en la figura 6. Luego, se procede a realizar un análisis de cada una de las alternativas, viendo sus pros y sus contras, su posibilidad de llevarlas adelante, y se van quitando las que se decida que no sirvan.



Figura 6: Fuente <http://www.stepienybarno.es/>

Una vez que quedo el lienzo limpio, solamente con las ideas aceptadas por todos los miembros, se saca la última fotografía y se establece este como modelo final, es altamente recomendable que este modelo se traduzca en un papel detallando cada punto y que además quede en formato Canvas en el lugar de trabajo, para verlo todos los días y no perder de vista el objetivo y plan de acción para conseguirlo.

## **CAPÍTULO 12**

### **Anexo - información útil**

En este capítulo, se desarrollan algunas herramientas y consejos finales que pueden ser utilizados a lo largo del emprendimiento.

### **Método lluvia de ideas (también conocida como Brainstorming)**

Es una técnica en la que un grupo de personas en conjunto crean ideas en forma de soluciones para problemas que se presenten. Puede aplicarse para elegir el nombre de un producto, la marca, los colores, para aumentar las ventas, etc.

#### **Principios:**

- Debe existir una persona que lidera la tarea
- Todas las opiniones deben ser respetadas
- Se debe contestar rápidamente
- No se debe cuestionar a la persona que expreso una idea.
- Cuantas más personas participen mejores resultados se tendrán.

#### **Pasos:**

1. El líder, presenta el tema, situación, problema a resolver, explicándolo todas las veces necesarias hasta que todos los participantes lo entiendan.
2. El líder solicita a los participantes que expresen una idea de manera concreta, de a uno por vez
3. Estas ideas son anotadas por el líder en una pizarra, sin objeciones ni calificaciones
4. El procedimiento se repite hasta que ya todos hayan aportado varias ideas y no quede más nada por decir.



5. Con todas las ideas en la pizarra, se deben evaluar una a una, de manera de ir borrando las que no sirven y dejar solamente las más importantes
6. Con las ideas finales que quedaron en el pizarrón, se procede a crear un plan de acción a seguir.

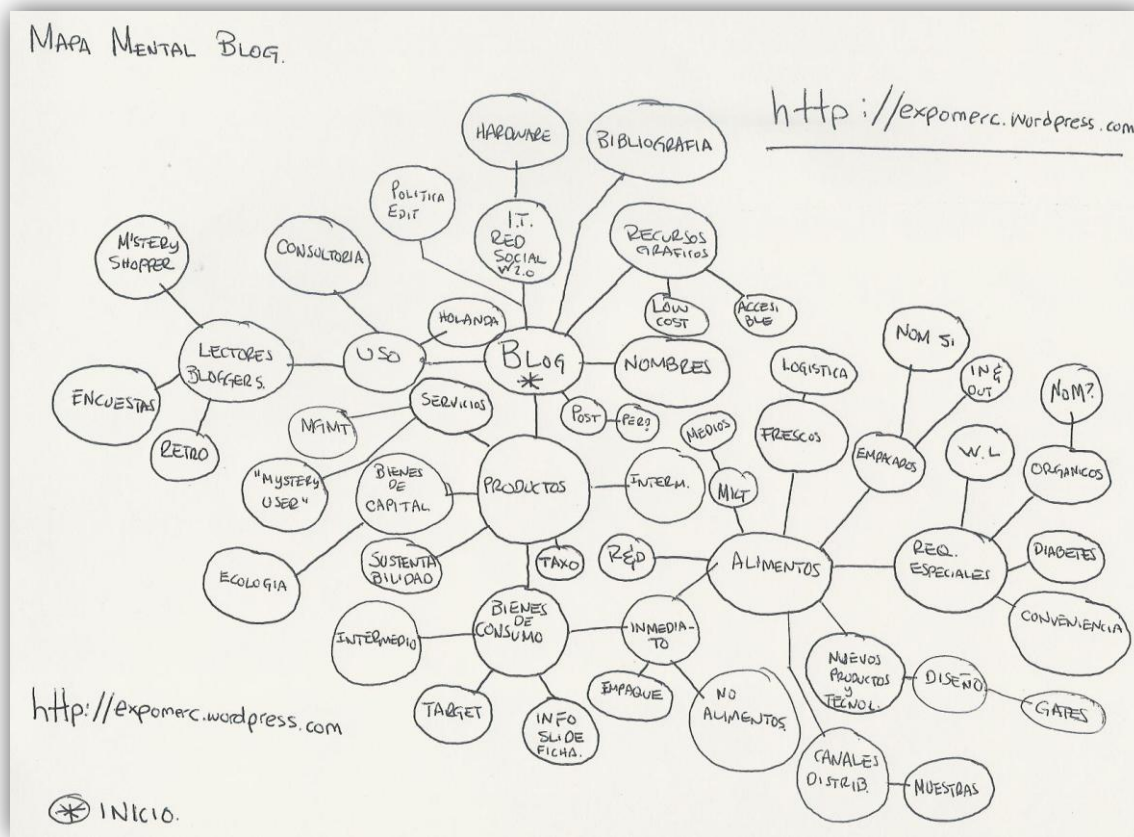


Figura 7. Ejemplo lluvia de ideas. Fuente: <https://vdem.wordpress.com/>

### Técnica para contar tu proyecto rápidamente

Hay una técnica, conocida como Elevator pitch, desarrollada en los años 80-90 en las escuelas de negocios de Harvard. El termino Elevator hace referencia a lo que conocemos como un ascensor, y simula una situación en donde nos encontramos con una persona en el ascensor de un edificio y en el trayecto del viaje debemos convencerlo de nuestra idea.

