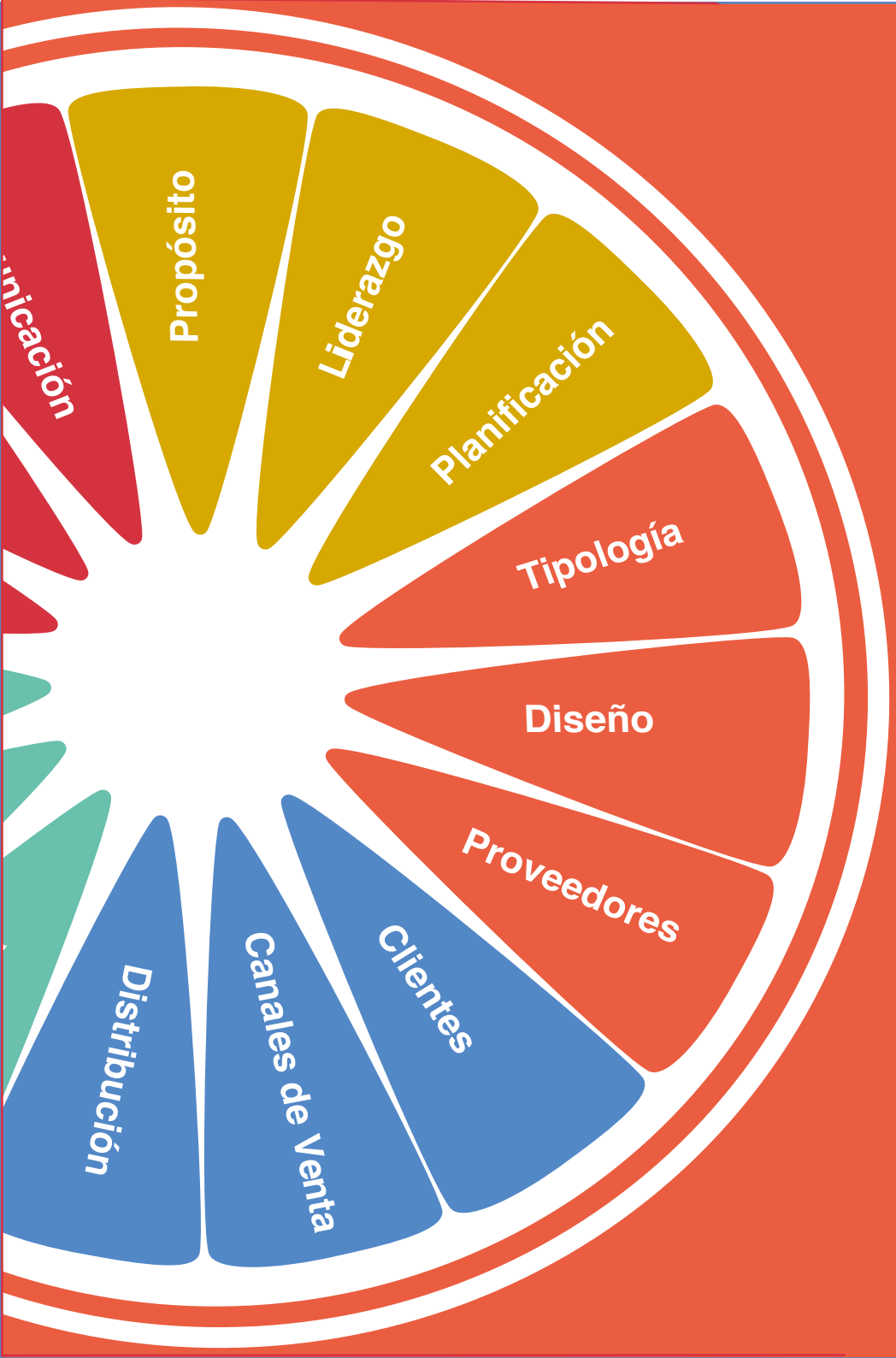


Guía Pyme Naranja

Una ayuda para profesionalizar tu Pyme

Universidad del Desarrollo
Facultad de Comunicaciones

Red Crea

Gobierno Regional
Región del Biobío

Gobierno de Chile
www.gob.cl

RED CREA UDD, Proyecto Financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad otorgado por el Gobierno Regional, Región del Biobío.

Universidad del Desarrollo
Facultad de Comunicaciones

Red Crea

Gobierno Regional
Región del Biobío

Gobierno de Chile
www.gob.cl

Pyme Naranja es una herramienta de ayuda para fomentar la autogestión de los emprendimientos creativos del Biobío.

Como proyecto financiado por el Fondo de Innovación para la Competividad, otorgado por el Gobierno Regional, ha sido desarrollado por los académicos Sofía Martínez Larraín y Allan Urban Baeza en el marco del proyecto Red Crea UDD, una plataforma de la Universidad del Desarrollo que busca potenciar la profesionalización y la colaboración de esta industria clave desde la acción local y con mirada global.

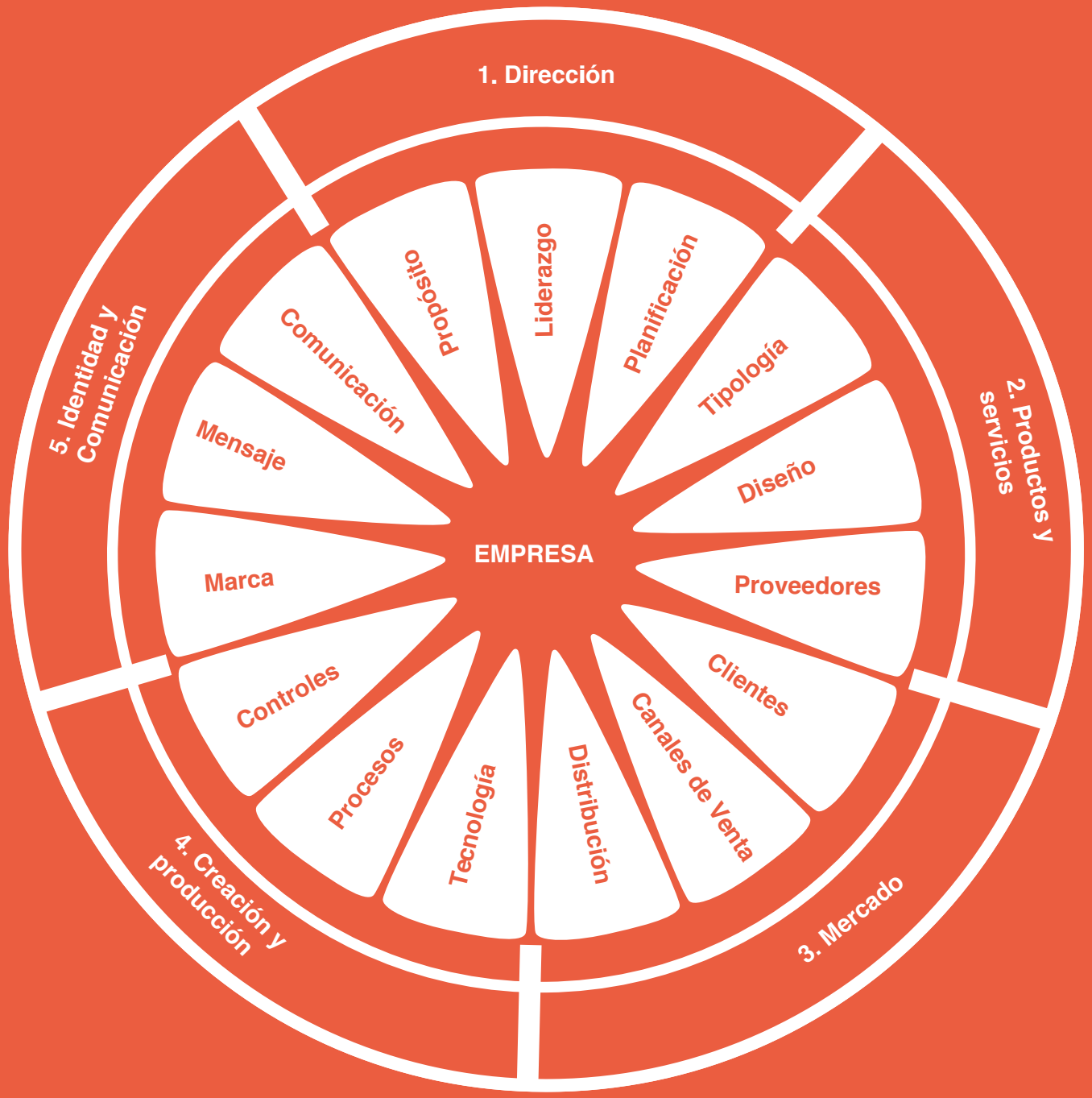
Autores:
Sofía Martínez Larraín
Allan Urban Baeza

Editor:
Patricio Corvalán Carbone
Diseño e Ilustraciones:
Sofía Martínez Larraín

RED CREA UDD, Proyecto Financiado por el Fondo de Innovación para la Competitividad otorgado por el Gobierno Regional, Región del Biobío.

Tabla de contenidos

Presentación	7
¿Qué es Pyme Naranja?	9
La Metodología	17
Área 1: Dirección	18
Área 2: Productos y Servicios	38
Área 3: Mercado	52
Área 4: Creación y Producción	66
Área 5: Identidad y Comunicación	78


1. Dirección
2. Productos y servicios
3. Mercado
4. Creación y producción
5. Identidad y Comunicación
EMPRESA
Liderazgo
Planificación
Tipología
Diseño
Proveedores
Clientes
Canales de Venta
Distribución
Tecnología
Procesos
Controles
Marca
Mensaje
Comunicación
Propósito

Presentación

Esta guía nace por la necesidad urgente de estructuración y profesionalización que requiere un alto porcentaje de los emprendimientos creativos.

A través de una herramienta guiada de uso práctico, permite que cada emprendedor pueda hacer su propio diagnóstico de su empresa sobre temas como la creación de valor de productos y servicios, la estrategia comunicacional, la organización, los proveedores, entre muchos otros, para apuntar así hacia una oportunidad de profesionalizarse y hacerse más competitivos.

Este material está elaborado a partir de una revisión bibliográfica, estudios y encuestas relevantes sobre el emprendimiento en Chile y Latinoamérica, y en la experiencia de casi diez años de los autores realizando consultorías y mentorías para diversas organizaciones públicas y privadas en distintas regiones del país.

¿Qué es Pyme Naranja?

Más que una guía, lo que estás leyendo pretende ser tu apoyo. Conocemos la realidad cuesta arriba que debe recorrer todo emprendedor, sobre todo los más pequeños y más aún los que se arriesgan contra toda marea para navegar en las industrias creativas. Por eso, en estas páginas buscamos ser tu ayuda para que puedas encontrar las respuestas que necesitas para que tu negocio despegue.

Lo que te presentamos es Pyme Naranja, una herramienta didáctica que te permite autoevaluar distintas facetas de tu emprendimiento, para detectar aquellos puntos en que tu negocio puede mejorar y así tomar decisiones estratégicas informadas para hacerlo más competitivo, más profesional y más conectado a redes de apoyo que faciliten tus operaciones.

¿Por qué es necesario "mejorar"?

Según la encuesta 2018 de la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), una de las razones más importantes del fracaso de los emprendimientos se debe a la falta de organización y mala administración

del negocio.

No es para asombrarnos. La realidad es que, por lo general, los emprendedores se lanzan a la piscina apenas sabiendo nadar, desconociendo las oportunidades que para su negocio puede entregar una herramienta educativa y de capacitación como Pyme Naranja.

¿En qué cancha estás jugando?

Aprender a emprender en las industrias creativas es algo a lo que no puedes seguir haciéndole el quite. La velocidad de los cambios en el mundo no tiene reversa y hoy eres protagonista de un mundo en el que debes ser capaz de enfrentar todos los detalles que desafían a tu negocio en cada momento. Desde encontrar y lidiar con los proveedores hasta incorporar el uso de tecnologías que te permitan llegar con mayor precisión y cercanía a tus clientes, sobre todo en esta época en que la pandemia ha transformado las relaciones de todo nivel, y en la que la forma de crear productos o servicios y venderlos ya no tiene retorno a lo que estabas acostumbrado.

Esto te obliga a mirarte al espejo. Ver cómo estás abordando aspectos tan complejos como el liderazgo, el trabajo en equipo, la innovación, la eficiencia productiva, el uso de las tecnologías, los canales de venta, la relación con los proveedores, la competencia, la opinión de los clientes, la necesidad de generar redes colaborativas, entre muchos otros aspectos.

Y en este contexto, ¿para qué te va a servir Pyme Naranja?

Pues para poner a tu negocio ante el espejo. Para que tú mismo aproveches lo práctico de esta herramienta y examines cada paso de tu emprendimiento creativo y puedas así ver dónde y cómo mejorarlo. No te preocupes, porque éste será un viaje en el que te vamos a estar acompañando permanentemente. Llevamos años evaluando mejores oportunidades de crecimiento, innovación y profesionalización de emprendimientos en instancias como la Red de Innovación e Impacto Latinoamericana, que agrupa a 30 organizaciones en 11 países de

América Latina y el Caribe; la Asociación de Industriales de Iquique y El Tamarugal; la Cámara de Comercio de Los Ángeles; el Centro de Investigación Tecnológica del Agua en el Desierto (Ceitsaza), con la Universidad Católica del Norte; el Núcleo de Biotecnología Curauma, en Valparaíso; la Asociación de Emprendedores de Iquique (Co-Imagina), entre muchos otros. Si algo nos mueve y nos encanta es aportar, desde nuestra experiencia, para que los emprendimientos como el tuyo puedan afianzarse.

Un futuro naranja

Pyme Naranja se inspira en la llamada “Economía Naranja”, un término que agrupa a las iniciativas basadas principalmente en el talento, la diversidad cultural, la propiedad intelectual y la creatividad. Este concepto propone mecanismos para que las industrias creativas ofrezcan productos y servicios culturales innovadores, y de esta manera existan mejores oportunidades para que los emprendedores como tú tengan una mejor calidad de vida.

