



PROVINCIA DE NEUQUÉN  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**PROGRAMA DE FORMACIÓN E INCUBACIÓN  
VIRTUAL PARA EMPRENDEDORES CREATIVOS**

CONTRATO DE OBRA: Exp Nro 19434 04 01

**INFORME FINAL**

DICIEMBRE 2020

AUTOR: Asociación Civil Emprendedores  
Argentinos, EMPREAR

## ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	2
i. RESUMEN	4
ii. INTRODUCCIÓN	4
iii. PROPUESTA INTEGRAL DE FORMACIÓN E INCUBACIÓN	5
iv. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CONVOCATORIA DEL PROGRAMA	7
Fase I. Planificación y elaboración de elementos para la convocatoria.	7
Fase II. Lanzamiento y selección de proyectos	9
v. IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE CAMPUS	13
vi. IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE DE INCUBACIÓN	25
vii. CONCLUSIONES	51
viii. ANEXO A BASES Y CONDICIONES	
ix. ANEXO B PRESENTACIONES DE LOS 8 MÓDULOS DE FORMACIÓN Y LOS SEMINARIOS	
x. ANEXO C PLANES DE TRABAJO DE CADA PROYECTO	
xi. ANEXO D COMENTARIOS DE DIRECTORES/AS DE PROYECTO	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Enfoque de trabajo del proceso de Incubación de EMPREAR	6
Gráfico II: Enfoque de trabajo del proceso de Incubación de EMPREAR	7

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fotografía de reunión entre COPADE y EMPREAR para definir el perfil de los emprendimientos a incubar.	8
Figura 2: Pieza gráfica de difusión de la convocatoria para proyectos a ser incubados.	8
Figura 3: Fotografía de reunión entre COPADE y EMPREAR para validar agenda del programa de formación.	9
Figura 4: Fotografía de la actividad de presentación entre incubados, autoridades de EMPREAR, COPADE y equipo de trabajo el día 28 de agosto.	11
Figura 5: Flyer de difusión de los proyectos seleccionados.	13
Figura 6: Flyer de difusión de los proyectos seleccionados por región.	13
Figura 7: Fotografía 1 del módulo I, El Desafío de Emprender, del hobby a la empresa.	14
Figura 8: Fotografía 2 del módulo I, El Desafío de Emprender, del hobby a la empresa.	15
Figura 9: Fotografía 1 del seminario “Creatividad y neurociencias aplicadas.	15
Figura 10: Fotografía 2 del seminario “Creatividad y neurociencias aplicadas.	15
Figura 11: Fotografía 1 del módulo II, “Modelo de negocios, construyendo mi propuesta de valor”	16
Figura 12: Fotografía 2 del módulo II, “Modelo de negocios, construyendo mi propuesta de valor”	16
Figura 13: Fotografía 1 del seminario “Customer Discovery: descubriendo a mi cliente”	17
Figura 14: Fotografía 2 del seminario “Customer Discovery: descubriendo a mi cliente”	17
Figura 15: Fotografía 1 del módulo III “Costos y contabilidad de la gestión”	18
Figura 16: Fotografía 2 del módulo III “Costos y contabilidad de la gestión”	18
Figura 17: Fotografía 1 del seminario “Pricing ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?”	18
Figura 18: Fotografía 2 del seminario “Pricing ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?”	19
Figura 19: Fotografía 1 del módulo IV “Comunicación - Comunicando mi Propuesta de Valor”	19
Figura 20: Fotografía 2 del módulo IV “Comunicación - Comunicando mi Propuesta de Valor”	20
Figura 21: Fotografía 1 del módulo V, “Comercialización - herramientas y canales”	20
Figura 22: Fotografía 2 del módulo V, “Comercialización - herramientas y canales”	20
Figura 23: Fotografía 1 del seminario IV “Programación neurolingüística - ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta”	21
Figura 24: Fotografía 2 del seminario IV “Programación neurolingüística - ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta”	21
Figura 25: Fotografía 1 del módulo VI “Redes Sociales y Marketing online”	22
Figura 26: Fotografía 2 del módulo VI “Redes Sociales y Marketing online”	22
Figura 27: Fotografía 1 del seminario V “Marketing digital: ventas y relacionamiento online”	23
Figura 28: Fotografía 2 del seminario V “Marketing digital: ventas y relacionamiento online”	23
Figura 29: Fotografía 1 del módulo VII “Aspectos legales que todo emprendedor debe tener en cuenta”	23
Figura 30: Fotografía 2 del módulo VII “Aspectos legales que todo emprendedor debe tener en cuenta”	24
Figura 31: Fotografía 1 del módulo VIII “Financiamiento y obtención de recursos	24
Figura 32: Fotografía 2 del módulo VIII “Financiamiento y obtención de recursos	24

Figura 33: Fotografía 1 del seminario VI “Presentaciones efectivas, creando un pitch ganador”	25
Figura 34: Fotografía 2 del seminario VI “Presentaciones efectivas, creando un pitch ganador”	25
Figura 35: Fotografía encuentro del emprendimiento ok medios con la directora de proyecto Gabriela Consilvio	27
Figura 36: Fotografía encuentro del emprendimiento eco apuntes con la directora de proyecto Gabriela Consilvio	28
Figura 37: Fotografía encuentro del emprendimiento Jara Joyas con el director de proyecto Ruben Cesar.	30
Figura 38: Fotografía encuentro del emprendimiento NPK con el director de proyecto Ruben Cesar.	32
Figura 39: Fotografía encuentro del emprendimiento Chela con la directora de proyecto Eugenia Campos	35
Figura 40: Fotografía encuentro del emprendimiento Odina con el director de proyecto Gonzalo Villalobos	36
Figura 41: Fotografía encuentro del emprendimiento Sol Tienda con el director de proyecto ELián Alvarez	38
Figura 42: Fotografía encuentro del emprendimiento Geo cerámica con la directora de proyecto Loena Nuñez	39
Figura 43: Fotografía encuentro del emprendimiento Eco Tienda con la directora de proyecto Dolores Gosende	41
Figura 44: Fotografía encuentro del emprendimiento Caliwe con la directora de proyecto Lorena Lavie	42
Figura 45: Fotografía encuentro del emprendimiento De Los Andes arquitectura y diseño con la directora de proyecto Eugenia Campos	44
Figura 46: Fotografía encuentro del emprendimiento Doméstico Estampas con la directora de proyecto Romina Estrada	46
Figura 47: Fotografía encuentro del emprendimiento Ain Textil con la directora de proyecto Lisa Ocampo	48
Figura 48: Fotografía encuentro del emprendimiento Estudio 618 con la directora de proyecto Lisa Ocampos	50
Figura 49: Fotografía encuentro del emprendimiento Saturnia con el director de proyecto German Vinueza.	52
Figura 50: Fotografía del encuentro de cierre del programa de formación e incubación	52

## **i. RESUMEN**

El proyecto tiene como objetivo principal implementar un programa de capacitación e incubación de emprendimientos provinciales especializados en diseño, a fin de acompañar y potenciar el sector a nivel provincial, bajo la premisa de lograr un mayor equilibrio territorial. Dado el contexto de pandemia el programa se implementará de manera remota.

Contar con la implementación del Programa de Formación e Incubación para Emprendedores Creativos permitirá dotar de conocimientos y herramientas al sector, así como potenciar el desarrollo de propuestas innovadoras y creativas en todo el territorio provincial, continuando y contribuyendo al desarrollo del componente de Promoción y Fortalecimiento del Diseño planteado en el Plan Estratégico del CDNEU.

Con este tipo de iniciativas se busca dar relevancia a un sector determinado, identificando proyectos con potencial y otorgándoles recursos que ayuden a su crecimiento y consolidación.

El programa consta de dos instancias: I) Campus para emprendedores creativos e II) Incubación de emprendimientos creativos. En relación al campus, es un ámbito de formación abierta en el cual los asistentes reciben capacitación teórico-práctica aplicable a sus proyectos a través de la metodología basada en “aprender haciendo”.

En relación a la incubación se seleccionaron 15 emprendimientos creativos para incubar desde el enfoque territorial adoptado por la Secretaría del COPADE, que divide a la provincia en cinco microrregiones con el objetivo de lograr un abordaje más equilibrado y específico. La Incubación tiene como objetivo principal acompañar a emprendimientos dotándolos de herramientas que les permitan dar un salto en la calidad y desarrollo del mismo. En esta oportunidad los equipos emprendedores accedieron a la formación propuesta en el Campus para emprendedores creativos y en paralelo recibieron el acompañamiento personalizado de un director/a de proyecto que le fue asignado al inicio y que acompañó durante todo el ciclo de formación.

## **ii. INTRODUCCIÓN**

El presente informe tiene el propósito de presentar el proceso de diseño e implementación del Programa de Formación e Incubación Virtual para Emprendedores Creativos que se realizó junto con la Secretaría de Planificación y acción para el Desarrollo (COPADE) del Gobierno de la Provincia de Neuquén, en el marco de el Plan Estratégico del Centro de Diseño, Creatividad e Innovación. Plan que está compuesto por diferentes líneas de trabajo, una de las

cuales es el componente de Promoción y Fortalecimiento del Diseño y la Creatividad.

Con este marco el programa llevado a cabo en la provincia de Neuquén tiene como objetivo general el de implementar un programa de capacitación e incubación de proyectos de emprendimientos especializados en diseño, en forma remota, a fin de acompañar y potenciar el sector a nivel provincial, bajo la premisa de lograr un mayor equilibrio territorial.

Entre los objetivos específicos planteados, se encuentran;

- Alentar el desarrollo de emprendimientos creativos sostenibles,
- Contribuir y brindar herramientas para la reactivación de las economías creativas locales.
- Promover el espíritu emprendedor y el diseño como factor de innovación y agregado de valor a productos, procesos y servicios.
- Adoptar la creatividad y la innovación como herramientas de competitividad.
- Generar y promover espacios de encuentro para el intercambio de ideas y saberes, alentar la asociatividad y creación de redes de emprendedores creativos en todo el territorio provincial.
- Motivar el surgimiento de una generación de emprendedoras/es de la región, que otorguen a la creatividad un valor central en sus actividades productivas, sociales o culturales.
- Promover la vocación emprendedora y el desarrollo emprendedor creativo, mediante el fortalecimiento de la competitividad y el posicionamiento en el mercado.

A partir de estos objetivos se diseñó e implementó el programa de formación e incubación para emprendimientos del sector diseño. En el presente informe se detallan las diferentes etapas que componen el programa y el trabajo en conjunto realizado junto a COPADE que permitió la implementación y el alcance provincial requerido.

### **iii. PROPUESTA INTEGRAL DE FORMACIÓN E INCUBACIÓN**

Teniendo como marco el Plan Estratégico del Centro de Diseño, Creatividad e Innovación impulsado por COPADE, se diseñaron dos componentes para este programa, I) Campus para emprendedores creativos; e II) Incubación de emprendimientos creativos, que incluye consultorios personalizados en negocios y la realización de un Plan de Acción a 12 meses.

Durante todo el proceso, se fomenta la creación de vínculos o networking para que el emprendedor/a construya su capital relacional.

En relación al campus, es un ámbito de formación en el cual los asistentes reciben capacitación teórico-práctica aplicable a sus proyectos a través de la metodología basada en “aprender haciendo”. Las actividades fueron

estructuradas en 8 módulos y 6 seminarios prácticos dirigido a emprendedores creativos, profesionales del diseño, estudiantes y emprendedores en general de todo el territorio provincial.



Gráfico I. Trayectoria de formación para emprendimientos en fase inicial.

En relación al proceso de incubación se realizó una convocatoria de proyectos con alcance provincial, llegando a las cinco microrregiones neuquinas. A la misma se presentaron 109 proyectos de los cuales se seleccionaron 15 emprendimientos creativos para ser incubados. La Incubación tiene como objetivo principal acompañar a los emprendimientos y dotarlos de herramientas que les permitan dar un salto cualitativo del mismo. En esta oportunidad, los equipos emprendedores, además de acceder a la formación propuesta en el Campus, reciben el acompañamiento personalizado de un director/a de proyecto quien los acompaña identificando los puntos a trabajar y las oportunidades de mejora (consultorios). Cada equipo emprendedor tuvo 10 encuentros individuales con su director/a de proyecto que los ayudó a pensar y poner en papel la planificación del negocio.



Gráfico II. Enfoque de trabajo del proceso de Incubación de EMPREAR

#### **iv.DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CONVOCATORIA DEL PROGRAMA**

Al iniciar el trabajo junto a COPADE, quedó de manifiesto la importancia que tenía, que la convocatoria de emprendimientos a ser incubados, llegara a todas las regiones de la provincia con foco en proyectos vinculados al sector creativo y de diseño en marcha o con el prototipo ya diseñado y que no fueran competidores directos. Con esta premisa, se inició un proceso de trabajo conjunto muy enriquecedor entre ambos equipos, en el cual EMPREAR aportaba en función de su experiencia y COPADE delineaba la estrategia de intervención que querían plasmar en la provincia. El resultado de este primer trabajo se divide en dos fases:

##### **Fase I. Planificación y elaboración de elementos para la convocatoria.**

Esta fase consistió en la planificación y elaboración de los instrumentos para la difusión, la convocatoria. A su vez, se definió la agenda de las actividades y la presentación por parte de EMPREAR de la metodología y los contenidos al equipo de COPADE. A continuación, se detallan las tareas realizadas:

1. Elaboración de las bases y condiciones para la convocatoria de proyectos creativos a incubar. De manera articulada con el equipo de la contraparte (COPADE), se elaboraron las bases y criterios para atraer a los proyectos creativos. En el Anexo A del presente informe se encuentran las bases y condiciones mencionadas.





Figura 1: Fotografía de reunión entre COPADE y EMPREAR para definir el perfil de los emprendimientos a incubar.

2. Definición de la metodología y herramientas para la inscripción. Consistió en la elaboración de un formulario de inscripción online en el cual cada emprendedor/a o equipo debía completar con la información requerida sobre el emprendimiento y actividad desarrollada. El equipo de COPADE fue el responsable de administrar esta instancia.

3. Elaboración de piezas gráficas para la difusión de la convocatoria. Se diseñaron las piezas gráficas para difusión junto al equipo de COPADE.



Figura 2: Pieza gráfica de difusión de la convocatoria para proyectos a ser incubados

4. Encuentros frecuentes con el equipo de la contraparte para presentar metodología y contenido y coordinar aspectos del programa. Se realizaron reuniones frecuentes para la implementación y ejecución del programa; la metodología y el contenido fue propuesta por EMPREAR y posteriormente aprobado por el equipo de COPADE.

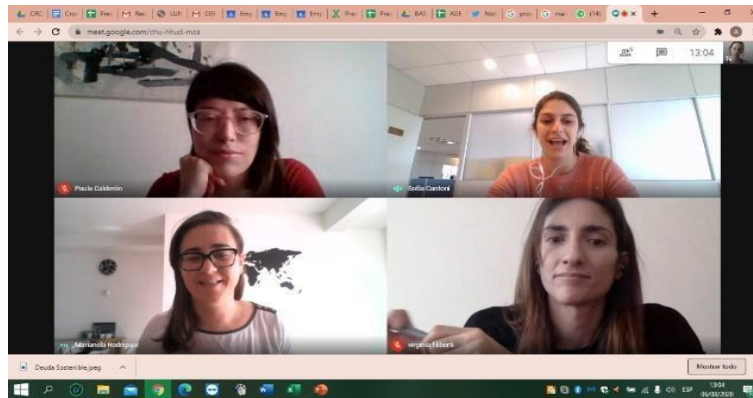


Figura 3: Fotografía de reunión entre COPADE y EMPREAR para validar agenda del programa de formación.

5. Elaboración y diagramación de cronograma de formación. Así mismo, se ajustó la agenda de manera coordinada con el equipo de COPADE.

### **Fase 2: Lanzamiento y Selección de proyectos.**

Esta fase consistió en realizar el lanzamiento de la convocatoria, luego de la cual se seleccionaron los 15 proyectos a ser incubados. Las tareas fueron:

1. Realización de la convocatoria a nivel provincial. Se tuvo en cuenta el enfoque de microrregiones y los objetivos del presente programa asociados a la territorialidad. La convocatoria y acciones de difusión fueron realizadas por la contraparte.

2. Postulación, evaluación y selección de los proyectos a incubar. De común acuerdo con COPADE, se decidió elegir emprendimientos con niveles de desarrollo similar y que no sean competidores directos. La selección de los emprendimientos a incubar fue enteramente realizada por la contraparte.

3. Reunión virtual para delinear agenda y metodología de trabajo. Una vez seleccionados los 15 emprendimientos se realizó un encuentro online el día 28 de agosto, en el que participaron autoridades de COPADE, el equipo de EMPREAR, los directores/as de proyecto y los equipos emprendedores. El objetivo fue que los proyectos a ser incubados conocieran en detalle el programa y su metodología.

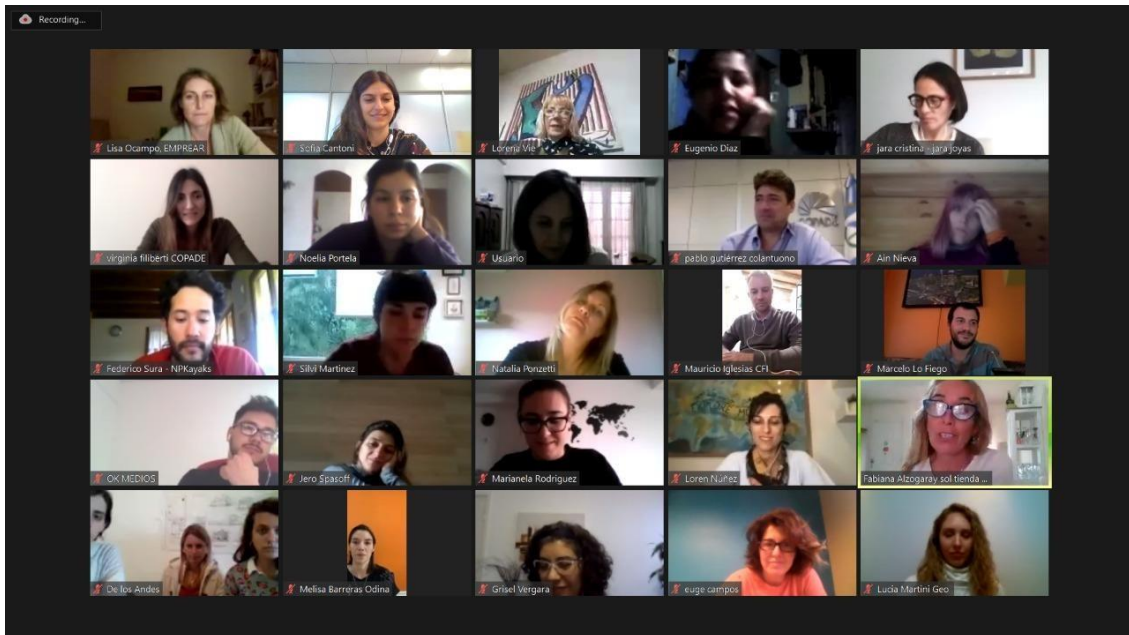


Figura 4: Fotografía de la actividad de presentación entre incubados, autoridades de EMPREAR, COPADE y equipo de trabajo el día 28 de agosto.

El resultado de la convocatoria de proyectos para el proceso de incubación fue de 109 emprendimientos. Cabe destacar el número significativo de inscriptos dada la especificidad del perfil que se buscaba. Finalizada la convocatoria, el equipo de COPADE realizó la evaluación y selección de 15 emprendimientos que accedieron al proceso de incubación. El criterio de selección se basó fundamentalmente en el estadio del proyecto y la representación regional.

El siguiente listado describe la propuesta de valor de los 15 emprendimientos seleccionados.

Proyecto	Localidad	Descripción
<b>Ok Medios</b>	Rincón de los Sauces	Agencia de medios de comunicación encargada de la construcción de productos audiovisuales para medios de comunicación digitales (webs, redes sociales), y tradicionales como radio, tv, con gráfica.
<b>Eco Apuntes</b>	Neuquén capital	Diseño y fabricación de cuadernos con materiales reciclados que promueve la sustentabilidad a través de la reutilización de materiales.

<b>Ain diseño textil natural</b>	Aluminé	Teñido y estampado natural de textiles con tintes naturales, plantas del entorno y desechos de cocina. Apunta a un mercado B2C y fomenta mayor conciencia sobre el cuidado de nuestro entorno natural y la contaminación de las aguas. El trabajo es realizado enteramente a mano.
<b>Jara Joyas</b>	Neuquén Capital	Diseño y fabricación de piezas de joyería con identidad. Productos de autor.
<b>NPK - North Patagonia Kayaks</b>	San Martín de los Andes	Fabricación de kayaks de travesía simple, diseñado y desarrollado íntegramente en San Martín de los Andes. Organizan travesías para el público general.
<b>Chela</b>	Las Ovejas	Emprendimiento familiar de decoración vintage y compra venta de artículos usados. Posee un local, un antiguo "almacén de ramos generales" construido íntegramente de adobe. Recupera y revende.
<b>Odina Natural Boutique</b>	Neuquén capital	Diseño y desarrollo de productos de cosmética natural ecofriendly, cruelty free, con envases reutilizables!
<b>Sol tienda de Pastelería gluten free</b>	Plottier	Emprendimiento gastronómico sin gluten con excelente calidad, variedad en la propuesta de productos y trazabilidad de la materia prima.
<b>Geo Cerámica</b>	Neuquén Capital	Emprendimiento de diseño, producción y comercialización de vajilla y objetos de cerámica para uso cotidiano y decoración.
<b>INSUMOS AL PESO, ECOtienda</b>	San Martín de los andes	Venta de productos de limpieza a granel donde el cliente debe llevar su envase para rellenar. Le suma la línea propia de cosmética natural. Está en proceso de apertura de franquicias.
<b>De Los Andes Arquitectura y Diseño Urbano</b>	Zapala	Estudio de arquitectura y diseño urbano, enfocado en las problemáticas de las pequeñas ciudades en crecimiento. El proceso de trabajo es participativo (co-

		creativo) incorporando al cliente al proceso de diseño de los proyectos.
<b>Estudio 618</b>	Neuquén Capital	Estudio de diseño, prototipado y fabricación de nuevos productos orientado a emprendedores, Pymes y creativos de la región. Asesora y ofrece el espacio y las herramientas necesarias para lograr un producto a medida y comercializable.
<b>Doméstico</b>	Villa Pehuenia	Línea de objetos textiles estampados y confeccionados manualmente. Utiliza materiales nobles como lienzos naturales y gabardinas, Se enfoca en la practicidad de los objetos.
<b>Caliwé</b>	Las Lajas	Diseño, confección y venta de lencería femenina y bikinis para la mujer moderna neuquina.
<b>SATURNIA</b>	San Martín de los Andes	Diseño, producción y venta de ropa deportiva profesional y a la moda, dirigida a personas con pasión por el deporte y vida outdoor.

Como herramienta de difusión de los proyectos seleccionados y dando cuenta la diversidad regional se diseñaron las siguientes piezas;

**Etapa de Selección**

**INCUBACIÓN Y FORMACIÓN EMPRENDIMIENTOS CREATIVOS**

- #1 OK MEDIOS  
Navarro Cristián  
(San Martín de los Andes)
- #2 ECO APUNTES  
Marín Josefina  
(Neuquén Capital)
- #3 AIN DISEÑO TEXTIL NATURAL  
Aín Nivea  
(Pehuenia)
- #4 JARA JOYAS  
Jara Cristina  
(Neuquén Capital)
- #5 NPK - NORTH PATAGONIA KAYAKS  
Sura Federico J.  
(San Martín de los Andes)
- #6 CHELA  
Morales Daniela A.  
(Las Lajas)
- #7 ODINA NATURAL BOUTIQUE  
Barreras Melisa  
(Neuquén Capital)
- #8 SOL TIENDA DE PASTERERÍA  
Alzogaray Fabiana  
(Pehuenia)
- #9 GEO CERAMICA  
Martini Lucía A.  
(Neuquén Capital)
- #10 INSUMOS AL PESO ECOTIENDA  
Cheves Ana Laura y Camila, Juan Pinto,  
Lucía Kopyto y Julián Pagano  
(San Martín de los Andes)
- #11 DE LOS ANDES  
ARQUITECTURA Y DISEÑO URBANO  
Barrionuevo Daniela, Cenci Angeles, Mejail  
Alipia, Ulmets Zavalla Cecilia  
(Shimil)
- #12 ESTUDIO GIB  
Fariás Santiago y Schroth Agustín  
(Neuquén Capital)
- #13 DOMÉSTICO  
Martínez Silvía  
(Villa Pehuenia)
- #14 CALIWÉ  
Portela María Noelia  
(Las Lajas)
- #15 SATURNIA  
Zaccaro Lucrecia y Mayra  
(San Martín de los Andes)

EMPREAR CREANDO FUTURO | COPADE | SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y ACCIÓN PARA EL DESARROLLO | CFI | CONSEJO FEDERAL DE INVESTIGACIONES | NEUQUÉN PROVINCIA | JUNTO POR MÁS

Figura 5: Flyer de difusión de los proyectos seleccionados.



Figura 6: Flyer de difusión de los proyectos seleccionados por región

## v. IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE CAMPUS

Esta etapa consiste en la implementación de 8 módulos de formación y 6 seminarios prácticos por medio del uso de plataformas digitales. La participación a esta instancia está dirigida a los 15 equipos emprendedores que resultaron seleccionados para ser incubados. La formación también se abrió a otros 70/80 emprendedores/as, en un principio se había pensado abrir una convocatoria, sin embargo, dado el alto número de inscriptos para la instancia de incubación se los invitó a aquellos que no habían sido seleccionados para que accediera al proceso de formación. Se logró un promedio de asistentes de entre 50 y 70 en cada encuentro, dependiendo el tema. Para actividades de estas características y gratuitas se sostuvo una alta tasa de asistencia. Lo cual demuestra el compromiso de los emprendedores y la necesidad por este tipo de programas y que definitivamente hay un ecosistema de las industrias creativas en la provincia para seguir potenciando y acompañando.

Este componente fue diseñado enteramente por EMPREAR, no obstante cada módulo fue compartido previamente con el equipo de COPADE y ajustado al perfil y las necesidades de los emprendedores/as incubados y sus proyectos.

Todo el programa de formación se realizó a través de la plataforma zoom, la cual permite hacer sostener cursos para hasta 100 participantes y crear salas más pequeñas de trabajo grupal y *break up rooms*. Justamente, en varios de los encuentros las dinámicas estuvieron diseñadas para trabajar en pequeños grupos.

A continuación se detallan los módulos y seminarios dictados junto a material fotográfico que da cuenta de los mismos.

## Módulo I

“El Desafío de Emprender, del hobby a la empresa - Cómo pasar de una idea a una empresa sostenible”. Se realizó el 4 de septiembre.



Figura 7: Fotografía del encuentro del módulo I, “El Desafío de Emprender, del hobby a la empresa”.

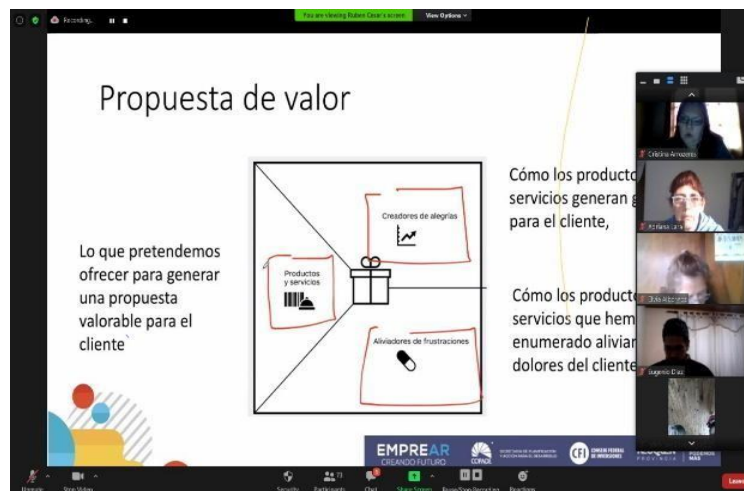


Figura 8: Fotografía del encuentro del módulo I, “El Desafío de Emprender, del hobby a la empresa”.

## Seminario I

“Creatividad y neurociencias aplicadas”. Se habló sobre la importancia de innovar y técnicas como *Design Thinking* para ayudar a las personas a pensar de manera más creativa. También, la importancia de la observación y anticipación de necesidades o problemas de cliente. Se realizó el 9 de septiembre.

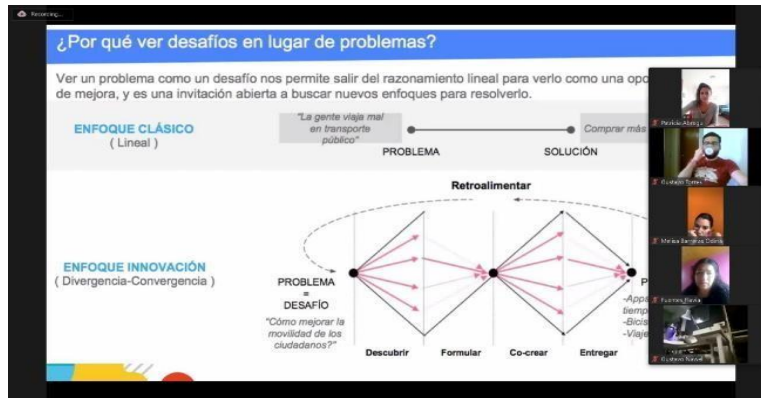


Figura 9: Fotografía del seminario “Creatividad y neurociencias aplicadas.”



Figura 10: Fotografía del seminario “Creatividad y neurociencias aplicadas.”

## Módulo II

“Modelo de Negocio - Construyendo mi Propuesta de Valor”. Se trabajó con la herramienta CANVAS de modelo de negocio (plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes basado en 9 bloques que representan el mercado y las operaciones de una empresa) y propuesta de valor (observar al cliente, diseñar el mapa de valor, validar la propuesta de valor). Se realizó los días 18 y 19 de septiembre.

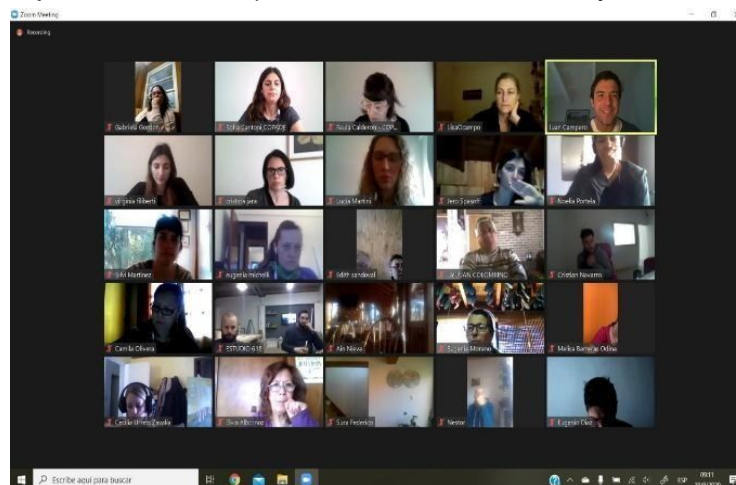


Figura 11: Fotografía encuentro del módulo II, “Modelo de negocios, construyendo mi propuesta de valor”





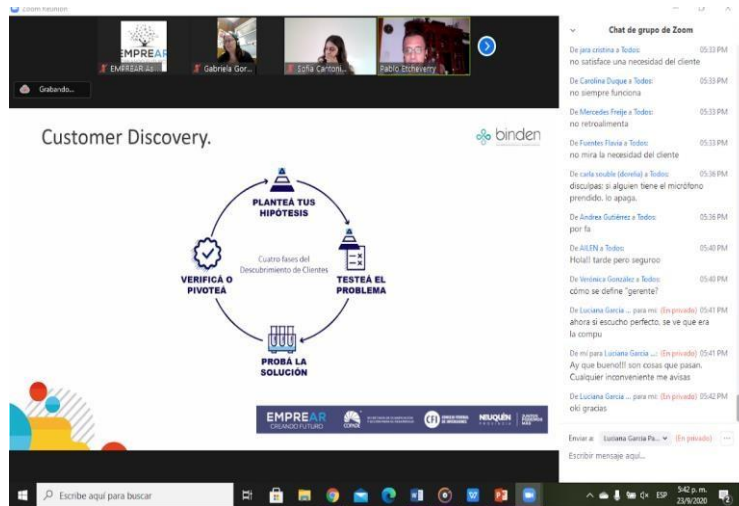


Figura 14: Fotografía del seminario “Customer Discovery: descubriendo a mi cliente”

### Módulo III

“Costos y contabilidad de gestión”. Se brindaron herramientas para elaborar proyecciones de ventas, costos y estado de resultados. Calcular el punto de equilibrio, el flujo de caja y las necesidades de fondos del emprendimiento. Comprender los métodos de valuación de startups para formalizar una eventual propuesta a inversores pudiendo presentar la información económico-financiera de manera clara y ordenada. Se realizó los días 2 y 3 de octubre.