No es el descubrimiento de la pólvora ni nada similar, pero es de gran utilidad ya que acomoda y rescata los puntos que agregan valor a una conversación y simplifica notoriamente esta tarea.

### **Lo que no es un Elevator pitch**

- Una venta
- un discurso largo
- Una historia
- Un supuesto

### **Lo que SI es un Elevator pitch.**

Es una presentación breve y consistente de un negocio o empresa a un potencial inversor o persona que queramos tener como aliados.

### **Los pasos son:**

- Presentación personal (Saludo, nombre, quienes somos)
- Qué proyecto ofrecemos
- Quienes nos respaldan
- Que soluciona nuestro proyecto
- Cuáles son nuestros objetivos
- Que es lo que estamos necesitando.
- Dejar un medio de contacto (tarjeta)

### **Consejos para llevarlo adelante con éxito**

- Escribirlo, pensarlo y analizarlo
- Resumirlo a lo meramente importante
- Practicarlo y practicarlo
- Estar 100% convencido de lo que decimos
- Busca captar la atención en todo momento
- No ser pesado, cargoso o grosero
- No forzar una pronta respuesta

- Elige cuidadosamente a la persona que quieras conquistar.
- 

## **Técnica de ayuda en la toma de decisiones**

Tomar decisiones es algo que hacemos todo el tiempo aunque no lo notemos. Tomamos decisiones en el ámbito personal, laboral, emocional, etcétera. Cada una de estas decisiones, definen lo que somos, que nos importa, que queremos ser, a donde queremos llegar. Hay decisiones simples y complejas, cada una con diferentes grados de consecuencias, pero todas en mayor o menor medida, condicionan lo que somos. Así mismo, sea el caso que no decidamos nada, estamos eligiendo una opción, o sea estamos decidiendo, o dejando que otro decida por nosotros. En síntesis, la vida se basa en decisiones, y cuanto mejores sean estas, mejores resultados obtendremos.

**El proceso que seguimos cuando tomamos una decisión es algo así como:**

1. Análisis de la situación sobre la que tenemos que decidir
2. Desarrollar una serie de alternativas, o sea posibles decisiones.
3. Elegir entre estas alternativas la mejor (a continuación se verá alguna herramienta para ayudar a esto)
4. Implementar la decisión tomada y medir los resultados obtenidos.

### **¿Como elegimos entre varias opciones la mejor?**

La opción más fácil es utilizar el azar, pero no es la correcta ni nos conducirá a buenos resultados. Entonces veremos otro método.

Primero es necesario que estemos bien seguros sobre el tema que vamos a decidir, y que es lo que queremos lograr, segundo debemos contar con buena información y tercero, tener noción de las consecuencias que pueden generar cada una de nuestras decisiones.

Pongamos como ejemplo la decisión de comprar un producto A o uno B.

Se puede tomar una decisión basándose en un solo criterio (por ejemplo: menor costo). En este tipo de decisiones es fácil encontrar la

mejor opción. Pero supongamos que no solo nos importe el precio, sino que también nos interese la calidad, la garantía ofrecida, entonces tendríamos una decisión multicriterio, los pasos para elegir la mejor opción son.

1. Darle una importancia a cada criterio (de 1 a 10, donde 1 es poco importante y 10 es muy importante)

Precio: 9

Calidad: 7

Garantía: 7

2. Valorar cada producto según los criterios anteriores.

Por ejemplo, el producto A tiene un precio alto de 10.000 (lo valoramos como 6), una calidad muy elevada (lo valoramos como 10) y la garantía es de tres años (lo valoramos como 9)

El producto B, tiene un precio de 8.000 (lo valoramos como 7), una calidad media (lo valoramos como 8) y la garantía es de un año (lo valoramos como 6).

3. Calculamos el peso combinado de cada uno.

Con la ayuda de una tabla como la siguiente, se multiplica la importancia dada por el valor de cada producto A, y se obtiene el Peso A, y luego se hace lo mismo para el producto B.

Criterio	Importancia dada	Producto A		Producto B	
		Valor	Peso	Valor	Peso
Precio	9	6	54	7	63
Calidad	7	10	70	8	56
Garantía	7	9	63	6	42

4. Se realiza la sumatoria de todos los pesos del producto A ( $54 + 70 + 63$ ) = 187 y los pesos del producto B ( $63+56+42$ ) = 161

Y se elije el producto que tenga un peso total mayor, en este caso el PRODUCTO A.

Criterio	Importancia dada	Producto A		Producto B	
		Valor	Peso	Valor	Peso
Precio	9	6	54	7	63
Calidad	7	10	70	8	56
Garantía	7	9	63	6	42
<b>Totales</b>			<b>187</b>		<b>161</b>

## **Agradecimientos**

El agradecimiento a todas las personas que de alguna u otra manera acompañaron este proyecto, desde mi formación en una universidad pública, hasta las charlas gratuitas brindadas por la fundación mundos E, la Secretaría PyME y Desarrollo Emprendedor de la provincia de Córdoba y demás organizaciones que fueron creando en mi mediante sus cátedras abiertas el espíritu emprendedor. Como agradecimiento a todo esto, y porque creo que el emprendimiento no es una moda sino un estilo de vida que resuelve muchos flagelos de esta sociedad, es que pongo a disposición de todos ustedes este material libre y gratuito. Esperando les sea de utilidad en su actividad emprendedor.

**Damián Pallone, futuro Ingeniero Industrial y por sobre todas las cosas emprendedor.**