Esta herramienta de diagnóstico apunta precisamente a eso: ayudarte a la organización y gestión de tu emprendimiento, a través de un método en que puedes hacer tú mismo el diagnóstico para detectar cuáles son sus fortalezas y dónde puedes mejorar.

¿Cómo funciona?

Supongamos que pones tu emprendimiento frente a un espejo. Lo que Pyme Naranja te recomienda es que lo mires desde las cinco áreas que consideramos relevantes que un negocio debe tener estructuradas para comenzar a funcionar.

Así, te sugerimos revisar tu emprendimiento desde:

- El área de dirección.
- El área de productos y servicios.
- El área de mercado.
- El área de creación.
- El área de identidad y comunicación.

En cada área hemos definido, a su vez, tres módulos que te ayudarán a identificar y a analizar la manera en que estás llevando a cabo tu

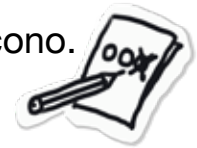
emprendimiento en esos aspectos, como lo veremos más adelante.

También, hemos diseñado la representación gráfica de una naranja partida por la mitad y que te llevará por un viaje visual entre las cinco áreas que te proponemos y que terminará con preguntas que te sugerimos contestar como parte del autodiagnóstico.

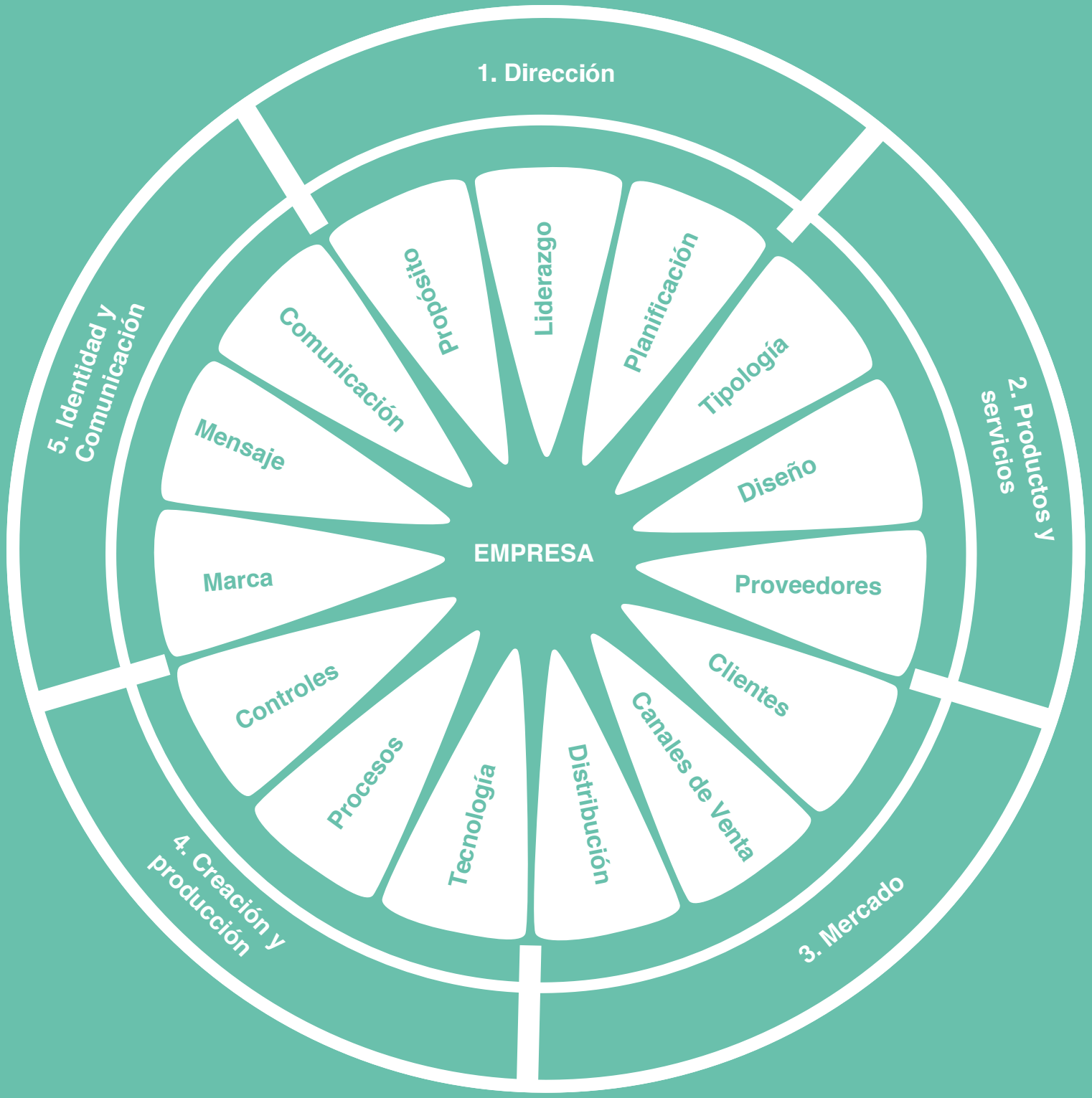
Si bien Pyme Naranja está pensada como un recorrido en el sentido de las manecillas del reloj y de comienzo a fin por las cinco áreas ya mencionadas (entendiendo que la propuesta de esta metodología es que el desempeño exitoso de tu negocio dependerá de la revisión integral de todas las áreas), también puedes aplicar el análisis en aquella área que te interese, ya que el diagnóstico funciona de manera independiente, según la necesidad que creas tener.

En la presentación de cada área con sus módulos respectivos te encontrarás con que la naranja tiene diferentes colores para facilitar su identificación. Junto con ello encontrarás la explicación y definición de cada módulo y una sugerencia de preguntas que deberás contestar de cara a tu realidad como emprendedor.

Al final de cada área encontrarás un espacio para hacer una evaluación numérica basada en tus reflexiones. Este resultado reflejará el

grado de logro en cada uno de los módulos, lo que se traducirá finalmente en un diagnóstico. Es importante que utilices los espacios diseñados en Pyme Naranja para recoger y registrar tus reflexiones. Estos siempre estarán señalados con el ícono. 

Recuerda que además contarás con la plataforma Pyme Naranja (www.redcrea.udd/pymenaranja.cl), en dónde encontrarás cápsulas audiovisuales que profundizan los contenidos de esta guía práctica con ejemplos de cómo otros emprendedores han adoptado soluciones para los problemas que hoy te pueden estar atormentando.

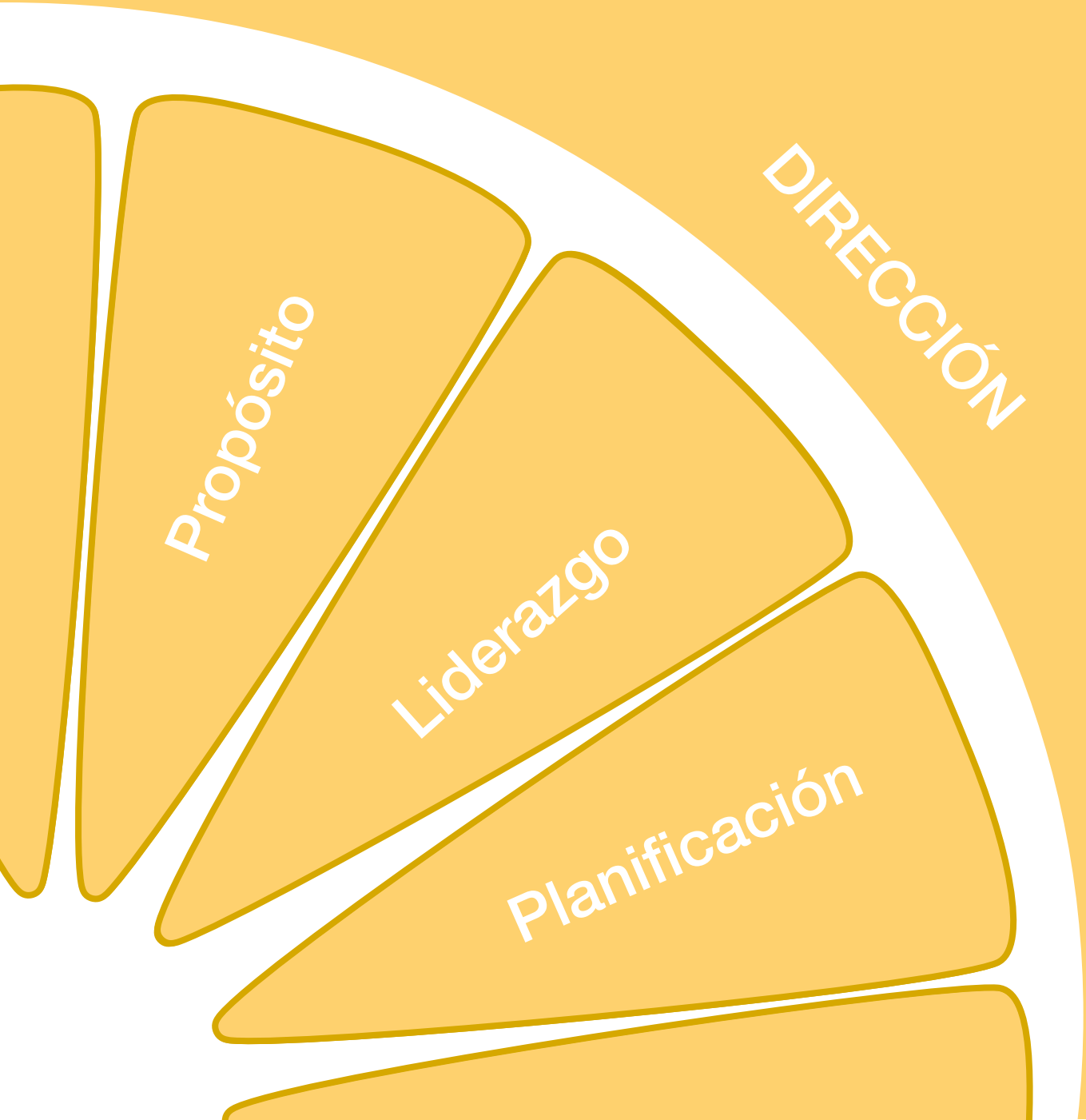

1. Dirección
2. Productos y servicios
3. Mercado
4. Creación y producción
5. Identidad y Comunicación
EMPRESA
Liderazgo
Planificación
Tipología
Diseño
Proveedores
Clientes
Canales de Venta
Distribución
Tecnología
Procesos
Controles
Marca
Mensaje
Comunicación
Propósito

La Metodología

Comencemos el viaje

En la descripción de cada área y sus tres módulos iremos contándote un ejemplo de un negocio que analizaremos sobre la base del autodiagnóstico que le arroja Pyme Naranja.

El primer paso en este viaje es que le demos una mirada a esta naranja partida por la mitad para familiarizarnos e identificar cada una de sus partes:


DIRECCIÓN
Propósito
Liderazgo
Planificación

Área 1: Dirección.
Módulos para analizar:
Propósito, Liderazgo y Planificación

Módulo Propósito:

Objetivo: Definir tu motivación principal para emprender.

Beneficio: Facilitar la dirección y definición de objetivos de tu emprendimiento y atraer a otros que comparten ese propósito.

Para reflexionar y analizar: Es necesario definir el propósito para que sea tu guía principal, ya que simplifica y facilita la orientación, la dirección y las acciones concretas del emprendimiento.

El propósito responde a las preguntas: ¿Por qué haces lo que haces? ¿Por qué y para qué existe tu emprendimiento? ¿Cuál es tu creencia? ¿Qué eres y qué no eres?

El ganar dinero no debiera ser un propósito, sino que el resultado de hacer bien tu trabajo y satisfacer las necesidades de tus clientes.

Las empresas exitosas han definido muy bien su propósito, por qué hacen lo que hacen y esto les permite pensar a largo plazo y adaptarse a los cambios del mercado. Junto con ello, un propósito claro se transforma en una ventaja competitiva para tu empresa, ya que te

permite empatizar con tus clientes y fidelizarlos con un objetivo común mucho más allá de sólo venderles tus productos y servicios. Ellos sentirán que compartes los mismos valores u objetivos de vida y esa es una razón para preferirte.

También es importante tener claro los valores y principios y transmitirlos a tus clientes.

Los valores y principios son el conjunto de creencias y normas que orientan y regulan el comportamiento y la vida de tu negocio y deben estar contemplados en el propósito. Estos principios se manifiestan en su forma de ser, de cómo pensar y cómo conducirse. Definen y apoyan tus acciones en forma permanente y enfocada.

Los valores se refieren a cualidades propias de cada ser humano, que se construyen a través del tiempo, transmitidos por la familia, la educación y el entorno (como la honestidad, el respeto, la solidaridad, la excelencia en el trabajo, entre otros aspectos) y que se traspasan a tu negocio. Los principios, en cambio, son normas o reglas construidas a partir de estos valores, rigen tu conducta y debieran ser consecuentes con ellos.

Personas con una visión y propósito compartidos van generando una

comunidad. Esto te permite ir desarrollando mejores productos y servicios, pudiendo responder de mejor manera a las necesidades de tus clientes y usuarios y así fidelizarlos y crecer.
Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Has definido un propósito claro de por qué haces lo que haces? ¿Por qué y para qué existe tu negocio? ¿Qué eres y qué no quieres ser?