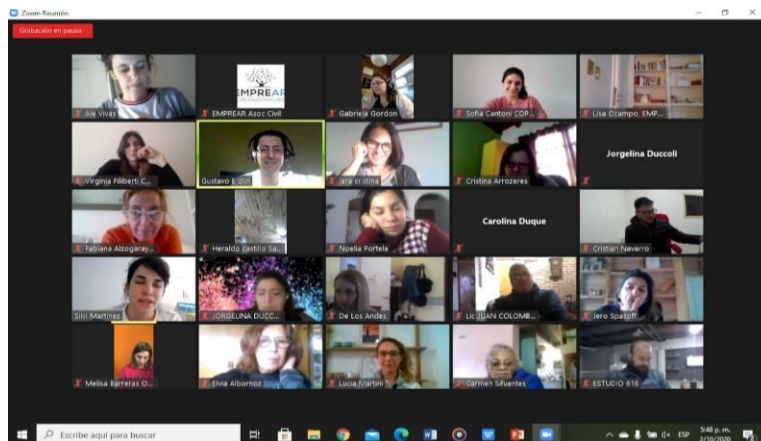


Figura 15: Fotografía 1 módulo III “Costos y contabilidad de la gestión”



Figura 16: Fotografía 2 módulo III “Costos y contabilidad de la gestión”

### Seminario III

Pricing, ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio? Se trataron las cuestiones a tener en cuenta: modelo de negocios, estrategia competitiva, costos, competencia, valor percibido. Este seminario tuvo mucha concurrencia al igual que el módulo III; a los emprendedores les importa comprender las variables que afectan la rentabilidad de su negocio y cómo manejarlas. Se realizó el día 7 de octubre.

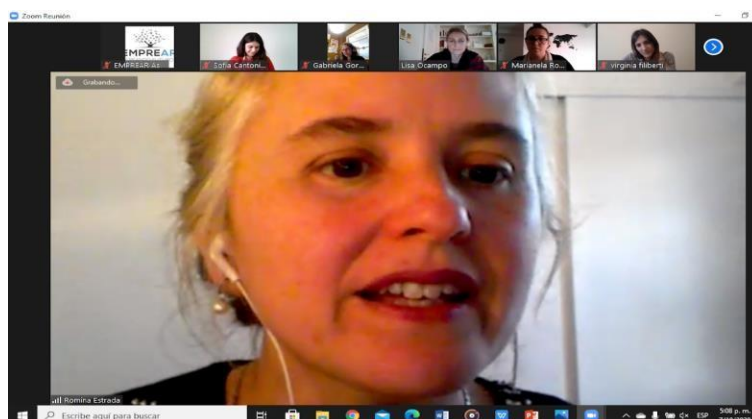


Figura 17: Fotografía 1 del seminario “Pricing ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?”



Figura 18: Fotografía 1 del seminario “Pricing ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?”

## Módulo IV

“Comunicación - Comunicando mi Propuesta de Valor”. Se explicó cómo crear una historia atractiva sobre el negocio y comunicar el emprendimiento ante diferentes audiencias, en particular clientes. Se realizaron ejercicios prácticos en salas grupales. Se realizó los días 9 y 10 de octubre.



Figura 19: Fotografía 1 del módulo IV “Comunicación - Comunicando mi Propuesta de Valor”



Figura 20: Fotografía 2 del módulo IV “Comunicación - Comunicando mi Propuesta de Valor”

## Módulo V

“Comercialización - herramientas y canales”. Se explicaron las forma de descubrir y entrevistar clientes, realizar ventas, diseñar una estrategia de comercialización. Armar un Plan de Marketing e introducirse en el ecosistema emprendedor para vincularse con actores clave. Se realizó los días 16 y 17 de octubre.

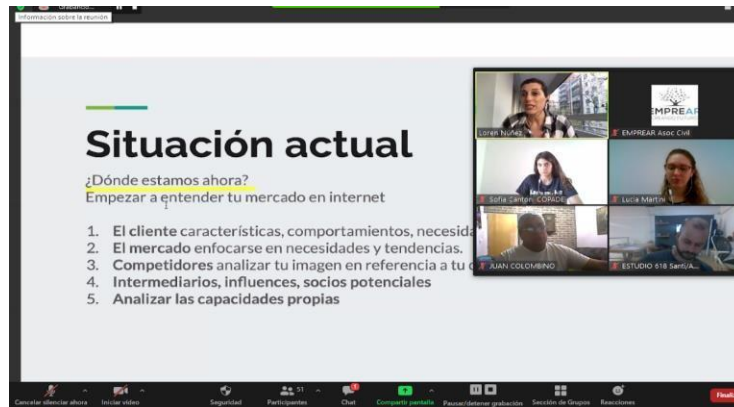


Figura 21: Fotografía 1 del módulo V, “Comercialización - herramientas y canales”



Figura 22: Fotografía 2 del módulo V, “Comercialización - herramientas y canales”

### Seminario IV

“Programación neurolingüística (PNL) - ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta?” La importancia de Dar valor a los clientes, construir una relación de confianzas, tener en cuenta el lenguaje verbal y no verbal. La diferencia entre Mapa y Territorio (percepción de las personas). Los 7 pasos de un proceso de venta efectivo. Se realizó el 28 de octubre.



Figura 23: Fotografía 1 del seminario IV “Programación neurolingüística - ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta”



Figura 24: Fotografía 2 del seminario IV “Programación neurolinguística - ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta”

## Módulo VI

“Redes Sociales y Marketing online”. Se abordó el marketing digital y cómo diseñar una estrategia de Comunicación online, las buenas prácticas para comunicar la marca en web, blog y campañas de email marketing. Realizar campañas de marketing en Redes Sociales (Linkedin, Facebook e Instagram). Claves para generar la atención del cliente online y realización de pautas. Se realizó los días 30 y 31 de octubre.

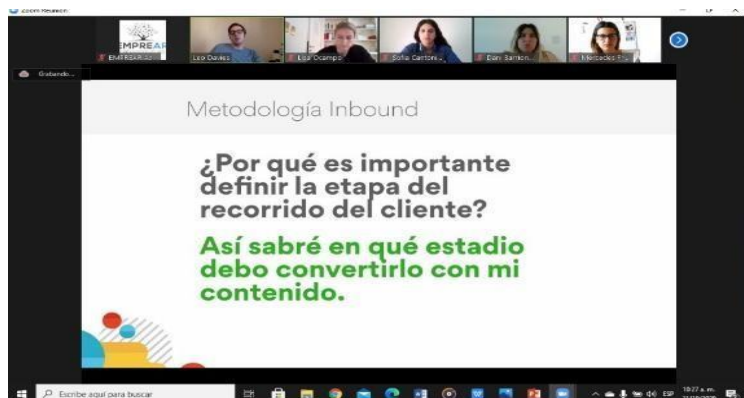


Figura 25: Fotografía 1 del módulo VI “Redes Sociales y Marketing online”



Figura 26: Fotografía 1 del módulo VI “Redes Sociales y Marketing online”

## Seminario V

“Marketing digital: ventas y relacionamiento online”. En la propuesta de trabajo a COPADE, este seminario estaba orientado a exportación y venta online. Pero al tener en cuenta el perfil de los emprendimientos a incubar y su estadio, resultó más pertinente hacer especial hincapié en cuestiones de posicionamiento de las marcas y ventas en el mercado local. Los pilares de la venta digital. Las opciones para crecer en nuevos mercados y/o productos. Encontrar al cliente correcto, elegir los mensajes y los canales (importancia de la multicanalidad). Analizar y optimizar. Se realizó el día 4 de noviembre.



Figura 27: Fotografía 1 del seminario V “Marketing digital: ventas y relacionamiento online”



Figura 28: Fotografía 1 del seminario V “Marketing digital: ventas y relacionamiento online”

## Módulo VII

“Aspectos legales que todo emprendedor debe tener en cuenta”. Sociedades, marcas y propiedad intelectual. La protección intelectual en el negocio como activo intangible y fuente de innovación constante. Tipos y formas de asociación formal entre emprendedores cofundadores. Poner en marcha el negocio: tipo de sociedades e implicancias fiscales. Se realizó los días 13 y 14 de noviembre.



Figura 29: Fotografía 1 del módulo VII “Aspectos legales que todo emprendedor debe tener en cuenta”

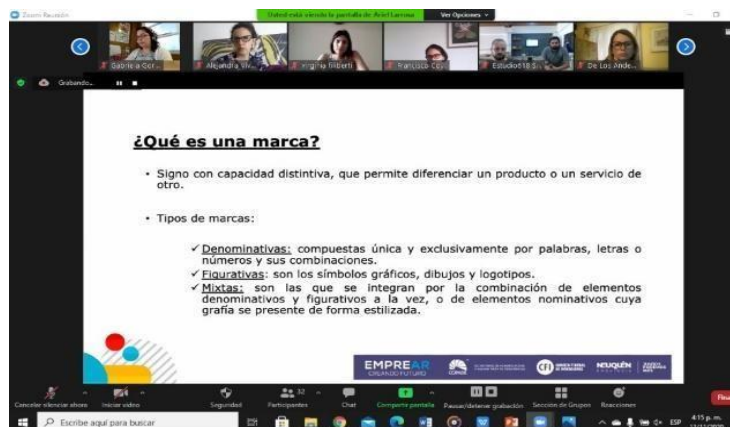


Figura 30: Fotografía 2 del módulo VII “Aspectos legales que todo emprendedor debe tener en cuenta”

## Módulo VIII

Financiamiento y obtención de recursos – Conocer herramientas vigentes de financiamiento y estrategias para identificar oportunidades, bootstrapping (recursos que ya tenemos). Se realizó los días 20 y 21 de noviembre.





Figura 31: Fotografía 1 del módulo VIII “Financiamiento y obtención de recursos”

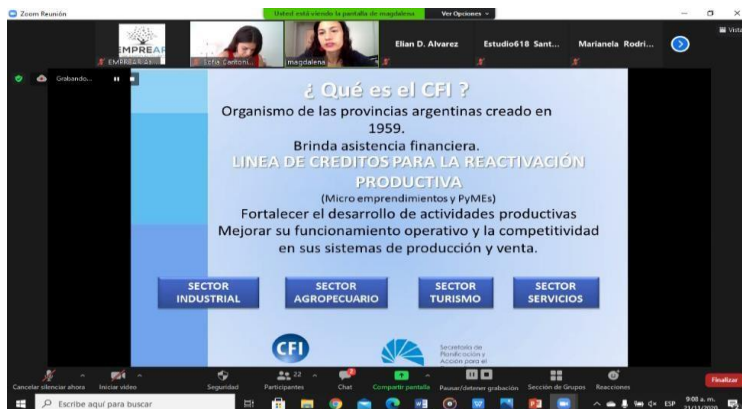


Figura 32: Fotografía 2 del módulo VIII “Financiamiento y obtención de recursos”

## Seminario VI

Seminario VI: Presentaciones efectivas, creando un pitch ganador. El objetivo de esta actividad fue darle herramientas a los emprendedores para que presenten su emprendimiento de manera efectiva. Se realizó el día 25 de noviembre.



Figura 33: Fotografía 1 del seminario VI “Presentaciones efectivas, creando un pitch ganador”

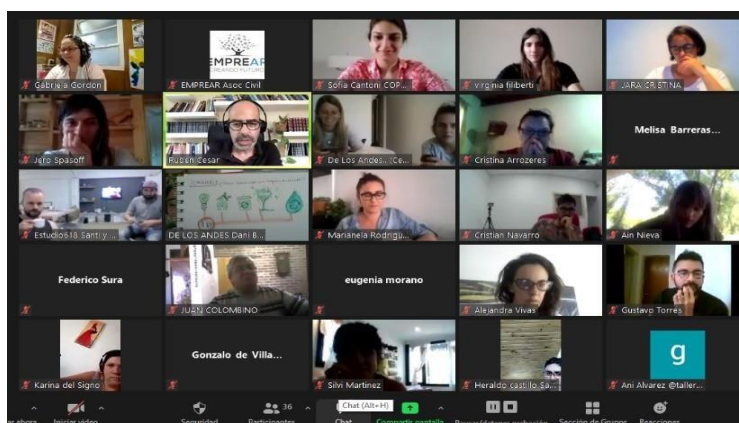


Figura 34: Fotografía 2 del seminario VI “Presentaciones efectivas, creando un pitch ganador”

## vi. IMPLEMENTACIÓN COMPONENTE DE INCUBACIÓN

Paralelamente al programa de formación se desarrolla el proceso de incubación con los emprendimientos creativos seleccionados. Esto consiste en diez (10) encuentros personalizados con sus respectivos directores/as de proyecto que profundizan los contenidos abordados en el campus y trabajan específicamente con los emprendimientos en un Plan de Acción, a implementar en un horizonte de 12 meses.

El Director/a de Proyecto (DP), además de su conocimiento y experiencia general en negocios, tiene la función de realizar una escucha activa y aportar devolución útil y personalizada al emprendedor. Es así que cada DP fue asignado por EMPREAR de acuerdo al perfil del emprendimiento.

El Plan de acción consta de 4 ejes; 1) conocimiento profundo del emprendimiento, de la industria y de los competidores; 2) identificar y conocer el cliente para dimensionar el mercado real (se utiliza la metodología TAM, SAM, SOM, herramienta con la que se puede hacer una estimación inicial de la oportunidad que ofrece un producto o servicio en el mercado); 3) comprender las necesidades de financiamiento; 4) fijarse metas alcanzables y medibles (se utiliza el método S.M.A.R.T. para la definición de objetivos). Este plan será la hoja de ruta para el emprendedor una vez finalizado el proceso de incubación.

Durante los dos primeros meses de incubación, los emprendedores y los DP realizaron entre 3 y 4 encuentros. Los avances realizados fueron incluidos en el Informe Parcial al CFI. A continuación, se describe todo el proceso, los ejes abordados durante los encuentros y un diagnóstico de la situación de cada emprendimiento junto al resumen de su Plan de Acción. En el Anexo D agregamos algunos comentarios realizados por los DP.

### **Emprendimiento: OK Medios**

Directora de Proyecto: Gabriela Consilvio.

Agencia de medios de comunicación encargada de la construcción de productos audiovisuales para medios de comunicación digitales (webs, redes sociales), tradicionales como radio, tv y gráfica. Cuenta también con un programa de Radio en Rincón de los Sauces para un público joven.

#### *Fortalezas*

- 1) Tiene experiencia y conocimiento de lo que hace, una idea de negocio sólida. Su modelo de negocios está bien planteado.
- 2) Costos bajos: no paga alquiler, tiene ya montada una radio, tiene equipamientos propios.
- 3) Segmentación del cliente clara: quiere focalizar en comunicación política, tiene vinculación con el concejo deliberante, eso le permitiría entrar al nicho.
- 4) La pandemia y la conversión total a lo virtual es una gran oportunidad para su emprendimiento.
- 5) Amplió su servicio a otros municipios, trabajando remotamente. Las zonas cercanas no cuentan con muchos servicios de este estilo.

#### *Debilidades*

- 1) Necesita mejorar sus ingresos.
- 2) Vincularse con otras agencias. En este ámbito es muy común trabajar en equipos. No todos hacen todo. Tener bien claro qué puedo ofrecer yo y qué otras agencias.
- 3) Dificultad para poner precio a su trabajo. Al no ser un producto físico, se va modificando su producto según la necesidad de cada cliente. Pensar una forma de poner precio. Por hora, por jornada, por pieza comunicacional, etc.
- 4) Necesita armar equipos de trabajo.
- 5) Re pensando en sus redes. Tiene varias y no tiene tiempo de darles contenido, se sugiere centralizar todo en una.

#### Situación al final de la Incubación.

El emprendimiento está en una etapa de crecimiento, incorporó recursos humanos y piensa en un futuro cercano inscribirse como SAS.

Se está trabajando en la identidad como multimedia y planificando estrategias para conseguir nuevos clientes. Surgieron ideas novedosas, como armar un espacio de trabajo colaborativo en su radio. ¡Sería el primero de su ciudad!

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Ampliación del equipo de trabajo: necesidad de conformar un equipo de trabajo para el desarrollo de las tareas, mejorando así los servicios brindados.
2. Definir espacio de trabajo, creación de un espacio de Coworking
3. Impulsar nuevos clientes, principalmente del Gobiernos municipales o provinciales.
4. Pensar estrategias de comunicación para redes.



Figura 35: Fotografía encuentro del emprendimiento ok medios con la directora de proyecto Gabriela Consilvio

### **Emprendimiento: Eco Apuntes**

Directora de proyecto Gabriela Consilvio.

Diseño y fabricación de cuadernos y libretas con materiales reciclados, las tapas cuentan con diseños propios y personalizados. Reciclaje y reutilización de materiales.

#### *Fortalezas*

- 1) Hace un producto muy lindo estéticamente que tiene un valor agregado importante que es el diseño personalizado que ella realiza.
- 2) Tiene costos bajos: consigue la mayoría de los materiales donados o de descarte de otras industrias, trabaja desde la casa y no paga alquiler.
- 3) Buena propuesta comunicacional en IG, le falta conseguir seguidores. Se le sugirió poner publicidad.
- 4) Segmentación de cliente: está bastante clara.
- 5) Maquinaria: tiene guillotina y anilladora. Le falta maquinaria para cortar cartón.
- 6) Diversificación en la oferta, por ejemplo, móviles con metales y velas en recipientes de botellas.

#### *Debilidades*

- 1) Idea de negocio muy desordenada, se mejoró el Canvas
- 2) Pensar un plan de expansión de venta: realizar 2/3 ventas por semana.
- 3) Quiere vender por mayor a empresas, para esto necesita formalizar el emprendimiento para poder entregar factura. Hay negativa de hacerlo.
- 4) Falta trabajar articulación con actores claves que podrían sumarle a su emprendimiento (e.g. cooperativas de reciclado de la zona, otros emprendedores, empresas).
- 5) Dificultad para poner precio a su producto.
- 6) Necesita ordenarse, tiene ideas pero dificultad para llevarlas a la práctica. Se sugirió organizar el día con horarios y tareas.

#### Situación al final de la Incubación.

El emprendimiento está en una fase inicial, con lo que se se trabajó en pensar un modelo de negocios que pueda generar mayores ganancias a futuro.

Se necesita tener stock de seguridad y para esto es necesario ampliar el equipo de trabajo.

En el próximo año 2021 Eco Apuntes tendrá una nueva imagen y agregará productos al catálogo de venta junto con una tienda on line.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Aumentar las ventas para generar mayor ingreso
2. Ampliar el equipo, para aumentar la producción y aprovechar la demanda
3. Ventas mayoristas: incluir el modelo B2B2C
4. Diversificación de productos y nueva imagen de marca



Figura 36: Fotografía encuentro del emprendimiento eco apuntes con la directora de proyecto Gabriela Consilvio

### **Emprendimiento: Jara Joyas**

Director de proyecto Ruben Cesar.

Diseño y fabricación de piezas de joyería con identidad. Cristina Jara es una artesana joyera cuyo emprendimiento Jara Joyas produce y comercializa joyería en serie y piezas únicas o a medida.

*Diagnóstico/ Punto de partida:* Está en proceso de construcción de una página web que será uno de los canales de comercialización. Actualmente tiene un Instagram que actúa como canal aunque no ha vendido nada vía este canal.

Su producción tiene dos formatos:

- 1) Producción en serie: talla piezas en cera para la elaboración de moldes de los que produce series de entre 10 y 30 piezas iguales;
- 2) Piezas únicas: elabora las piezas directamente sobre el material, a pedido o basada en su creatividad donde, además de trabajar con los materiales tradicionales, experimenta con nuevos materiales (e.g. realizó un pieza basada en leche materna para una clienta a pedido);
- 3) Elaboró un CANVAS de su modelo de negocios y un perfil de sus clientes y estrategia de producción y comercialización a priori, basada exclusivamente en su percepción y deseo en base a lo realizado en años anteriores.

No cuenta con una estrategia comercial clara, ni metas comerciales, de producción, ni ningún indicador consolidado del desempeño real y proyectado de

su emprendimiento.

Hasta el momento de la primera reunión Jara Joyas era un emprendimiento más próximo a un hobby que a una empresa con potencial sustentable.

#### *Trabajo conjunto*

- 1) Relevamiento de información real de clientes;
- 2) Elaboración de plan de producción y comercialización;
- 3) Revisión del modelo de negocios;

Las acciones hasta el momento desarrolladas en estos frentes ofrecen algunos resultados interesantes:

- Relevar información real de clientes: realizó las primeras ventas del año; tiene una definición real del perfil de sus clientes; descubrió segmentos que no pensaba que estaba atendiendo (e.g. varones).
- Negocio auto sostenible: está elaborando un plan de producción y estrategias de comercialización sustentada en alianzas estratégicas con nuevos canales.
- Motivación de la fundadora: cambió mucho su ánimo y su visión respecto de Jara Joyas. Se la ve más dedicada, poniendo mucha energía para reactivar el negocio.

#### Situación al final de la Incubación.

El emprendimiento se consolida con la implementación de una página Web y la búsqueda de socios estratégicos y alianzas para potenciar ventas. Si bien está en etapa de formación, ya consolidó su imagen y en breve lanzará un canal de venta online.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Productos: la producción de una buena pieza es fundamental para tener una línea de joyas diferentes con buena terminación y tratando también de innovar captando la atención de clientes.
2. Página Web: vidriera personal pues no cuenta con local a la calle, en donde el cliente podrá ver y comprar los productos disponibles gestionando forma de pago y envíos.
3. Socios estratégicos: para llegar a mayor cantidad de clientes, generar visibilidad y prestigio para la marca.
4. Comercialización- Venta: es el eslabón más importante, busca rentabilidad para sostener el emprendimiento y crecer económicamente. La comercialización será a través de la página Web y los socios estratégicos.

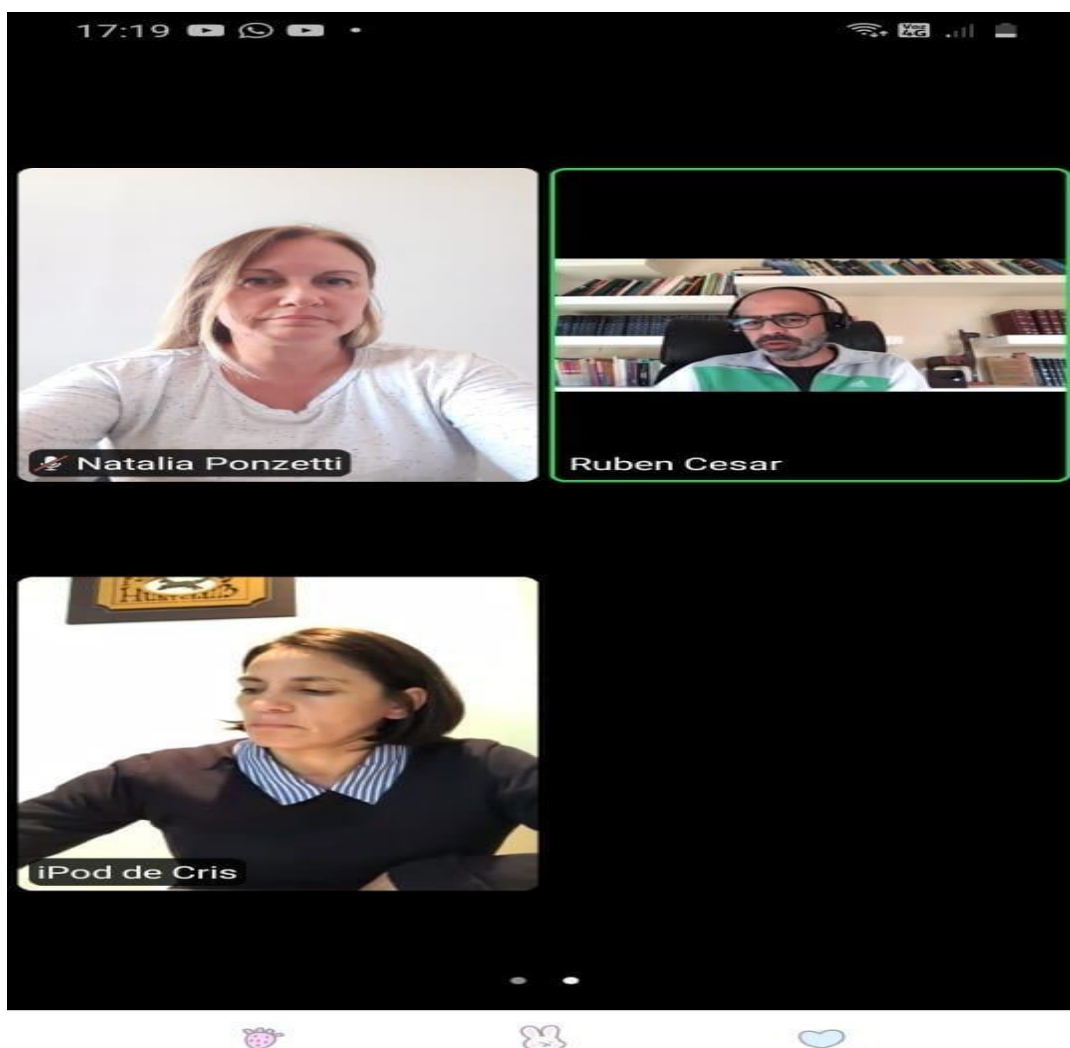


Figura 37: Fotografía encuentro del emprendimiento Jara Joyas con el director de proyecto Ruben Cesar

### **Emprendimiento: North Patagonia Kayaks (NPG)**

Director de proyecto: Ruben Cesar.

Diseño y fabricación de Kayaks de travesía simple. Federico es diseñador industrial, trabaja en relación de dependencia y está bien con su trabajo. Ama el diseño y a San Martín de los Andes, lugar donde reside. Hizo su carrera universitaria en Buenos Aires y luego de recibirse viajó por el mundo y volvió a San Martín, su lugar en el mundo. NPK es un emprendimiento a través del cual Federico puede anclar todo aquello que lo compone como emprendedor. Es una propuesta que le permite diseñar y producir un producto identitario de San Martín de los Andes (dado que la práctica del kayakismo es muy frecuente), elaborado 100% en SMA (algo que solo NPK hace) promoviendo un contacto con el entorno que excede a la práctica deportiva.

*Diagnóstico/ Punto de partida:* NPK es un emprendimiento al que Federico le dedica el tiempo residual que demanda su empleo. No tiene intención de vivir de este emprendimiento pero sí quiere marcar un hito en su localidad.

El proceso de producción es 100% artesanal, desde el diseño hasta la botadura. Elabora un solo tipo de kayak, de travesía, los expone en un comercio de artículos deportivos.

Ha logrado algunas ventas, muy pocas, fundamentalmente para cerrar el prototipado y las primeras pruebas de mercado. Su intención es elaborar y vender entre 15 y 20 kayaks para la temporada 2020 (diciembre – enero) y duplicar esas ventas para la temporada 21/22.

#### *Trabajo conjunto*

La situación y expectativas de Federico llevan a abordar varios frentes relacionados, pero en distintos ejes:

- 1) La principal atracción es la meta de ventas para esta temporada: entre 15 y 20 kayaks. Esto impulsa la revisión del proceso de producción que hoy tiene una capacidad de 4 por semana elaborados a pedido.
- 2) Para lograr esa meta necesita activar la comunicación y desarrollar clientes, teniendo en cuenta que esta temporada será con turismo de cercanía
- 3) También necesita desarrollar alianzas que le permitan agilizar el proceso de producción y comercialización

Se trabajó sobre el mayor conocimiento del cliente, se elaboró un CANVAS del modelo de negocio muy centrado hipótesis sin la verificación de información para construir el perfil del cliente potencial.

#### Situación al final de la Incubación

Proceso artesanal, a tiempo parcial, en un espacio doméstico. El producto es bueno, apreciable por el cliente, pero todavía con muchas oportunidades de mejoras, desde lo técnico del producto, el proceso de producción y la comercialización.

El proceso de venta es poco profesionalizado, todavía no alcanza un ritmo que permita crecer el emprendimiento.

Falta pensar a NPK como un emprendimiento en sí mismo. Requiere ajustar temas de gestión, los números del proyecto, canales de comercialización. Mejorar el producto para lograr kayaks con mejores prestaciones, para competición, con otros materiales para otro perfil de clientes.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Producción: pasar del proceso artesanal a un proceso más ágil y veloz que me permita aumentar la cantidad producida, incluso bajando costos y en un taller dedicado a la producción.
2. Comercialización: conectar con más puntos de ventas, desarrollar y mejorar canales, tanto en redes sociales como en locales en San Martín. Lograr mayor visibilidad de la marca NPK que permita aumentar ventas.
3. Gestión: en tanto la producción y mas ventas crezcan el emprendimiento va a tomar forma más compleja. Hoy hay poca profesionalización sin mayor control del flujo de dinero ni consideraciones de rentabilidad.



Desafío: el emprendedor trabaja part time y no tiene intenciones de dejar su trabajo en relación de dependencia.

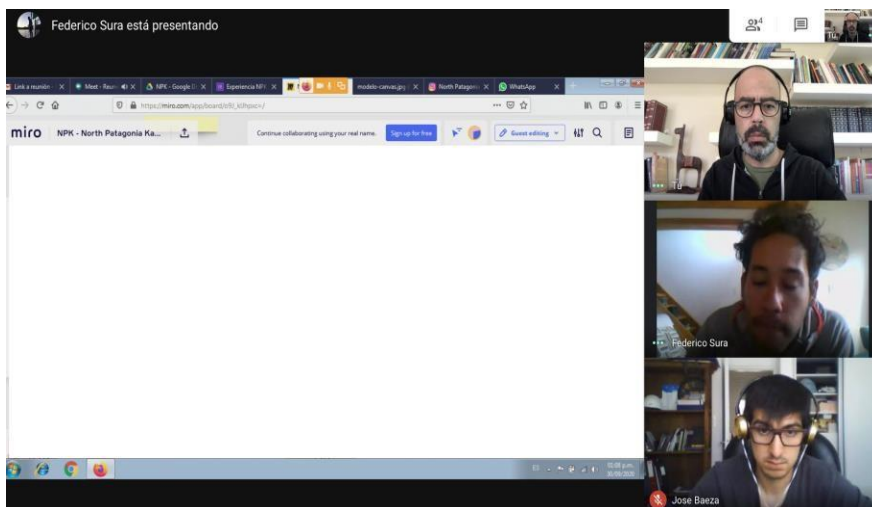


Figura 38: Fotografía encuentro del emprendimiento NPK con el director de proyecto Ruben Cesar

### **Emprendimiento: Chela**

Directora de proyecto Eugenia Campos.

Emprendimiento familiar que comercializa antigüedades y artículos usados (con curaduría). El mismo recién se inicia, es decir, aun no cuenta con ventas sostenidas ni disponibilidad de tiempo completo de alguno de los socios. El emprendimiento se localiza en Las Ovejas, un pequeño valle rodeado de montañas y cerros de la Cordillera de los Andes. Forma parte del circuito turístico del corredor Norte de la provincia. Cuentan con un activo particular y es la disponibilidad de un inmueble familiar, una casa que albergará un antiguo “almacén de Ramos Generales”. Su construcción se mantiene en buen estado, conservando sus paredes de adobe. Esto enmarca al proyecto en torno a la valoración histórica patrimonial, a lo identitario. Generando una condición de oportunidad para comercializar no solo antigüedades o productos usados (seleccionados y puestos en valor), sino también como espacio de promoción de productores locales y artesanos. Si bien cuentan con una inversión inicial en productos, estos no se encuentran aún en la zona (debido a las restricciones de movilidad del contexto cuarentena). Es el primer emprendimiento para los socios, y si bien ninguno de ellos cuenta con formación en negocios, la socia cuenta con experiencia comercial previa (ventas, atención al cliente) y ambos manifiestan conocer su comunidad y entorno (capital social). Ambos socios participan activamente de las tutorías. Sin embargo, la zona en la que están presenta problemas de conectividad y algunas sesiones se interrumpen, en algunos casos se debió pasar de zoom a WhatsApp.

*Temas trabajados en las reuniones:*

Se identificó estratégicamente los distintos públicos (segmentos) potenciales del emprendimiento; siendo estas personas que “conectan con un gusto vintage”:

- 1) Visitantes de la región que les interese productos con identidad local, productos tradicionales.
- 2) Vecino/a que valora productos con historia/ que ven lo vintage como novedoso.

Nexo entre ambos segmentos de mercado: lo cultural, lo tradicional de la zona está relacionado con lo antiguo que ellos venden. Productos con historia. Un lugar que es una “experiencia” en sí misma (tipo museo, feria, etc). Se trabajó en analizar el tipo de preferencias potenciales de ambos públicos y cuáles serían las ofertas del emprendimiento para ellos.

Si bien no tienen disponible la mayoría de los productos, cuentan con redes sociales. Para el público local se sugirió utilizar dichas redes (Instagram), a modo de ir probando la identidad del proyecto, con mensajes e historias sobre los objetos, y medir así el interés y comportamiento del actual público. Lograron implementar rápidamente preventas de artículos varios antiguos y de bazar.

Para el público visitante de cercanía, cabe destacar que resulta estratégico conocer el llamado “[corredor norte de Neuquén](#)”, al cual pertenece, y todas sus atracciones cercanas. De forma tal de entenderse como parte de este y poder articular con el resto de los jugadores sus acciones promocionales; tanto para conocer el perfil y comportamiento de los “visitantes de cercanía” atraídos por la misma, como para darse a conocer con ellos.