Mirémoslo desde la práctica

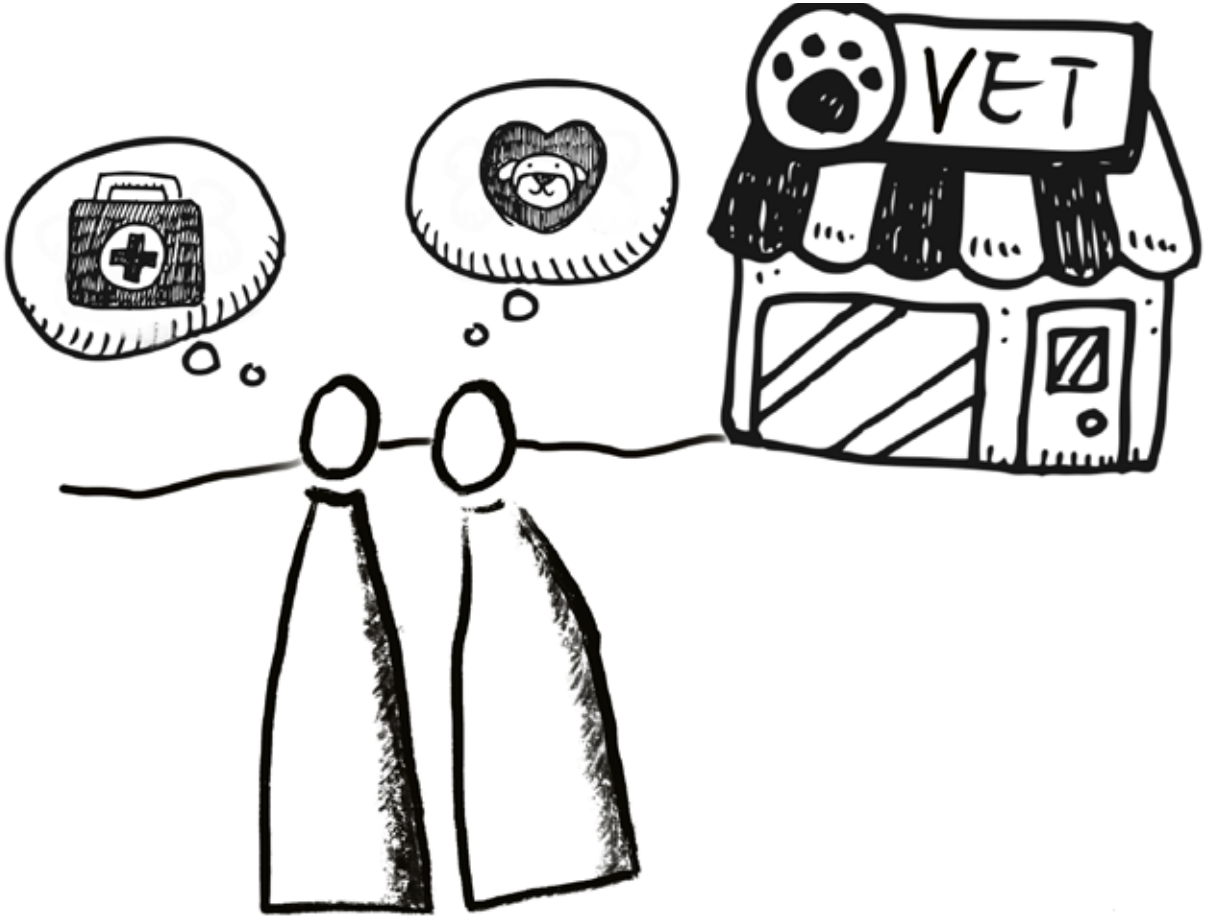
Imagina que dos amigos veterinarios han arrendado un pequeño local en el barrio y lo han habilitado con lo esencial para instalar una clínica para animales, debido al bajo presupuesto que tienen disponible.
Supone, también, que ellos analizarán su emprendimiento utilizando Pyme Naranja. Al pasar por el Área de Dirección, lo primero que van a revisar es el propósito y para ello deberán preguntarse:

- ¿Por qué lo estamos haciendo?
- ¿Porque somos amigos y queremos trabajar juntos?
- ¿Por qué queremos ganarnos la vida atendiendo la salud de los ani-

males?

• ¿Por qué no había una clínica veterinaria en el barrio?

Los motivos, razones o circunstancias por las cuales comienzas un emprendimiento pueden ser muchas y variadas. Sin embargo, para identificar un propósito que te ayude a guiarlo debieras ser capaz de



reconocer una idea genuina, grande y principalmente emocional y motivadora, que pueda inspirar también a tus clientes y a las personas que trabajan contigo.

En este ejemplo, estos dos amigos podrían responder: “Porque queremos sanar a los animales”.

En este caso, la frase responde sólo a la salud de los animales, asumiendo que se atiende sólo a animales enfermos. Si bien el motivo es positivo y correcto, podría limitarlos eventualmente en el futuro si quisieran ofrecer otros productos o servicios para animales, como peluquería, accesorios, adiestramiento u otros.

Pensando en ese futuro posible, tal vez sería más adecuado ampliar la idea a “Amamos a los animales”. Esta frase nos permitiría ampliar nuestro emprendimiento en múltiples direcciones, casi sin límites, pero siempre dentro del rubro, para no perder el norte.

Además, estos amigos veterinarios han encontrado que la honestidad, la empatía y la puntualidad son algunos de sus valores principales que deberían estar presentes siempre en su negocio y que todos lo sepan y compartan. Así, por ejemplo, a partir del valor honestidad

se puede construir el principio “Forjamos siempre relaciones honestas tanto con nuestros compañeros de trabajo como con nuestros clientes y proveedores”. A partir del valor empatía, se levanta el principio “Entendemos que los animales y mascotas de nuestros clientes son muy queridos y respetados por ellos y los trataremos y cuidaremos de la misma forma”. Por último, a partir del valor de la puntualidad, se construye el principio “Cumplimos con los compromisos en el tiempo acordado, respetando y valorando el tiempo de los demás”.

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **"¿Qué nivel de claridad tiene el propósito en tu empresa?"**, con nota del 1 al 5 siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente:

Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Muy pocas empresas, incluso de las grandes, son las que tienen un propósito definido, por lo que, si te pusiste nota 1 o 2, no te desanimes. ¡Es el momento de pensar en ese propósito! Si te anotaste un 3, tal vez tienes uno pensado y redactado, pero aún no está marcando una diferencia ni influyendo positivamente en tu emprendimiento. Si te calificaste con un 4 o 5 significa que ya lo tienes incorporado como una guía para tus acciones.

Módulo Liderazgo:

Objetivo: Dirigir adecuadamente a tus colaboradores y ayudarlos a crecer a ellos y al negocio.

Beneficio: Configurar un equipo de trabajo proactivo y efectivo que desarrolle la empresa y cree un ambiente laboral favorable.

Para reflexionar y analizar: El liderazgo se entiende como el conjunto de habilidades directivas que le permiten a un individuo influir positivamente en un grupo de personas para alcanzar las metas planteadas. Este aspecto requiere cualidades como empatía, carisma, sensibilidad, integridad, imparcialidad, entre otras, que permitan motivar a un equipo a seguir una dirección determinada con un fin beneficioso para todos. Se sigue a un líder porque se quiere hacer, no porque se deba.

Aunque trabajes solo, también dependes de otras personas que te apoyan. Pueden ser familiares, amigos, proveedores u otros, que se relacionan directamente contigo y a los cuales puedes motivar con tu

actitud.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Ejerces un liderazgo positivo y efectivo con tu equipo? ¿Fomentas el trabajo en conjunto? ¿Consideras a tus colaboradores en la toma de decisiones? ¿Fomentas la autonomía confiando en las capacidades de otros?

Aquí te planteamos algunas habilidades esenciales para ejercer un liderazgo positivo en tu negocio.

1. Saber delegar: no hacer todo sólo porque lo haces más rápido y mejor sino confiar en los demás y darles la oportunidad de aprender y mejorar.
2. Reconocer y recompensar: reconocer abiertamente los logros de los demás y recompensarlos debidamente.
3. Comunicación: mantener y propiciar una comunicación efectiva y constante con todos los colaboradores. Así ellos estarán informados y se sentirán considerados como parte del negocio.
4. Empatía: ponerse en el lugar de los demás y no juzgar sus acciones a priori. Vincularse desde lo afectivo y compartir experiencias con tus colaboradores.

5. Resolución de problemas: tener una actitud proactiva y resolutiva para enfrentar los problemas y no estancarse o culpar a otros.
6. Adaptación al cambio: tener la flexibilidad y capacidad de adaptación necesaria para enfrentar los desafíos permanentes.
7. Seguimiento y retroalimentación: tener la capacidad de monitorear el desempeño de otros y aconsejar y guiar para fomentar su desarrollo.
8. Motivación e inspiración: estimular y empoderar positivamente a tu equipo para ayudarlos a conseguir sus resultados.
9. Resiliencia. tener la capacidad de reponerse de las derrotas y/o errores y aprovecharlos como oportunidad de aprendizaje.
10. Compromiso: establecer y cumplir los acuerdos adquiridos.

Mirémoslo desde la práctica

Los amigos veterinarios han debido enfrentar la pandemia reinventando muchos de los servicios que entregaban. Acostumbrados a recibir a sus clientes en el local, con todas sus instalaciones clínicas y suministros, tuvieron que adaptar uno de sus vehículos con implementos

esenciales para atender a las mascotas a domicilio, lo que implica un gran cambio en el día a día, incluyendo reservas y planificación de tiempos, traslados, stock de insumos médicos básicos, nuevos gastos, etc.

Para poder hacer estos cambios, necesitaron del compromiso y del esfuerzo de todos los que participan en este negocio, directa o indirectamente, como colaboradores, proveedores, clientes y, por cierto, la familia. Algunos tendrán que reinventarse en sus labores, capacitarse, ampliar funciones, entre otras cosas, para que juntos puedan

enfrentar el desafío.

Esta reconversión solo será posible si los dueños de la veterinaria son buenos líderes, ya que tendrán que motivar y empoderar a sus colaboradores y a su entorno para aceptar y sumarse a esos cambios, Tendrán también que velar por sus necesidades, ser flexibles y apoyarlos constantemente durante ese periodo para lograr finalmente un servicio de calidad y mantener la continuidad.

Analiza tus resultados

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida sientes que tu liderazgo es positivo para tu equipo?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

En este paso, además de tu propia evaluación, te sugerimos preguntarles a quienes trabajan contigo, ya que, se trata de una opinión más subjetiva y es probable que la opinión personal este sesgada. La lista de características expuestas anteriormente te ayudará a identificar con mayor detalle las que son deseables en un buen líder.

Si estás bajo el 3, significa que aún hay bastante por trabajar y mucho espacio para mejorar. Si tienes sobre 3, se puede pensar que ya estás haciendo un buen trabajo al respecto y tus relaciones son positivas y constructivas.

Módulo Planificación:

Objetivo: Definir acciones concretas para alcanzar las metas propuestas.

Beneficio: Facilitar la concreción de logros y metas para mejorar y desarrollar el emprendimiento.

Para reflexionar y analizar: La planificación consiste en diseñar e implementar uno o varios planes de acciones claves para el negocio, en función de objetivos predefinidos. Estos pueden ser de corto, mediano o largo plazo y facilitarán la toma de decisiones para mantener el rumbo. Independiente del tipo o cantidad de objetivos que tengas, es fundamental diseñar una hoja de ruta con metas y tiempo para alcanzarlos. De esta manera, puedes hacer un seguimiento a tus acciones y evaluar los resultados, lo que te permitirá tomar decisiones en beneficio de tu plan.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tu emprendimiento cuenta con objetivos claros? ¿Tienes planificadas acciones concretas que permitan alcanzar esos objetivos? ¿Has pensado en plazos para

conseguir esos objetivos?

A continuación, se enumeran acciones básicas que deberías considerar en una planificación:

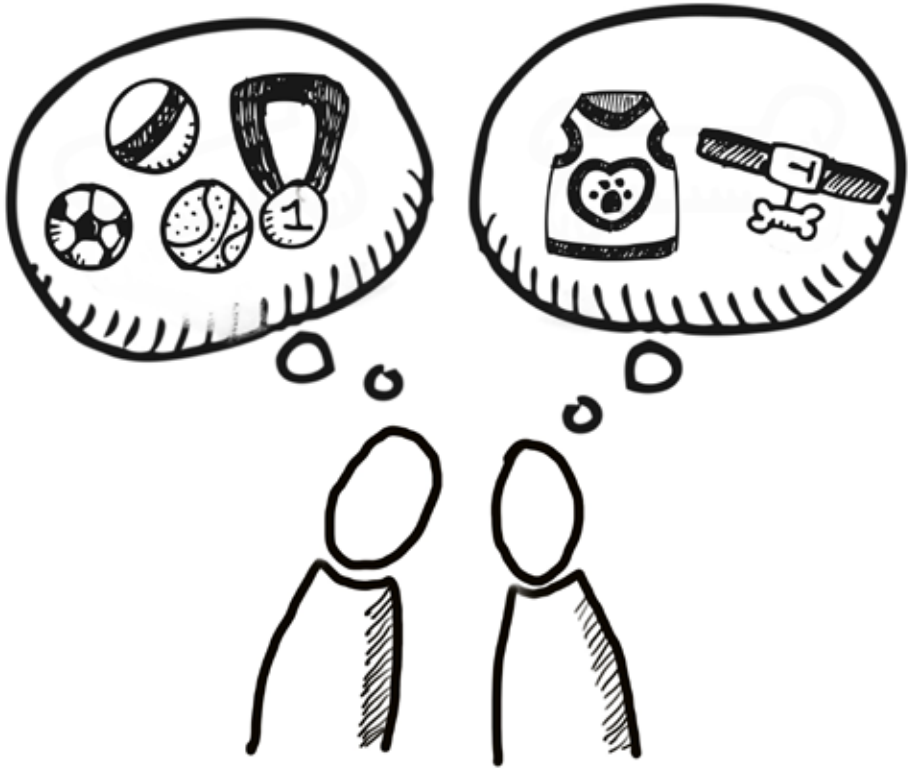
- **Definir un objetivo.**
- **Identificar los desafíos que ese objetivo implica para poder conseguirlo.**
- **Diseñar planes de acción para cumplir dichos desafíos.**
- **Controlar el cumplimiento y actualizar el plan.**

Mirémoslo desde la práctica

Imagina que los veterinarios quieren ampliar el giro de sus productos que entregan y que, además de atender médicamente a las mascotas, deciden incorporar la venta de accesorios como collares, cojines, juguetes y alimentos.

Para poder implementar esta nueva línea de productos es necesario realizar muchas acciones concretas con tiempo, por lo que hacen el siguiente plan:

1. Definir el tipo y variedad de productos para ofrecer



2. Identificar a los proveedores adecuados para obtener dichos productos

3. Calcular los precios y márgenes para evaluar si la idea es viable económicamente

4. Calcular el stock mínimo de productos

5. Definir un espacio físico en el local para exhibir los productos

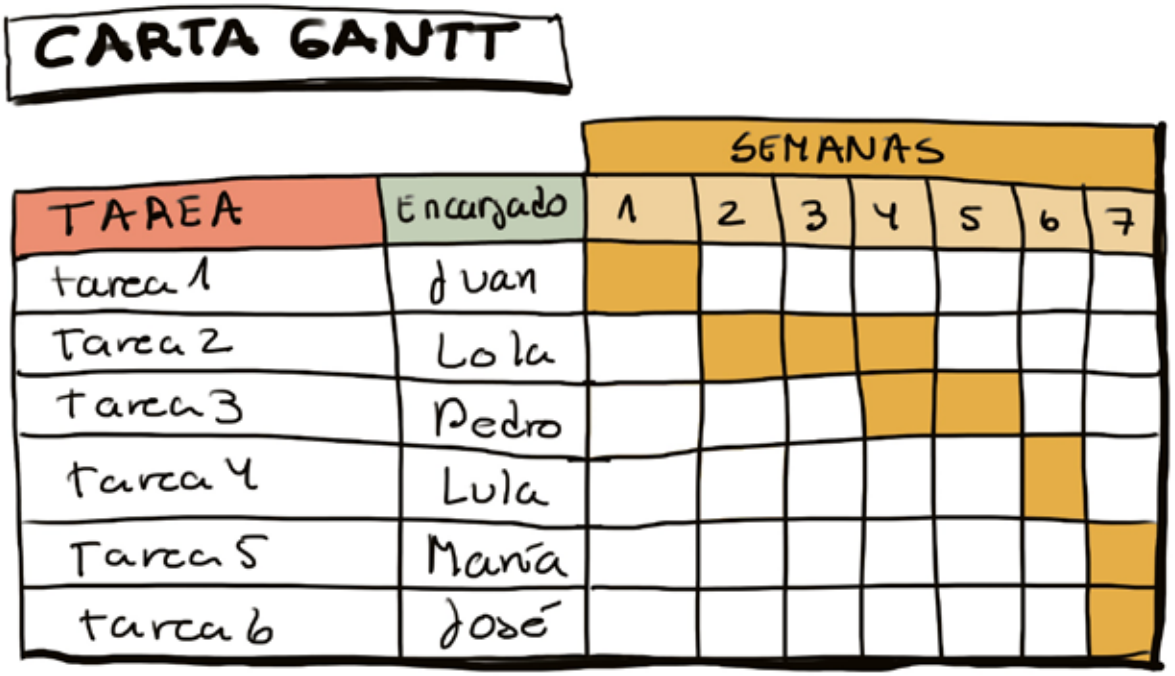
6. Diseñar e implementar el espacio y/o exhibidor

7. Comprar la primera partida de productos

Para completar este plan, no sólo es importante enumerar las tareas,

sino también asignarle un tiempo definido a cada una y definir quiénes son los responsables, con el fin de ponerse plazos para el cumplimiento de cada paso y así concretar la idea.

Una herramienta de ayuda en esta labor es desarrollar una carta Gantt que agrupará las actividades y los tiempos de ejecución.



Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida planificas tus acciones de acuerdo con tus objetivos?**

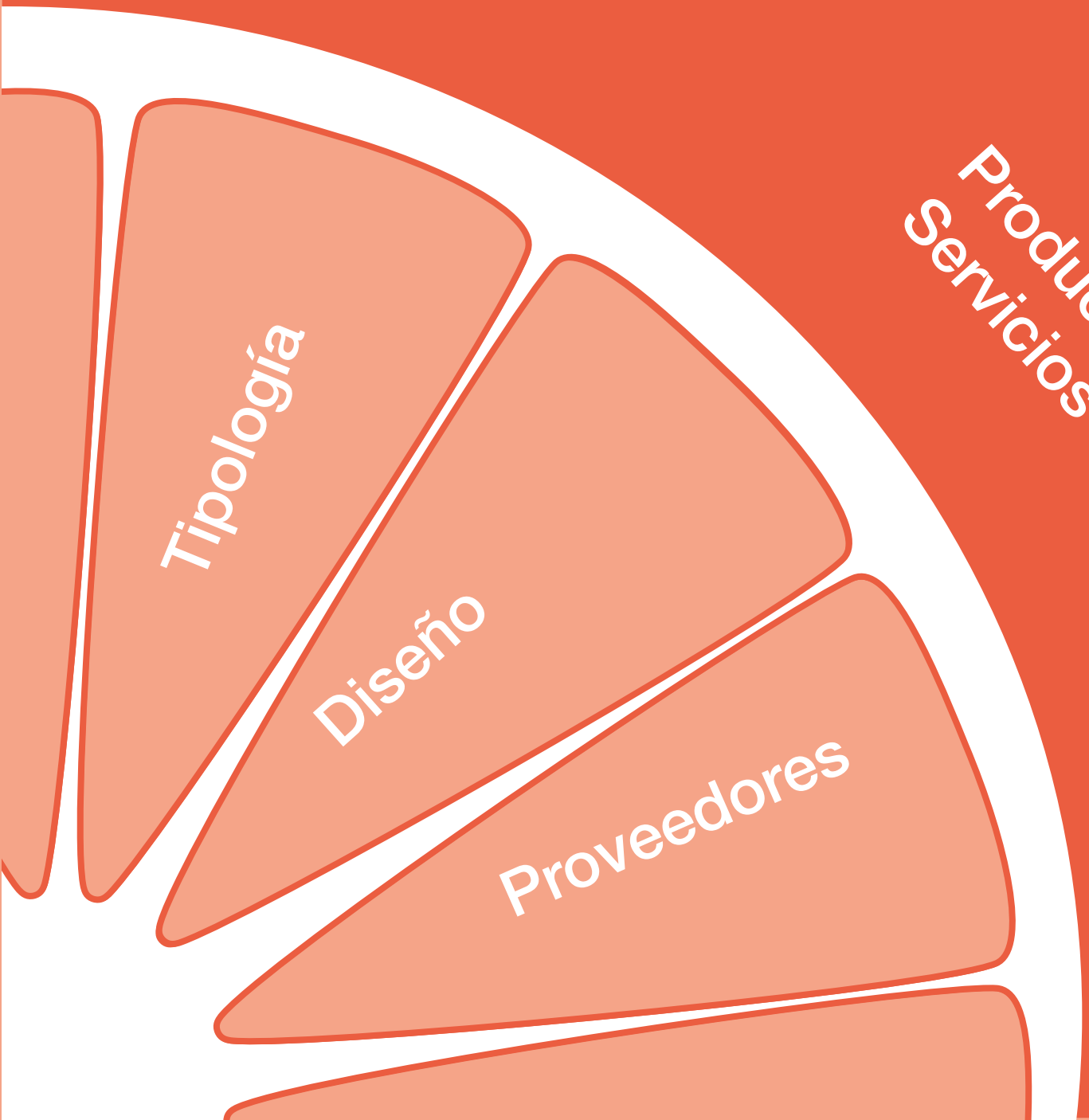
Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Seguramente, tienes planes y objetivos en mente. Sin embargo, es difícil que se transformen en “accionables” si no los plasmas gráficamente, les asignas un tiempo definido y los haces visible en una carta Gantt. Probablemente esta evaluación sea muy contrastada y si te calificaste con menos de 3 es que no utilizas esta herramienta habitualmente para programarte. Entre 4 y 5 significa que ya la tienes incorporada como hábito.

Productos y Servicios



Área 2: Productos y Servicios. Módulos para analizar: Tipología, Diseño y Proveedores

Módulo Tipología:

Objetivo: Definir con exactitud el rubro en el que nos desempeñamos y clasificar adecuadamente los productos y/o servicios que ofrecemos.

Beneficio: Conocer con precisión el área en que nos movemos y así poder tomar decisiones considerando a los demás actores y a sus productos y servicios.

Para reflexionar y analizar: La tipología es una clasificación clara de lo que eres como empresa y los productos y/o servicios que ofreces. Esto te ayuda, por un lado, a definirte en el mercado en el que participas y, por otro, a visualizar posibles cambios o adaptaciones de servicios para diferenciarte, para agregar valor y para mejorar la competitividad. Al definir el uso de tu producto o servicios estarás constantemente mirando los beneficios, funcionalidades o prestaciones que podrían darle más valor. Muchas veces, estas claves te las dan tus propios usuarios.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes claramente de-

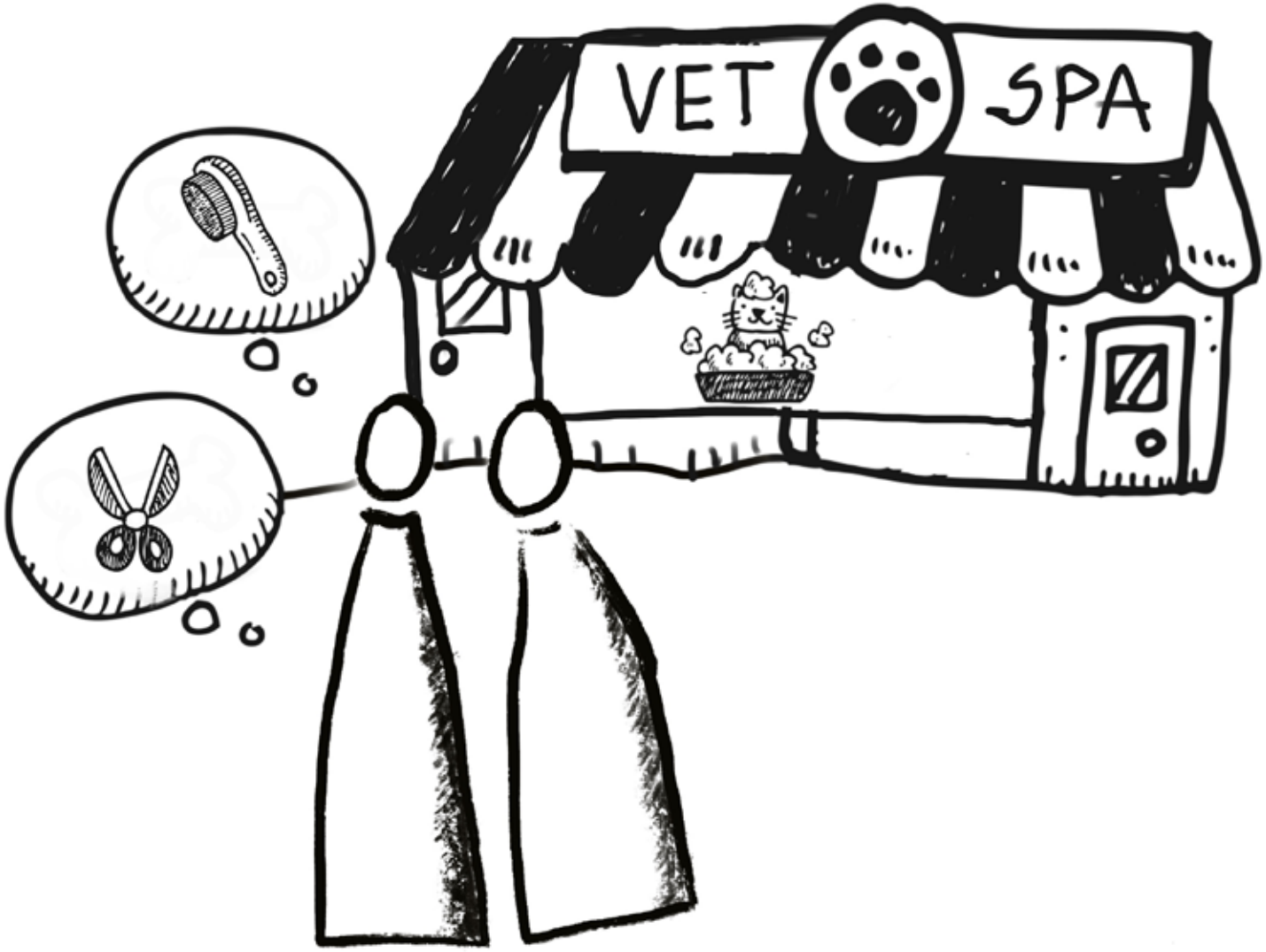
finido qué tipo de emprendimiento eres en relación con tu competencia? Según lo anterior, ¿son tus productos y/o servicios coherentes con el tipo de emprendimiento que eres?

Mirémoslo desde la práctica

En el ejemplo utilizado, hasta ahora la tipología del negocio es una "Clínica Veterinaria" y el uso es atender las necesidades médicas de las mascotas.

Si pensaran en ampliar los servicios y además ofrecieran servicios de lavado, peluquería, corte de uñas o masajes, podrían también cambiar la tipología inicial y agregar nuevos usos. Una nueva tipología podría ser "Clínica Veterinaria y Spa para mascotas" y el uso podría ampliarse a: entregar bienestar a las mascotas. También podrían ofrecer un nuevo servicio de hospedaje para animales y en ese caso la tipología podría cambiar a "Clínica Veterinaria y hotel para mascotas" y el uso ampliarse a "hospedaje y cuidado de mascotas".