En este punto es fundamental la articulación con entidades municipales y gubernamentales con foco en turismo y/o producción, así como la generación de vínculos con pares y/u organizaciones locales que pueden enriquecer la oferta cultural y turística de la zona. De esta forma se identificaron varios jugadores claves a contactar. Se está trabajando en los modelos canvas de ambas propuestas de valor.

#### Situación al final de la Incubación

Entre las fortalezas se encuentran:

1. Inmueble histórico, parte de la memoria del lugar (ex Almacén de Ramos Generales, con paredes de adobe) y con ubicación accesible en Las Ovejas.
2. Ambos socios (matrimonio) cuentan con capital social relevante (son locales)
3. La tienda física permanece aún cerrada (pandemia), pero se inició un proceso de validación del mercado en las redes sociales. Promociones de la tienda y sus productos, incrementando los seguidores y la conversión en ventas.
4. Cuentan con stock de productos.
5. Socios con competencias idóneas y complementarias para la visión del emprendimiento, a la vez que una división de roles iniciales. Daniela hace la

curaduría y compra de objetos y el perfil comercial, mientras que Eugenio realiza muebles en madera recuperada y le interesa la historia.

6. Manifiestan gran capacidad de ejecución y flexibilidad en las decisiones.

Entre las debilidades se encuentran:

1. Inmueble antiguo y demanda mantenimiento y tratamiento cuidadoso y particular. A la vez, por su amplitud se presume requiere mucha mercadería para que luzca bien, implicando una importante inversión en exhibidores y productos en forma constante.
2. No cuenta todavía con variedad de productos para todas las distintas ofertas diferenciadas que les interesa ofrecer.
3. Imagen y marca todavía en revisión/conformación (desde el diseño hasta el registro). Están desarrollando las redes sociales y una página web que permita la venta en línea.
4. Queda por desarrollar las redes comerciales y de promoción con terceras partes que ya identificaron, como ser hosterías y/o posadas, municipios, áreas y proveedores de servicios de turismo, etc.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes: OPORTUNIDAD y FORTALEZA. Experimentar promociones digitales con productos para locales que representen los valores del emprendimiento, y si es posible incluir productos de artesanos locales; con el objetivo de validar el interés del público local, identificar sus gustos y comportamientos, y secundariamente generar algunas ventas, especialmente para el momento de mayor consumo que suele ser fin de año.

Explorar (y aprender) el mercado de visitantes (de turismo de cercanía), aprovechando los estímulos al turismo que se están promocionando para el periodo vacacional del verano y el potencial del lugar; estas acciones se basan en la disponibilidad de la tienda física.

AMENAZAS y FORTALEZAS. Diseñar actividades según el calendario cultural (por eje tomar festividades locales tradicionales) y experimentar propuestas acotadas (en tiempo, disponibilidad, alcance) pero representativas del concepto y valores de Chela, y aprovechando el capital social de los socios para sumar aliados.



Figura 39: Fotografía encuentro del emprendimiento Chela con la directora de proyecto Eugenia Campos

### **Emprendimiento: Odina Natural Boutique**

Director de proyecto Gonzalo De Villalobos.

Cosmética natural con un componente importante en la reutilización (envases recargables).

*Avances del proyecto.*

Se está trabajando en el rediseño del modelo de negocios, utilizando la herramienta Canvas.

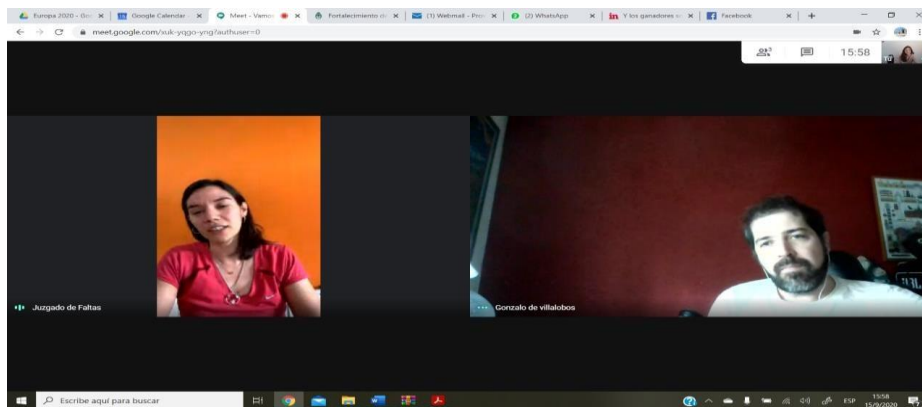


Figura 40: Fotografía encuentro del emprendimiento Odina con el director de proyecto Gonzalo Villalobos

Se trabajó el perfil de los clientes y la propuesta de valor elaborando algunas hipótesis sobre sus “necesidades, dolores y alegrías”. En ese punto, se trabajó sobre las expectativas de Melisa, fundadora de Odina, respecto a su emprendimiento y se priorizó analizar su situación financiera ya que se encuentra en un momento de expansión de su espacio de producción y venta, incurriendo en varios gastos y aumento de costos fijos y variables. Se calculó el punto de equilibrio aproximado de Odina. Se puso foco en organizar los costos y la formación de los precios de los diferentes productos de la marca. Melisa también optó por estandarizar las medidas de los envases.

### Situación al final de la Incubación

Odina se encuentra en fase de crecimiento, en la cual se le dio prioridad a la determinación más precisa de los costos, en cuanto surgió que había un desfase entre el precio de venta de los productos y el costo de producción, que no me permitían generar estrategias adecuadas para la marca.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Costos - entender y detallar los costos para conocer los márgenes de rentabilidad. Esto permite proyectar en base a la realidad y tomar decisiones en consecuencia.
2. Pagina Web/ Tienda Online - incorporar un canal de venta online, en virtud del contexto y el cambio en la dinámica de compra y venta de los consumidores.
3. Estrategias de Marketing y comunicación. Al contar con herramientas de cálculo de costos, identificación de clientes objetivo y punto de equilibrio, es momento de organizar las actividades necesarias para posicionar la marca y establecer estrategias a corto y mediano plazo que para cumplir con los objetivos de venta y visibilidad de la marca.

### **Emprendimiento: Sol Tienda de Pastelería Gluten Free**

Director de proyecto: Elian Alvarez.

Emprendimiento gastronómico sin gluten y apto celiacos con excelente calidad y propuesta de productos. Cuenta con un taller habilitado en la localidad y el canal de venta es a través de delivery, take away, redes sociales y tienda online.

*Principales cuestiones identificadas durante los encuentros:*

- 1) Modelo de negocio validado y funcionando con facturación mensual, clientes recurrentes y en crecimiento.
- 2) Como todo emprendedor está dando pasos y creciendo a medida que comienza a prestar atención a cómo corregir errores pasados y mejorar la gestión.
- 3) Se encuentra con la necesidad de cumplir con reglamentaciones provinciales en cuanto a la parte bromatológica (sumamente necesaria por la actividad y los productos que comercializa).
- 4) La obtención de este "certificado" por parte del ente regulador es uno de los objetivos que nos planteó Fabiana, la fundadora.
- 5) Se observaron las áreas de mejora: la eficiencia del proceso y los productos que comercializa; incorporar elementos o herramientas para mejorar la producción.
- 6) La obtención de una de las líneas de crédito es una opción para obtener los elementos necesarios, como lo pueden ser:
  - i) batidoras
  - ii) amasadoras

- iii) remodelación edilicia
- iv) utilitario

### Situación al final de la Incubación

Modelo de negocio validado y funcionando con facturación mensual, clientes recurrentes y en crecimiento. La fundadora comienza a prestar atención a cómo corregir errores pasados y mejorar la gestión. Está trabajando para mejorar el proceso productivo, lanzar nuevos productos y obtener los permisos y certificaciones correspondientes, para lograr escalar el negocio. La emprendedora, Fabiana, demuestra mucho entusiasmo en el desarrollo y las oportunidades de su emprendimiento.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Foco en la comercialización - interesa poder expandir las ventas a otras localidades de la provincia.
2. Visibilidad - estar bien posicionados en las redes pues la pandemia impactó notablemente lo que motivó la apertura de una tienda on line lo que incrementó mucho las ventas.
3. Gestión y control - para mejorar y aumentar la producción hace falta conocer las necesidades de fondos. Se aplicó a un financiamiento para la compra de maquinaria y utensilios.
4. Remodelación edilicia - en relación a lo anterior, la inversión permitirá un espacio de trabajo más amplio en el taller.



Figura 41: Fotografía encuentro del emprendimiento Sol Tienda con el director de proyecto Elian Alvarez

### **Emprendimiento: Geo Cerámica**

Directora de proyecto Lorena Nuñez.

Geo diseña, produce y comercializa vajilla y objetos en cerámica para uso cotidiano.

*Estado del proyecto al comenzar la mentoría:*

- 1) Se evalúa un proyecto muy bien armado, que tiene registro del trabajo realizado.
- 2) Se dirige a dos segmentos de clientes: consumidor final (25%) y venta mayorista (75%)

- 3) Revisar los costos para detectar si el margen del segmento mayorista está bien o necesita ajustarse.
- 4) Debilidad: la emprendedora fundadora está sola trabajando y llevando adelante el proyecto. Se la ayudó para que pueda hacer listados de tareas delegables y comenzar a delegar el trabajo.
- 5) Oportunidad en la demanda: las personas están más en sus casas y quieren vivir momentos relajados con un estilo propio.
- 6) Las ventas son acorde a la capacidad instalada, ya que los tiempos de producción son largos y no tiene forma de responder a más demanda por el momento. Colabora con Estudio 618 para la elaboración del mate.
- 7) El promedio de ventas en unidades por mes: 50 mates, 50 tazas y 25 bowls.

*Hoja de ruta a seguir*

- Revisar los procesos productivos para incorporar mejoras;
- crear un panel de control con los indicadores a monitorear;
- orientar el instagram a un consumidor más consciente que quiere saber cómo y porqué hacen los productos;
- Profesionalizar las tareas de los aliados estratégicos que colaboran con la gestión del día a día.

Situación al final de la Incubación

- Mejorar las ventas: no responder a la demanda sino generarla. Mejor programación de la producción.
- Producción: con Estudio 618 se realizaron matrices para aumentar la producción de mates y otros productos.

Procesos: identificar oportunidades para delegar y que todo no pase por la fundadora.

- Imagen: comenzar a dialogar con la audiencia (la marca mostraba en más de un 80% de sus posts sólo fotos de producto, sin interacción o call to action)

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Mejora del proceso productivo: Dentro de lo que se realiza en el taller, se proyecta tercerizar dos áreas importantes: i) la colada de moldes y ii) la producción de los moldes de yeso. Esto permite aumentar producción y reducir tiempos.
2. Llegar a más consumidores finales: captar mayor cantidad de clientes comunicando los valores de la marca y el estilo de vida de nuestros clientes, con contenido de calidad en las redes sociales.
  - Cliente Consumidor Final: Mujeres creativas, con sentido del diseño y la estética. Disfrutan viajar, compartir tiempo con amigos y solas en sus hogares.
3. Costos: para el año 2022 se proyecta ampliar el taller y adquirir un segundo horno eléctrico para cerámica. Lograr mayor capacidad de producción y almacenamiento, en menor tiempo.

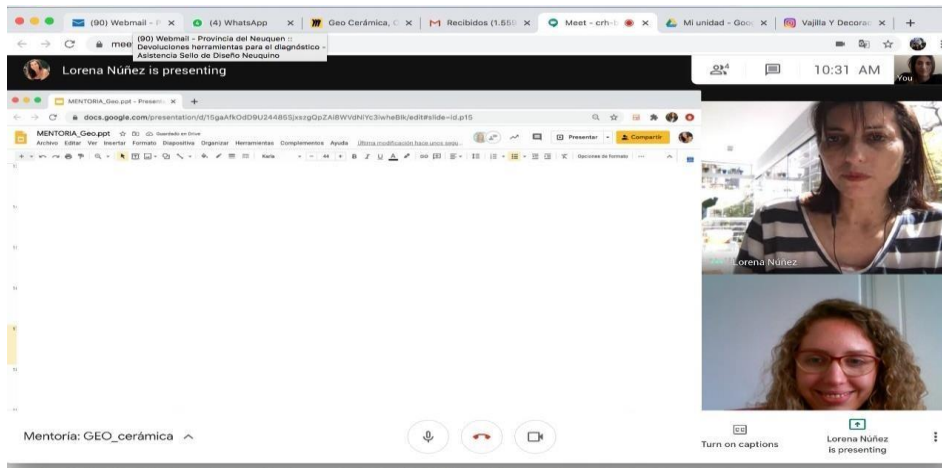


Figura 42: Fotografía encuentro del emprendimiento Geo cerámica con la directora de proyecto Lorena Nuñez.

### **Emprendimiento: Insumos al peso, Eco Tienda**

Directora de proyecto Dolores Gosende.

Venta de productos de limpieza a granel (el cliente lleva su envase para rellenar), y tiene línea propia de cosmética natural. Es una ecotienda de limpieza que promueve una nueva forma de consumo, donde vos elegís la cantidad de producto que te querés llevar, según lo que necesites. Cuentan con ventas minoristas y mayoristas, principalmente a Hoteles y Restaurantes de la zona. Desarrollaron un modelo de franquicias que ya cuenta con dos franquiciados.

#### *Avances durante los encuentros*

- Recorrido del BMC: se completó la información cargada en el ejercicio que se realizó en Módulo 2 de Modelo de Negocios y conversando sobre posibles puntos a trabajar en cada casillero.
- La empresa cuenta con una propuesta de valor sólida con producto de calidad que apoya en el proceso de evangelización de clientes que están enfrentando. Sin embargo, el crecimiento les está abriendo muchos frentes, que exige que pongan orden y foco en cada uno de ellos.
- Ordenar, separando las Unidades de Negocios ( Ecotienda, línea propia de productos y Franquicias) para poder hacer un BMC e identificar los pasos a seguir en cada una.

#### Situación al final de la Incubación

En la actualidad, el proyecto incluye 3 unidades de negocio:

1. El local comercial sede central (local escuela)
2. Programa de franquicia
3. Taller de producción textil propio (San Martín de los Andes)

En plena expansión, no solamente fortaleció la estructura interna de la empresa, sino que además, abrió 3 franquicias en diferentes puntos de la región y otras provincias están en proceso.



Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Aumentar el personal en dos de las unidades de negocios que se desprenden del proyecto:

- En la sede central de San Martín de los Andes, es necesaria la incorporación de un empleado para atención en el comercio full time.
- Generar estrategias de soporte para las franquicias: incorporar un “agente de cuenta” encargado de la gestión, puesta a punto y aperturas de las mismas.

2. Crecimiento a nivel nacional en las diferentes unidades de negocios.

- En Cuanto al taller de producción textil, debido al crecimiento exponencial, es necesario aumentar la producción propia para proveer a toda la red de franquicias, para ello se necesita la inversión en maquinaria y materia prima para el taller propio de confección textil en el cual se diseña y crea toda la línea propia y cosmética natural que alimenta toda la cadena de franquicias.
- A través de las franquicias, expandir a lo largo del país y a países limítrofes.

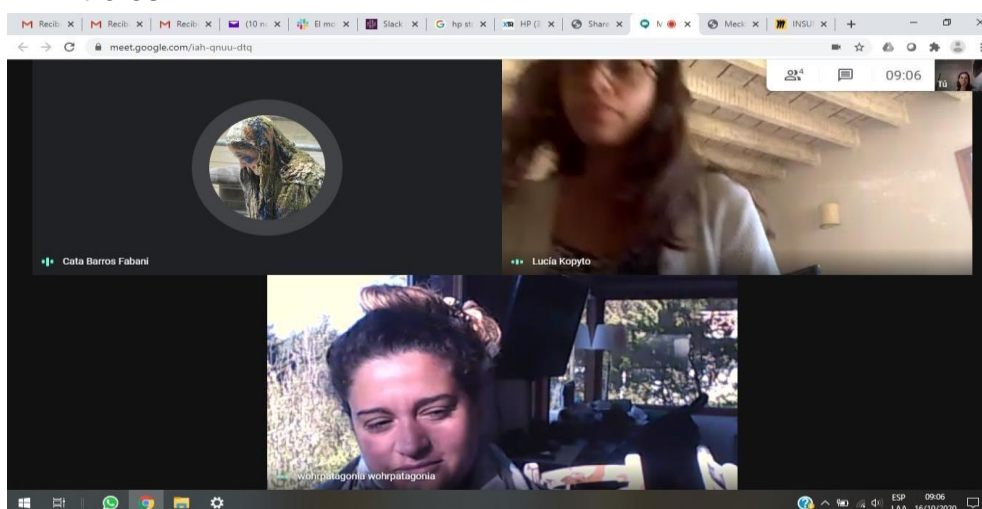


Figura 43: Fotografía encuentro del emprendimiento Eco Tienda con la directora de proyecto Dolores Gosende.

### **Emprendimiento: Caliwé.**

Directora de proyecto Lorena Vidal.

Diseño, confección y venta de Lencería más trajes de baño.

#### *Situación del emprendimiento*

La emprendedora, Noelia Portella, necesita un refuerzo en el manejo y control de los insumos y afianzar su concepto e imagen de marca, comunicación en las redes, modelo de negocio, análisis del mercado en el que se encuentra y su competencia para reforzar su producto y sacar de manera correcta los costos para los precios de las prendas.

Se avanzó en todos los temas ofreciendo herramientas para realizar desde un board conceptual de marca, tips para mejorar la comunicación en

instagram y la importancia como canal de venta. Se analizó el conjunto de los insumos lenceros de su competencia. Se comparó el target al que desea dirigirse con marcas reconocidas del mercado para que tenga referencias.

Se está comenzando a pensar una estrategia de procesos en la que pueda delegar parte del trabajo en el taller, ya que la emprendedora realiza todo el proceso. Para la costura se está capacitando una aprendiz que va a coser en su espacio.

Se repensó el modelo de negocio Canvas luego de la capacitación del Módulo 2.

### Situación al final de la Incubación

Marca autodidacta, unipersonal de lencería femenina y trajes de baño. El taller está en su casa con maquinarias familiares. Al comenzar las capacitaciones adquirió conocimiento y herramientas para el manejo de insumos y costos de producción, lo que permitió comprender el precio de cada prenda.

Abrió un local propio por primera vez dentro de la localidad. Actualmente busca lograr un equilibrio en el emprendimiento y obtener resultados tangibles en el mediano plazo.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Mejorar el concepto e imagen de la marca, para concretar mas ventas. Tener una buena imagen para generar un impacto visual que llame la atención y concrete una venta.
2. Eficientizar el uso de los insumos en el proceso de Producción. Hacer un buen uso de los materiales, no generar desperdicios y aprovechar cada sobra como una nueva oportunidad de prenda.
3. Llevar un presupuesto, definir todos los costos y controlar gastos y ganancias. Rigurosidad en llevar el control de los costos y ganancias para saber realmente si el negocio es rentable , y si vale la pena todo el sacrificio y esfuerzo que hago dia tras dia.



Figura 44: Fotografía encuentro del emprendimiento Caliwé con la directora de proyecto Lorena Vidal

### **Emprendimiento: De los Andes Arquitectura y Diseño Urbano**

Directora de proyecto: Eugenia Campos.

Estudio de arquitectura y diseño urbano, compuesto por cuatro socias con base en la localidad de Zapala. Se enfocan en las problemáticas de las pequeñas ciudades en desarrollo y crecimiento continuo, de la zona centro norte de la provincia de Neuquén.

Las arquitectas cuentan con formación idónea, con conocimientos en urbanismo y desarrollo de espacios públicos y metodología de diseño participativo del cliente. Sin embargo, no cuentan con formación en el ámbito de desarrollo de negocios, siendo esta su primera aproximación a herramientas y/o metodologías para emprendimientos. Se mostraron muy participativas y comprometidas en las tutorías.

#### *Temas trabajados en las reuniones*

- Identificar los distintos clientes que componen su modelo de negocio: modelo doble, donde los usuarios y los clientes no son los mismos. Los usuarios finales son los vecinos del territorio en cuestión (y no pagan por los servicios, aunque son beneficiarios) y los clientes son los desarrolladores (privados o el mismo municipio).

- Explorar los intereses, necesidades y problemáticas de estos segmentos. Siendo crítico para su negocio, el poder identificar el circuito de decisiones institucionales, conocer sus tiempos, sus procesos, sus fuentes de financiamiento y potenciales interlocutores. Su modelo de negocios presume la

construcción de un vínculo directo con los clientes y una relación a mediano, largo plazo. Esto implica un ciclo comercial con cierta complejidad.

- El análisis y reflexión se realizó a partir de un primer cliente potencial (el municipio de Las Lajas para la realización de un circuito de Bicisendas). Este proyecto sirvió como disparador para ordenar la propuesta de valor a generar por el estudio. Al tratarse de un servicio que conlleva una metodología de desarrollo particular, se trata de analizar cómo adecuar la misma en términos de “entregables” o productos que puedan ser comercializados gradualmente. Donde un “anteproyecto” sea por ejemplo un primer entregable “pago” para avanzar en etapas siguientes, hasta lograr la aprobación y presupuesto para la ejecución de este.

- Análisis de la cadena valor, para identificar terceras partes con quien se deba o pueda generar una alianza o colaboración.

### Situación al final de la Incubación

El mayor desafío que tienen por delante está en generar vinculaciones y posibles aliados, además de metodologías de trabajo y flujo de proyectos en el ámbito público. Si bien dominan metodologías para la creación participativa, el equipo adolece de experiencia en planificación urbana y de negocios.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Propuesta de Valor: Diseñar y validar propuesta de Valor para municipios 2da línea
2. Metodologías: Bajar a la practica un conjunto de herramientas y entregables modelos para los clientes.
3. El estudio: Roles, redes, imagen institucional.

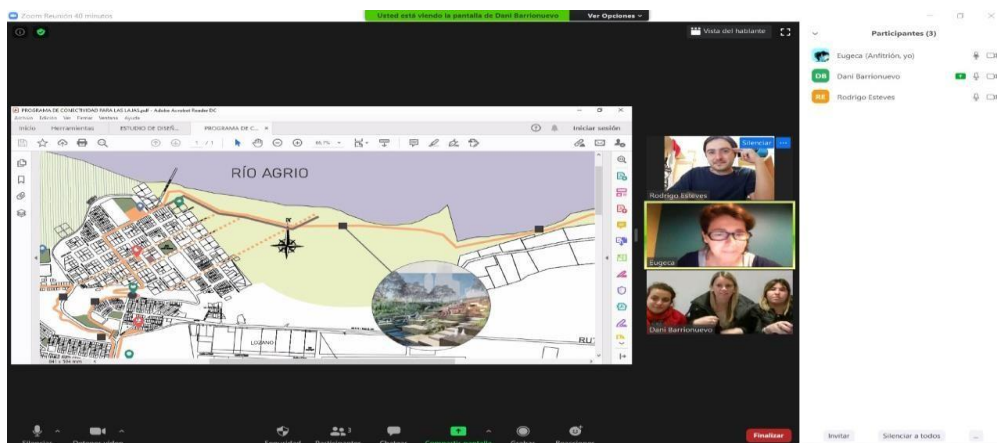


Figura 45: Fotografía encuentro del emprendimiento De Los Andes arquitectura y diseño con la directora de proyecto Eugenia Campos

### **Emprendimiento: Doméstico Estampas**

Directora de proyecto: Romina Estrada.

Diseño y confección de textiles con serigrafía. Doméstico estampas, es un proyecto unipersonal dirigido por Silvia Martínez, quien ha emprendido en este rubro desde hace 10 años, bajo otras marcas y denominaciones, siempre alrededor de líneas de objetos textiles estampados. Hace 6 años nació Doméstico, con la emprendedora viviendo en Ciudad de Buenos Aires, con la idea de crear objetos para el hogar, de ahí el nombre. Desde 2016, se instala en Villa Pehuenia y luego de un tiempo retomó el mismo con otra impronta, inspirada en nuevas necesidades y paisajes lugareños. Es profesora de artes plásticas, artista y en esta etapa de Doméstico está redefiniendo tipologías de productos, manteniendo la esencia original de que los mismos acompañen lo doméstico, lo cotidiano, cada uno de ellos intenta mediar en acciones como contener, abrigar, sostener, identificar. Inspirada en el apacible entorno, la flora y fauna cordillerana. Trabaja con materiales nobles textiles, como lienzos naturales, gabardinas etc. El proceso de elaboración para cada diseño lleva un tiempo de búsqueda de inspiración, armado del diseño, los shablonos para estampar, pruebas de color en las telas.

#### *Trabajo conjunto*

- Puesta en común sobre las expectativas del proceso.
- Modelo Canvas: revisión con foco en Propuesta de valor, líneas de productos, introducción a los costos.
- Elaboración de una planilla base para ordenar la tarea para esa semana que fue que inicie el costeo de algunos de los productos que ya comercializa.
- Relación con el cliente, se tomó el tema de la comunicación por Instagram, la necesidad de que aproveche el canal y detectamos que es un proceso que también le cuesta, le lleva tiempo, fotografiar, postear.
- Gina de Copade hizo un interesante aporte de estadísticas de instagram, tips para publicaciones y se investigó a referentes de la misma industria para ver el plan de comunicación.
- Costos: le cuesta estimar el proceso creativo y de la serigrafía con sablón, los cuidados especiales que requiere hacerlo con tintas ecológicas al agua.
- Logística: dificultades para despachar los productos si quiere extender su estrategia de distribución fuera de Villa Pehuenia, ya que Oca y Correo Argentino no tienen lugar de recepción, ni tampoco horario fijo. Se está poniendo en contacto con otras emprendedoras para ver si encuentran nuevas soluciones.
- Alianzas: ofrecer sus contenedores para una emprendedora que hace encuadernación, y otro con una emprendedora del rubro de Spa.
- Líneas de productos: posibles tipologías de producto con diferenciación suficiente para darle más margen de rentabilidad. Surgieron: organizadores, individuales y Estuches para herramientas de oficio como el de chef entre otros (tuvo experiencia de desarrollo a pedido de clientes, pero no muy claro el margen de rentabilidad que él mismo podría dejar).

Según lo recabado hasta el momento es que es un emprendimiento con el valor agregado apoyado en el arte y la sustentabilidad, versátil con múltiples aplicaciones posibles, para el cual hace falta realizar un plan comercial, con foco en producto, precio, distribución y comunicación, y los cálculos de costos asociados para apoyar dicho plan. Entre nuestros objetivos planteados se encuentra el testeo del mercado con mínimo producto viable. Empezamos a revisar su estrategia de pricing. Surgió el tema de las dificultades en la administración del tiempo entre su trabajo, hablamos de la matriz de organización del tiempo, de la necesidad de establecer objetivos, y en función de prioridades y planificar para evitar estar en el cuadrante de importante- urgente.

#### Situación al final de la Incubación

Como fortaleza se encuentra el diseño propio con tintas sustentables y estampado artesanal, en un taller propio para elaboración y showroom. Como debilidad se destaca que la emprendedora se dedica part time a Doméstico, lo que resulta en procesos menos eficientes y un nivel de producción y ventas que aun no sustentan el negocio.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

1. Comercialización. Definir nuevos canales: pagina web, Tienda Nube, Mercado Libre; Showroom y locales comerciales. Permitirá al emprendimiento tener más alcance y visibilidad en diversos grupos de usuarios.
2. Distribución. Mejorar los canales de distribución: utilizar el servicio de correo argentino (aun a prueba en la zona ) hacia otras localidades; indagar sobre posibles métodos de envíos que permitan mantener los valores de las ventas sin generar gran impacto en ellos.
3. Abastecimiento y stock. Sistematizar la compra de insumos y materia primas; identificar proveedores que oferten insumos de calidad; estipular los tiempos de demora desde la compra hasta la recepción de los insumos sin que esto influya en los tiempos de producción.



Figura 46: Fotografía encuentro del emprendimiento Doméstico Estampas con la directora de proyecto Romina Estrada.

## **Emprendimiento: Ain Textil**

Directora de proyecto Lisa Ocampo.

Tintorería a base de tintes naturales y confección de una línea de productos de indumentaria y accesorios (remeras y bolsos). El emprendimiento es unipersonal llevado adelante por Ain Nievas, experta en tintes naturales con diferentes métodos artesanales. Es autodidacta y ama lo que hace. Su arte es su trabajo. Se ha formado en Argentina y en otros países de Latinoamérica donde ha viajado también para adquirir tintes nuevos además de técnicas.

Tiene tres (3) líneas de producto: la venta de producto terminado (accesorios como bolsos, neceser y mantas), la venta de textiles teñidos y estampados, el servicio de tintorería (teñido de telas o prendas traídas por el cliente). Ocasionalmente ofrece talleres de formación. Los dos productos más vendidos son el servicio de teñido y la venta de telas porque es allí donde la emprendedora eligió focalizarse. La línea de productos terminados le da mayor trabajo y no es su especialidad confeccionar prendas. En el periodo de pandemia su actividad generó mayor interés por los habitantes de la región, que se contactan vía redes sociales y whatsapp para conocer sobre el proceso y los productos.

Todo el trabajo lo realiza in-house de manera artesanal, no tiene ayudantes ni asistentes. Compra la tela en Buenos Aires, recoge los tintes naturales, prepara el diseño, realiza el proceso de teñido, lava, plancha, comercializa y entrega. Trabaja por demanda o a pedido.

Para la comercialización de productos fuera de la provincia de Neuquén se apoya en su madre y su hermana que viven en la Provincia de Buenos Aires (CABA y Bahía Blanca). No tiene un acuerdo comercial con ellas, simplemente la ayudan con la entrega de los productos.

### *Diagnóstico/ Punto de partida.*

La mayor preocupación de Ain es comprender los números de su negocio y organizar el proceso de producción para ser más eficiente y optimizar los tiempos. De esta forma tener mayor libertad para explorar nuevas oportunidades de negocio. Por ejemplo, recientemente abrió junto a otros colegas artistas y artesanos un espacio de trabajo común (cowork y atelier).

Al inicio de los encuentros, expresó que no le interesa hacer crecer demasiado el negocio (con el tamaño actual está satisfecha pues no desea trabajar más horas). No obstante le gustaría valorizar todo su know-how. Además, se realizó una tabla de costos detallada y el *workflow* (flujo de trabajo) donde vimos oportunidades de mejora. Si las aplica, podrá aumentar la producción y llegar con su producto a otras provincias a través de vendedores o “embajadoras” de la marca que trabajen con un modelo de venta directa aunque

no se exploró en detalle la implementación pues aun tiene problemas de abastecimiento de insumos y de capacidad productiva.

#### *Trabajo conjunto*

1) Se definió el Modelo de Negocio Canvas, con foco en segmento de clientes propuesta de valor, canales de venta y estructura de costos principalmente.

2) Se elaboraron todos los números del negocio de Ain Textil trabajando sobre los datos actuales e históricos. Se pone foco en los costos variables, costo de mercadería vendida (CMV) y fijos. Esto ayuda a comprender la rentabilidad actual según el nivel de precios. Se realizaron proyecciones de ventas y se fijaron objetivos de facturación para poder planificar, trabajar con un presupuesto e invertir en el propio negocio.

3) Se descompuso el flujo de trabajo (workflow) para comprender costos ocultos, oportunidades de delegar el trabajo y encontrar puntos de mejora de todo el proceso, desde la fabricación a la venta.

4) Comercialización y formas de potenciar las ventas: automatizar el canal redes sociales; se armó una página web (queda incluir medios de pago); se definieron productos para ofrecer en lugar de trabajar por demanda.

#### Situación al final de la Incubación

Se sentaron las bases para la mejor organización del negocio, con foco en procesos desde la compra de insumos a la venta. Esto significa que Ain tiene un mejor entendimiento de su estructura de costos para operar el emprendimiento, poder ahorrar e invertir, armar un equipo que ayude en la producción; adquirir rutinas para concentrar las diferentes tareas y eficientizar su tiempo y energía creativa; canales de promoción y venta via redes sociales y webpage pero sin descuidar el boca a boca.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

**1. Implementar y utilizar un presupuesto** en excel para mejorar la administración , gestión y control del negocio apuntando a mejorar ingresos y controlar gastos.

**2. Fortalecer el equipo:** incorporar un aprendiz que ayude en algunos pasos de tintorería. Incorporar una costurera para la confección de los productos finales .

**3. Canales de venta:** a) implementar la venta online b) reforzar el boca a boca (satisfacción del cliente). c) desarrollar puntos de venta fuera de Neuquén (sistema de representantes o alianzas estratégicas, a explorar); automatización de mensajes para el canal redes sociales.

**4. Generar contenido para:** mejorar el posicionamiento SEO; estar mas cerca de mis clientes y llegar a una audiencia mayor; calendarización de contenido en redes sociales; Armar con diferentes paletas para que se identifique cada post; Armar y cumplir con el calendario de posteos.

**5. Distribución.** a) Armar un sistema de envíos. b) Procesos internos para que la empresa funcione mejor (compra de insumos, recolección, distribución



de productos); d) Mediano plazo: buscar embajadoras en otras localidades y provincias; adquirir un sistema de gestión y control .



Figura 47: Fotografía encuentro del emprendimiento Ain Textil con la directora de proyecto Lisa Ocampo

### **Emprendimiento: Estudio 618**

Directora de proyecto Lisa Ocampo.