Analiza tus resultados


VET
SPA

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida son coherentes tus productos y servicios con la tipología de tu empresa?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Si tienes menos de 3 puntos, es momento de repensar tu tipología de empresa o giro y ver qué es lo que haces mejor o donde están tus mejores proyecciones. Si tienes sobre 3 es que hay coherencia entre tu giro y lo que ofreces y tampoco tienes dudas en definirte.

Módulo Diseño:

Objetivo: Definir una solución formal apropiada y valorada por tus clientes.

Beneficio: Mejorar la experiencia y satisfacción de tus clientes y así hacer crecer las ventas y las utilidades.

Para reflexionar y analizar: El diseño es hoy una herramienta estratégica fundamental para competir en el mercado, ya que se hace cargo de responder adecuadamente a las necesidades de tus clientes en tres aspectos claves:

Utilidad: es la solución eficaz de un problema concreto para tu cliente y es la base para la aceptación de tu producto o servicio.

Usabilidad: qué tan simple, intuitivo, fácil de comprender, cómodo, entre otras cualidades, es tu producto o servicio para que el cliente lo use.

Deseabilidad: es lo que el producto o servicio representa para el cliente, en facetas emocionales, estéticas o simbólicas. Hay algunos que son principalmente técnicos y muy prácticos, como un martillo, y otros

son emocionales y simbólicos, como una joya o una creación musical. Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tu producto o servicio está bien pensado y diseñado? ¿Satisface plenamente las necesidades de tus clientes? ¿Cómo se ve frente a tu competencia?

Mirémoslo desde la práctica

Para los veterinarios, los tres aspectos antes mencionados se pueden ver en:

Utilidad: En este caso, son las condiciones básicas y funcionales del local, como pabellones de atención médica, iluminación, equipamiento e instrumentos médicos esenciales, sala de espera, vitrinas, jaulas o espacios para recuperación de mascotas etc.

Usabilidad: Se refiere, por ejemplo, a si el tamaño de los espacios es el adecuado para atender a las mascotas y a los clientes; si el diseño y los materiales del equipamiento y los revestimientos facilitan la mantención del aseo e higiene del lugar; si el diseño del espacio y su equipamiento permite mantener el orden de todos los productos o

implementos para facilitar el trabajo cotidiano; si existen zonas bien definidas para cada función.

Deseabilidad: Para este ejemplo, se podrían considerar la estética, el confort y el ambiente general del lugar, como el diseño coherente en materialidad y forma del mobiliario, la calidad de la iluminación, la calidad de la recepción y atención, etc. También podrían preocuparse de mantener un aroma agradable, separar los espacios y aislarlos acústicamente, entre otras cosas. La idea es que los detalles puedan hacer la diferencia para los clientes y que preferirán los servicios de estos amigos, aunque el cliente tenga que pagar un poco más por ellos.

Analiza tus resultados

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Qué tan bien pensados y diseñados están tus productos y servicios?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Este punto no sólo depende de factores prácticos o funcionales, sino también de aspectos emocionales y subjetivos. Debes atreverte a preguntarle a tus usuarios y clientes qué opinan de tus productos y servicios, y escuchar con humildad sus comentarios para identificar oportunidades de mejora. Si respondieras sólo tú, lo más probable es que tu puntuación sería muy benevolente y te dejaría conforme con lo que haces. Si tienes menos de 3 puntos, debes revisar el diseño de tus productos o servicios y tomar en cuenta los comentarios de tus clientes para mejorarlos o bien pensar en unos nuevos.

Módulo Proveedores:

Objetivo: Identificar a los proveedores adecuados para tu negocio y con los cuales puedes construir relaciones beneficiosas y duraderas.

Beneficio: Facilitar la operación diaria, agilizar las actividades y disminuir costos.

Para reflexionar y analizar: Además de obtener buenos precios, la relación con los proveedores debería ser una oportunidad para mejorar y colaborar mutuamente, afianzar los nexos que faciliten y agilicen tus operaciones.

Es importante entender que si tu negocio mejora, el de tus proveedores también lo hará en esta lógica de ayuda mutua.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Cuentas con los proveedores adecuados para tu empresa? ¿Qué tan confiables son en cuanto a calidad, precio y plazos de entrega? ¿Has logrado construir una relación de confianza y colaboración para mejorar en conjunto?

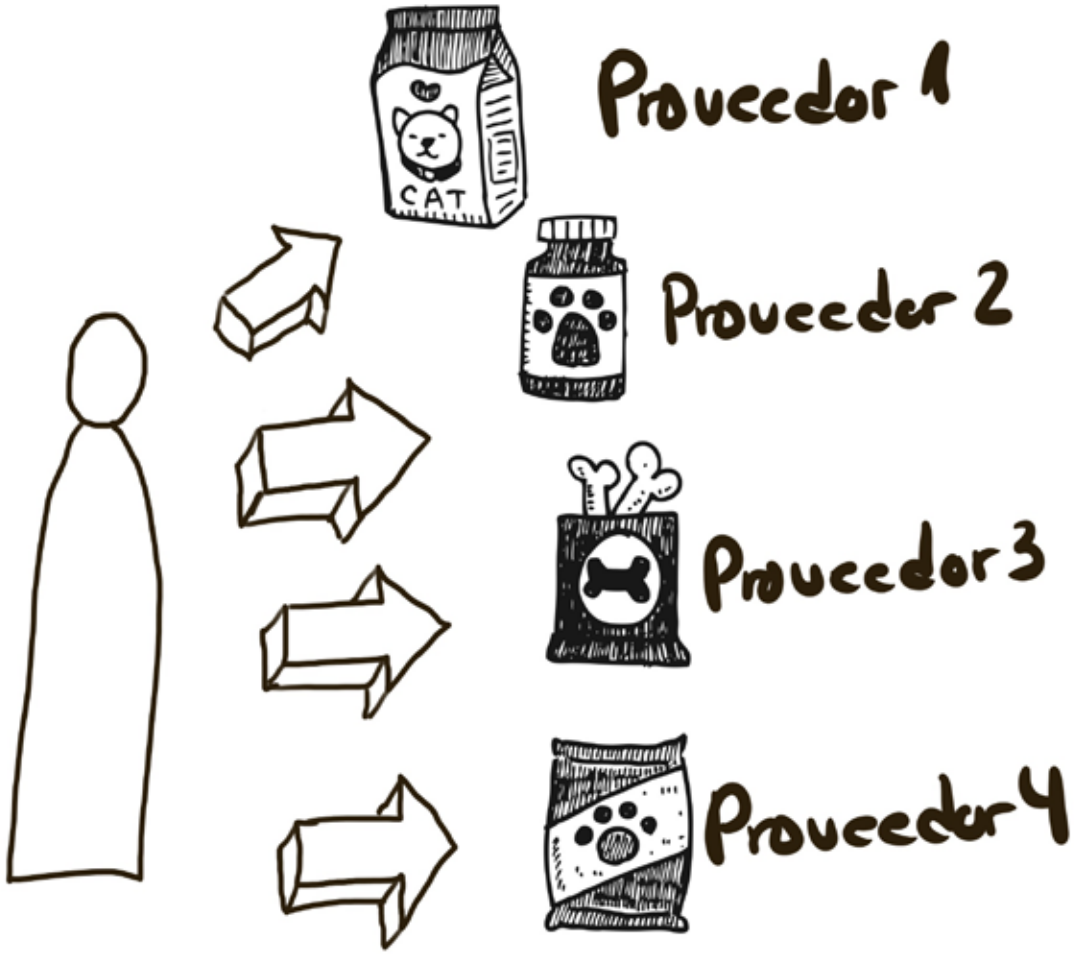
Mirémoslo desde la práctica

Los servicios médicos que ofrece la clínica veterinaria dependen principalmente de los profesionales veterinarios que la atienden. Sin embargo, para funcionar necesitan contar con una cadena de proveedores estable y confiable que les permita mantener el stock de medicinas, además de los accesorios que venden como tienda de mascotas. La construcción de una red de confianza con los proveedores es fundamental para el buen desempeño del negocio, que dependerá de la calidad de esas relaciones o vínculos.

Facilitar al máximo los procesos, propiciar la transparencia, el trato justo o el ahorro de tiempo son beneficios para ambas partes y debiera ser el objetivo principal en esas relaciones.

Por ejemplo, si un proveedor de remedios se quedara sin stock, lo ideal es que le informara con anticipación a estos amigos para que puedan sustituir esos productos con otras alternativas o bien informar a sus clientes y dar una fecha real de disponibilidad. De la misma manera, deben ser capaces de cumplir, por ejemplo, con el pago oportuno de las facturas.

Con estas simples medidas se ahorrarían malos entendidos, falsas expectativas y fallas en la atención a los clientes, lo que perjudica finalmente a todos.



Evalúa tus reflexiones:

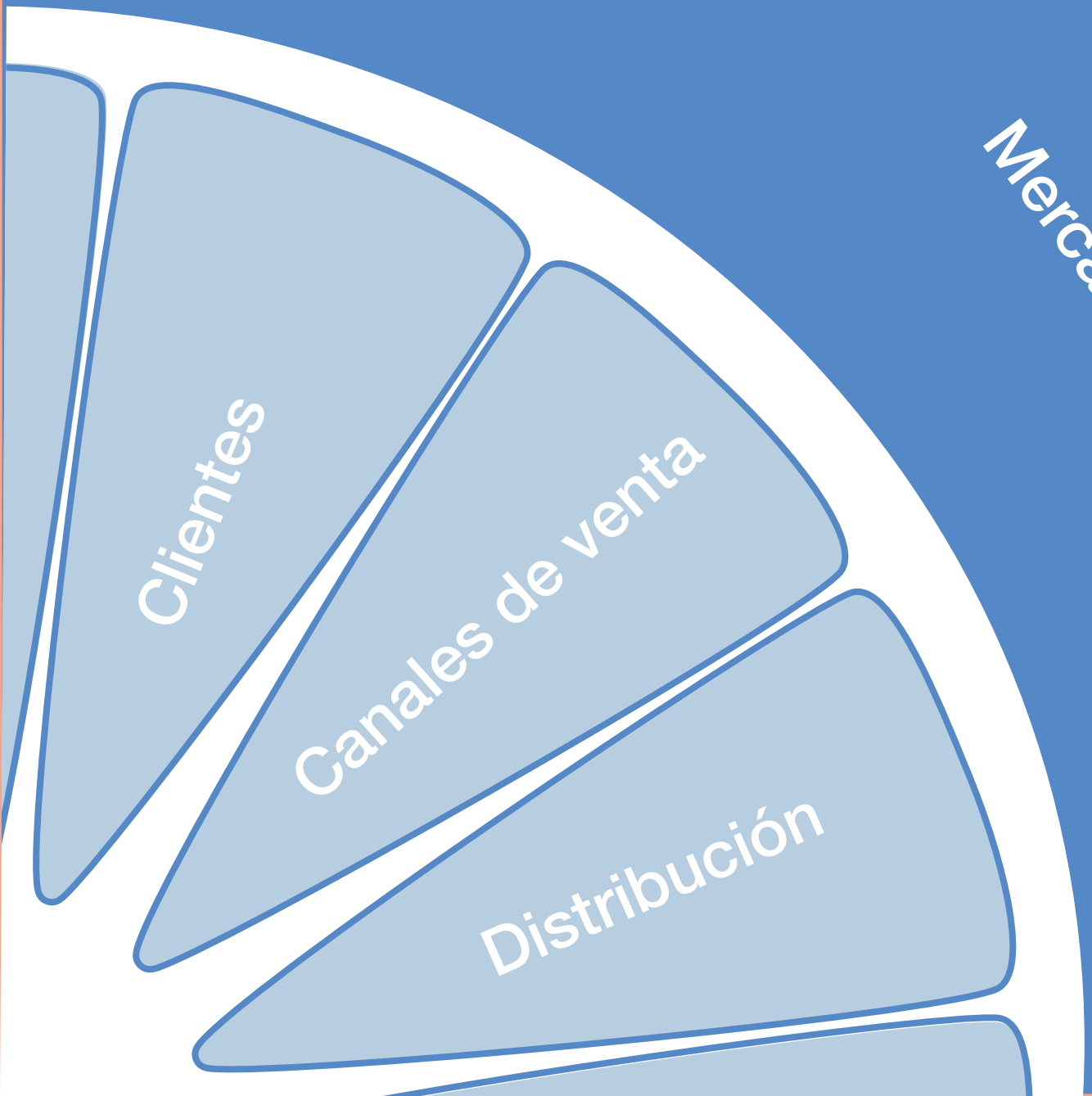
Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Cómo calificarías la calidad de la relación con tus proveedores?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Si tienes una buena relación con tus proveedores debieras puntuarte entre 4 y 5. Si tienes 3 o menos, significa que existe la posibilidad de trabajar en esas relaciones o construir otras nuevas que te faciliten el quehacer diario. Construir una cadena de proveedores estable y confiable lleva tiempo, pero realmente vale la pena.



Mercado

Área 3: Mercado.
Módulos para analizar:
Clientes, Canales de Venta y Distribución

Módulo Clientes:

Objetivo: Identificar y clasificar adecuadamente a tus clientes y sus necesidades.

Beneficio: Desarrollar mejores productos y servicios para tus segmentos de clientes.

Para reflexionar y analizar: Conocer a quiénes le pueden interesar tus productos o servicios puede parecer obvio, sin embargo, no siempre se tiene claro quiénes son, cómo son, dónde están y qué valoran de ti. Preguntas fundamentales que debieras responder tanto para desarrollar tu oferta de valor como para definir el mensaje y comunicarlo con efectividad.

Hoy no sólo debieras conocer bien a tu público objetivo o segmento en general, sino también hacer distinciones dentro del mismo grupo, ya que cada uno de tus clientes tiene, a su vez, características y necesidades distintas y es una oportunidad para transformarlas en demanda para ti, empatizando con ellos y personalizando la oferta según

sus necesidades.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Sabes con certeza quiénes son tus clientes y conoces bien sus necesidades? ¿Estás atento a saber qué opinan de tus productos y servicios?