Estudio de Diseño Industrial con capacidad productiva: provee soluciones a empresas y particulares en el desarrollo y fabricación de productos. Elaboración de productos propios, línea “uso cotidiano”.

Emprendimiento fundado por dos socios amigos diseñadores industriales que cesaron su propia línea de productos. Al no encontrar proveedores que los ayuden con el prototipado y producción decidieron crear Estudio 618 para ofrecer soluciones de desarrollo y fabricación de productos a diseñadores, emprendedores y empresas PYME. Tienen un taller de 130 m<sup>2</sup> equipado con las herramientas necesarios pudiendo brindar servicios de Impresión 3D, Mecanizado y corte CNC, Modelado, Paramétrico 3D, Termoformado de plásticos, Modelado, Tornería en Madera, Fabricación metálica y soldadura, Carpintería general, Tapicería, Fundición en aluminio y hierro, Productos de cerámica. Algunos de estos servicios los tercerizan en proveedores externos y/o especializados.

Son un emprendimiento de triple impacto, porque en todos sus diseños tienen en cuenta el impacto en el medio ambiente y la reutilización de los recursos, logrando transmitir esta filosofía a las personas que adquieren los productos.

Tiene tres (3) unidades de negocio: el desarrollo y producción de productos propios que venden en tiendas locales; el desarrollo y fabricación de productos de diseñadores industriales con quienes se asocian en la

comercialización a través de acuerdo de royalties; el diseño, desarrollo y fabricación de productos a medida para empresas o público en general.

#### *Diagnóstico/ Punto de partida*

La unidad de negocio que les genera ingresos son las últimas dos: fabricación de productos para terceros, sobre todo los productos a medida. Desde su lanzamiento en enero de 2020 se dieron cuenta que apostar a diseñadores industriales no resulta como negocio pues tienen poca rotación de productos y el desarrollo de productos propios requiere mayor foco de los emprendedores y ser más proactivos en la comercialización (canales y clientes).

#### *Trabajo conjunto*

- 1) Revisión del Modelo de negocio canvas. Se analizó el flujo de trabajo y la división de tareas. Se constató con los fundadores la expectativa sobre la rentabilidad que buscan del negocio (ambos socios están full time). Como necesidad, se identificó comprender su mapa competitivo y dividir entre las actividades “core” que deben hacer y las “non core” que se pueden tercerizar, de manera de valorizar el trabajo y el tiempo de los socios.
- 2) Financiación para el crecimiento. Tener procesos y el pricing interno claro. En términos de estructuración, desearían crear una SAS y tener un directorio. Se concordó que armar un “consejo de asesores” es una vía más simple para potenciar el negocio.
- 3) Profundizar en el Canvas fue útil para decidir pivotar el foco en los productos propios que hoy tiene como canales principales el boca a boca, las redes sociales y las tiendas multiproducto donde se comercializan.
- 4) Desafíos: 1) pensar y organizar la comunicación y comercialización. 2) organizar la producción en serie para trabajar con stock y no a pedido.

#### Situación al final de la Incubación

- Se exploró la línea de financiación del CFI para adquisición de maquinaria pero se decidió no avanzar si bien la tasa resulta conveniente. Gabriela Lavacara los ayudó con este punto. La razón por no tomar en crédito fue que la presentación al crédito era mucho trabajo para el monto ofrecido, que en realidad no necesitaban con urgencia, pues la inversión en maquinaria que precisan es mayor.

- Se puso foco en los productos propios, buscando un *story telling* y agregado de valor para crear una línea irresistible y a mejor precio. Se estudió el caso de la taza “Tica”. Se buscaron nuevos puntos de comercialización y la idea es llegar a tiendas de diseño en otras provincias. La Huerta tiene gran potencial y se recomendó mejorar su comunicación para transmitir al cliente los beneficios.

- Se propuso calendarizar el contenido en las redes sociales. Posiblemente armar campañas en FB para llegar a otras ciudades de la región. Se propuso ser más agresivos en la venta, para no olvidar el “call to action”. Agregar el botón “comprar” en RRSS y webpage.

- Se realizó el mapa de competencias y brillo único para detectar dónde ubicar las tareas fundamentales y las que se podrán tercerizar. De esta forma, también elegir al cliente con quien trabajar y crear una red de colaboradores.
- Se armó una lista de contactos para comenzar con el desarrollo de negocios. Gabriela sugirió abordar al centro Pyme para la promoción y la búsqueda de alianzas. La lista está categorizada y se comenzó con los contactos.
- Cliente ideal: empresas que buscan un socio confiable en diseño, prototipación y producción que demandan los servicios de Estudio 618 de manera recurrente.
- Sustentabilidad del negocio: calcular el punto de equilibrio, asegurarse ingresos recurrentes que cubran las operaciones, para crecer a partir de allí y poder reinvertir en el negocio.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

**1. Posicionamiento. Ser referentes del diseño industrial en la región.**

Permitirá seleccionar solo los clientes y escalar en los precios de los productos propios, e incrementar los canales de venta de los mismos.

**2. Ampliar la oferta de productos.** Desarrollar tecnologías de reciclado y matriceria para fabricar nuevos productos y aumentar la escala de producción nos permitirá sostener una rotación mayor de productos y mantener un stock seguro.

**3. Estabilizar ingresos y generar ingresos recurrentes. Operar en punto de equilibrio para comenzar a crecer de forma incremental.** Hoy cubre los gastos fijos pero no los sueldos de los socios, ni ganancias. La venta estable de productos propios debe cubrir siempre el costo operativo y poder dedicarse al diseño y producción de nuevos productos propios y para terceros que permitan escalar el negocio.

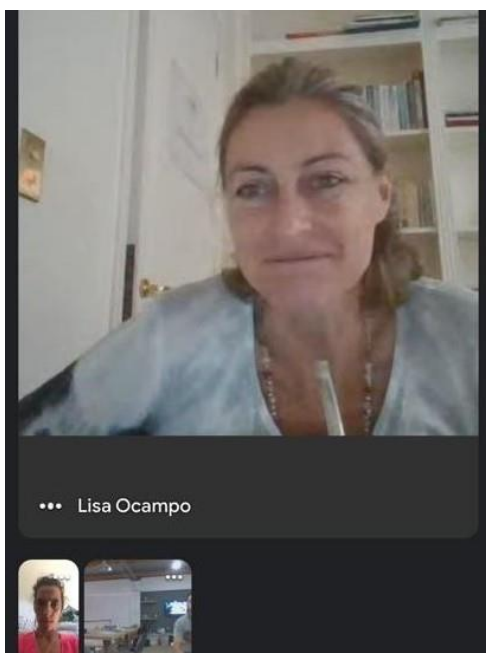


Figura 48: Fotografía encuentro del emprendimiento Estudio 618 con la directora de proyecto Lisa Ocampo

### **Emprendimiento: Saturnia**

Director de proyecto: German Vinueza

Marca joven de diseño y confección de indumentaria deportiva, desarrollada por dos hermanas. Mayra con un perfil productivo y Lucrecia con un perfil más creativo y comercial. Es un proyecto en fase inicial de desarrollo y encontrándose con los primeros problemas a resolver. En una etapa de prueba y error constante. Haciendo un diagnóstico muy preliminar se identifican las siguientes:

- i) Fortalezas: equipo apasionado por lo que hace. Conocen a su cliente potencial. Son creativas.
- ii) Debilidades: aún no tienen un esquema de producción y abastecimiento desarrollado, como tampoco un sistemas de ventas ordenado.
- iii) Oportunidades: nicho que está en constante crecimiento (running) y deportes al aire libre. Están empezando tienen todo para hacer.
- iv) Amenazas: mercado muy competitivo. Industria de capital intensivo.

#### Situación al final de la Incubación

Se ayudó a Saturnia a organizarse. Las emprendedoras no tenían las herramientas adecuadas para organizar el negocio, definir variables clave, procesos y personas clave, herramientas en excel para el manejo de información, y la medición de costos, gastos, ingresos, rentabilidad, clientes, etc. Si bien Saturnia está dando sus primeros pasos, tiene gran potencial para crecer y desarrollarse tanto en Neuquén como en el resto del país. Lo bueno es que las socias tienen la ambición para hacerlo: posicionarse como marca de indumentaria que acompaña a deportistas en su actividad amateur y al aire libre, estando presentes también en eventos deportivos en la provincia.

Las prioridades abordadas en el Plan de Acción son las siguientes:

- 1. Gestión y Control.** Juntar información que ayude a la toma de decisiones, empezar a planificar, controlar presupuesto y planes.
- 2. Comercial y Marketing.** Mejorar los canales de venta, incrementar la comunidad en las redes, mejorar la conversión de esa comunidad.
- 3. Producción y Abastecimiento.** Aumentar la producción, tercerizar producción, ordenar las categorías de producto, generando mayor variedad, surtido y profundidad.

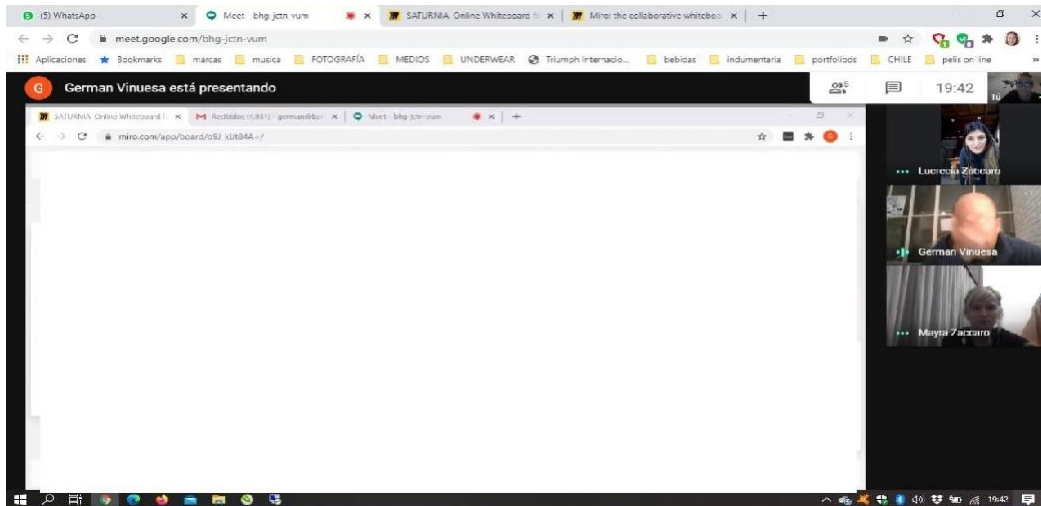


Figura 49: Fotografía encuentro del emprendimiento Saturnia con el director de proyecto German Vinuesa.

Finalizado el proceso de incubación y formación el día viernes 4 de diciembre se realizó el evento de cierre, en el cual cada equipo emprendedor tuvo la posibilidad de contar los aspectos centrales de sus proyectos, utilizando la metodología de pitch elevator (contar en un tiempo corto previamente definido su emprendimiento). Se trabajó junto a cada equipo para el armado de esa instancia, aportandoles herramientas, que sumadas al seminario sobre presentaciones efectivas, los ayudara a diseñar una presentación con impacto.

De la actividad participaron autoridades de la provincia de Neuquen, el equipo de EMPREAR junto a los directores/as de proyecto y autoridades del CFI.

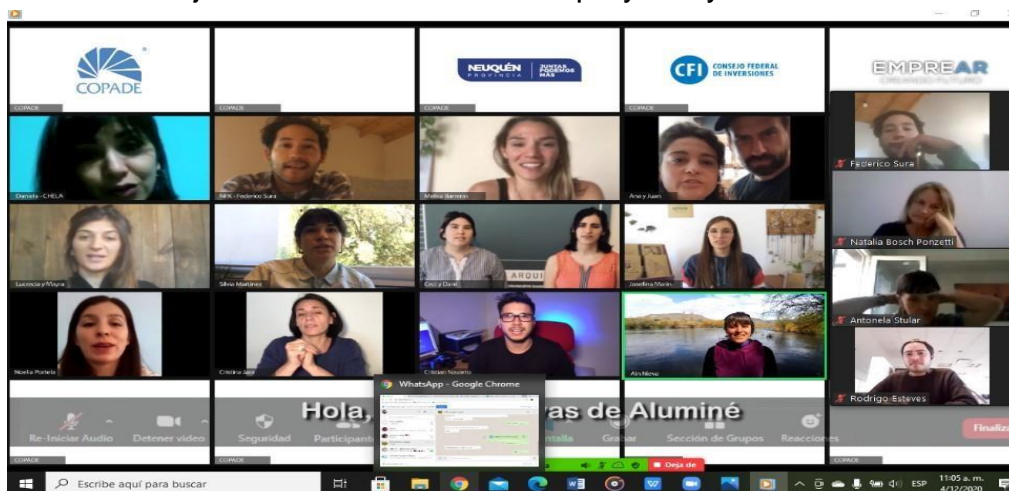


Figura 50: Fotografía del encuentro de cierre del programa de formación e incubación

## xii. CONCLUSIONES

Crear esta oferta integral para potenciar los emprendimientos del sector diseño y las industrias creativas de la provincia de Neuquén permitió motorizar los esfuerzos conjuntos de COPADE y EMPREAR hacia un objetivo común:

generar impacto en las economías regionales a través del apoyo a emprendedores creadores de valor y generadores de trabajo y riqueza.

El gran éxito de la convocatoria de proyectos evidencia la necesidad en la provincia de este tipo de actividad que combina formación con acompañamiento personalizado. Desde el punto de vista del beneficiario (los emprendedores) es clara la búsqueda de profesionalización de sus emprendimientos. Si bien la población de emprendedores con la que se trabajó es representativa en términos estadísticos, creemos que existe un enorme potencial en las personas, que habiendo emprendido por necesidad o por oportunidad, buscan definitivamente crear un negocio que les permita autosustentarse con un enfoque de triple impacto. Es decir, los emprendimientos asistidos buscan además del beneficio económico generar impacto en el contexto social donde se desarrollan y contribuir al cuidado del medio ambiente.

Dicho esto, destacamos lo siguiente:

- **Motivación y empuje de los emprendedores seleccionados** para el proceso de incubación: el factor humano y la ambición que tienen respecto al emprendimiento es una variable clave de selección para futuros programas. El objetivo es que los emprendimientos asistidos logren crecer a tasas interesantes, de aquí la importancia de hacerlos trabajar en su Plan de Acción.

- **Trayectoria formativa.** Siempre ajustar el contenido al perfil de los participantes o nivel de desarrollo del emprendimiento, para que se lleven herramientas útiles y aplicables a su negocio. “Aprender haciendo” (learning by doing) significa compartir el conocimiento y hacerlos practicar o aplicarlo en el momento de la formación. Los capacitadores usan metodologías didácticas a tal fin. Por último, algunos contenidos requieren dejarles tablas o plantillas para que puedan usarlo asincrónicamente.

- **Combinación de modalidad virtual con presencial.** La nueva normalidad nos empujó a adoptar la herramienta zoom que en un futuro nos gustaría complementar con un campus virtual para que el contenido quede hospedado en un único lugar y abrir un Foro moderado por Emprear para que los participantes puedan seguir interactuando entre sesiones. Por otro lado, las reuniones en zoom posibilitan alcanzar e impactar en un número mayor de participantes. Recomendamos no obstante, incluir momentos de encuentros presencial a lo largo del trayecto formativo, una vez normalizada la situación del distanciamiento social. Dos momentos de encuentro presencial son la jornada de apertura e iniciación y el Demoday o evento de cierre.

- **Marca “Diseño” provincial.** La marca de diseño neuquino o “hecho en neuquen” habilita dos tipos de beneficios: 1) la explotación comercial de los productos para los emprendedores y 2) la mayor visibilidad de la marca provincial para COPADE / Plan Estratégico del CDNEU. Ideas alrededor de su implementación, se podrán desarrollar alrededor de un “sello de diseño neuquino” y de un “market place” de productos originados en la provincia.

- **Provincia “Sustentable”**. En EMPREAR sorprendió la impronta ambiental de la mayoría de los emprendimientos incubados y de los participantes de la formación. Por esta razón traemos el concepto de ciudad o región sostenible caracterizada por la calidad de su aire, la conservación de sus recursos naturales como el agua, con movilidad sustentable y comprometida con la economía circular. Como gobierno tienen un papel fundamental en la lucha contra el cambio climático (transición hacia un desarrollo con bajas emisiones de carbono). Apoyarse en los emprendedores del territorio con “etiqueta verde” es una forma de emprender este camino.



“1970-2020 50 Años del Plan de Salud de la Provincia del Neuquén”,

## Viii ANEXO A. BASES Y CONDICIONES

### CONVOCATORIA PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS CREATIVOS DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN

El Centro de Diseño, Creatividad e Innovación de la Secretaría del COPADE, convoca a la presentación de emprendimientos creativos en marcha, con el objetivo de ser seleccionados para incorporarlos al proceso de incubación 2020 que se realizará de manera articulada con la Asociación EmpreAR gracias al financiamiento del Consejo Federal de Inversiones - CFI.

El Programa de incubación tiene como propósito continuar brindando apoyo y herramientas que contribuyan a la creación y consolidación de emprendimientos creativos promoviendo la expansión de la cultura innovadora creativa en la Provincia de Neuquén.

Es un proceso para promover el desarrollo exitoso de emprendedores en formación que incluye el asesoramiento en gestión, la capacitación y asistencia técnica.

El desarrollo del programa contempla la realización de 8 módulos online, en donde se abordarán conocimientos y técnicas sobre estrategia de negocios, comercialización, comunicación y finanzas, incorporando herramientas necesarias para acelerar el crecimiento de los emprendimientos.

Los emprendimientos que resulten seleccionados en la presente convocatoria contarán con un director de proyecto y equipo técnico con el cual mantendrán encuentros semanales para abordar los aspectos más importantes a trabajar a partir de un plan de trabajo para potenciar el emprendimiento.

#### **Condiciones generales para aplicar a la presente convocatoria**

- Completar el siguiente formulario de preinscripción:  
<https://forms.gle/u193VEB47wQKoC3m9>
- Estar registrado/a en el Banco de Creatividad de la Provincia del Neuquén
- Residir y desarrollar la actividad creativa dentro de la Provincia del Neuquén
- Ser mayor de 18 años
- Se incubarán emprendimientos que estén en marcha, es necesario contar con un mínimo de 6 meses de actividad.

La selección de los emprendimientos a incubar estará a cargo del equipo técnico del área de Creatividad de la Dirección Provincial de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Secretaría del COPADE. Se evaluarán todos los emprendimientos presentados y la información aportada sobre la actividad desarrollada. Se seleccionarán un máximo de 15 para el proceso de Incubación de todo el territorio provincial en función del enfoque de microrregiones adoptado





"1970-2020 50 Años del Plan de Salud de la Provincia del Neuquén",  
por la Secretaría buscando el mayor equilibrio territorial.

“1970-2020 50 Años del Plan de Salud de la Provincia del Neuquén”,

La fecha máxima para enviar la información requerida y postularse a la presente convocatoria es 17/8/2020. Se informará a lo/s emprendimientos creativos que resulten preseleccionados el día y fecha para ser entrevistados. Se notificará quienes resulten seleccionados para incubar vía mail.

Quienes se postulen al proceso de incubación asumen el compromiso de participación y disponibilidad horaria semanal de 10hs aproximadamente distribuidas en la cursada de los módulos teóricos y encuentros con los directores de proyecto.

### **Etapas del proceso de Incubación**

El proceso de incubación tiene una duración de 3 meses y consta de los siguientes componentes:

- 8 módulos teóricos a cursar en el campus virtual
- 6 seminarios (optativos)
- 20hs totales distribuidas en los 3 meses para la realización de los encuentros con el director/a de proyecto para trabajar en Plan de Acción.

El cronograma que se comparte a continuación es tentativo y puede sufrir modificaciones en caso de ser necesario:

ACTIVIDAD	ENCUENTRO 1	ENCUENTRO 2
M I. El Desafío de Emprender, del hobby a la empresa.	4/09 16:00hs	
S I. Creatividad y Neurociencias Aplicadas	9/09 17:0hs	
M II. Modelo de Negocio - Construyendo mi Propuesta de Valor.	18/09 16:00hs	19/09 9:00hs
S II. Customer Discovery. Descubriendo mi cliente.	23/09 17:00hs	
M III. Costos y contabilidad de gestión.	2/10 16:00hs	3/10 9:00hs
S III. "Pricing, ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?	07/10 17:00hs	

“1970-2020 50 Años del Plan de Salud de la Provincia del Neuquén”

M IV. Comunicación-comunicando mi propuesta de valor.	09/10 16:00hs	10/10 9:00hs
M V. Comercialización - herramientas y canales.	16/10 16:00hs	17/10 9:00hs
S IV. Programación neurolingüística: ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta?	21/10 17:00hs	
M VI. Redes Sociales y Marketing online.	30/10 16:00hs	31/10 9:00hs
S V. Exportación y venta on line.	04/11 17:00hs	
M VII. Aspectos legales: sociedades, marcas y propiedad intelectual.	13/11 16:00hs	14/11 9:00hs
M VIII. Financiamiento y obtención de recursos.	20/11 16:00hs	21/11 9:00hs
Seminario VI: Presentaciones efectivas, creando un pitch ganador.	25/11 17:00hs	

#### Los emprendimientos creativos incubados contarán con:

- Capacitación gratuita en gestión, comercialización, comunicación, administración financiera y oratoria.
- Seguimiento personalizado durante el período de incubación.
- Asesoramiento y apoyo técnico del Centro de Diseño, Creatividad e Innovación de la Secretaría del COPADE en conjunto con EmpreAR.
- Facilidad para el acceso a líneas de crédito CFI: posibilidad de obtener un crédito para cumplir con los objetivos del emprendimiento de manera ágil y flexible.
- Formar parte de una red provincial de creativos/as que potencie el trabajo colaborativo para el posicionamiento del diseño en la región.

#### Información importante

La preinscripción y participación implica el conocimiento, aceptación de las presentes Condiciones y compromiso de participación en el proceso para los emprendimientos que resulten seleccionados.



“1970-2020 50 Años del Plan de Salud de la Provincia del Neuquén”,

La Secretaría del COPADE se reserva el derecho de introducir cambios y mejoras organizativas cuando lo considere oportuno, en la medida que dichas modificaciones no vulneren los derechos ya adquiridos por los destinatarios.

También se reserva el derecho de resolver situaciones particulares que no estén previstas en el presente documento. La Secretaría del COPADE reserva los derechos de utilizar imágenes de los participantes y de los emprendimientos creativos para promocionar el programa de formación e incubación.

### **Certificación**

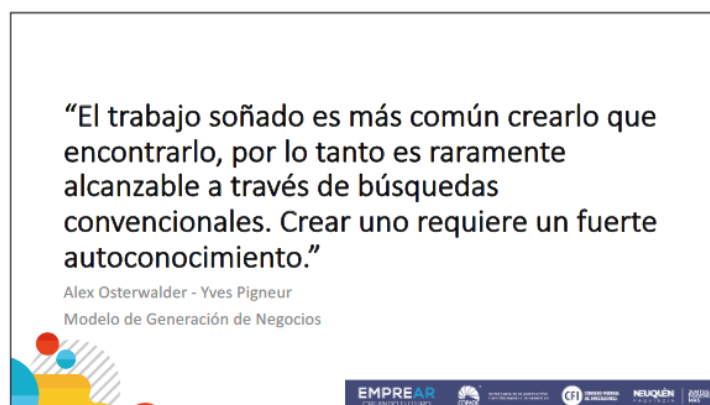
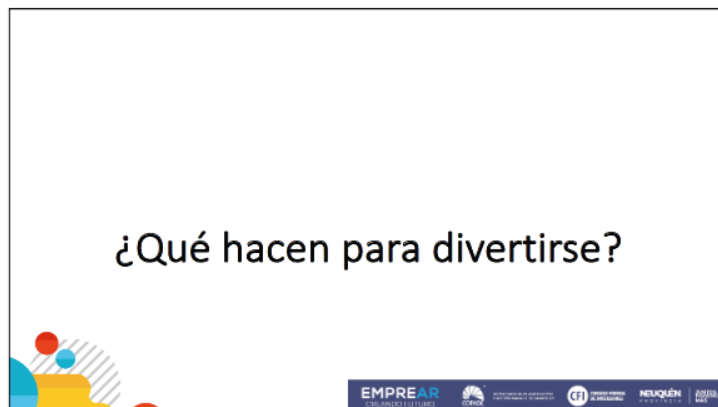
Es requisito para obtener la certificación del proceso, completar el 80% de asistencia a los módulos teóricos y 100% de asistencia en las reuniones individuales semanales.

**Para más información:** [cdneu@neuquen.gov.ar](mailto:cdneu@neuquen.gov.ar)


## ix ANEXO B PRESENTACIONES DE LOS 8 MÓDULOS DE FORMACIÓN Y LOS SEMINARIOS







### Módulo I

El Desafío de Emprender, del hobby a la empresa. Dictado por Ruben César el día 4 de septiembre.



Hobby	Emprendimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insume energía creativa</li> <li>• Crea valor</li> <li>• Es una forma productiva de usar el tiempo</li> <li>• Está orientado a mí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insume energía creativa</li> <li>• Crea valor</li> <li>• Es una forma productiva de usar el tiempo</li> <li>• Está orientado al cliente</li> </ul>



“La mayoría de las empresas no fracasa porque su producto es malo, sino porque no consigue clientes...”

Steve Blank










“El mayor riesgo no es desarrollar un nuevo producto, sino desarrollar clientes y mercados...”

Steve Blank












¿Qué ven?










## Propuesta de valor

La propuesta de valor es una afirmación de cómo nuestro producto o servicio va a beneficiar a nuestros clientes



## Una propuesta de valor debe responder...

- ¿Qué es lo que vende la empresa?
- ¿Cuál es el beneficio para el cliente?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué lo hace diferente de los competidores?



¿Lo compran todos ellos?



Producto NO ES  
Propuesta de valor

La propuesta de valor es lo que el cliente valora (no lo que yo creo que valora)  
Conocer lo que valora el cliente es la **tarea del/a emprendedor/a**

“Si hubiera preguntado a mis clientes qué es lo que necesitaban, me hubieran dicho que un caballo más rápido”

Henry Ford



## Propuesta de valor

La propuesta de valor es una afirmación de cómo nuestro producto o servicio va a beneficiar a nuestros clientes



## Una propuesta de valor debe responder...



¿Qué es lo que vende la empresa?



¿Cuál es el beneficio para el cliente?



¿Quiénes son los clientes?



¿Qué lo hace diferente de los competidores?









## Una herramienta...el MAPA de EMPATIA









¿Que ve el cliente?  
 ¿Como es su entorno?  
 ¿Quiénes son sus amigos?  
 ¿Que tipo de oferta recibe?  
 ¿A que problemas se enfrenta?

¿Que escucha?  
 ¿Cuales son las áreas de más impacto e influencia en su entorno?  
 ¿Que dicen sus amigos?, ¿Su pareja?  
 ¿Quien ejerce mayor influencia sobre el y cómo?  
 ¿Cual es el canal de comunicación que más le atrae?

EMPREAR CREANDO FUTURO      







¿Que piensa y siente?  
 Identificar lo que considera realmente importante  
 Conocer sus expectativas, sueños y aspiraciones  
 Predecir sus emociones

¿Que dice y hace?  
 ¿Cual es su comportamiento y reacción en público?  
 ¿Que comenta con su entorno?  
 ¿Se detecta algún factor diferencial entre lo que dice y lo que realmente piensa y siente?

EMPREAR CREANDO FUTURO      


¿Que debilidades tiene?  
 ¿A que desafíos se enfrenta?  
 ¿Cuales son sus mayores frustraciones?  
 ¿A que obstáculos se enfrenta para conseguir sus objetivos?  
 ¿Que riesgos teme encontrarse?

¿Que fortalezas?  
 ¿Que logros quiere alcanzar?  
 ¿Cómo mide el éxito?  
 ¿Que estrategias utiliza para conseguir sus objetivos?

EMPREAR CREANDO FUTURO      


2 bloques clave – 2 actividades clave

**DISEÑAR**









La propuesta de valor

**OBSERVAR**



El perfil del cliente

EMPREAR CREANDO FUTURO      

## Perfil del cliente

Resultados y beneficios que los clientes quieren o esperan

Todo aquello que molesta al cliente, impedimentos y riesgos



Todas aquellas actividades que el cliente debe resolver en su vida personal o laboral



EMPREAR  
ORGANIZACIONES DE SERVICIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NEUQUÉN



CI

INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

NEUQUÉN

2019

## Tipos de trabajos

- **Funcionales:** aquellas que implican realizar o solucionar algo específico, por ejemplo limpiar la casa, cocinar la cena, o hacer un mapa de empatía.
- **Sociales:** aquellas que se ejecutan para quedar bien ante los demás, ganar prestigio o contactos. Por ejemplo, el deseo de querer vestir a la moda.
- **Personales o emocionales:** las que se ejecutan para lograr determinados estados emocionales, como por ejemplo mejorar el nivel de vida o sentirse más saludable



EMPREAR  
ORGANIZACIONES DE SERVICIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NEUQUÉN



CI

INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

NEUQUÉN

2019

## Tipos de frustraciones

- **Funcionales:** cuando el producto o servicio no funciona o lo hace deficientemente o posea efectos secundarios no deseados.
- **Obstáculos:** los elementos que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos "Me falta tiempo para hacer esto como es debido".
- **Sensaciones no deseadas:** "Es aburrido correr en el gimnasio" o "Este diseño es feo", "Es un fastidio tener que ir a un negocio a comprar esto".
- **Riesgos:** resultados potenciales no deseado. Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas "Puede que pierda credibilidad cuando utilice esta nueva solución"



EMPREAR  
ORGANIZACIONES DE SERVICIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NEUQUÉN



CI

INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

NEUQUÉN

2019

## Explorar las frustraciones

- ¿Qué es lo que el cliente encuentra muy costoso? (mucho tiempo, mucho dinero, mucho esfuerzo...)
- ¿Qué es lo que hace que el cliente se sienta mal? (frustraciones, enojos...)
- ¿Por qué las soluciones actuales no satisfacen al cliente? (falta de funcionalidades/accesorios, desempeño, mal funcionamiento...)
- ¿Qué es lo que no deja dormir al cliente? (grandes problemas, preocupaciones...)
- ¿Cuáles son los errores más comunes de los clientes? (errores de uso, prioridades inapropiadas...)
- ¿Qué barreras dificultan el acceso del cliente a las soluciones? (curva de aprendizaje, resistencia al cambio, necesidad de inversión...)



EMPREAR  
ORGANIZACIONES DE SERVICIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE NEUQUÉN



CI

INVESTIGACIONES Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

NEUQUÉN

2019

## Tipos de alegrías

- **Mínimas:** Se trata de alegrías sin las cuales un producto o servicio no funcionaría.
- **Esperadas:** Son ganancias relativamente básicas que esperamos de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas.
- **Deseadas:** Nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser las que los clientes mencionarían si les preguntaras.
- **Inesperadas:** Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes.



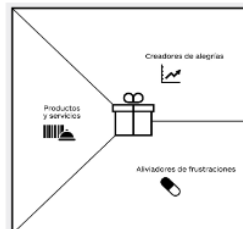
## Explorar las alegrías

- ¿Qué ahorros harían feliz al cliente? (tiempo, dinero, esfuerzo...)
- ¿Qué resultados espera el cliente y qué hay más allá de lo esperado? (nivel de calidad, más o menos algo...)
- ¿Cómo las soluciones actuales satisfacen al cliente? (utilidades específicas, desempeño, calidad...)
- ¿Cómo harían para facilitar el trabajo o la vida al cliente? (curva de aprendizaje más plana, más servicios, menores costos...)
- ¿Qué están buscando los clientes? (buen diseño, garantías, utilidades específicas)
- ¿Con qué sueñan sus clientes? (grandes logros, grandes satisfacciones...)
- ¿Cómo mide el cliente el éxito o el fracaso? (desempeño, costos...)
- ¿Qué puede incrementar la probabilidad de adoptar una solución? (menores costos, menor inversión, mejor calidad...)



## Propuesta de valor

Lo que pretendemos ofrecer para generar una propuesta valorable para el cliente



Cómo los productos y servicios generan ganancias para el cliente,

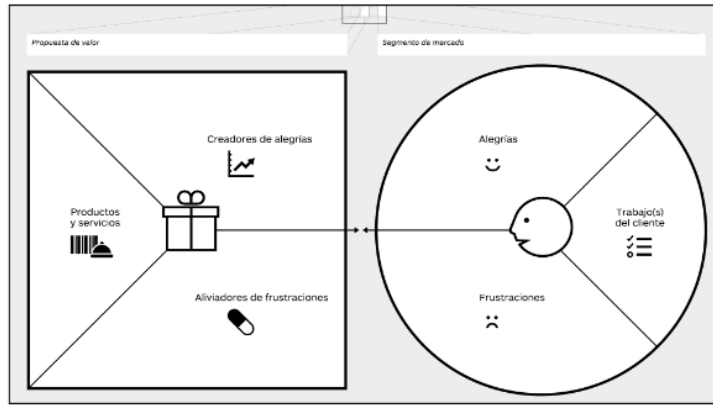
Cómo los productos o servicios que hemos enumerado alivian los dolores del cliente



“Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien”.

Osterwalder y Pigneur





**Seminario I**  
 Creatividad y neurociencias aplicadas dictado por Ailin Tomio el día 9 de septiembre.



@ailintomio

Lic. en Psicología con orientación en Neurociencias  
 Universidad Favaloro  
 Master en Neurociencias Sociales y del Consumo  
 New York University

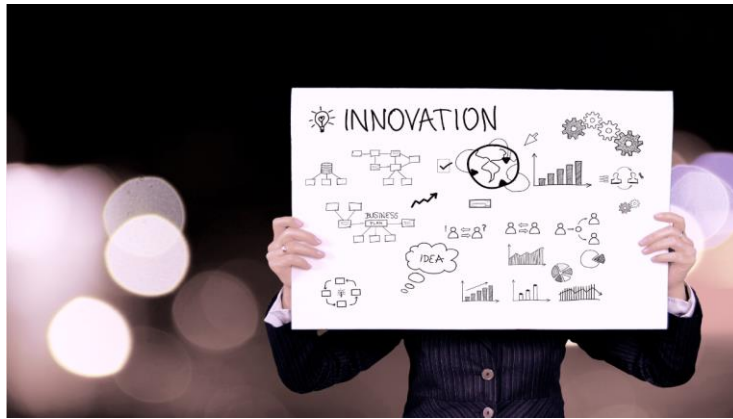
Presidente de la Social & Consumer Psychology Association  
 NYC (2015-2016)

Investigadora de Neurociencias y Economía del Comportamiento  
 INECO/INUYA/ITL/AG/UEDESA

Socia fundadora en <http://desparmethod.com/>  
 Consultora en Innovación y Behavioral Insights  
 GALICIA/IN/EN/DM/ET/RS/DA/GC/S/AY/BO/DM/NO/ES/PE/CA/R

Directora del curso Customer Experience  
 UDESA  
 Directora del curso Estrategias de Innovación  
 MBA UCA  
 Directora de Global Shapers Buenos Aires  
 WEF





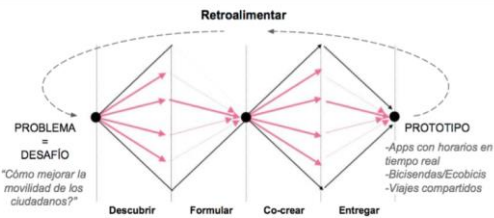
## ¿Por qué ver desafíos en lugar de problemas?

Ver un problema como un desafío nos permite salir del razonamiento lineal para verlo como una oportunidad de mejora, y es una invitación abierta a buscar nuevos enfoques para resolverlo.

**ENFOQUE CLÁSICO**  
( Lineal )



**ENFOQUE INNOVACIÓN**  
( Divergencia-Convergencia )



## ¿Realmente sirve pensar en innovar?

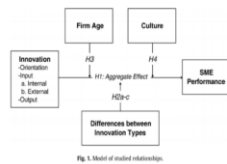


Fig. 1. Model of studied relationships.

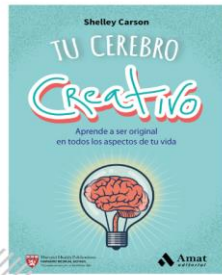
Rosenbusch, Brinckmann & Bausch (2011)  
42 estudios  
21.279 empresas

1. La innovación tiene efectos positivos en la performance de PYMES.
2. Promover una orientación hacia la innovación tiene efectos positivos mayores que crear resultados innovadores específicos.
3. Innovación tiene mayor impacto en firmas nuevas que firmas consolidadas.
4. El contexto cultural afecta la relación innovación- performance.



## DESIGN THINKING

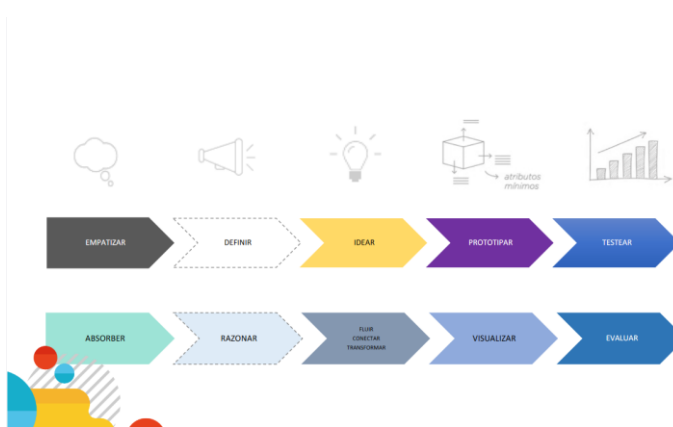




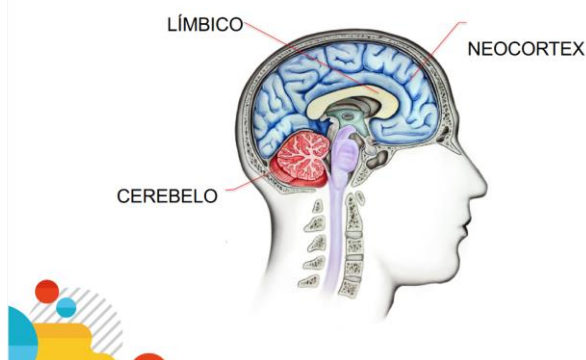
### MODELO CREATES

- ABSORCIÓN
- RAZONAMIENTO
- CONEXIÓN
- FLUIDEZ
- TRANSFORMACIÓN
- VISUALIZACIÓN
- EVALUACIÓN

8

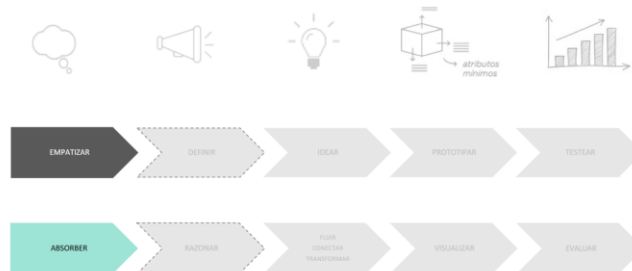


9



10

### DESIGN THINKING & LOS BRAINSETS



11





ABSORBER



16

ABSORBER



17

ABSORBER

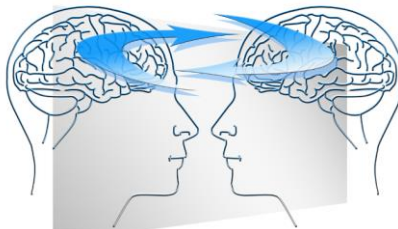
## NEUROPLASTICIDAD



Nuevas conexiones  
en el cerebro

18

## DUAL PROCESS THEORY



Daniel Kahneman  
"Thinking Fast and Slow"



19

## Bloqueos a la creatividad

Sesgos Cognitivos	
ANCHORING	Nuestra mente toma como parámetro lo que ya conocemos
SESGO CONFIRMATORIO	Tendemos a buscar evidencia que sostenga lo que ya creemos. Esa información es más fácil de procesar
PRIMING	Nuestros actos suelen verse influidos por estímulos sub-conscientes
AFECTO	Nuestras emociones tienen mucha tracción cognitiva. Dirigen nuestra atención.
SESGO DE REPRESENTATIVIDAD	Basamos nuestros juicios en estereotipos
SESGO DE ACCESIBILIDAD	Tendemos a asignarle más probabilidad a todo aquello que nos sea más accesible
EFEECTO DOTACIÓN	Le adjudicamos más valor a lo que es nuestro que a lo que no lo es

20



21

## Customer Insights

Para cultivar el entendimiento de los clientes y descubrir oportunidades

Necesitamos observar los momentos claves que revelan lo que los clientes **sienten** y **hacen**



en oposición a lo que **dicen** que **sienten**

22



23

# La Disrupción

La **disrupción** con el fin de la **disrupción** NO SIRVE

La razón por la cual la mayoría de las start-ups fallan no es por falta de **creatividad**

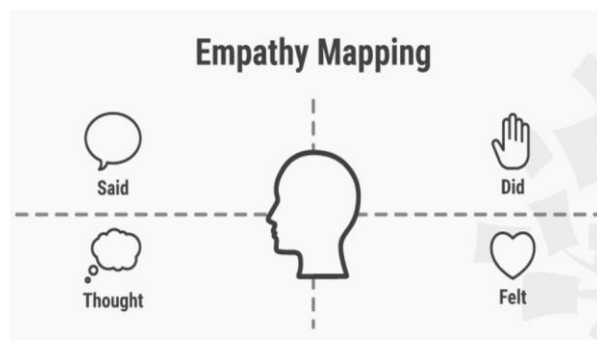
es por falta de "customer insight"



24



25



27

**PROTO PERSONA**  
**Victoria Gainza** TIPO Classic Plus Floresta

**INTERESES**  
 Victoria es mamá de dos hijas. Trabaja como administradora de la empresa familiar. Maneja su tiempo en el trabajo

**METAS**

- Sentirse bien
- Ser mamá y profesional al mismo tiempo

**MOTIVACIONES**

- 60% verse bien - 40% sentirse bien
- Piensa que el cardio la ayuda a verse bien
- Comer sano la hace sentir bien

**MOMENTOS/ ESCENARIOS**

- Va a clases a distenderse y charlar con gente
- En el gimnasio tiene siempre la misma dinámica

**NECESIDADES**

- Encontrar un lugar cercano que le permita hacer ejercicio al mismo tiempo que sus hijas hacen otras actividades

**INFLUENCIAS**  
 Su modelo a seguir es Juliana Awada  
 Le encanta Sol Perez  
 Le gusta el reggeaton

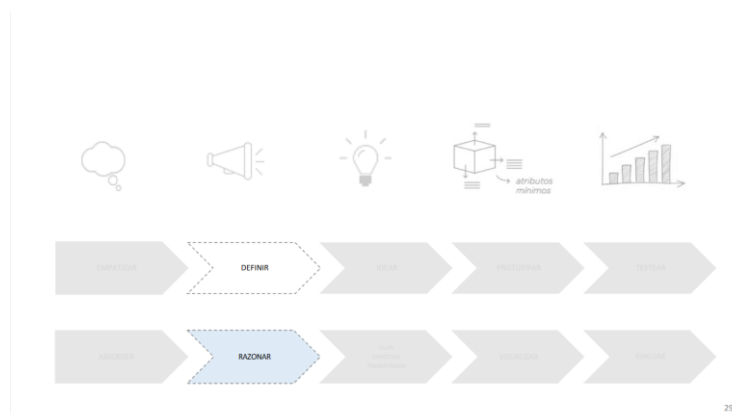
**EXPERIENCIA EN GIMNASIOS**  
 Antes iba a un gimnasio de barrio pero desde que sus hijas son adolescentes encontró la posibilidad de ir a Megatlon junto con ellas para no perder el tiempo esperándolas.

EDAD 42  
 OCUPACIÓN Empresa Familiar  
 EDUCACIÓN Terciario  
 ESTADO CIVIL Casada  
 CIUDAD CABA  
 INGRESOS \$50.000

SOCIABLE TEMPERAMENTAL  
 FAMILIAR REALISTA

REDES SOCIALES QUE MÁS USA

28



29

## Generando Customer Insights

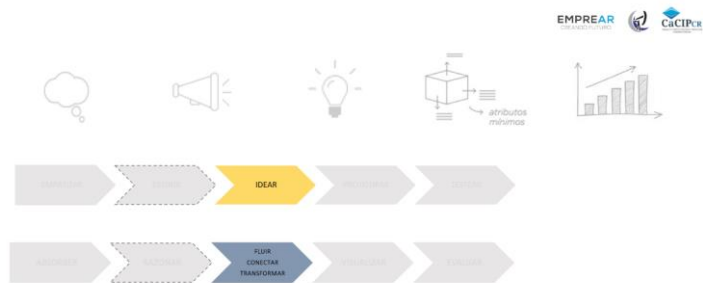
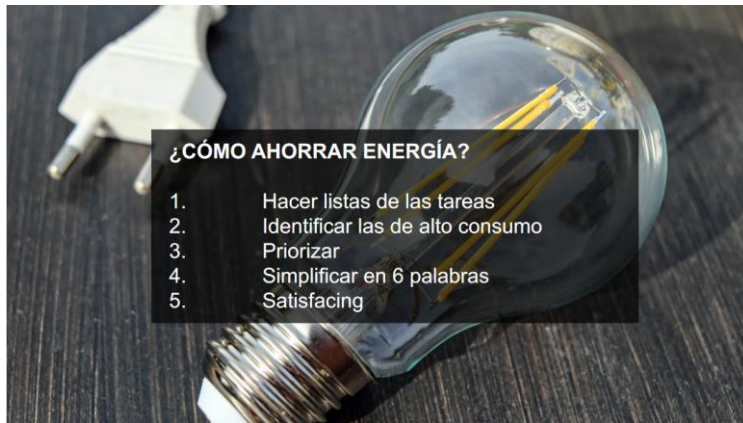


30





32



34



35



EN GENERAL  
NO PODEMOS  
HACER ESTO  
PORQUE ESTAMOS  
**INHIBIDOS**

36



LA INHIBICIÓN ES MENTAL...

... Y DEPENDE MUCHO DE LA CULTURA DE LA EMPRESA

37

Y LUEGO DARLE LUGAR A...



DESINHIBICIÓN  
MENTAL...

38

posibilidades  
POSIBILIDADES  
**POSIBILIDADES**  
POSIBILIDADES  
posibilidades  
POSIBILIDADES  
posibilidades  
POSIBILIDADES  
posibilidades  
POSIBILIDADES  
POSIBILIDADES  
POSIBILIDADES



39



40

## Técnicas de Generación de Ideas

Esponaneidad	Adoptar otras perspectivas
Brainstorming Brainwriting	SCAMPER Phoenix Checklist
Preguntas y Supuestos	Asociaciones forzosas
El criminal Utopía Clichés	Vuelta al Mundo La Naturaleza IdeArt
Romper los límites	Descomponer el problema
Cómo haría Concientización Hall of Fame Ponerse en los zapatos	Análisis Morfológico Slice & Dice Diagrama de Ishikawa

41

### Tips

Para maximizar la creatividad:

- Serotonina
- Dopamina



- Desayunar Proteínas
- Ojo con el café/mate
- Hacer ejercicio
- Motivación – No Estrés



43

# JUZGAR SOLUCIONES

## 2 FACTORES CLAVE LA EVALUACIÓN DE LAS IDEAS :

1: **Conocer** el campo sobre el cual se desea innovar

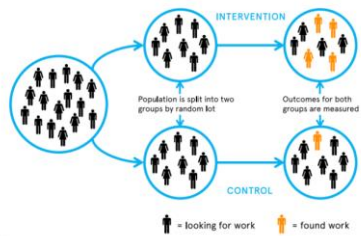
2: Focalizar el juicio en la **idea** y no en el creador



44



45



46

- BREAK  
- 18 - 18.15





## CLICHÉS



## CLICHÉS

INTERACCIÓN

PRODUCTO

PRECIO

## CLICHÉS

### Interacción

## Clichés de Interacción

¿Cuáles son los pasos que atraviesa el cliente cuando compra o consume un producto/experiencia?

¿Hay interacción cara a cara?

¿Qué tan frecuentemente interactúa el cliente con el producto o servicio?

## Ejemplo: alquiler de autos

Interacción cara a cara con una persona

Completar papeles y firmar

Alquilar vehículos por determinados días



52

## CLICHÉS

### Producto



53

## Clichés de Producto

¿Cuáles son las características típicas y sus beneficios?

¿Qué atributos se publicitan comúnmente?

¿En qué áreas típicas compiten esos productos o experiencias?



54

## Ejemplo: Industria de gaseosas

Relativamente baratas

Buen sabor dulce

Se publicita de manera aspiracional



55

## CLICHÉS

# Precios



56

## Clichés de Precio

¿De qué manera las compañías le adjudican precio a sus productos?

¿Cómo les cobran a los clientes?

¿Se ofrecen descuentos o incentivos?



57

## PIENSEN SUS CLICHÉS

INTERACCIÓN

PRODUCTO

PRECIO



58

## HIPÓTESIS DISRUPTIVA



59

## CLICHÉS

UNA CREENCIA EXTENDIDA QUE GOBIERNA LA FORMA EN QUE LA GENTE PIENSA Y SE COMPORTA FRENTE A UNA SITUACIÓN DETERMINADA



60

## UNA HIPOTESIS

ES UNA  
PREDICCIÓN  
RASONABLE



61

## UNA HIPOTESIS DISRUPTIVA

ES UNA  
PROVOCACIÓN NO  
RASONABLE



62

## UNA HIPOTESIS DISRUPTIVA

3 ejercicios

ESCALAR  
OPONER  
NEGAR



63

CLICHÉ

Las medias se venden de a pares



HIPÓTESIS DISRUPTIVA

Las medias se venden de a TRES



CLICHÉ

Barato  
Sabe bien  
Aspiracional

HIPÓTESIS DISRUPTIVA

Caro  
Sabe mal  
Funcional





## CLICHÉS

ESCALAR

OPONER

NEGAR

**HIPÓTESIS  
DISRUPTIVA**



70

## HIPÓTESIS DISRUPTIVA

A los clientes del restaurant les damos el menú al irse  
No les cobramos nada a los clientes por la comida  
El restaurant ofrece un menú con 3 ingredientes



71

## Hipótesis Disruptiva

Por regla general, mientras más arriesgada es tu hipótesis, más fresca es la perspectiva que ofrece

Así que... a no preocuparse si las hipótesis parecen ridículas



72

## Generar 3 Hipótesis Disruptivas

Estas hipótesis te van a permitir:

- Imaginar escenarios nuevos y radicales
- Preguntarte preguntas no convencionales
- Descubrir ventajas inesperadas



73

## Módulo II

Modelo de Negocio - Construyendo mi Propuesta de Valor. Dictado por Juan Campero los días 18 y 19 de septiembre.



# CANVAS

Juan Campero

[www.teamwins.com.ar](http://www.teamwins.com.ar)  
@teamwinsarg  
@juanchaqueto

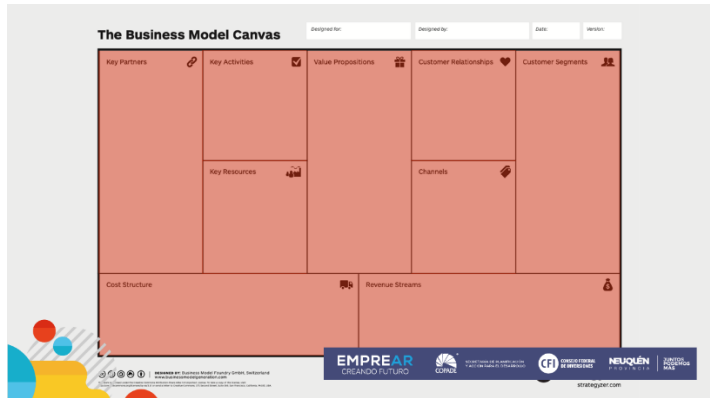
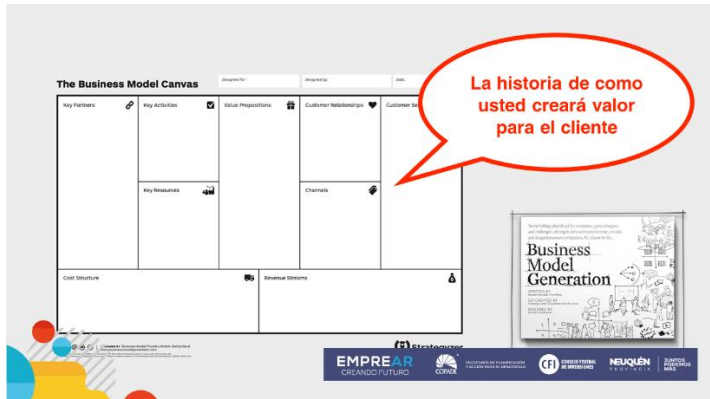


**La historia de como usted creará valor para el cliente**



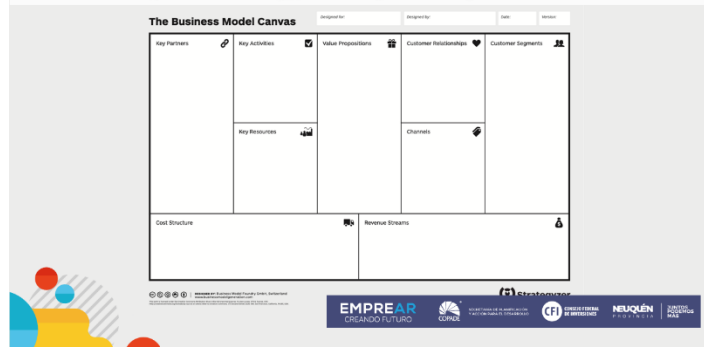


# 1.1 Business Model Canvas

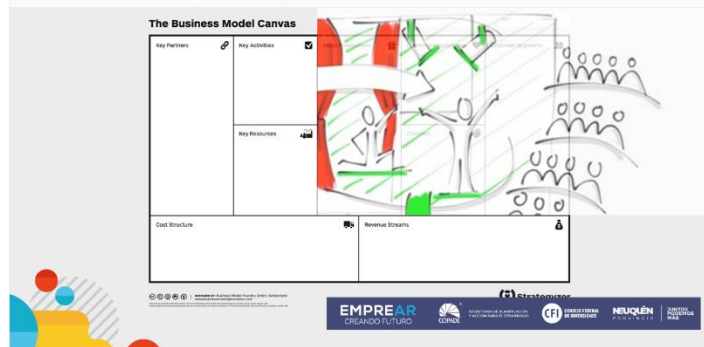




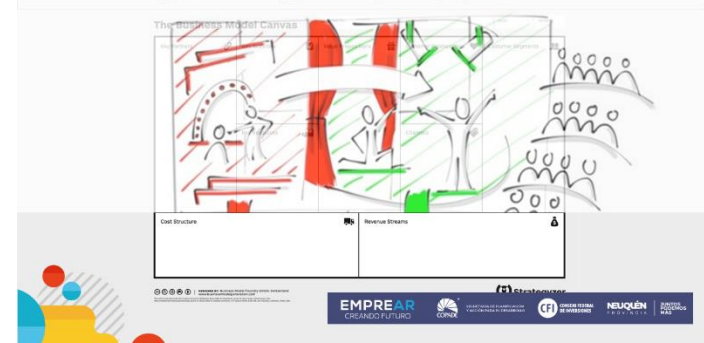
# BUSINESS MODEL THEATRE



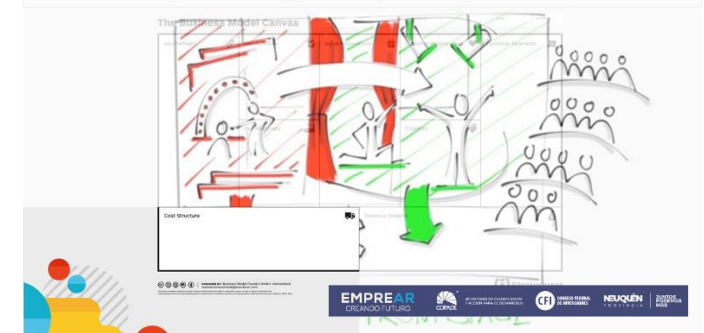
# BUSINESS MODEL THEATRE

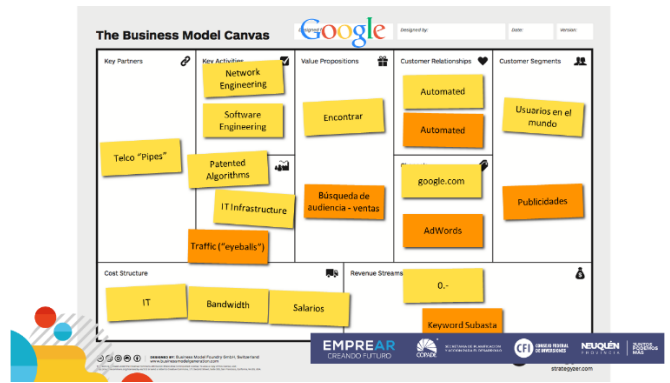
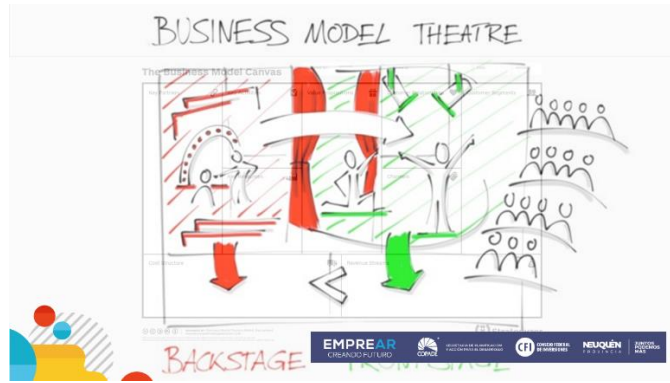


# BUSINESS MODEL THEATRE



# BUSINESS MODEL THEATRE







### Reglas de feedback

- \* Escucha
- \* No respondas
- \* No te defiendas
- \* Toma nota
- \* El sombrero negro es el de más valor





Presentación

En 2 minutos



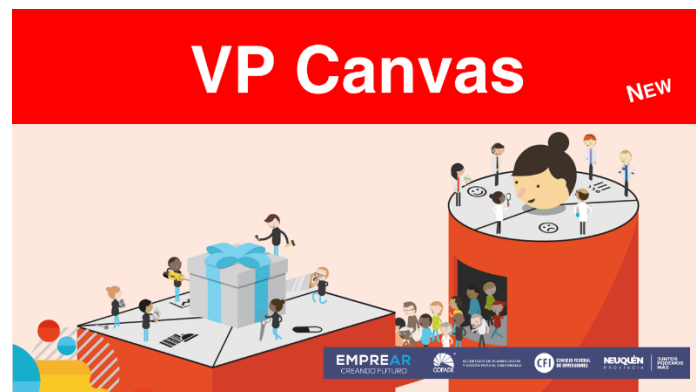
Mejora



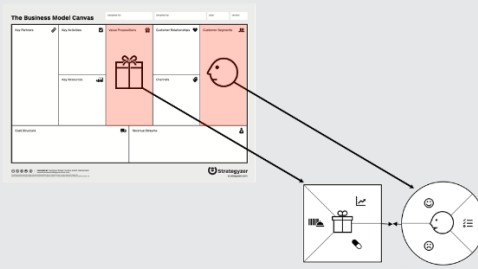
Presentación  
En 2 minutos



# ¿Por qué fracasan las empresas ?



## Zoom al Value Proposition Canvas



¿Porqué necesitamos otra forma de describir una propuesta de valor?



value map

customer profile



# Selección de un cliente

## EL VIAJE DEL CLIENTE (Customer Journey)



Al momento de trasladarse  
¿Por qué utiliza otros medios y no una bicicleta?

## 1.2



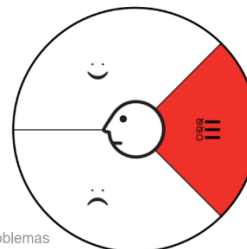
1.2.1 Customer Profile

1.2.2 Value Map

1.2.3 Fit

## Trabajos a realizar por el cliente

Qué es lo que el cliente desea resolver en su vida o su trabajo diario?

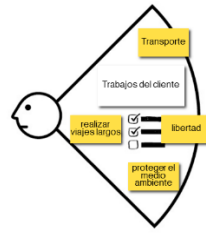


TAREA, la resolución de inquietudes o problemas



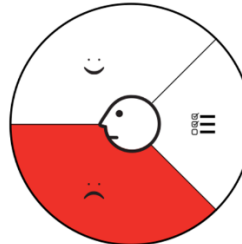
## Trabajos a realizar por el cliente

¿Cuáles son los trabajos a realizar de un ciclista urbano?



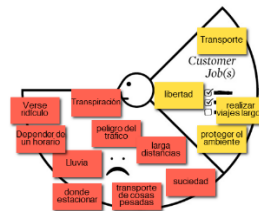
## Los dolores del cliente

Aspectos negativos, miedos, riesgos y barreras conectado a los trabajos que el cliente desea resolver



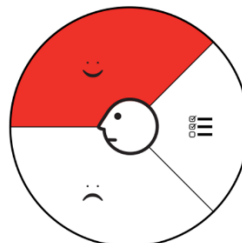
## Los dolores del cliente

Cuales son los dolores en un ciclista urbano?



## Beneficios/alegrías del cliente

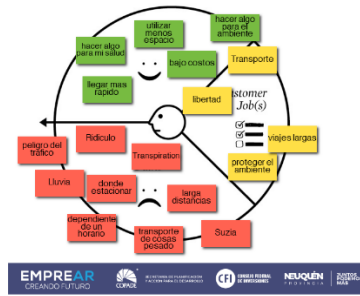
Describir los beneficios o alegrías esperados por los cliente.



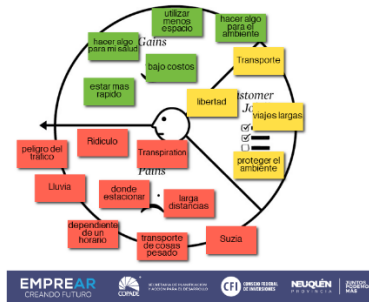


## Beneficios/alegrías del cliente

¿Cuáles son los beneficios o alegrías del cliente? (Resultado necesario o deseado)



¿Qué trabajos tienen importancia real para los cliente ?



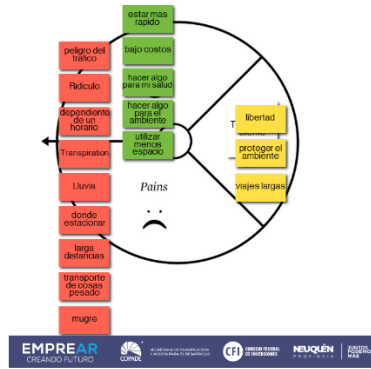
## Perfil de cliente



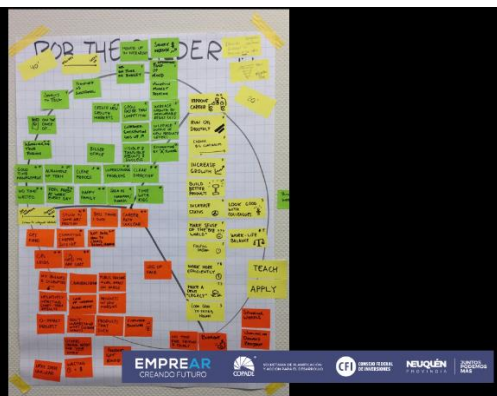
¿Cual es el trabajo mas importante?



¿Cuáles son los beneficios del cliente? ( Resulta necesario o deseado, por ejemplo )



¿Cual es el trabajo más importante?



Presentación

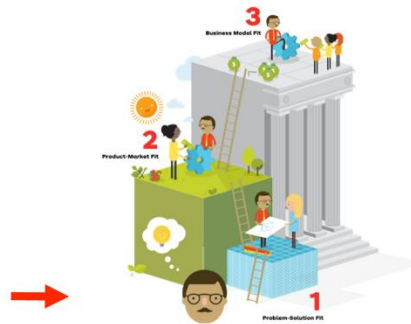


¿En que nos enfocamos?



# Presentación de los resultados

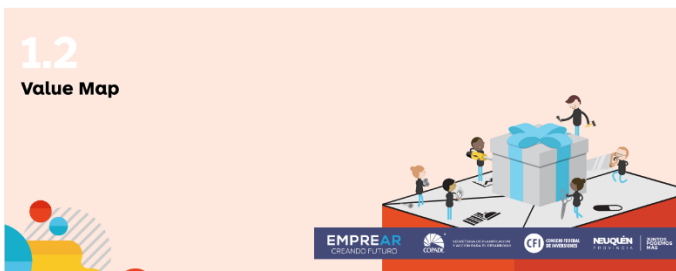
Tres tipos de fit



del  
**prototyping**  
(pro-to-ty-ping)

\* el proceso de hacer modelos rápidos, baratos y a grandes rasgos

\* aprender y descubrir ventajas, posibilidad y factibilidad de soluciones





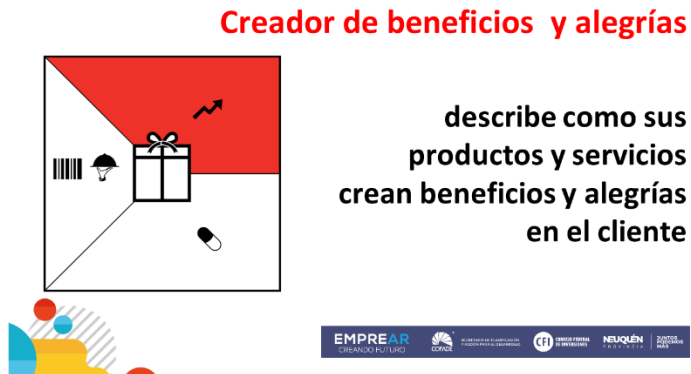
## Productos & Servicios SOLUCIONES

Una lista de productos/servicios y soluciones de una nueva propuesta de valor



## Alivio de dolores

describe cómo sus productos y servicios alivia los dolores del cliente

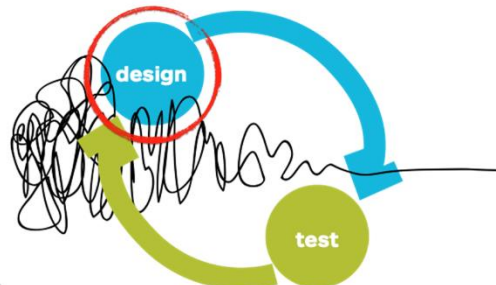
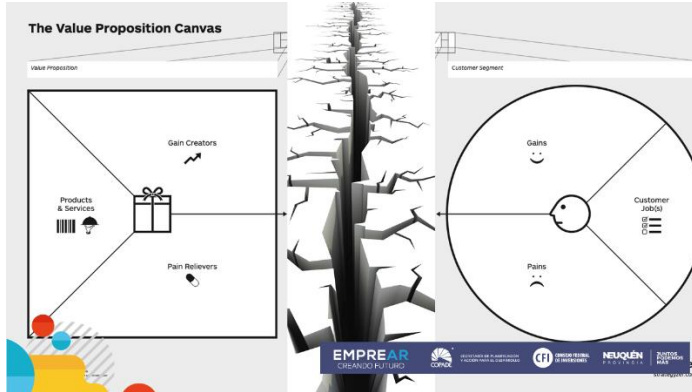


## Crear de beneficios y alegrías

describe como sus productos y servicios crean beneficios y alegrías en el cliente



¿Cuáles son los beneficios del cliente?  
(Resultado necesario o deseado, por ejemplo)



# prueba





¿Cuáles son nuestras suposiciones más importantes?