Mirémoslo desde la práctica

La clínica veterinaria se encuentra en un barrio residencial y recibe permanentemente a distintos tipos de clientes con sus mascotas. Si los dueños llevaran un registro detallado de información de cada uno de ellos podrían identificar de mejor manera sus necesidades específicas en relación con sus mascotas y a partir de ellas ampliar la oferta de productos o servicios.

Por ejemplo, sabrían que algunos dueños de mascotas son adultos mayores con dificultades para traer a sus mascotas a la clínica. A partir de esa condición, podrían crear un servicio de retiro de mascotas a domicilio atendiendo esas necesidades. La máxima es que mientras mejor escuches y conozcas a tus clientes o usuarios, mejores serán las posibilidades de fidelizarlos, mantener y proyectar tu negocio.

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Cómo calificarías tu nivel de empatía y preocupación por tus clientes?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Esta pregunta también debiera ser respondida con ayuda de tus clientes y colaboradores, ya que muchas veces uno solo no se da cuenta de las oportunidades perdidas por alejarse de ellos y funcionar en modo automático. Si tienes menos de 3 puntos, queda mucho espacio para acercarte otra vez y crear vínculos más duraderos con ellos. Es mucho más fácil reencantar a un cliente alejado que captar a uno nuevo.

Módulo Canales de Ventas:

Objetivo: Identificar los canales de venta más adecuados para ofrecer y vender tus productos y/o servicios.

Beneficio: Aumentar las ventas canalizándolas con efectividad hacia tus clientes.

Para reflexionar y analizar: Si quieres ofrecer tus productos o servicios a más personas o a grupos específicos, deberías analizar todos los canales de venta disponibles para hacerlo.

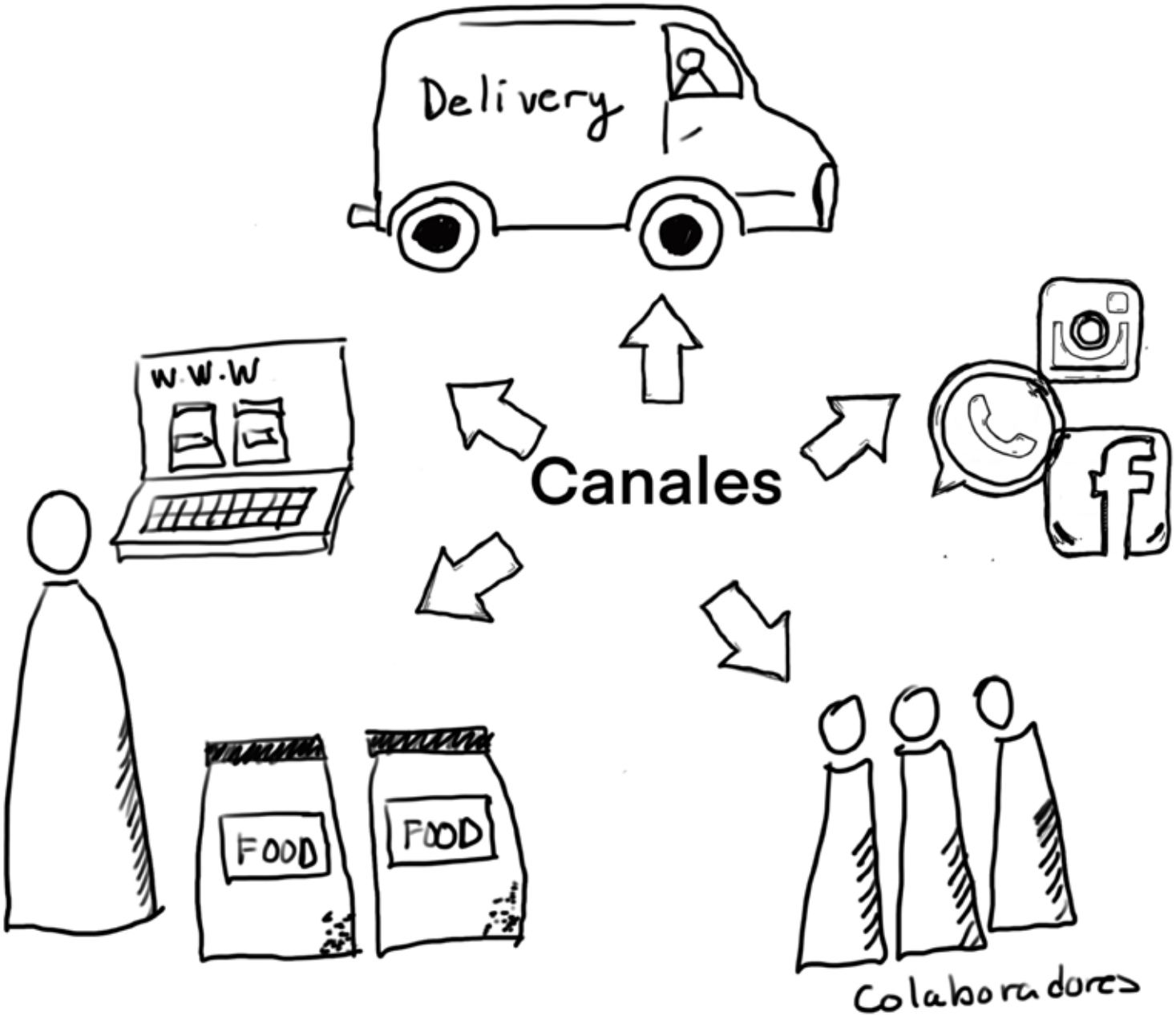
Estos son los medios a través de los cuales haces visible la oferta a tus potenciales compradores y/o usuarios y donde ellos pueden adquirirlos.

Si bien hoy día, gracias a la tecnología en general, internet y las redes sociales, se han abierto nuevas opciones como los mercados virtuales, es necesario considerar con mucho realismo las posibilidades de responder adecuadamente a un aumento rápido de la demanda y a las capacidades de producción, distribución y entrega.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes más de un canal de venta? Si los tienes, ¿sabes si todos están siendo efectivos? ¿Tienes identificado tus canales más importantes?

Mirémoslo desde la práctica

La clínica veterinaria vende sus servicios y productos en su propia dirección física, pero tiene la opción de sumar otras posibilidades para vender, por ejemplo, sus accesorios para mascotas o la comida podría ser vendida directamente a través de un “marketplace” del rubro o en un sitio web propio habilitado para vender y recibir pagos. También podría generar alianzas con jóvenes, para vender comida para perros en sus redes de amistades a cambio de una comisión por venta.


Delivery
W.W.W
Canales
FOOD
FOOD
Colaboradores

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Qué tan efectivos están siendo tus canales de venta?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Esta pregunta se responde con datos concretos, que son el número de ventas por período que genera cada canal. Sin esa información, no se pueden tomar las decisiones adecuadas. Si tienes menos de 3 puntos, es tiempo de evaluar la mantención de esos canales y según los resultados, reemplazarlos por otros.

Módulo Distribución:

Objetivo: Identificar y elegir adecuadamente los canales de distribución para que tus clientes dispongan de los productos y/o servicios cuando lo requieran.

Beneficio: Satisfacer la demanda y no perder ventas por falta de disponibilidad o entrega.

Para reflexionar y analizar: La distribución es uno de los factores que afecta al marketing del producto o servicio. No basta con tener sólo un producto o servicio de calidad y a un buen precio, sino que es indispensable que sea accesible y esté disponible para el comprador cuando él lo requiere.

En este caso también hay que hablar de canales o vías de distribución, las cuales varían según la naturaleza de los productos y servicios.

La distribución puede ser en sí misma una ventaja competitiva al disponer el producto cuando el cliente lo quiere.

Si no lo tienes en el momento requerido, probablemente lo venderá

otro y perderás la oportunidad.

Con las compras online la distribución ha tomado aún más importancia desde el punto de vista del servicio, ya todos quieren sus productos en el menor tiempo posible y en la puerta de la casa.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿La disponibilidad de tus productos o servicios están acorde con lo que pide el cliente? ¿tus plazos de entrega te hacen ser competitivo?

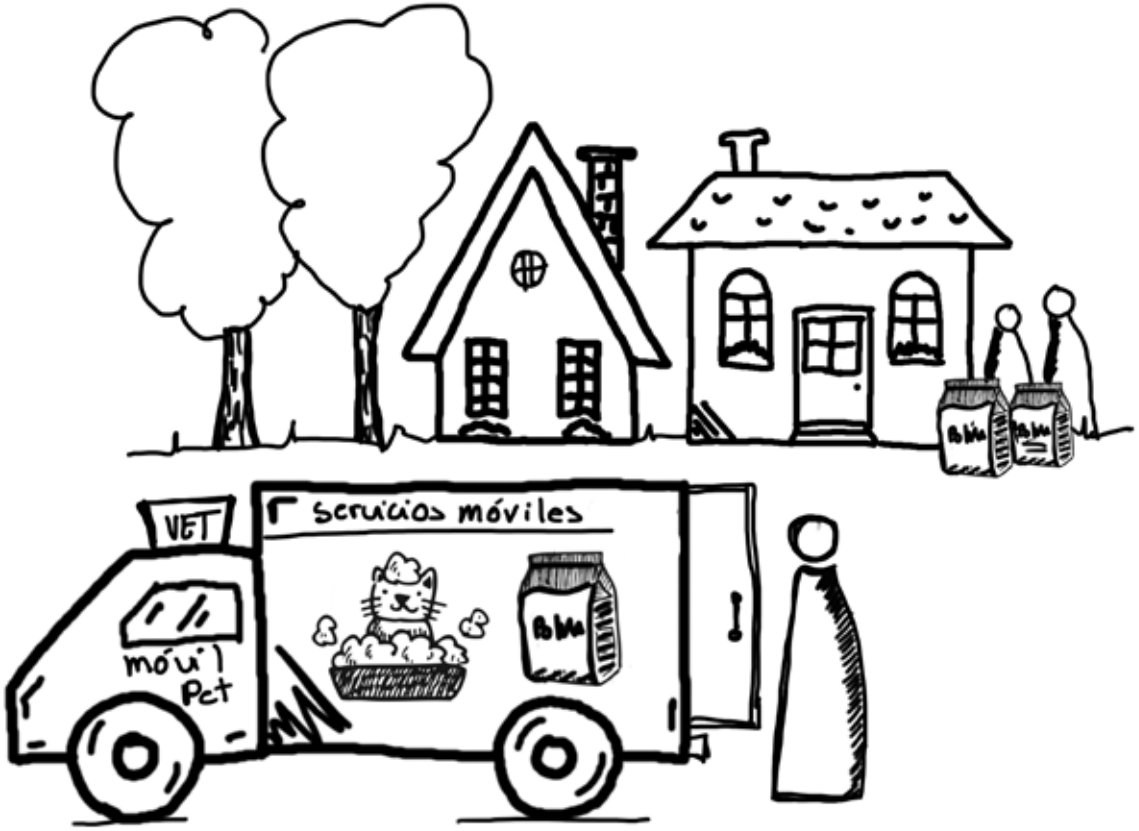
Mirémoslo desde la práctica

Considerando que los amigos veterinarios ya comercializan distintos productos y servicios, podrían evaluar la opción de abrir nuevas alternativas para distribuirlos.

Tal vez podrían llevar el servicio de lavado y peluquería a domicilio. Para ello tendrían que invertir en preparar o adaptar un vehículo especial para esa tarea, pero generarían nuevas ventas sólo gracias a la comodidad que representa ese servicio para sus clientes.

También podrían ofrecer programas de venta y despacho de comida a domicilio, haciéndole seguimiento a cada mascota en relación con

el volumen de comida consumida, entregando a tiempo la cantidad necesaria, etc. En este caso, sólo el hecho de distribuir podría generar un aumento de ventas.