Carta de verificación Carta de aprendizaje

**Test Card** @Strategyzer

Test Name: \_\_\_\_\_ Objective: \_\_\_\_\_  
Responsible to: \_\_\_\_\_ Duration: \_\_\_\_\_

STEP 1: INTRODUCTION  
**We believe that** \_\_\_\_\_

STEP 2: TEST  
To verify that, we will \_\_\_\_\_

STEP 3: METRIC  
And measure \_\_\_\_\_

STEP 4: CRITERIA  
We are right if \_\_\_\_\_

**Learning Card** @Strategyzer

Project Name: \_\_\_\_\_ Dept. of Learning: \_\_\_\_\_  
Project Responsible: \_\_\_\_\_

STEP 1: INTRODUCTION  
**We believed that** \_\_\_\_\_

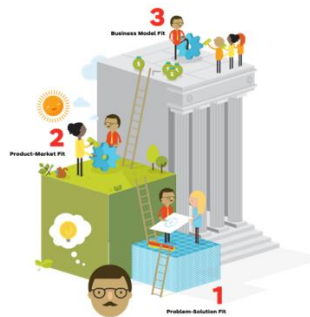
STEP 2: OBSERVATION  
**We observed** \_\_\_\_\_

STEP 3: LEARNING AND REASONING  
From that we learned that \_\_\_\_\_

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS  
Therefore we will \_\_\_\_\_



Tres tipos de fit



**Test Card** Strategyzer

Test Name:

Assigned to:

STEP 1: HYPOTHESIS  
 We believe that **Hay gente que esta dispuesta a pagar 30 USD por una app de BMC**

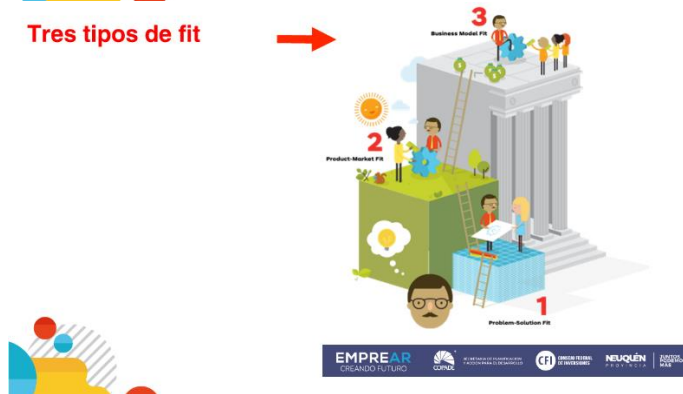
STEP 2: TEST  
 To verify that, we will **hacer ventas falsas**

STEP 3: METRIC  
 And measure **Cuanto gente compra la app**

STEP 4: CHECK  
 We are right if **100 personas pagan 30 USD por una app de BMC**

EMPREAR CREADO FUTURO | CUNZA | CFI | NEUQUÉN |

**Tres tipos de fit**



**Experimentos de mercado**



**Experimentos de mercado**

- Test de 5 segundos
- Comprensión
- *Conjoint analysis*
- Data mining/market research
- *Surveys\* (closed)*
- Smoke tests





## Picnic sobre el cementerio



- Aprender de errores de otros
- Que no funciona en los productos de nuestros competidores



## FALSO!!! FALSO!!!

- La hipótesis esta mal
- ¿Qué fue exactamente lo que estuvimos midiendo y preguntando?
- ¿Le preguntamos a la gente adecuada?
- ¿Se entiende?



## Falso positivo!!!!

- Es demasiado facil para el cliente
- El segmento de mercado no esta bien definido.



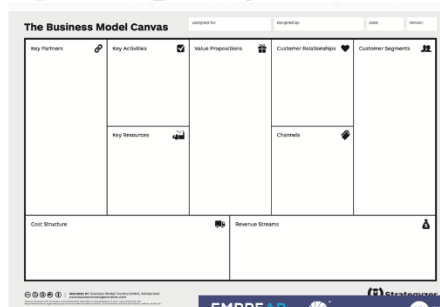
Sus pruebas



# Su modelo En 7 minutos



## BUSINESS MODEL THEATRE



# Qué es importante?



## Compromiso

- Qué voy a hacer?
- Hasta cuándo?
- Con quién?
- Como voy a hacer?
- Cómo voy a medir si lo logro?



## SEMINARIO II

Customer Discovery: descubriendo a mi cliente dictado por Pablo Etcheverry el día 23 de septiembre.

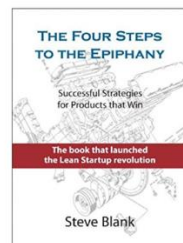
### CUSTOMER DISCOVERY DESCUBRIENDO A MI CLIENTE



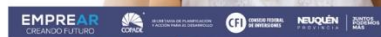
¿Por qué quiebran las empresas?



“Un emprendimiento busca un modelo de negocio replicable y escalable.”



¿Qué es innovar?



“Nada es peor que encontrar la respuesta correcta al problema equivocado.”



“Hacé algo que la gente quiera.”



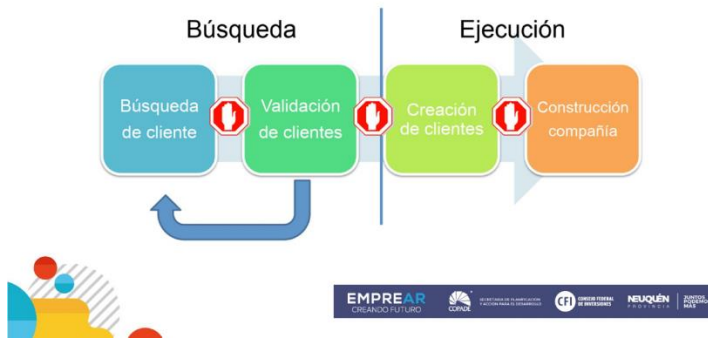
¿Cuál es la diferencia entre una idea y una oportunidad?



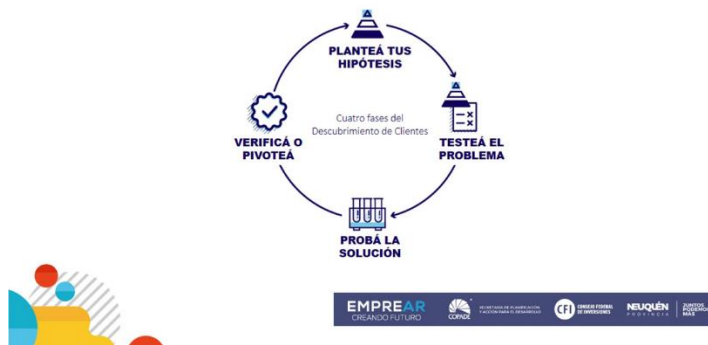
¿Cuál es el proceso tradicional?



Customer Development.



Customer Discovery.



La solución correcta para el usuario correcto.



¿Para qué sirve?



¿Para qué sirve?



Tareas del usuario.  
("Jobs to be done")



¿Qué habilidades se requieren?



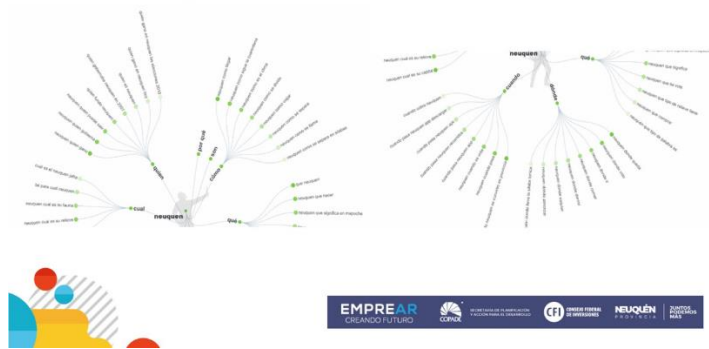
¿Qué es la Empatía?



¿Cómo se logra?



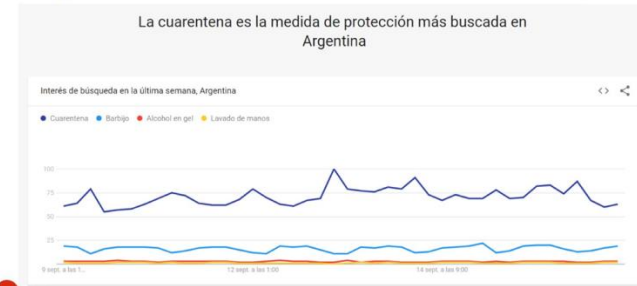
“Answer the public”.



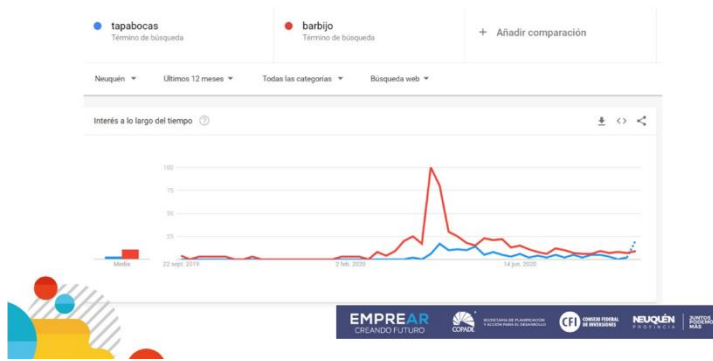
Google Trends.



Google Trends.



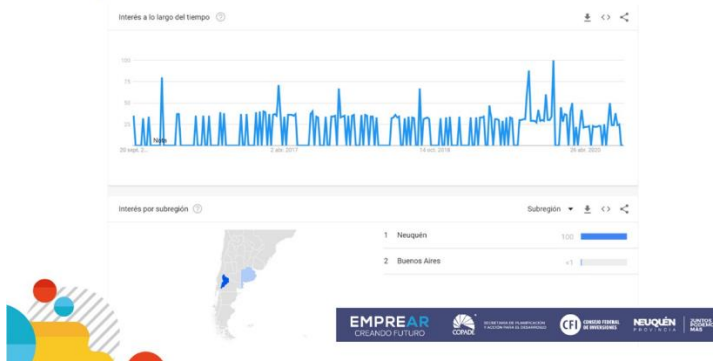
## Google Trends.



## Google Trends.

Google Trends search results for 'barbijo n95'. The page displays a grid of product images, a list of related questions (e.g., '¿Qué es un barbijo n95?', '¿Cuánto tiempo dura el barbijo n95?'), and a list of related articles (e.g., 'Barbijos N95 en Mercado Libre Argentina', 'PROBLEMAS EN EL USO DE RESPIRADORES N95 (Barbijo)'). The search results are filtered for 'Neuquén' and 'Últimos 12 meses'.

## Google Trends - COPADE



## Tagsfinder.

Hashtags recomendados

#curso #formacion #madrid #aprender #workshop #taller #educacion #clases #algotdiferente #talleresquemolan #cursospresencialesleon #spain #leonesp #phototheday #instagram #fashion #valencia #instagood #instatic #beauty #belleza #barcelona #instadaily #instacool #taller #verano #fnals #emprender

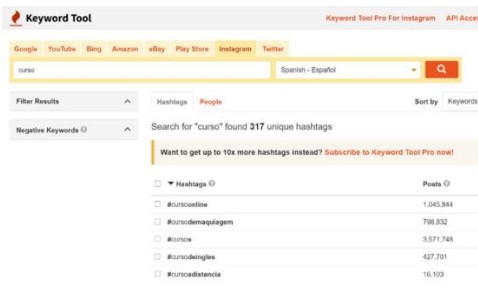
30 Hashtags para copiar:  
Coloca hashtags en la publicación o como el primer comentario debajo de tu publicación.

[Copiar a portapapeles](#) [Borrar](#)

#curso #formacion #madrid #aprender #workshop #taller #educacion #clases #algotdiferente #talleresquemolan #cursospresencialesleon #spain #leonesp #phototheday #instagram #fashion #valencia #instagood #instatic #beauty #belleza #barcelona #instadaily #instacool #taller #verano #fnals #emprender, Estoy usando @tagsfinder.com (www.tagsfinder.com)



## Keywords Tool.



Keyword Tool

Keyword Tool Pro For Instagram API Access

Google YouTube Bing Amazon eBay Play Store Instagram Twitter

curso Spanish - Español

Filter Results

Negative Keywords



Hashtags People

Sort by Keywords




Search for "curso" found 317 unique hashtags

Want to get up to 10x more hashtags instead? [Subscribe to Keyword Tool Pro now!](#)

Hashtags	Posts
#cursoonline	1,045,844
#cursodemaquelegem	798,832
#cursoce	3,571,748
#cursodigital	427,701
#cursodestante	16,103



¿Otros?



Pero Internet no alcanza.



Métodos para empatizar.

- Focus Groups
- Entrevistas en profundidad
- Entrevistas contextuales
- Observación contextual – Shadowing
- Diario de día del usuario
- Técnicas ah hoc



## Nuestro usuario tipo.

**Clark Andrews**

AGE: 34  
OCCUPATION: Software Developer  
STATUS: Single  
LOCATION: San Jose, CA  
JOB: Equipment Maker  
ACTIVITY: The Computer Nerds

**Motivations**

- To get down on unhealthy eating and drinking habits
- To measure multiple aspects of life more accurately
- To set goals and see and make positive impacts on his life

**Goals**

- Unfamiliar with exercise technology
- Stagnant training routine
- Manual tracking is too time consuming

**Frustrations**

**Bio**

Asava is a systems software developer, a "data junkie" and for the past couple years, has been very interested in tracking aspects of his health and performance. Asava wants to track his overall performance, mood, quality of life, his sleeping and exercise habits. He's been using a Fitbit for the last few weeks, but he's not done an actual review.

**Personality**

Extrovert, Intuitive, Thinking, Judging, Social

**Technology**

iF & Internet, Software, Mobile Apps, Social Networks

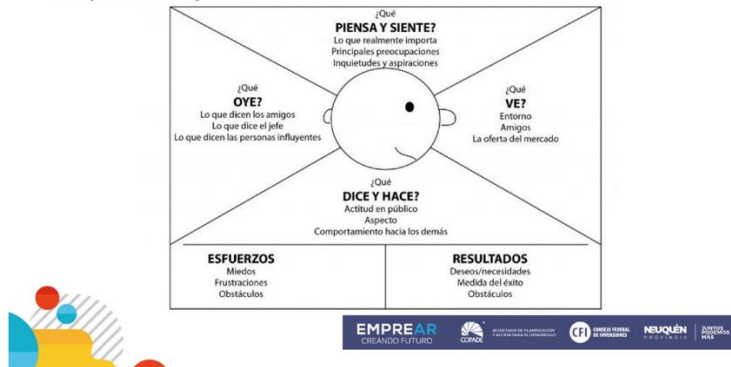
**Brands**

Nike, 31, Apple

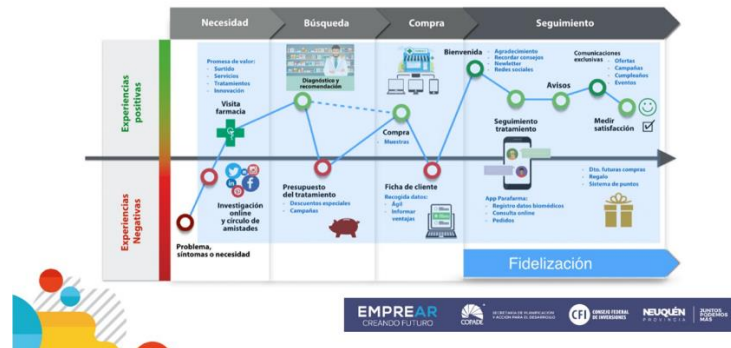
\*Ficha: Xtensia.com

EMPREAR CREADO FUTURO, CONEL, CFI, NEUQUÉN, DUCOS

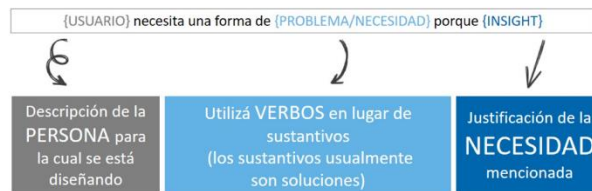
## Mapa de Empatía.



## Mapa de Trayectoria.



## ¿Vale la pena el problema?



EMPREAR CREADO FUTURO, CONEL, CFI, NEUQUÉN, DUCOS

## Testea tu solución.

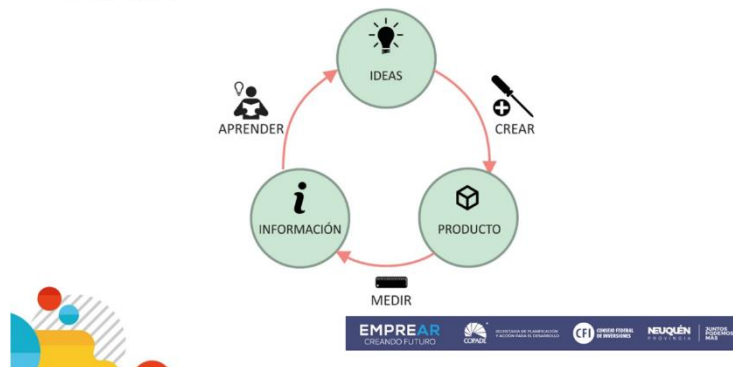
- Historietas
- Juegos de rol
- Bocetos – Objetos físicos
- Maquetas
- Presentaciones
- Landing Pages



## ¿Cómo evaluamos el resultado?



## Es un ciclo.



## Convertite en un científico

- Probá **SÓLO** una variable.
- El resultado debe ser **CUANTIFICABLE**.
- La medida debe ser **RELEVANTE** para el comportamiento.
- Debe implicar el intercambio de algo **REAL**.
- Debe ser **COMPROBABLE** rápidamente.

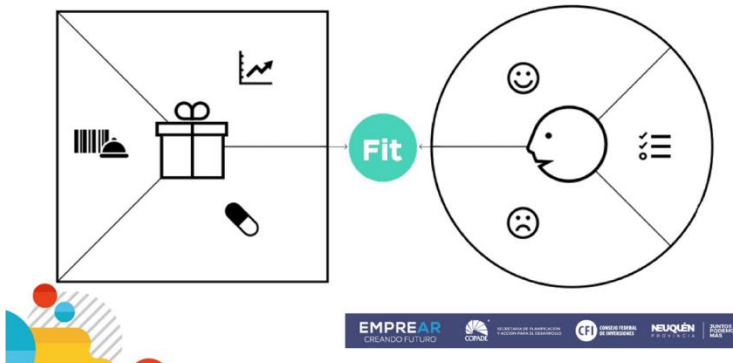


## Tablero Javelin

- Elegí la COMBINACIÓN a evaluar.
- Agregá los SUPUESTOS de la HIPÓTESIS.
- Seleccioná el supuesto más RIESGOSO.
- Determiná el MÉTODO.
- Establecé el CRITERIO de medición.



## Canvas de Propuesta de Valor.



## Canvas de Propuesta de Valor.

### LADO DERECHO: SEGMENTO

#### TAREAS DEL USUARIO

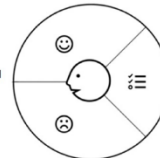
Se debe describir qué es lo que mi usuario está tratando de realizar; tareas que está tratando de completar, problemas que quiere resolver, o necesidades que está tratando de satisfacer.

#### BENEFICIOS ("gains")

Describe los beneficios que tu consumidor espera, desea o estaría sorprendido a recibirlos. Esto incluye utilidad funcional, beneficios sociales, emociones positivas y ahorro de costos.

#### DOLORES o PÉRDIDAS ("pains")

Describe las emociones negativas, costos o situaciones no deseados, y riesgos que tu consumidor experimenta antes, durante o después de realizar su trabajo.



## Canvas de Propuesta de Valor.

### LADO IZQUIERDO: PROPUESTA DE VALOR

#### CREADORES DE BENEFICIOS:

Equivalente en segmento de clientes: BENEFICIOS.

Describe cómo tus productos y servicios deberían crear beneficios hacia los consumidores.

#### ALIVIANTES DE DOLORES

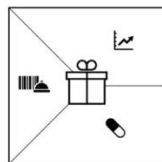
Equivalente en segmento de clientes: DOLORES.

Describe cómo tus productos y servicios alivian el dolor de tus consumidores.

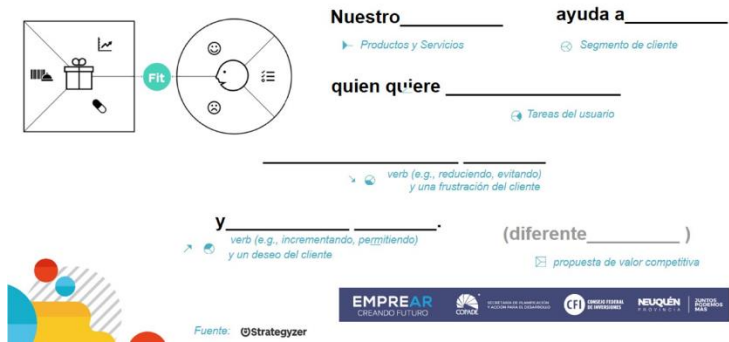
#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

Equivalente en segmento de clientes: TAREAS DEL USUARIO.

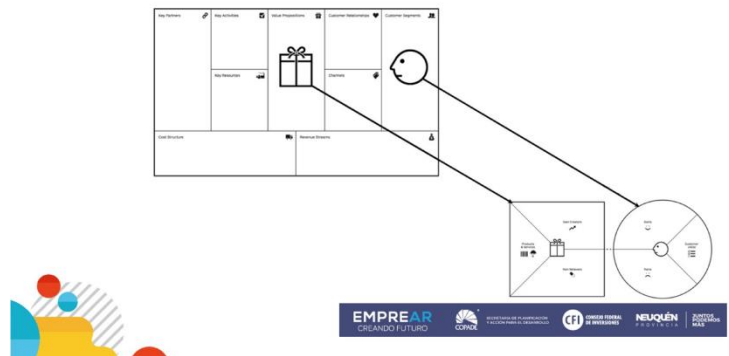
Respondiendo a todo lo anterior, haz la lista de los productos y servicios alrededor de los cuales tu propuesta de valor está construida.



En resumen.

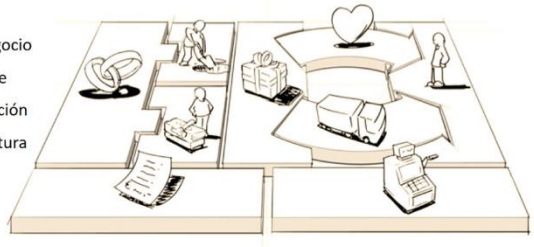


¿Funciona?



Validación de Clientes.

“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”.  
Alex Osterwalder.



Manifiesto de Steve Blank.

1. No hay hechos en tu oficina, así que salí fuera.
2. Uní el modelo de desarrollo de clientes con el desarrollo Agile.
3. El fracaso es una parte integral de la búsqueda.
4. Hacé continuas iteraciones y pivotajes.
5. Ningún plan de negocio sobrevive el primer contacto con clientes así que usá un lienzo de modelo de negocio.
6. Diseñá experimentos y probá y validá tus hipótesis.
7. Llegá a un acuerdo sobre el tipo de mercado. Eso lo cambia todo.



### Manifiesto de Steve Blank.

- 8. Las métricas de una startup son diferentes de las de compañías existentes.
- 9. Decisiones rápidas, tiempo de ciclo, velocidad y ritmo.
- 10. La pasión lo es todo.
- 11. Los puestos de trabajo de una startup son muy diferentes de los de una gran compañía.
- 12. Reservate el efectivo hasta que realmente lo necesites. Entonces, gasta.
- 13. Comunicá y compartí el aprendizaje.
- 14. El éxito del desarrollo de clientes comienza con la compra de la idea ("buy-in").



### Aprendizajes.



*"Camina hacia el futuro, abriendo nuevas puertas y probando cosas nuevas, sé curioso... porque nuestra curiosidad siempre nos conduce por nuevos caminos."*



Walt Disney



### Módulo III

Costos y contabilidad de gestión dictado por Gustavo Eidlin los días 2 y 3 de octubre.



## MÓDULO 1

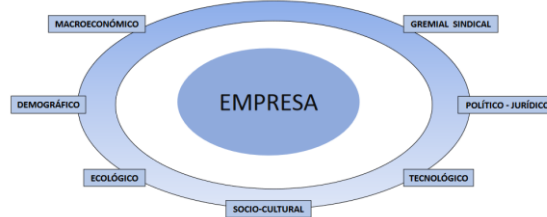
# ANÁLISIS DEL MERCADO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING



### Qué es el Marketing



### Contexto externo



### Políticas económicas



## Factores que influyen en las decisiones de compra

### 3 Factores

#### Culturales

Este factor adopta la forma de **Clases Sociales**, divisiones cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. La clase social de una persona está determinada por: su profesión, sus ingresos, su educación y sus valores. A lo largo de su vida puede cambiar de clase social.

#### Sociales

Se dividen en: los **Grupos de Referencia** (familia, amigos, compañeros de trabajo, entre otros), los **Grupos de Aspiración**, los **Líderes de Opinión** y los **Roles y Status** que cada persona tiene a lo largo de su vida.

#### Personales

Incluyen: la edad del comprador, la ocupación junto con la situación económica, la personalidad y el estilo de vida.



## Barreras de entrada

Son obstáculos de diversos tipos que complican o dificultan el ingreso o egreso a un mercado. Pueden existir barreras de carácter económico, legal, o incluso de imagen pública.

Economías de escala

Conocimiento acumulado

Fuerte imagen de marca

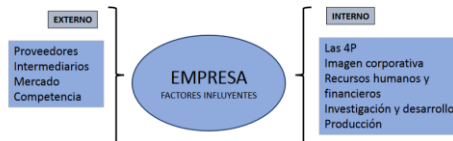
Importantes requisitos de capital

Restricción al acceso de materias primas

Restricción a los canales comerciales



## Microentorno



## Concentración en los mercados

Se denomina que un sector tiene una alta concentración cuando pocas empresas tienen una gran participación en el mercado.

### 4 tipos de mercados

Monopolio

Oligopolio

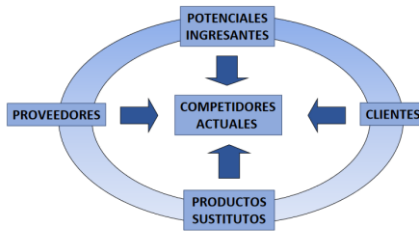
Competencia perfecta

Competencia monopolística

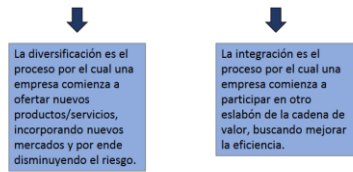




## Fuerzas Competitivas



## Diversificación e integración



## Factores claves de éxito

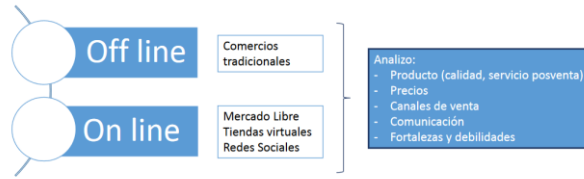
Son los factores que hace que una empresa dentro de una industria sea o no exitosa.



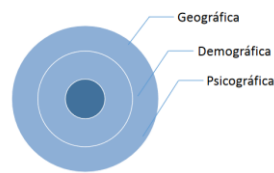
## FODA



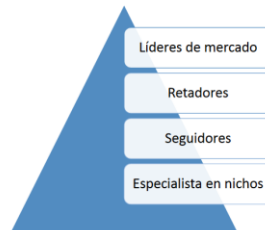
## Competencia



## Segmentación

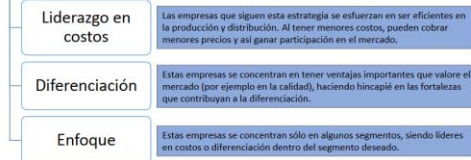


## Estrategias Competitivas



## Estrategias genéricas

### 3 estrategias



## Estrategias de Diferenciación

Personas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad técnica, experiencia, grado de involucramiento</li><li>• ¿Tenemos a personas con estas características? ¿Cómo las fidelizo?</li></ul>
Procesos	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué procesos son capaces de crear <b>diferenciales</b> para nuestros clientes?</li><li>• ¿La competencia está cerca de poder lograrlos? ¿y luego en qué nos diferenciaremos?</li></ul>
Activos	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Posee mi empresa alguna patente, fórmula o conocimiento específico que la distinga frente a mis competidores? ¿Tiene una reputación construida?</li><li>• ¿Posee alguna maquinaria con características únicas o algún inmueble con ubicación privilegiada?</li></ul>
Socios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es aquel que le aporta a nuestra empresa algo que no podemos comprar: Conocimiento, Contactos, Capital.</li><li>• ¿Para quiénes podríamos ser un potencial socio estratégico? ¿Qué le podemos ofrecer?</li></ul>



## Alianzas estratégicas

### 4 categorías

Para fabricar productos o prestar servicios	Es cuando una empresa le concede a otra la licencia para fabricar sus productos o cuando 2 empresas se asocian para comercializar en conjunto productos complementarios o nuevos.
Promocionales	Una empresa accede a promocionar los productos o servicios de otra.
De Logística	Una empresa ofrece sus servicios de logística para el producto de otra empresa.
Para ofrecer precios especiales	Dos empresas se alían para ofrecer descuentos si se compra un paquete de productos (turismo).



## Estimación de la demanda

### Tipos de mercados

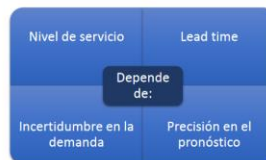
Potencial	Conjunto de consumidores que tienen interés en el producto o servicio ofrecido.
Disponibles	Conjunto de consumidores que tienen interés en el producto o servicio ofrecido y que cuentan con los medios (ingreso disponible y acceso) para adquirirlo.
Objetivo	Proporción del mercado DISPONIBLE al que la empresa decide atender (utilizar su presupuesto de marketing).

¿Cuál es la diferencia entre estimar las ventas y estimar la demanda?



## Stock de seguridad

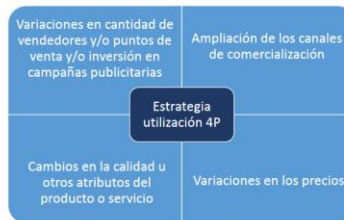
Es el nivel extra de stock que mantenemos en estantería para hacer frente a posibles alteraciones de la demanda o eventualidades en el proceso de abastecimiento.



## Variación de la demanda por causas externas



## Variación de la demanda por causas internas



## Análisis ABC

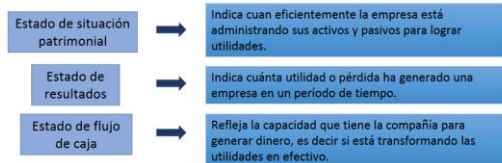
Es un método de categorización de productos que consiste en la división de los artículos en tres categorías: A, B y C, donde los productos pertenecientes a la categoría A son los más valiosos, mientras que los que pertenecen a la categoría C son los menos valiosos. Este método tiene como objetivo llamar la atención de los gerentes hacia los pocos artículos de importancia crucial (A) en lugar de enfocarse en los artículos menos relevantes (C).

- A: entre el 10 y el 20% de los productos representan el 70 u 80% de las ventas.
- B: entre el 30 y el 40% de los productos representan el 15 o 20% de las ventas.
- C: el 50% de los productos representan el 5% de las ventas.

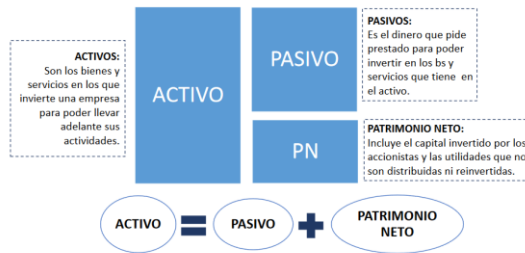


## Los Estados Financieros

"Son un informe técnico contable que refleja la situación económica, patrimonial y financiera de una empresa a una fecha dada y pasada".



## Estado de Situación Patrimonial



## Estado de Situación Patrimonial

**Liquidez seca**  
 $Liqseca = \frac{Act\ corr - bs\ de\ cmbio}{Pas\ corr}$

**Capital de trabajo sobre ventas**  
 $CAPTRABV = \frac{Act\ corr - Pas\ corr}{Ventas}$   
 Debe ser estable en el tiempo.

**ACTIVO CORRIENTE (circulante o a CP)**

- Caja y bancos
- Inversiones (acciones, plazos fijos, otras)
- Créditos por ventas
- Otros créditos (anticipos a proveedores, préstamos al personal)
- Bienes de cambio (productos terminados, intermedios y materias primas).

**PASIVO CORRIENTE**

- Anticipos a clientes
- Proveedores
- Préstamos bancarios
- Sueldos y cargas sociales
- Impuestos
- Dividendos

**PASIVO NO CORRIENTE**

- Deudas comerciales a LP
- Préstamos bancarios a LP
- Otras deudas a LP

**ACTIVO NO CORRIENTE (fijo o a LP)**

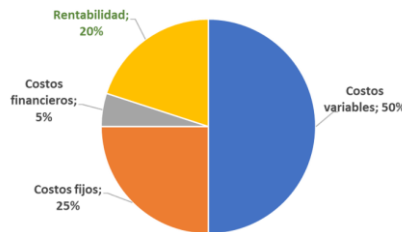
- Bienes de uso (edificios, maquinaria, terrenos)
- Participaciones en otras empresas
- Inversiones a LP (inmuebles en alquiler)
- Intangibles (patentes, marcas)

**PATRIMONIO NETO**

- Capital
- Reserva legal
- Resultados acumulados
- Resultado del ejercicio



## Qué es la Rentabilidad

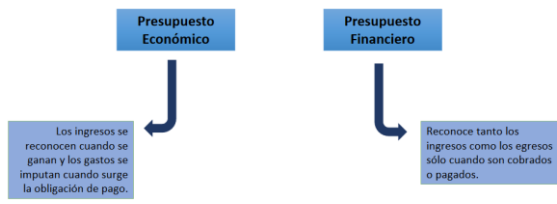


## Estado de Resultados

Ventas		Costos fijos		Ventas	
Producto 1	\$ -	Sueldos	\$ -		
Producto 2	\$ -	Tarifas	\$ -	Costos variables	
Producto 3	\$ -	Gastos de administración	\$ -	Resultado Bruto	
Ventas Totales	\$ -	Gastos de comercialización	\$ -	Costos fijos	
		Alquiler	\$ -	Resultado Operativo	
		<b>Sub Operativo (EABIDA)</b>	\$ -	Costos financieros	
				Resultado Ordinario	
				Impuesto a las ganancias	
				<b>Resultado Neto</b>	



## Presupuesto económico vs financiero



## Presupuesto financiero



## Presupuesto financiero

Flujo de Fondos (miles de pesos)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Saldo de caja al inicio	\$ 100.000	\$ (119.000)	\$ 85.000	\$ 187.960	\$ 300.030	\$ 397.552	\$ 109.454	\$ (86.144)	\$ (199.734)	\$ (26.219)	\$ 150.284
Ingresos Totales	\$ 200.000	\$ 750.000	\$ 690.000	\$ 710.000	\$ 700.000	\$ 330.000	\$ 340.000	\$ 460.000	\$ 880.000	\$ 920.000	\$ 790.000
Egresos Totales	\$ 419.000	\$ 946.000	\$ 587.040	\$ 597.930	\$ 602.479	\$ 618.098	\$ 537.598	\$ 571.990	\$ 716.485	\$ 733.497	\$ 713.427
Saldo de caja al cierre	\$ (119.000)	\$ 85.000	\$ 187.960	\$ 300.030	\$ 397.552	\$ 109.454	\$ (86.144)	\$ (199.734)	\$ (26.219)	\$ 150.284	\$ 226.847

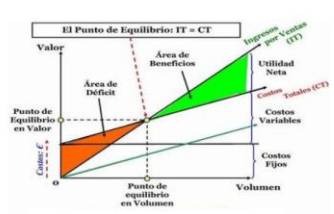
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Saldo de caja al inicio	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 404.000	\$ 506.960	\$ 619.030	\$ 716.552	\$ 428.454	\$ 230.856	\$ 200.266	\$ 363.781	\$ 550.284
Ingresos Totales	\$ 30.000	\$ 750.000	\$ 690.000	\$ 710.000	\$ 700.000	\$ 330.000	\$ 340.000	\$ 460.000	\$ 880.000	\$ 920.000	\$ 790.000
Egresos Totales	\$ 200.000	\$ 546.000	\$ 587.040	\$ 597.930	\$ 602.479	\$ 618.098	\$ 537.598	\$ 571.990	\$ 716.485	\$ 733.497	\$ 713.427
NECESITO	\$ 270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81.000	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo de caja al cierre	\$ 200.000	\$ 404.000	\$ 506.960	\$ 619.030	\$ 716.552	\$ 428.454	\$ 230.856	\$ 200.266	\$ 363.781	\$ 550.284	\$ 626.847

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Capital de trabajo	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000



## Punto de equilibrio económico



El cálculo del punto de equilibrio ayuda a determinar qué nivel de volumen se requiere vender para cubrir los costos.

Esta herramienta permite realizar análisis de sensibilidad con el fin de tomar las mejores decisiones de inversión.

$$Pto\ de\ eq\ (Q) = \frac{CFT}{PVu - CVu}$$

$$Pto\ de\ eq\ \$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{V}}$$



## Punto de equilibrio económico

### Ejemplo

	Producto A	Producto B
Cantidad	60.000	60.000
Precio Unitario	5	4
Total Ventas	300.000	240.000
Costo Variable Unitario	3,4	3,9
Total Costos Variables	-204.000	-234.000
Contribución marginal	96.000	6.000
Total Costos Fijos	-75.000	-12.000
<b>Resultado Operativo</b>	<b>21.000</b>	<b>-6.000</b>

$$PE_{econA} = \frac{75.000}{5 - 3,4} = 46.875 \text{ unid.}$$

$$PE_{\$A} = \frac{75.000}{1 - 0,68} = \$234.375$$

$$PE_{econB} = \frac{12.000}{4 - 3,9} = 120.000 \text{ unid.}$$

$$PE_{\$B} = \frac{12.000}{1 - 0,975} = \$480.000$$



## Punto de equilibrio

Utilidad deseada

$$Pto \text{ de eq } (Q) = \frac{CFT + \text{utilidad deseada}}{PVu - CVu}$$

$$Pto \text{ de eq } \$ = \frac{CFT + \text{utilidad deseada}}{1 - \frac{CVT}{V}}$$

Supongamos que en el ejemplo anterior la utilidad deseada del producto A fuera del 10% sobre las ventas.

$$Pto \text{ de eq } (Q) = \frac{75.000 + 30.000}{5 - 3,40} = 65.625 \text{ unid.} \quad Pto \text{ de eq } \$ = \frac{75.000 + 30.000}{1 - 0,68} = \$328.125$$



## Interés simple

### Principios Financieros

- 1 Un peso hoy vale más que un peso mañana.
- 2 Un peso seguro vale más que un peso con riesgo.

Un préstamo a interés simple significa ceder un capital monetario ( $C_0$ ) con la obligación de que sea devuelto al cabo de un cierto tiempo ( $t$ ) pagando por ello (en concepto de alquiler) un interés ( $I$ ) establecido mediante una cierta tasa ( $i$ ).

$C$  = capital o valor actual

$$M = C + I$$

$t$  = tiempo o plazo

$$I = C \cdot i \cdot t$$

$I$  = interés obtenido en pesos

$$M = C \cdot (1 + i \cdot t)$$

$M$  = monto

Factor de acumulación

$i$  = tasa de interés



## Interés compuesto

Se dice que un capital está colocado a **interés compuesto** cuando el interés producido por él en un tiempo determinado se le agrega al capital original para producir nuevamente interés. En este caso se dice que el interés se **capitaliza**. El **período de capitalización** es el período de tiempo en el que el interés se capitaliza (mensual, trimestral, anual, otros).

Cuando se desea calcular un monto partiendo del capital se denomina: **capitalización o valor futuro**.

$$M = C \cdot (1 + i) \quad M = C \cdot (1 + i) \cdot (1 + i) \quad \rightarrow \quad M = C \cdot (1 + i)^n$$

1 período                      2 períodos                      n períodos

Cuando se desea calcular el capital a un momento anterior del tiempo se denomina: **actualización o valor presente**.

$$C = \frac{M}{(1 + i)^n}$$



## Interés compuesto

Ejemplos

### Proceso de Capitalización

Supongamos que deposita en un plazo fijo \$100.000 y el banco le ofrece un interés del 20% anual. ¿Qué diferencia obtendrá en su monto si la capitalización fuera anual o trimestral?

#### Capitalización anual (interés simple)

$$\text{Monto} = 100.000 \cdot (1 + 0,20) = 120.000$$

#### Capitalización trimestral (interés compuesto)

$$\text{Monto} = 100.000 \cdot (1 + 0,05)^4 = 121.550$$

### Proceso de Actualización

Supongamos que usted desea recibir en un plazo de 1 año \$100.000 y el banco le ofrece un interés del 20% anual. ¿Cuánto dinero debería invertir para lograrlo?

$$\text{Inversión} = 100.000 \left( \frac{1}{1 + 0,20} \right) = 83.333$$



“En medio de la dificultad reside la oportunidad”  
Albert Einstein

¡MUCHAS GRACIAS!

SEGUIMOS EN CONTACTO

GUSTAVO

Geidlin@managementenred.com.ar



## Seminario III

Pricing, ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio? dictado por Romina Estrada el día 7 de octubre.

# Bienvenidos



ME PRESENTO....

ROMINA ESTRADA



- Licenciada en Administración (UBA) con posgrado en Docencia Universitaria (UBA). Graduada del Programa Amartya Sen "100 jóvenes sobresalientes", liderazgo, desarrollo humano, ética y responsabilidad social.
- Más de 15 años de experiencia en la Banca Financiera, incluyendo proceso de Jóvenes Profesionales, con especialización en el área empresas pyme y mype.
- Consultora Organizacional especializada en Emprendedores y Pymes.
- Mentora y capacitadora de emprendedores en "Academia Buenos Aires Emprende" del Gobierno de la Ciudad, "Argentina Emprende" para el Ministerio de Producción, Centro Emprendedor de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), programa Incuba en el Centro Metropolitano de Diseño de Ciudad de Buenos Aires, y en el programa español Yuzz Santander.
- Directora de proyectos en Emprear.
- Integrante del Comité Ejecutivo del Laboratorio Pymes de Escuela Argentina de Negocios
- Docente en el área de gestión organizacional, adjunta en el Seminario de Gestión de Pymes (UBA) y Comercialización (UP).
- Emprendedora en el rubro eventos
- Mamá de Catalina y Felipe



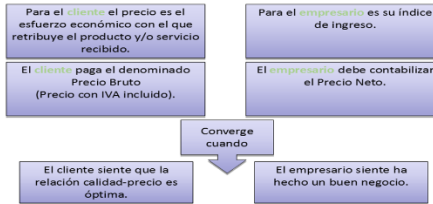


## ¿CÓMO PONERLE PRECIO A MI PRODUCTO O SERVICIO?



### Visiones diferentes...

Al momento de establecer el precio de venta deben ser aceptables para los clientes y rentables para el negocio.



### Fijación de Precios

Fijar los precios es una de las tareas de gestión más complicadas y a la vez más importantes.

Pues:

- El precio es un factor determinante del ingreso, capturar el valor.
- El precio determina el margen bruto de las ventas.
- El precio es un factor clave para la captación de clientes.
- El precio combinado con el valor recibido es un factor comparativo.
- El precio influye en la repetición de los clientes, el volumen de negocio.

## ¿CÓMO PONERLE PRECIO A MI PRODUCTO O SERVICIO?

Modelo de Negocios y Estrategia

Mercado

Costos



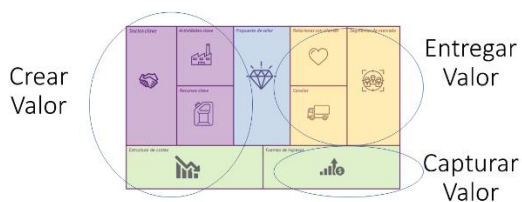
Valor Percibido

Principales a tener en cuenta

1. MODELO DE NEGOCIOS
2. ESTRATEGIA COMPETITIVA
3. COSTOS
4. COMPETENCIA
5. VALOR PERCIBIDO



## Modelo de Negocios



## Ventaja Competitiva

Bloques de Habilidades Distintivas

- Bloques**
- Calidad Superior
  - Innovación Superior
  - Respuesta al Cliente Superior
  - Eficiencia Superior

- Estrategia a aplicar**
- Diferenciación
  - Bajo Costo



## Estrategia Competitiva Genérica



En función de la Estrategia Competitiva Genérica y el modelo de negocios se trabaja en diferentes variables que deben tener coherencia en la creación, entrega y captura de valor.



¿CÓMO PONERLE PRECIO A MI PRODUCTO O SERVICIO?

Modelo de Negocios y Estrategia

Mercado

Costos

Valor Percibido



## Costos

### Métodos Intuitivos

- El método del precio razonable
- El método del precio más alto
- El método del "artículo de enganche"

### Métodos Racionales

- El método basado en el costo
- El método basado en el ticket promedio



## Costos

### Factores a tener en cuenta

- Conocer en principio el costo variable de nuestros productos o servicio.
- Costos fijos del emprendimiento.
- Definir la rentabilidad esperada por la empresa.
- Calcular el punto de equilibrio.
- Entender si es acorde a nuestra capacidad productiva



## COSTOS

y su relación con el precio

**Ventas**  
**(menos) Costos Variables**

**CONTRIBUCIÓN MARGINAL BRUTA**  
**(menos) Costos fijos**

**UTILIDAD NETA**



## Ejemplo

- Vendo zapatos a \$2000 el par (considerando los impuestos incluidos)
- Mi costo variable: Diseño + Corte + Cuero + suela + aparado + caja + etiquetas= \$1100
- Costos Fijos: Taller + Servicios + Contador= \$18.000
- Contribución Marginal Bruta Unitaria= Precio - CV unitario
- Punto de Equilibrio en unidades 
$$\frac{\text{Costo Fijo}}{\text{contribución marginal bruta unitaria}}$$



## Ejemplo

- Vendo zapatos a \$2000 el par (considerando los impuestos incluidos)
- Mi costo variable: Diseño + Corte + Cuero + suela + aparado + caja + etiquetas= \$1100
- Costos Fijos: Taller + Servicios + Contador= \$18.000
- Contribucion Marginal Bruta Unitaria: \$2000 - \$900 = \$1100
- Punto de Equilibrio en unidades 
$$\frac{\$18.000}{\$1.100} = 16,3 \text{ pares}$$



## Ejemplo

- Cuanto quiero ganar por mes?
- Costo Fijo+ Utilidad Deseada  
 $\$18.000 + \$40.000 = \$58.000 = 52,7 \text{ pares}$  53 pares  
 $\$1.100$

- Tengo posibilidades de hacer esa cantidad de pares?
- En qué categoría de zapatos competimos en ese precio? Cómo nos perciben?
- Cuanto valora el cliente nuestro producto/ experiencia de compra?
- Como mejoro mi rentabilidad unitaria? Puedo aumentar el precio? Puedo reducir costos?



## ¿CÓMO PONERLE PRECIO A MI PRODUCTO O SERVICIO?

### Modelo de Negocios y Estrategia

### Mercado

Costos



Valor Percibido



## Mercado y precio

- Competencia.
  - Hay competidores directos?
  - Es un producto/servicio que se diferencia de la oferta de mercado?
  - Tenemos competidores indirectos?
- Perfil de cliente, necesidades y percepciones
  - CONES (Conjunto de Atributos Esperados)
  - Conjunto de Atributos Percibidos/ Valor Percibido



## Valor Percibido

- El **valor percibido** se traduce en el **precio** que un cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio.
- Los consumidores colocan valor en función de la capacidad analítica del bien para satisfacer una necesidad y proporcionar satisfacción.
- El desafío es dar forma y aumentar el valor percibido por los usuarios de los productos y servicios que comercializan.



## ¿Cómo agregar valor para que el cliente lo perciba?

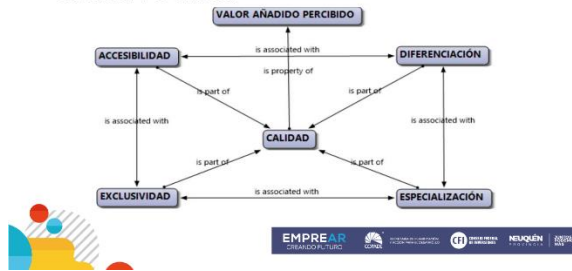
- Si al mismo precio puedo aumentar la calidad percibida por el cliente, le agrego valor al negocio.
- Si el precio de venta baja y la calidad se mantiene, le agrego valor al negocio
- Si el precio se mantiene y la calidad baja, le resto valor al negocio



Debemos concentrarnos en agregarle siempre valor a nuestro producto.



## Calidad Percibida



## Determinantes del precio

### Estrategia de distribución

Los consumidores puedan percibir que un precio es un poco más alto que lo normal, pueden comprar el producto si les "queda cómodo".

Los fabricantes pueden recobrar cierto control sobre el precio al usar un sistema de distribución exclusivo o al evitar hacer negocios con grandes cadenas supermercadistas.



## Determinantes del precio

### Internet

Internet les permite a los compradores comparar productos en forma fácil y rápida, lo cual los sitúa en una mejor posición de negociación



## Determinantes del precio

### La relación del precio con la calidad

Los consumidores tienden a depender de un precio alto como indicador de buena calidad cuando hay incertidumbre en la decisión de compra.

Si el consumidor obtiene información adicional, entonces la dependencia en el precio como indicador de calidad disminuye.

De aquí surge la fijación de precios por prestigio, que consiste en cobrar un precio elevado para ayudar a promover una imagen de alta calidad.



## Promesa de la Marca

### Precio vs Expectativas



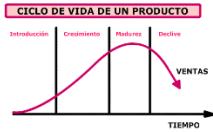
## Mercado

Ciclo de Vida del Producto y precio

### Introducción

Aquí las empresas pueden optar por 4 alternativas básicas:

- Descremar los precios.
- Fijación de precios de penetración.
- Fijación de precios por estatus.



## Mercado

Ciclo de Vida del Producto y precio

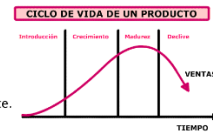
### Crecimiento

En esta etapa los precios comienzan a estabilizarse.

También se suelen reducir los costos debido a la realización de economías de escala.

Los volúmenes de ventas aumentan significativamente.

Se empiezan a percibir beneficios.



## Mercado

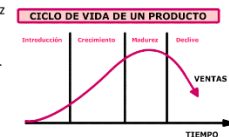
Ciclo de Vida del Producto y precio

### Madurez

En esta etapa la competencia comienza a ser cada vez mayor, suele ocurrir una disminución del precio.

Se alcanzan los niveles máximos de ventas y la mayor rentabilidad.

Alargar lo más posible esta etapa, porque es más barato mantener un producto en el mercado que retirarlo y lanzar otro nuevo.

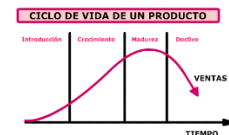


## Mercado

Ciclo de Vida del Producto y precio

### Declive

La etapa final del ciclo de vida puede tener reducciones de precios adicionales conforme los pocos competidores que han sobrevivido intentan "rescatar" los últimos rastros de demanda.



¿CÓMO PONERLE PRECIO A MI PRODUCTO O SERVICIO?

Modelo de Negocios y Estrategia

Mercado

Costos



Valor Percibido





# Gracias

✉ [romina.estrada1@gmail.com](mailto:romina.estrada1@gmail.com)  
📷 @rominaestrada.lic  
🌐 Romina Mariel Estrada  
📞 1159777342



## Módulo IV

Comunicación - Comunicando mi Propuesta de Valor dictado por Cecilia Nuñez los días 9 y 10 de octubre.

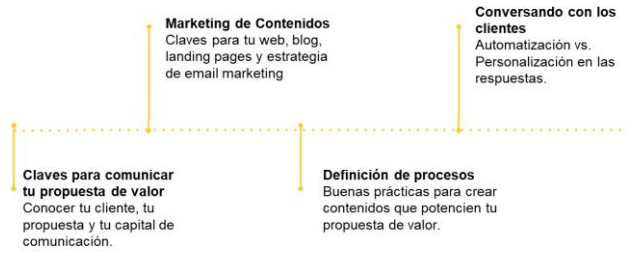


iHola! Soy **Cecilia Nuñez**, speaker, coach, emprendedora y comunicadora. Me dedico a potenciar profesionales creativos, del desarrollo personal y emprendedores que integran su propósito de vida con su negocio, mediante sesiones, charlas y cursos online.

[www.CeciliaNunez.com](http://www.CeciliaNunez.com)



# Agenda



## Claves para comunicar tu propuesta de valor

### Ante tu propuesta, tu cliente analiza:

Beneficios de lo que aportás

VS

Lo que le cuesta comprarte

**Claves**

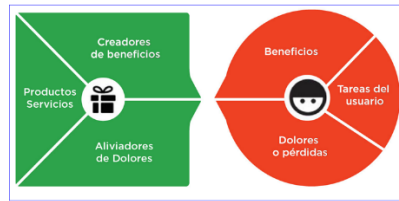
**¿Cuánto conocés a tus clientes?**

- Demografía
- Qué quiere / Qué valora / Qué detesta
- Sueños y expectativas
- Problemas habituales
- Hábitos de consumo
- Hábitos de información

Logos: EMPREAR CREADO FUTURO, CECILIA NUÑEZ, COOPERATIVA DE ECONOMÍA SOCIAL Y EMPLEO DE NEUQUÉN, NEUQUÉN, 2020-2024



¿Coincide lo que ofrecés con lo que tu cliente necesita?



## Diseño de la propuesta de valor

Claves



## ESTRUCTURA DE BASE



Mi emprendimiento [nombre] está creando [producto/servicio/experiencia], para ayudar a [segmento de cliente], a resolver [necesidad del cliente] con [diferenciador o propuesta de valor].



## Marketing de contenidos

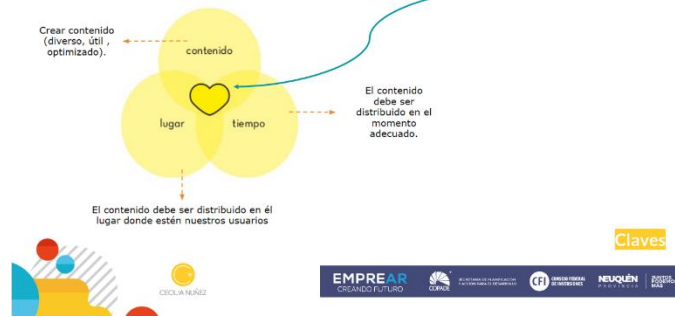


## Embudo de ventas

Claves



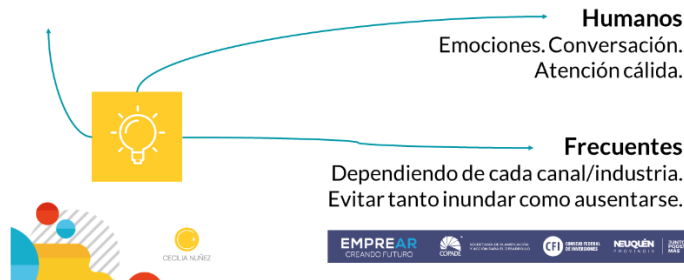
# ¿Cuál es el objetivo?



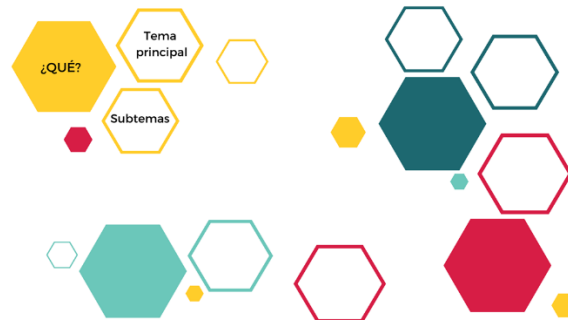
## Estilo de Contenidos

### Variados

Integrando distintos formatos y temas



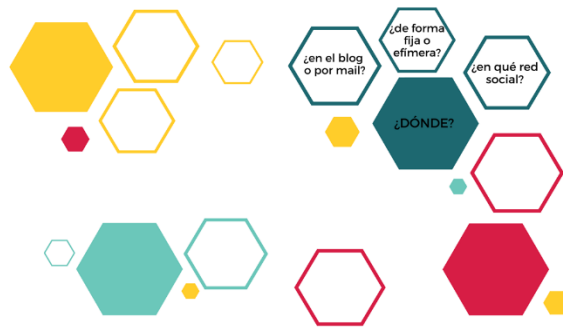
## Preguntas para armar el calendario editorial



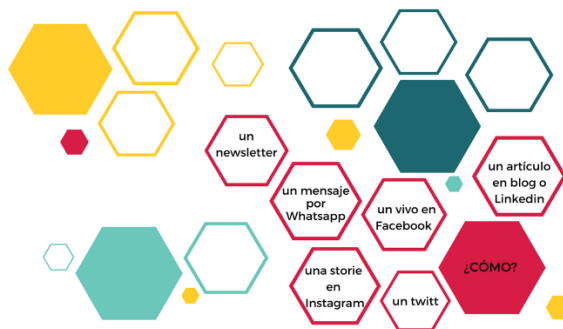
## Ejemplos de ejes temáticos



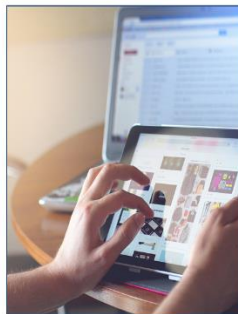
## Preguntas para armar el calendario editorial



## Preguntas para armar el calendario editorial



## Sitio web



- Centro de operaciones
- Comunicación oficial
- Información más estática
- Priorizar objetivos y público en la home
- Adaptada a celulares

## Blog



- Contenido fresco y valioso
- Ayuda al posicionamiento (SEO)
- Alimenta otros canales

Noticias sobre agricultura

Buscar en:  Local Global

**BASF** 16 de noviembre de 2019  
**BASF lanza un nuevo programa de beneficios para productores agropecuarios**  
 Multiplica es un nuevo programa de descuentos y beneficios, mediante el cual los productores pueden acumular puntos y canjearlos por diferentes beneficios en el campo agrícola y de servicios especiales.  
 Leer el comunicado de prensa

**BASF** 16 de noviembre de 2019  
**Impulsan el uso de Cultivos de Servicios como una herramienta importante para el manejo de malezas**  
 La Red de Cultivos de Servicios es una iniciativa para explorar nuevas alternativas en cultivos de cobertura con especies beneficios para la agricultura, en respuesta a las altas tasas de malezas.  
 Leer el comunicado de prensa

**BASF** 16 de noviembre de 2019  
**Estrategias para prevenir y controlar el mosquito transmisor del Dengue, Zika y Chikungunya**

Max. 70 caracteres en título.  
 Sumar keywords

tiendanube SERVICIO CASOS DE ÉXITO PRECIOS CONOCE MÁS INGRESAR A MI TIENDA CREAR NUEVA TIENDA

**16 estrategias para generar ventas en tu tienda online** **Listas de conceptos. Foto de portada.**

29 de Abril, 2015 - Por Milagros Mendoza



**Universidad del Ecommerce**  
 Más de 30 horas de educación gratuita  
 Comenzar ahora

**Blog de E-commerce**  
 Nos identificamos con el espíritu emprendedor, así que nos enfocamos a diario por acercar consejos y novedades sobre la venta online y el marketing en internet.

JOINCUBE Red Social Corporativa Características Precios Contacto Blog

**Tiempo al tiempo: Cómo aprovechar nuestras horas más productivas**

Todos tenemos horarios en los que nos sentimos mucho más motivados y con más energía para realizar nuestras tareas: puede ser a primera hora, a media mañana o incluso en la madrugada. El inconveniente es que también en nuestras mejores horas, tenemos obligaciones y compromisos que pueden ocupar por completo esos momentos clave del día.

¿Qué hacer?

Entonces por desgracia algunos obstáculos habituales con estas ideas:

- Evitemos las reuniones en esos horarios** si es momento más productivo es de 8 a 10 am, las reuniones las agendamos a partir de esa hora
- Evitemos distracciones** si las llamadas telefónicas son una interrupción constante, déjalo en su escritorio o en el comodín de correo electrónico. Si no es imprescindible Internet para esta tarea, lo ideal es en esos horarios. Si la solución está muy alborotada, quizás pueda cambiar y trabajar desde un café en un lugar tranquilo o incluso en casa, para ganar concentración.
- Utilicemos gestores de tareas para ordenar las actividades** dejar los más importantes para las horas en que tenemos energía para hacerlos. Los medios sociales corporativos suelen contar con esta herramienta, como también recursos para almacenar información y archivos en la nube.
- Midamos cuánto tiempo nos lleva cada tarea y por qué** ¿Revisar un mail nos lleva mucho tiempo? ¿Será por que estamos abriendo todas las ofertas de comercio en lugar de mirar los mails que verdaderamente son de trabajo? Detectar nuestros errores, los que nos llevan a desperdiciar tiempo, nos ayudará a evitarlos.

Subtítulos.  
 Imágenes cada 3 párrafos.  
 Call to action.  
 Keywords.

AFN FoodTech AgTech Investment Industry Research Opinion Events Jobs Sponsors About Europe

AgFunder Network Partners SPROUT GROW F2

**French poultry tech startup Tibot Technologies raises €3m seed round for health-boosting robot**

October 16, 2019 Lauren Stine

When it comes to agtech impacting animal agriculture, we've written about IoT technology to monitor and giant digesters to convert manure into biogas. There's been ample coverage of aquaculture monitoring fish feed intake through acoustic data analytics to combatting viral infections through biotechnology. And pork has certainly had its moment in our spotlight through the MidWest THRIVE accelerator program backed by the Pork Checkoff program and exploration of how technology might help combat the devastating African Swine Fever.

Newsletter **Get the latest in 30s**  
 First Name   
 Email

Enlaces a otros post, otras subpáginas u otros sitios



## Landing page



- Generar leads
- Concretas
- Específicas
- CTA claro
- Pocos campos en el formulario



## Landing page



**Publicación en RRSS para generar leads a partir de contenido de valor.**

## Landing page



CECILIA NÚÑEZ

### Guía gratuita ¡Enchulá tu LinkedIn!

¡Enchulá tu LinkedIn en una guía super valiosa con 50 páginas de consejos 100% prácticas y ejemplos visuales que te van a ayudar a mejorar tu perfil de LinkedIn y a atraer más clientes a tu negocio. ¡Además, recibe en esta guía un checklist que te ayudará a revisar tu perfil en el momento que quieras!

**¡Es gratis!** Solo necesitas dejar tus datos de contacto y te la vamos a enviar en el momento que quieras.

Tu email:

Tu nombre:

Tu apellido:

¿Qué te interesa?  Comunicación y Marca Personal  Planes de Negocio  Estrategias de Marketing  Herramientas y Organización para Negocios  Tips de Productividad, Creatividad y Emprendimiento

¡Hola! Soy Cecilia Núñez, coach en comunicación y comunicación de...

**Landing**

## Landing page

**Sigamos la conversación**

- [www.CeciliaNunez.com](http://www.CeciliaNunez.com)
- [linkedin.com/in/cecilianunez/](https://www.linkedin.com/in/cecilianunez/)
- [instagram.com/cecilianunezcorazza/](https://www.instagram.com/cecilianunezcorazza/)
- [facebook.com/CeciliaNunezCoaching](https://www.facebook.com/CeciliaNunezCoaching)

**Thankyou page con link a RRSS para captar seguidores de calidad**

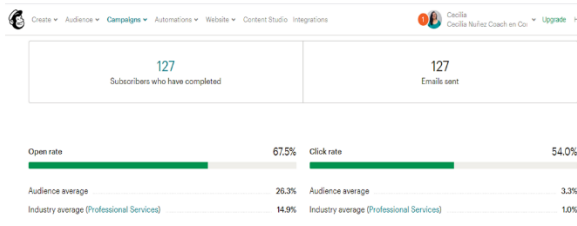
## Landing page

**Sigamos la conversación**

- [www.CeciliaNunez.com](http://www.CeciliaNunez.com)
- [linkedin.com/in/cecilianunez/](https://www.linkedin.com/in/cecilianunez/)
- [instagram.com/cecilianunezcorazza/](https://www.instagram.com/cecilianunezcorazza/)
- [facebook.com/CeciliaNunezCoaching](https://www.facebook.com/CeciliaNunezCoaching)

**Email personalizado para descargar**

## Landing page



## Métricas

## Landing page

- El titular más increíble de todos los tiempos...
- Reforzado con un subtítulo no menos espectacular
- Perro... ¿de qué va esto? Explícamelo un poco
- Llamada a la acción
- No te he convencido todavía? Sigue leyendo, anda
- Si es que no lo digo yo, lo dicen ellos (y ellos sí que saben...)
- Te recuerdo otra vez lo que quiero que hagas

## Email marketing



- Asunto y Remitente
- Contenidos
- Diseño
- Frecuencia de envío
- Listas de suscriptores sanas



## Email marketing



### OBJETIVOS DE UN NEWSLETTER

Difundir para aumentar el reconocimiento de nuestra marca.