Evalúa tus reflexiones:

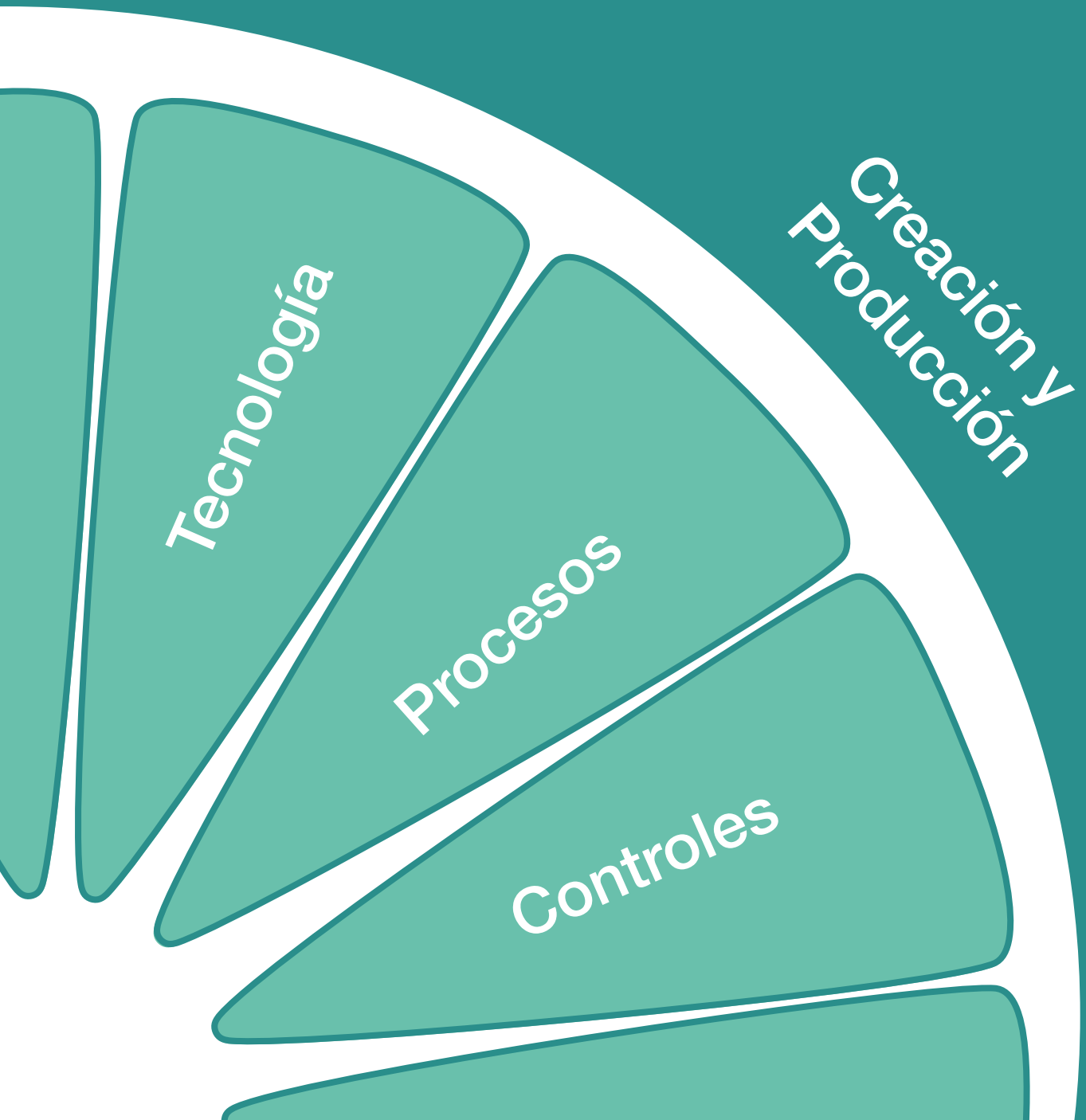
Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida tu sistema de distribución está siendo efectivo según la demanda?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Para responder a esta pregunta, también es fundamental contar con información precisa y no sólo intuitiva, ya que, por ejemplo, no se sabe quién dejó de comprar porque el producto no estaba disponible en el punto de venta o porque no se despacharon tus productos o servicios en el tiempo acordado a tus clientes y sólo te compraron una vez. Si tienes menos de 3 puntos significa que aún no tienes un seguimiento adecuado de tu distribución y datos que te ayuden a mejorar la disponibilidad y/o la entrega en el tiempo ofrecido.


Creación y Producción
Tecnología
Procesos
Controles

Área 4: Creación y Producción. Módulos para analizar: Tecnología, Procesos y Controles

Módulo Tecnología:

Objetivo: Identificar y seleccionar las tecnologías idóneas para realizar el trabajo.

Beneficio: Utilizar tecnología eficiente y a la medida para evitar sobreinversión o baja productividad.

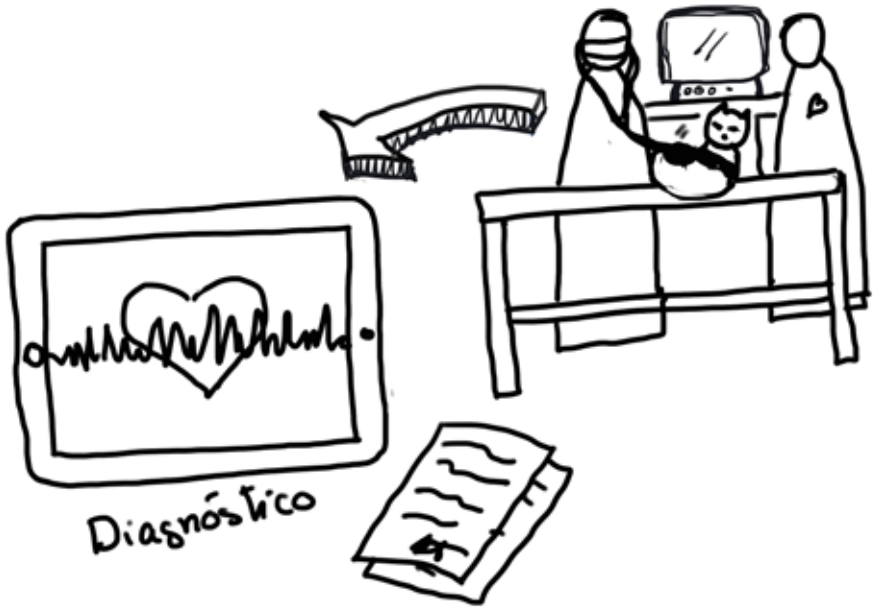
Para reflexionar y analizar: La tecnología se define como un conjunto de técnicas y conocimientos que se aplican para resolver problemas concretos. Es por esto que hay que identificar qué tecnologías son las más adecuadas para producir tus bienes o servicios y que permitan crear o agregarles valor, sin considerar necesariamente elementos complejos o de alto costo.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Cuentas con la tecnología adecuada y necesaria para producir tus bienes y/o servicios? ¿Conoces o necesitas nuevas alternativas que mejorarían el desempeño de tu negocio?

Mirémoslo desde la práctica

En el caso de la veterinaria, se podrían considerar varios tipos de tecnologías para su negocio. Primero se podría pensar en ciertas equipos médicos (un equipo para la toma de radiografías rápidas para diagnosticar y softwares para su correcta visualización en pantalla, por ejemplo) que pudieran generar una ventaja competitiva al facilitarles el trabajo tanto a los médicos veterinarios como a los clientes.

Sería una excelente herramienta de trabajo, valorada por el cliente que está ansioso por conocer y entender el diagnóstico de su mascota.



Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida cuentas con la tecnología necesaria para un buen desempeño?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Para responder a esta pregunta, es necesario revisar todas las áreas que componen tu actividad, ya que la tecnología puede estar presente y marcar una diferencia en cualquiera de ellas. Si tienes menos de 3 puntos, quiere decir que puedes analizar y evaluar la incorporación de nuevas o mejores tecnologías para optimizar tu trabajo. Si tienes entre 4 y 5 puedes considerar que tus tecnologías están al día y son las adecuadas.

Módulo Procesos:

Objetivo: Definir con claridad cómo haces las cosas, optimizar las actividades y traspasar el conocimiento a otros colaboradores.

Beneficio: Agilizar las operaciones, mantener la calidad de los productos y/o servicios y definir con exactitud los tiempos de ejecución.

Para reflexionar y analizar: Los procesos son una serie de acciones ordenadas y secuenciales que realizamos para lograr un resultado. Hay distintos tipos, como creación, fabricación, atención al cliente, facturación, empaque, despacho, etc.

Independiente de si trabajas solo o no, es relevante revisar cada uno de los procesos propios y evaluar si cumplen o no con los resultados esperados. Debes detallarlos identificando cada una de sus etapas, incluyendo a actores y componentes involucrados, documentarlos y archivarlos para ir definiendo así la manera de trabajar correctamente y poder transmitir ese conocimiento a otros.

Si sólo una persona concentra ese conocimiento se pierde la oportu-

nidad de construir una cultura propia y se corre el riesgo de perder ese aprendizaje en cualquier momento.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes identificados y detallados los procesos que están involucrados en tus actividades? ¿Estos procesos son claros y son conocidos por todos los actores involucrados?

Mirémoslo desde la práctica

Este es el proceso de atención médica en la clínica veterinaria, ideado para mejorar la calidad del servicio:

1. Solicitar hora de atención vía telefónica o WhatsApp o reservar vía página web
2. Recepción con bienvenida y saludo cordial
3. Abrir y/o llenar ficha de la mascota con sus datos y motivos de la visita
4. Ingresar a la mascota invitando a su dueño a la revisión (que también debiera tener un protocolo o proceso definido)
5. Diagnóstico tras el chequeo

6. Receta de medicamentos, tratamientos, recomendaciones u otros si es el caso

7. Salida a recepción y llenado de ficha médica con el resultado de la consulta, medicamentos o tratamientos recetados y productos vendidos

8. Pago de la atención y eventuales compras

9. Entrega de recibo o boleta

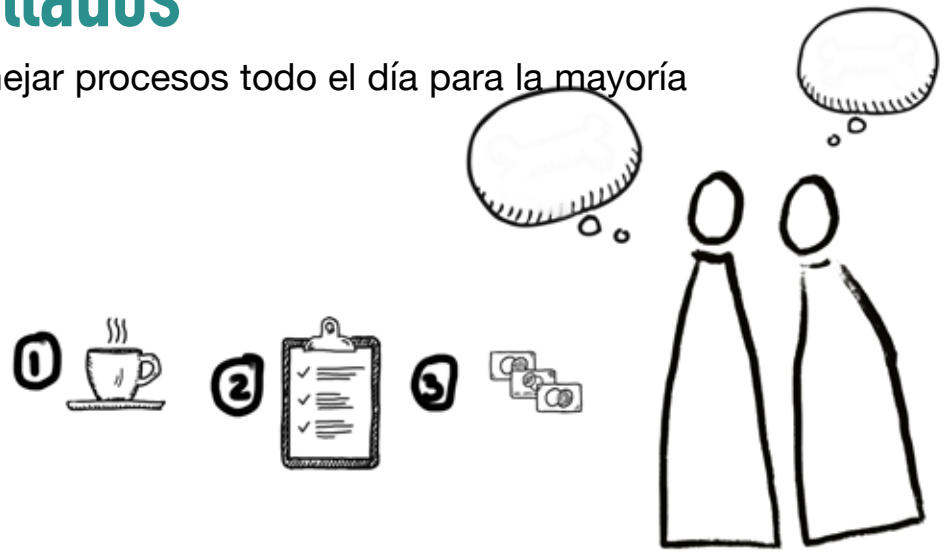
10. Despedida y agradecimientos

11. Luego de unas horas o días, dependiendo de la situación, de la mascota, llamar para preguntar por el estado de salud

12. Cierre de la atención

Analiza tus resultados

En la mente, es posible manejar procesos todo el día para la mayoría



Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿A qué nivel tienes definidos y ordenados tus procesos para realizar tus actividades?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

de las actividades que se realizan. Sin embargo, pocas veces se las documenta, se las clasifica y se las hace visibles para todos. Si tienes menos de 3, se te sugiere escribirlos o graficarlos y hacerlos visibles, para que se sumen al conocimiento de todos en la empresa. Si tienes sobre 3 puntos, ya estás definiendo y ordenando bien tus procesos.

Módulo Controles:

Objetivo: Controlar las actividades para medir resultados y definir mejoras.

Beneficio: Mejorar permanentemente los resultados sobre la base de información real.

Para reflexionar y analizar: Es muy importante contar con herramientas de control de acciones y de medición de resultados en todas las áreas donde sea posible. Es la mejor manera de identificar brechas o problemas y tomar acciones a tiempo para corregirlos e ir mejorando continuamente. Tal vez los resultados no sean visibles al instante, pero sin duda irán apareciendo con el tiempo y se traducirán en beneficios para la empresa como optimización de recursos, mayor rentabilidad, disminución de mermas, mejores productos y/o servicios, mejor clima laboral, etc. Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes en tu empresa herramientas o mecanismos que te permitan controlar tu operación y medir sus resultados?

Mirémoslo desde la práctica

En la veterinaria se podría medir y controlar el grado de satisfacción de los clientes pidiéndoles responder una breve encuesta o poniéndole una calificación al servicio recibido y algunos comentarios o sugerencias de mejoramiento.

También podrían medir el tiempo que demoró cada revisión durante un período determinado para así poder programar de mejor manera la asignación de horas u optimizar el proceso de atención previamente definido.

En la sección de ventas podrían llevar un registro semanal del tipo y cantidad de comida que se vende con el fin identificar de mejor manera la demanda y coordinar adecuadamente la disponibilidad de cada producto. Así semana a semana se van monitoreando esas ventas y las métricas registradas pueden servir más adelante para comparar períodos y saber, por ejemplo, los meses de mayor o menor venta.

Así también se pueden registrar los meses con mayores eventos o emergencias médicas para anticiparse a esa demanda de servicios y estar bien preparados para ofrecer una buena atención.

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida cuentas mecanismos de control y medición de operaciones y resultados?**

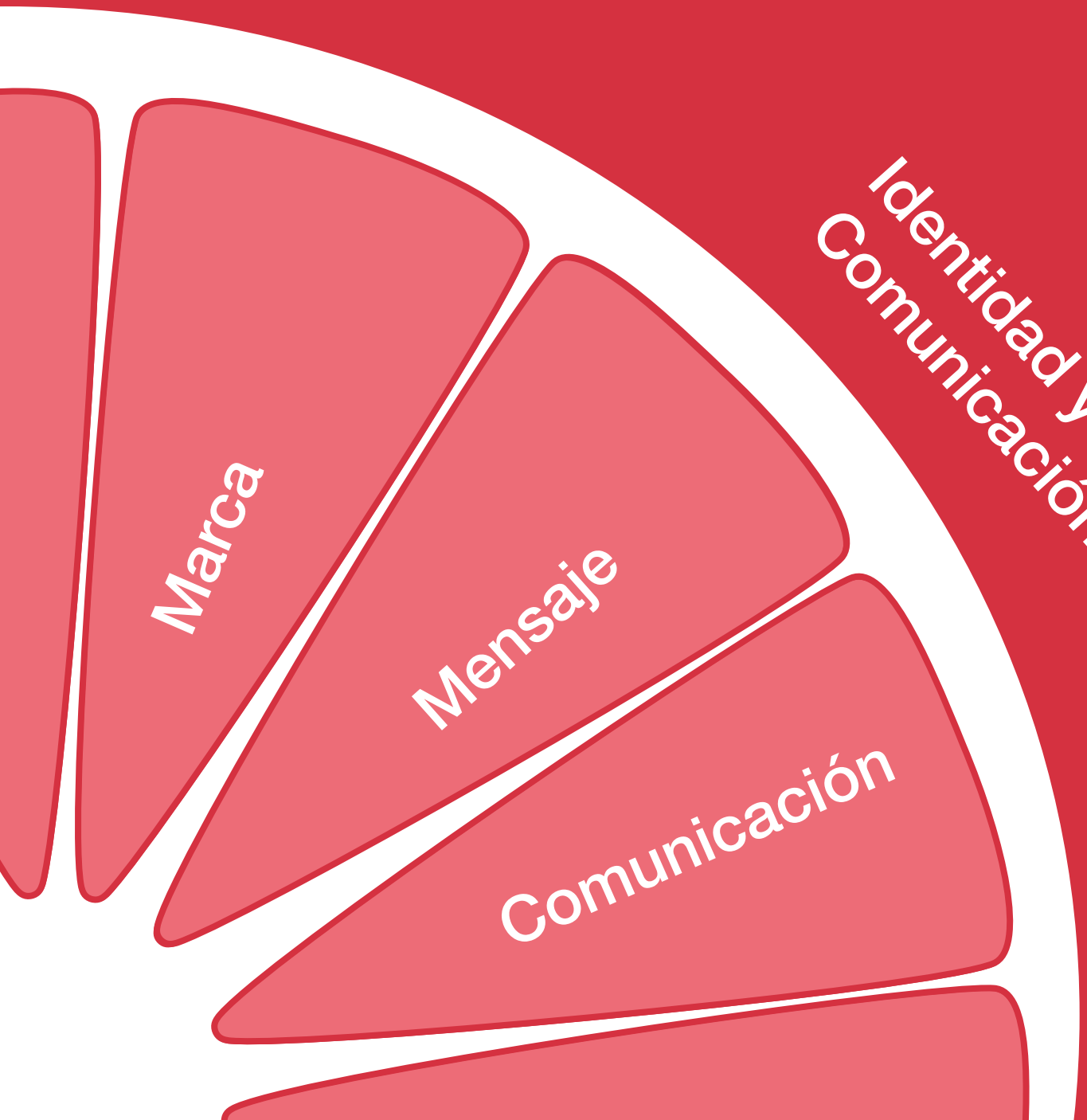
Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Una vez más, es una pregunta técnica y concreta. Los mecanismos o herramientas para medir y controlar esta respuesta deben estar habilitados. Si tienes entre 1 y 3 puntos, significa que con seguridad controlas y mides informal y ocasionalmente. Si tienes entre 4 y 5, ya cuentas con hábitos de medición y control instalados en tu gestión.

Identidad y Comunicación



Área 5: Identidad y Comunicación. Módulos para analizar: Marca, Mensaje y Comunicación

Módulo Marca:

Objetivo: Tener una identidad única, diferenciada y reconocible por todos.

Beneficio: Ser reconocidos y diferenciados por el mercado y tus clientes.

Para reflexionar y analizar: La identidad de la empresa es el conjunto de cualidades que tiene y que deben ser percibidas por tus clientes de una manera fácil y amigable. Estas características propias y únicas deben ser transmitidas con claridad y fuerza a través de distintos soportes y medios visibles para tu público objetivo. La identidad permite diferenciarse de la competencia, ser identificados con facilidad en el mercado y facilitar la retención de la marca por parte del cliente. La marca y el mensaje debieran estar presentes y ser coherentes en todo lo que haces, considerando papelería, página web, rotulación de vehículos, envases y embalajes, ambientación de espacios, uniformes, vestuario corporativo, etc.

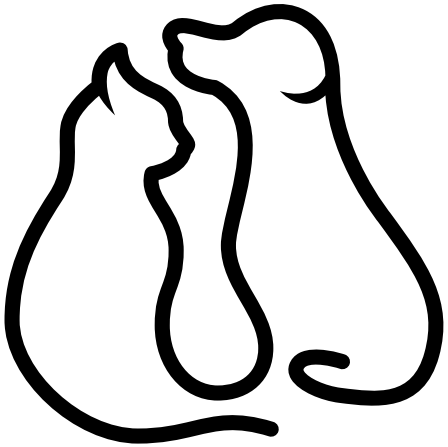
Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Cuentas con una marca representada por un logotipo bien diseñado? ¿Es visible y entendible

para todos? ¿Es de fácil recordación? ¿nos diferencia de nuestra competencia?

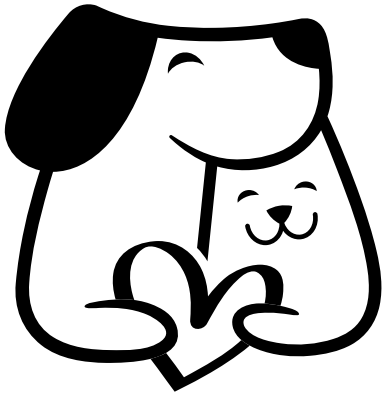
Mirémoslo desde la práctica

Los amigos veterinarios definieron como propósito “Amamos a los animales”. A partir de esa afirmación, debieran construir una marca propia que comunique coherentemente esa idea.

Ese nombre debiera cumplir con ciertos requisitos básicos como tener recordación, ser diferenciado, ser fácil de pronunciar, leer y escribir, ser universal y no tener significados negativos asociados en otras culturas o países, entendible al ser escuchada y ser gráficamente atractiva.Se llama “logotipo” a la representación gráfica del nombre de mi empresa con sus respectivos conceptos asociados, color, tipografía y forma.



Los peludos



Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Sientes que tu marca representa a tu actividad y lo que eres?**

Marca con una X

1	2	3	4	5

Analiza tus resultados

Esta respuesta puede ser también bastante emocional o subjetiva si la respondes sólo tú. Se te recomienda preguntarle la opinión a muchos de los actores que rodean tu empresa como proveedores, clientes, vecinos, amigos, etc., para tener una visión más amplia y completa. Si tienes menos de 3 puntos, es tiempo de revisar tu marca y sistema de aplicaciones para reforzar tu presencia y tu oferta. Si tienes entre 4 y 5, tu marca está funcionando bien, en relación con tu giro y actividades.

Módulo Mensaje:

Objetivo: Comunicar tus fortalezas al mercado y hacer más atractiva la oferta.

Beneficio: Ser reconocido por tus atributos y valorados por clientes actuales y potenciales.

Para reflexionar y analizar: Para que tus clientes sepan qué haces y cómo lo haces es muy importante definir con exactitud él o los mensajes que quieres entregar.

Éstos debieran apuntar a la emocionalidad con la comunicación del propósito del negocio y a la satisfacción de sus necesidades, dejando en evidencia cómo aportas valor con tu oferta.

Hoy, con el desarrollo de lo digital y las redes sociales, tienes infinitas posibilidades de hacerlos visibles. Es por ello que buenas fotografías de tus productos o servicios, acompañadas de tu mensaje en redes sociales, abren mercados infinitos. En el mundo análogo, una bolsa de despacho, un envase, una etiqueta o una rotulación de una camioneta de reparto también están comunicando tu mensaje. Es importante

considerar que el diseño y la redacción del mensaje son distintos según el medio o canal que seleccionemos y la audiencia (o clientes) a los que queramos llegar.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Tienes bien definido qué quieres comunicar a tus clientes? ¿Cuál es el mensaje que recordarán acerca de ti? ¿Identifican claramente lo que haces y cómo lo haces?

Mirémoslo desde la práctica

En la veterinaria, los mensajes que acompañan a la comunicación de su identidad deberían surgir desde los propósitos y valores que vimos al comienzo de este viaje, porque son los elementos que diferencian y que los hacen únicos. En este caso, sus mensajes podrían ser:

- Sentimos que tú y tu mascota son parte de nuestra familia.
- No importa la hora ni el día: Tu mascota siempre segura y protegida.
- Alimentación segura y saludable para tu mascota.

Aquí amamos
a tu mascota
MY LOVE

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿En qué medida tienes claro cuál es el mensaje que debes comunicar a tus clientes?**

Marca con una X

1	2	3	4	5

Analiza tus resultados

Los mensajes debieran nacer de las fortalezas, pero a veces tenerlas claras no es tan fácil. Si tienes menos de 3 puntos, te recomendamos reflexionar e identificar tus atributos principales para que puedas darles el valor que corresponde y comunicárselos a los demás. Si tienes entre 3 y 5 puntos significa que ya lo estás haciendo, pero sería muy conveniente preguntarle a los demás si esos mensajes son coherentes con la realidad y si tu empresa responde a ellos.

Módulo Comunicación:

Objetivo: Identificar los canales de comunicación más efectivos para llegar donde están tus clientes.

Beneficio: Llevar el mensaje y ofertas con efectividad a los clientes.

Para reflexionar y analizar: Hoy contamos con muchos canales de comunicación. A los tradicionales se han sumado variadas alternativas gracias al desarrollo de las tecnologías digitales y hablamos de multicanal u omnicanal (utilizar múltiples opciones para dirigirnos a los clientes) como la forma en que podemos difundir el negocio. Por lo mismo, los canales de venta y de comunicación no son excluyentes, sino que, al contrario, pueden ser complementarios. Es el caso de las redes sociales, por ejemplo, en donde tus clientes pueden encontrar el mensaje y comprar directamente. Es evidente que, debido a la contingencia que trajo la pandemia, se han tenido que desarrollar espacios digitales para los productos y servicios a una velocidad nunca antes vista. Esto ha implicado un gran desafío para todos, pero a la

vez la digitalización de canales de comunicación hace que exista un potencial de alcance mucho mayor. Es decir, puedes llegar de manera más fácil y barata a públicos más masivos y diversos expandiendo la oferta hacia posibles compradores o consumidores. Lo importante es identificar qué canales son los que utilizan o consumen las personas que te interesan que sean tus clientes para seleccionarlos y llegar a ellos con efectividad.

Por lo tanto, deberías pensar en lo siguiente: ¿Estás aprovechando todos tus canales disponibles para llegar con tu mensaje a tus clientes? ¿Sabes en qué canales se informan tus clientes? ¿Utilizas medios digitales?

Mirémoslo desde la práctica

Los veterinarios saben que es imprescindible estar en diversos canales de comunicación para no perder oportunidades de crear comunidad y estar en contacto directo con los clientes y sus requerimientos. En su caso, han decidido aprovechar las oportunidades que les da la evolución de las redes sociales. Es por esto que junto con desarrollar

una plataforma web con su identidad y un software de seguimiento de pacientes han optado por tener un contacto más estrecho creando perfiles en diversas redes sociales. Lo clave de estas acciones es que todas estas redes deben mantener una identidad común y estar constantemente monitoreada y actualizadas para poder responder a la brevedad los mensajes y requerimientos. Si no tenemos la capacidad de respuesta eficiente, es mejor tener menos canales, pero que funcionen efectivamente.

Evalúa tus reflexiones:

Tras ese análisis, te pediremos que evalúes en la siguiente tabla del 1 al 5 -siendo 1 ausente y 5 logrado exitosamente- la respuesta a la pregunta: **¿Cómo valoras la efectividad de tus canales de comunicación?**

Marca con una X

1 2 3 4 5

Analiza tus resultados

Necesitamos datos concretos que nos ayuden a evaluar la efectividad de tus canales, a medir cuántas personas te ven o escuchan, a qué hora, quiénes son, donde están, etc. Los canales digitales ofrecen la gran ventaja de capturar esa información y poder medirlos. Si tienes menos de 3 puntos, tal vez aún no has comenzado a medir estos resultados y es momento de indagar qué canales podrían ser los más apropiados para tu negocio y cómo se mide su respuesta.

Recomendaciones para el final de este viaje

Ahora que recién terminaste este viaje, te invitamos a embarcarte en uno nuevo. Ahora que has mirado, en lo profundo, el alma de tu negocio y que con ello has salido de tu zona de confort, la propuesta es más bien un imperativo permanente: aprender y evaluar tu emprendimiento a cada momento, de acuerdo a los cambios que va experimentando el mundo y nuestro entorno.

Esa es la primera conclusión. La segunda es que, ante la imposibilidad de crear un documento que ofrezca soluciones a cada persona, a cada rubro y a cada emprendedor, esta guía está diseñada principalmente para la autogestión, entendiendo que cada emprendedor que lo desee puede buscar y encontrar las herramientas y el apoyo que necesita para mejorar su gestión y desarrollar su negocio de manera exitosa.

La tercera, y quizás la más importante, es la necesidad de participar en distintas agrupaciones o redes que te permitan conocer a otros actores y acceder así a nuevos contactos y a nueva información. Más allá de los resultados que hayas visto en tu autoevaluación, compartir tus inquietudes y escuchar las de los demás facilita el aprendizaje y el acceso a soluciones antes desconocidas.

Incluso, en algunos casos, podrás aprender y recibir consejos de otros emprendedores que ya han desarrollado exitosamente muchos de los temas expuestos en esta guía y que, por lo tanto, podrían compartir sus experiencias. Algunos de ellos están en nuestra plataforma contando sus vivencias en distintos videos.

Otro consejo a tener en cuenta es que pagar por un servicio profesional -de diseño, de comunicación, de planificación, de producción u otro- debes considerarlo como una inversión, no como un gasto, y que se puede evaluar calculando previamente el posible retorno de esa inversión. Por ejemplo, quizás podrías invertir en alguien que mensualmente maneje tus redes sociales y gracias a eso triplicar tus ven-

tas. De ser así, claramente no fue un gasto sino una buena inversión.

Por último, también recuerda la gran cantidad de material de apoyo disponible en internet. Existen cursos, talleres, charlas y otros recursos de diversa índole, para distintos tipos de emprendimiento, de acceso gratis y muy didácticos que te pueden permitir aprender prácticamente de cualquier materia. Sabemos que es un gran cambio de mentalidad, pero ahí están esas herramientas disponibles y deberías aprovecharlas siempre, para que cada nuevo viaje sea para que tu negocio vuele cada vez más alto.

Universidad del Desarrollo
Facultad de Comunicaciones

RED CREA

GOBIERNO REGIONAL
REGION DEL BIOBIO

Gobierno de Chile
www.gob.cl