Convertir a los suscriptores en leads cualificados.

Fidelizar con contenidos útiles, mejorando su compromiso con nuestra marca.



## Email marketing

### Temas

- Nuevos contenidos del blog.
- Lanzamientos de productos o servicios.
- Inspiración nueva línea de productos
- Reflexiones sobre un tema



## Email marketing

### texto plano

prueba con 10 dólares para impulsar tu Marca Personal

¡Hola, Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

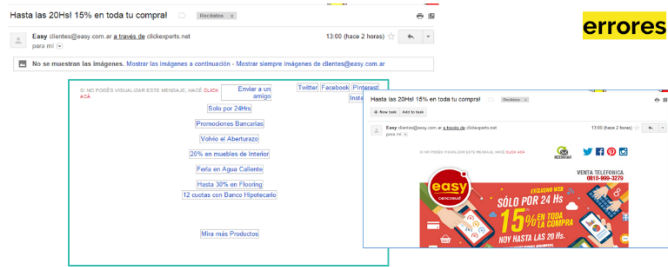
¡Hola Felipe! ¿Cómo va el día? ¿Qué tal el día de hoy?

### texto con html

### texto con html enriquecido



## Email marketing



## Email marketing



## Email marketing



## Email marketing

**Doppler**

emBlue email marketing

MailChimp

**Herramientas**

www.fromdoppler.com /

www.embluemail.com /

www.mailchimp.com



## Preguntas para armar el calendario editorial

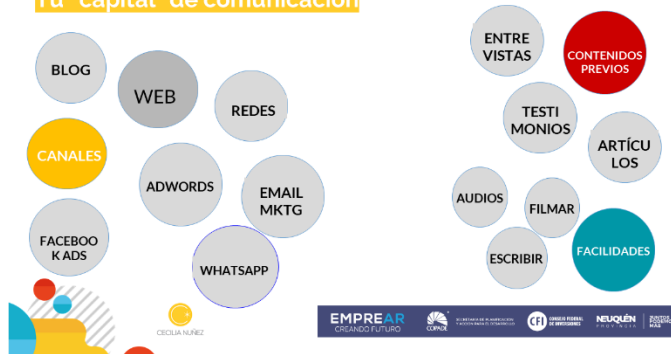


## Preguntas para armar el calendario editorial



Definición de procesos

## Tu "capital" de comunicación



## Armado del calendario editorial

Cuándo	Dónde	Qué (eje temático)	Qué (subtema)	Cómo
Lunes	Instagram	Producto	Promo Mamá	Vivo nueva línea
Martes	Blog	Noticia emprendimiento	Entrevista a caso éxito/testimonio	Artículo + testimonios
Miércoles	Email	Producto	Promo Mamá	Nota inspiración + 3 fotos promo
Jueves	LinkedIn	Noticia industria	Cuarentena y cambio hábitos	Texto + Link diario
Viernes	Facebook	Cultura Empresa	Ganaron concurso emprendedor	Fotos zoom primer encuentro
Sabado	Instagram	Tips	5 usos producto	Stories

## Describo



Ideas que quiero comunicar  
 Contenidos que ya tengo  
 Canales y formatos elegidos



Ideas estratégicas  
 para generar  
 contenidos

## Mostrar emprendimiento en acción

Narrativa sobre un evento que pasó o está pasando.

Descripción que me permita verte como posibilidad para mi área/proyecto/empresa.

Agradecer a partners o colegas involucrados en la organización.

Posicionarte como experta en el tema.



## Menciones sobre vos o tu proyecto

Notas exclusivas o de varios participantes.

Dar contexto, citar párrafo.

Lenguaje emocional (*agradecido por, interesante experiencia, etc*)

El foco está puesto en que el prestigio del medio o de aparecer en prensa nos apalanca.



## Tips, Ideas, Recursos prácticos

Relacionados con tu área de trabajo.

Muestran tu experiencia profesional aplicada a algo concreto.

Pueden ser producidos por otros o de producción propia, lo importante es el contexto en el copy.

Contenidos fácilmente reciclables y bastante atemporales.



## La previa, la 'cocina' de un proyecto

La previa del evento, las reuniones para la creación de un proyecto, contenido encontrado al investigar sobre un tema.

Involucra al lector generando expectativa y posiciona un proyecto dimensionando todo el trabajo que llevó.

Posiciona al profesional vinculado con un tema sin decirlo explícitamente.



# Conversando con los clientes

## Interacciones



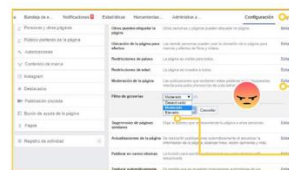
- Diseñar estrategia de respuestas
- Responder a tiempo
- Estilo humano, concreto y con datos
- Configuraciones y Semi Automatización



### Buenas prácticas



## Configuraciones | Filtro groserías



- Configuración
- Listado de groserías específicas de acuerdo al contexto.
- Configuraciones y Semi Automatización



### Buenas prácticas



## Configuraciones | Autorrespondedor



- Configuración
- Respuestas a consultas por mensaje y fuera de horario.
- Personalización (nombre, web, teléfono, mail, etc.) del mensaje




### Buenas prácticas



Muchas gracias!

 [www.CeciliaNunez.com](http://www.CeciliaNunez.com)

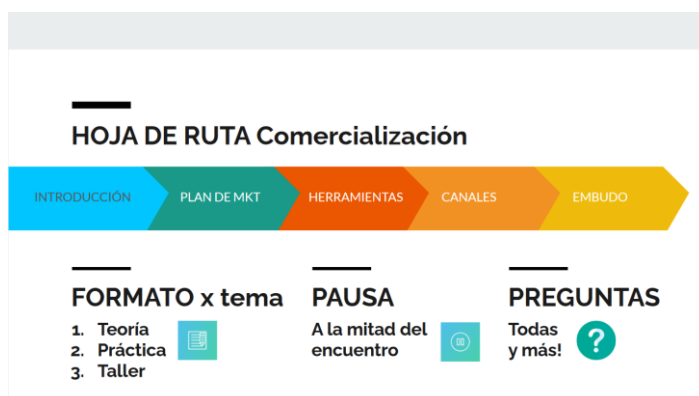
 [instagram.com/cecilianunezcorazza](https://www.instagram.com/cecilianunezcorazza)

 <https://www.linkedin.com/in/cecilianunez/>



## MÓDULO V

Comercialización - herramientas y canales dictado por Lorena Nuñez los días 16 y 17 de octubre.



## Definición

Ir a la fuente y partir de lo que la palabra madre nos quiere decir

¿Que la comercialización?

La **comercialización** es el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman.

## Evolución de MKT en el tiempo

Las acciones, los procedimientos y la planificación dependen del tipo de relación que queremos tener con nuestros consumidores y clientes.

<https://bindiva.com/blog/evolucion-del-marketing-hacia-el-marketing-3-0/>



## 1.0 MKT de producto

Producto / mente

- Nació sobre 1900 en la Revolución Industrial
- El Marketing aparece como altavoz para despegarse de la competencia.
- **Se centra en el producto, su calidad y precio, y va dirigido a la mente consumidor, es racional y práctico.**
- Su mensaje quiere despertar el interés del usuario, sin saber demasiado de él, sólo tratando de cubrir una necesidad GENÉRICA de las masas o grandes grupos de compradores.

## 2.0 MKT del cliente

Cliente / corazón

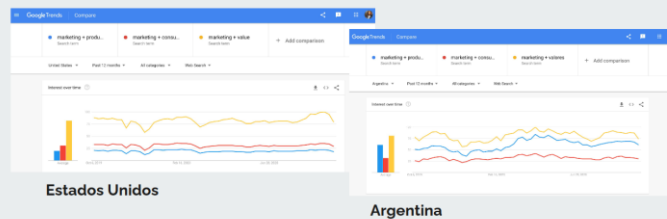
- Se desarrolla en 1.990
- Parte de los países desarrollados con mayor esplendor económico y consumismo.
- **Empieza a dirigirse al corazón en lugar de a la mente, para despertar un desarrollo emocional en los clientes.**
- La atención al cliente se convierte en el eje de las empresas con el fin de mimar al usuario y hacerlo sentir único y especial, con el fin de fidelizarlo.

## 3.0 MKT de valores

Valores / espiritual

- Empezamos a escuchar sobre los valores de las empresas como estrategia de venta a partir de 2010.
- **Estamos en la era de las nuevas tecnología, los problemas sociales y ambientales son visibles para todos, y el consumidor necesita que las empresas se detengan un poco a pensar sobre el impacto que generan en el planeta y en las personas su forma de producir y entregar valor.**
- Las empresas deben poner el foco en crecer a partir de un red leal de personas preocupadas por el entorno donde operan y transparentar sus acciones para cautivar así a los seres humanos integrales que van a elegir sus productos o servicios.

## La evolución en Google Trends



Estados Unidos

Argentina

## Ejemplos visuales

1.0 Producto

2.0 Cliente

3.0 Valores



## Cierre Introducción

Tarea recomendada: analizar dónde están ubicados con sus proyectos.

Responder las siguientes preguntas: ¿Están comunicando los valores de la marca? ¿qué porcentaje dedican a mostrar producto o servicio, qué porcentaje a mostrar cómo hacen esos productos y qué porcentaje a transparentar el por qué quieren que su emprendimiento crezca y se desarrolle?

Por último: DEFINIR el RATIO para cada CANAL DE COMUNICACIÓN.

# Plan de Marketing

1. Situación Actual
2. Objetivos
3. Estrategia
4. Táctica
5. Acción
6. Control



## Situación actual



¿Dónde estamos ahora?

Empezar a entender tu mercado en internet

1. El **cliente** características, comportamientos, necesidades y deseos.
2. El **mercado** enfocarse en necesidades y tendencias.
3. **Competidores** analizar tu imagen en referencia a tu competencia.
4. **Intermediarios, Influences, socios potenciales**
5. **Analizar las capacidades propias**

## Objetivos



¿Dónde queremos estar?

Establecer objetivos útiles y factibles

1. **Partir de metas amplias** para que el negocio demuestre el impacto que puede tener, después bajar a lo micro.
2. **Visión** a mediano y largo plazo para ayudar a comunicar la transformación
3. **Objetivos SMARTS** <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
4. **Hacerlos muy simples y mantenerlos al día.**
5. Lograr que todos los que manejan esos objetivos los puedan **entender y mejorar.**

## Estrategia



¿Cómo vas a lograr tus objetivos?

Lo **estratégico** es lo que el fundador no puede delegar

Tenemos que saber que el **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO** *no paga rápido* pero es la clave del éxito del proyecto, empresa, organización.

1. **Credibilidad de la marca** cuáles son los **pilares** (precio / tono de la comunicación / frecuencia de los mensajes / marcas amigas / colaboraciones)
2. **Contenido para captación / retención / recomendación / fidelización de clientes** que funciona como anzuelo de los consumidores que quiero replicar.
3. En las agencias de comunicación y publicidad, la estrategia es el **famoso BRIEF.**



## Táctica



¿Cómo vas a implementar la estrategia en el mundo real?  
No subestimes los DETALLES que son la clave del MKT digital.

1. Para cada objetivo estratégico tiene que haber un táctica para llevarlo a la práctica. Hacer un listado de cómo y por qué medio voy a obtener ese resultado.
2. Cómo, cuanto tiempo, para qué y para quién.
3. Presupuesto y recursos asignados (tiempo y personas).

## Acciones



Es la puesta en escena de la estrategia

1. Listado de acciones x mes, semestre, temporada, año. Cada acción debe tener un responsable de esa tarea.
2. Aquí la situación actual es un determinante del TIPO DE ACCIONES.
3. Encontrar la forma de replicar las experiencias presenciales en virtuales.
4. La creatividad de las acciones tiene un rol clave para que sean recordables por nuestros clientes.

## Control



Elegir los indicadores que quiero medir

1. Control, para saber si debo repetir, mejorar o evitar la forma que elegí para cumplir los objetivos, la única manera es DEFINIR INDICADORES, MEDIR y MEJORAR.
2. Armar un panel propio que determine cómo ir evaluando la implementación de la estrategia. Herramienta: *google analytics*.
3. Si se cuenta con un equipo interno, se sugiere una supervisión cruzada para mejorar cada una de las acciones.



## Cierre del Plan de Marketing

Tarea recomendada: crear un plan para el 2021

Responder las siguientes preguntas: ¿qué pilares quiere comunicar mi marca?, ¿en qué medio / red social tengo la mayor cantidad de usuarios / clientes que quiero replicar?

Por último: CREAR UN PANEL de CONTROL que me permita un seguimiento de las acciones.



Hacemos una pausa...

## Herramientas

1. CRM (Customer Relationship Management) Google Streak
2. WEB con store on line
3. Redes Sociales / Influencers
4. Email Marketing (Mail chimp)
5. CO-Branding
6. Estrategias de Marketing EMOCIONAL / RELACIONAL (muy usado para B2B) / de EXPERIENCIA
7. WhatsApp (Profesionalizarlo)
8. Código QR
9. Eventos y activaciones
10. Mix de MKT tradicional con MKT digital (blend de Marketing)

## Pasamos el filtro y nos quedamos con:

1. CO-BRANDING
2. MARKETING EMOCIONAL
3. PROFESIONALIZAR RESPUESTAS POR WhatsApp
4. EMBUDO DE VENTAS (lo vemos al final)

## COBRANDING

### BENEFICIOS de esta herramienta

1. se crean relaciones potentes
2. nos obliga a revisar nuestros puntos destacados como marca y los beneficios
3. aumentamos la cuota de mercado, llegamos a otros segmentos y estilos de vida
4. Nos permite difundir los valores de la marca
5. Impactamos directo en los consumidores con una propuesta con valor diferencial
6. Genera ventas y el esfuerzo de comercialización, comunicación y logística es compartido.

### ALERTAS de esta herramienta

1. tienen que pasar el filtro de los valores de su marca
2. tiene que dejar claras las reglas de rentabilidad y la duración de la acción.



## MKT EMOCIONAL

También conocido como LOVE MARK es una estrategia dirigida al consumidor y a su mundo interior.

Es un marketing menos racional y más emotivo.

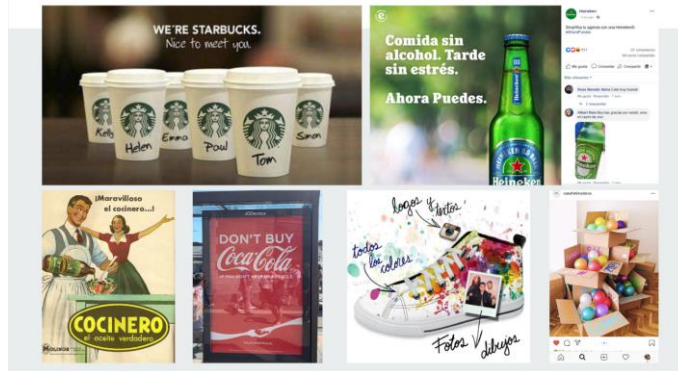
Tiene como objetivo crear sensaciones y despertar sentimientos en las personas.

**BENEFICIOS:**

1. creamos marcas más humanas que son más recordadas y cuesta que nos cambien
2. creamos valor y lealtad
3. se asocian a buenos estados de ánimo y son marcas que generan optimismo.

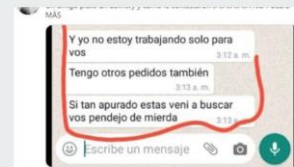
**ALERTAS de esta herramienta**

El amor y el odio están muy cerquita a nivel sintonía y es por eso que puede ser peligroso si se usa mal.



## PROFESIONALIZAR respuestas

Para que no nos pase ésto! Armá un google photos con todas la RESPUESTA FRECUENTES DE MODO VISUAL y listo.





## Cierre de Herramientas

Tarea recomendada: hacer listado de VALORES y definir cuáles no estás dispuesto a negociar si haces una alianza con otra marca.

Responder las siguientes preguntas: ¿qué respuestas puedo automatizar (sin perder cercanía) que mejoren mi relación con el cliente? Ser profesional no implica ser frío, encontrar el tono.

Por último: DEFINIR QUE HERRAMIENTAS se adaptan a mi marca para ir por eso!



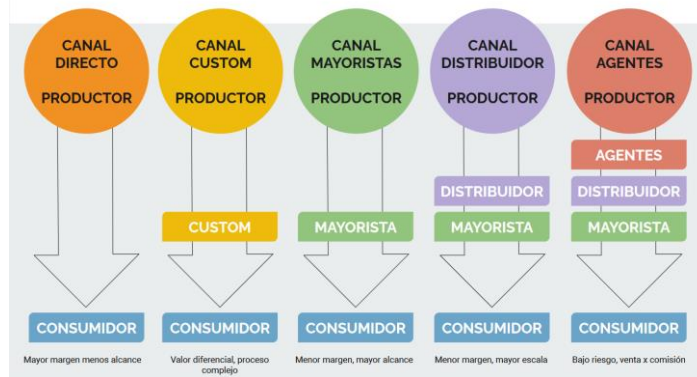
## Pausa o pasamos a CANALES?

## Canales de Comercialización

Todos los Caminos conducen a Roma...

Todos los CANALES conducen al CONSUMIDOR.

Nuestro objetivo es VENDER nuestros productos o servicios, para eso debemos usar la mejor estrategia: según la INDUSTRIA, según el MODELO, según la CAPACIDAD productiva y según la CONVENIENCIA de ese cliente que debe recibir nuestra propuesta de VALOR.



¿Cuántos canales atiendo?  
¿Cuál tiene mayor participación del negocio?  
¿Qué otro canal quiero incorporar?



## Cierre de CANALES

Tarea recomendada: tomar cada canal como una UNIDAD DE NEGOCIO para tenerla muy bien estudiada.

Responder las siguientes preguntas: Si solo tengo CANAL DIRECTO ¿tengo escala para aspirar a crecer con otro canal? y Si soy MULTICANAL ¿estoy atendiendo bien todos los canales? o necesito derivar alguno, resignar margen y lograr mayor alcance?...

Por último: Siempre SEPAN RESPONDER qué porcentaje del negocio se lleva cada canal.



## Hacemos una pausa...

## Embudo de Ventas

El embudo de ventas es una herramienta clave para gestionar los contactos que tanto nos cuesta generar con nuestro plan de MKT.

Es una herramienta que debemos adaptar y personalizar.

Cada negocio y cada canal tiene diferentes instancias de embudo.

El primer embudo de ventas, NO ES DELEGABLE.

Una vez que esté funcionando se convierte en un PROCESO que todos deben mejorar.



## Herramientas recomendadas

The image shows three screenshots of sales tools. On the left is pipedrive with the text 'Diseñado para que sigas vendiendo' and 'Probalo gratis'. In the middle is Streak CRM for Gmail with the text 'Streak CRM for Gmail'. On the right is Trello with the text 'Trello para equipos de Ventas'.

## Tips

1. Las dos puntas del embudo son la clave: ¿qué cantidad de contactos totales tengo y a qué cantidad le quiero vender?
2. La mayor cantidad de clientes ¿cómo los atraigo?
3. ¿Cuántos pierdo en cada instancia?
4. ¿Qué instancia convierte más?
5. ¿Qué recurso me permite volver a contactarlos?
6. ¿Tengo información de porqué no me compraron?
7. CON ESTAS RESPUESTAS ARRANCO!




## Cierre de Embudo de ventas

Tarea recomendada: Realizar el embudo propio.

Cierre y a disfrutar el sábado!

Gracias :)

 @muyloren



### Seminario IV

Programación neurolingüística (PNL) - ¿Cómo obtener mejores resultados en la venta? Dictado por Daniela De Lucia el día 28 de octubre.

COACH:  
DANIELA DE LUCIA  
2020

# CÓMO OBTENER MEJORES RESULTADOS EN LA VENTA DE TU EMPRENDIMIENTO

HERRAMIENTAS DE PNL

## ¿QUÉ ES DAR VALOR?

¿Todos saben cuál es su valor?

- ¿Qué problema resuelven?
- ¿Quién es su cliente ideal?
- ¿Cómo muestran ese valor al mundo?



# COMUNICACIÓN EN LA VENTA <sup>VENIAZDA</sup>



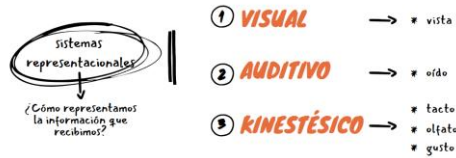
## TERRITORIO <sup>VS.</sup> MAPA →

INTERPRETACIÓN PROPIA DE LA REALIDAD

No vemos las cosas como SON,  
 vemos las cosas como SOMOS.

## PERCEPCIÓN <sup>DE</sup> LA REALIDAD <sub>PNL</sub>

LOS SERES HUMANOS PERCIBIMOS EL MUNDO A TRAVÉS DE NUESTROS 5 SENTIDOS Y REPRESENTAMOS LA REALIDAD DE 3 FORMAS DISTINTAS





# VACACIONES



Escribe un párrafo contando tus últimas vacaciones.

**5 MINUTOS**  
**TIC, TOC, TIC, TOC**

## SISTEMA REPRESENTATIVO

# VISUAL



Piensen, recuerden y representan las ideas a través de imágenes mentales.

Postura y gestos

- \* Se paran con la cabeza hacia adelante.
- \* Se sientan en el borde de la silla.
- \* Hablan rápido y gesticulan mucho.
- \* Tono de voz fuerte.
- \* Piensan y hacen varias cosas a la vez.

## SISTEMA REPRESENTATIVO

# VISUAL

Frases que usan

- \* "Me aclaró la situación"
- \* "A simple vista..."
- \* "De pronto me iluminé..."
- \* "El paisaje era increíble"
- \* "¡Mirá lo que me dijo!"

Palabras que usan:

Demostrar, colores, revelar, asomar, apuntar, visionar, proyectar, aclarar, dilucidar, claro, brillante, oscuro, turbio, transparente, imagen, cuadro, panorama, mirada, vision, gráfico, enfocar, vislumbrar, a la luz de, me parece, tener perspectiva, punto de vista, visión de conjunto, bien definido, memoria fotográfica, ver, mostrar, cara a cara, parecido, hacer una escena, pantallazo, brumoso, horizonte, a primera vista, observar, esclarecer, imaginar, aparecer, mirar por encima, escena, perspectiva, apariencia, futuro brillante, pasado oscuro, tener un flash, etc.

## SISTEMA REPRESENTATIVO

# AUDITIVO



Piensen, recuerden y representan las ideas con sonidos, voces y ruidos.

Postura y gestos

- \* Se paran derechos, inclinan la cabeza hacia un lado.
- \* Se sientan apoyados en el respaldo.
- \* Hablan pausadamente, y con un tono de voz medio.
- \* Piensan y hacen una cosa a la vez.

**SISTEMA REPRESENTATIVO**  
**AUDITIVO**

**Frases que usan**

- \* "¡Me alegra oír eso!"
- \* "Escuchá lo que me dijo!"
- \* "Me suena de algún lado"
- \* "Me lo dijo con un tono..."
- \* "Un hogar armonioso..."

**Palabras que usan:**

Se oye, suena, oídos sordos, caricia para los oídos, disonante, alarma, silencio, hacerse escuchar, murmullo, musicalidad, estridencia, ruidoso, atronador, vibrante, rítmico, chillar, preguntar, atender, resaltar, dar la nota, dar el tono, después de lo oído, decir su opinión, facilidad de palabra, hablar claro, hacerse escuchar, inaudito, llamar la atención, palabra por palabra, me suena, me pregunta, estar a tono, mencionar, gritar, hacer eco, oral, musicalidad, te escucho, eso hará ruido, remarcar, hablar, soy todo oídos, decir, al último grito, no me suena, etc.



**SISTEMA REPRESENTATIVO**  
**KINESTÉSICO**

Piensen, recuerden o representen las ideas con emociones o sensaciones físicas de tacto, gusto y olfato.

**Postura y gestos**

- \* Se para con los hombros relajados.
- \* Se sienta cómodamente en la silla.
- \* Toca objetos.
- \* Saluda afectuosamente.
- \* Tono de voz grave y bajo.



**SISTEMA REPRESENTATIVO**  
**KINESTÉSICO**

**Frases que usan**

- \* "Me dejó helado..."
- \* "Quedé impactada"
- \* "Estaba ardiendo de la bronca".
- \* "Amo el helado" "Odio los lunes"
- \* "Es una persona muy fría..."

**Palabras que usan:**

Postura y gestos

Atraer, repeler, resbalar, contactar, rechazar, duro, temblar, frío, cálido, dulce, ácido, agradable, desagradable, digerir, rígido, experimentar, aturcido, martirio, pesado, herida, emotivo, alegre, triste, sensible, emoción, aburrido, divertido, asqueroso, felicidad, encontrar apoyo, una cabeza loca, corazón ardiente, discusión acalorada, dominarse, estar en contacto, mano a mano, pisar fuerte, suave como un guante, emotivo, corazón ardiente, sólido, pesado, con los pies en la tierra, áspero, rudo, algo firme, presionar, estrés, frialdad, adormecido, tomar el corazón con la mano, suave, mullido etc.

**VACACIONES**

¿Quién nos cuenta sus vacaciones?  
¿En qué sistema representativo se ubica?



# PNL: RAPPORT



ESPEJAR

A las personas nos gustan las personas parecidas a nosotros...  
O las personas que son lo que nos gustaría ser....



MIREMOS EL VIDEO



# RAPPORT



- \* Crear una conexión de empatía y fluidez con otra persona.
- \* Es una habilidad social que se desarrolla.
- \* Es creado por el sentimiento de tener algo en común.
- \* La mayoría de las personas conecta sólo con personas similares, pero no con todos.



Error: querer lograrlo a través de las palabras.  
"yo también" o conversar de un tema en común.

## CÓMO GENERAR RAPPORT

PROCESO DE VENTA



- 1 **CALIBRAR**  
Observar a la otra persona: escucha activa.  
¿En qué sistema representativo está mi cliente: visual, auditivo o kinestésico?
- 2 **ESPEJAR**  
Copiar los movimientos, gestos, expresiones faciales, postura, tono voz, etc. de la otra persona.
- 3 **LIDERAR**  
Liderar y guiar la conversación.

## ¿QUÉ SE PUEDE ESPEJAR?

- \* Voz → Tono - Volumen - Ritmo - Tempo
- \* Expresiones faciales → Sonrisa - Cejas - Ceño
- \* Gestos → Manos - Brazos - Movimientos corporales
- \* Postura → Hombros - Espalda - Pies
- \* Mirada → Intensidad - Párpadeo
- \* Respiración → Ritmo
- \* Proximidad → Más lejos o más cerca.



## DESAFÍO DE VENTA



¿Cómo venderle un auto a una persona con sistema representativo:

- 1) Visual?
- 2) Auditivo?
- 3) Kinestésico?

GRACIAS POR SUMARSE A LA CLASE DE HOY.

Daniela De Lucía  
Instagram @danieladlucia  
#LaCoach

## Módulo VI

Redes Sociales y Marketing Online dictado por Leo Davies los días 30 y 31 de octubre



**MÓDULO 6**  
**Redes Sociales y Marketing Online**  
Leo Davies

**INCUBACIÓN Y FORMACIÓN**  
EMPRESARIOS CREATIVOS


EMPREAR CREADO FUTURO | CONAR | MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS | CFI | NEUQUÉN PROJECT | ZONAS PRODUCTIVAS



**EDITORIAL POLAR**



EMPREAR CREADO FUTURO | CONAR | MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS | CFI | NEUQUÉN PROJECT | ZONAS PRODUCTIVAS



“ Los datos pueden parecer invisibles a primera vista pero, como el viento, nosotros los usamos como fuente de energía para poner en acción ideas que te vuelan la cabeza.

EMPREAR CREADO FUTURO | CONAR | MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS | CFI | NEUQUÉN PROJECT | ZONAS PRODUCTIVAS

¿Cómo se organizarán los días?

**Teoría**  
Conceptos



¿Cómo se organizarán los días?

**Teoría**  
Conceptos

**Práctica**  
Estrategias



¿Cómo se organizarán los días?

**Teoría**  
Conceptos

**Práctica**  
Estrategias

**Herramientas**  
Aplicaciones



Al final del segundo día de taller brindaremos apps y **plataformas tecnológicas** muy útiles para que puedan utilizar con cada estrategia aprendida.



Para tener en cuenta



**Hacé preguntas.**



**Tomá notas tranqui.**



COVID-19

**+60%**

Uso de redes sociales.

Fuente: UPAEP (Mexico)

**facebook.**

Los ingresos aumentaron **11%** a US\$18.700 millones, frente a la proyección media de analistas de US\$17.300 millones.



COVID-19

ESPAÑA

> Frecuencia de compra online

En porcentaje.

SITUACIÓN DURANTE EL CONFINAMIENTO

He comprado online con mayor frecuencia que la habitual: **51%**



He comprado online con la misma frecuencia que la habitual: **39%**



He comprado online con menor frecuencia que la habitual: **10%**



SITUACIÓN FUTURA

Aumentaré mi frecuencia de compra online habitual, mayor que antes del confinamiento: **25%**



Aumentaré mi frecuencia de compra online habitual, mayor que antes del confinamiento: **69%**

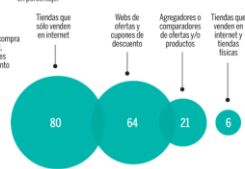


Disminuiré mi frecuencia de compra online habitual, menor que antes del confinamiento: **6%**



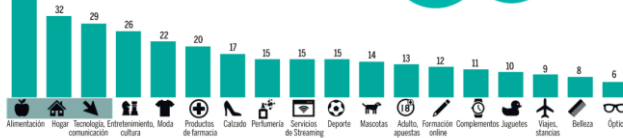
> ¿Dónde se ha comprado online?

En porcentaje.



> ¿Qué se ha comprado?

En porcentaje.



Fuente: IAB Spain

Expansión

COVID-19

**+84%**

Ventas por internet

**+71%**

Unidades vendidas.

Fuente: **cace** Cámara Argentina de Comercio Electrónico



COVID-19

Nov. 17, 1910 (circa)

**“Las personas que están en cuarentena no están aisladas si tienen un teléfono ‘Bell’.**  
Esto brinda alegría y aliento a los enfermos, y es valioso de muchas otras maneras.”



**When In Quarantine**  
PEOPLE who are in quarantine are not isolated if they have a Bell Telephone.  
The Bell Service brings cheer and encouragement to the sick, and is of value in countless other ways. Friends, whether close at hand or far away, can be easily reached, because Bell Service is universal service.  
THE CENTRAL UNION TELEPHONE CO.  
Telephone Building, E. High St.  
R. B. HOOVER, Manager - Springfield, Ohio

EMPREAR  
CREANDO FUTURO



CONSEJO NACIONAL DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



CONSEJO FEDERAL DE INGRESOS



UNMDP



UNLP

## Momento clave para prestarle atención al marketing digital.

EMPREAR  
CREANDO FUTURO



CONSEJO NACIONAL DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



CONSEJO FEDERAL DE INGRESOS



UNMDP



UNLP

Marco Teórico

### ¿Qué es el Marketing?

Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

El marketing **NO** es solamente publicidad y promoción.



Marco teórico

Marketing  
**Estratégico**

**STP**

Marketing  
**Operativo**

**4P**

Marketing Estratégico

**Segmentación.**  
**Targeting.**  
**Posicionamiento.**

Marketing Operativo

**Precio**  
**Producto**  
**Plaza**  
**Promoción**

**4P**

Marketing Operativo

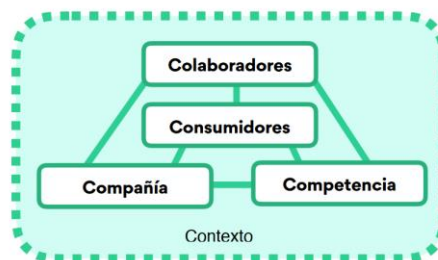


Precio  
Producto  
Plaza  
**Promoción**

“ Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Philip Kotler

Las 5C del Marketing



Historia del Marketing

- Centrado en el Producto
- Centrado en la Distribución
- Centrado en la Marca
- Centrado en el Cliente

Evolución del marketing con  
**Internet.**





# La tecnología propone un **proceso** de **desintermediación**.



Modelos de Negocios

1. **Compra directa**
2. **Suscripción**
3. **Freemium**
4. **Gratis (?)**



Long tail ("cola larga")



Evolución con Internet

## **ANTES**

Un sólo emisor hablaba a muchos de una sola forma.

## **AHORA**

Muchos hablan entre muchos de forma diferente y directa.





### Medios tradicionales

Difícil de medir el impacto de la comunicación.

### Medios digitales

Análisis de impacto en tiempo real de consumo.



En internet **el contenido es Rey.**



La era del prosumidor

### Redes Sociales

¿De qué se valdrían **facebook, instagram o twitter** si ninguno de los usuarios publicara nada?



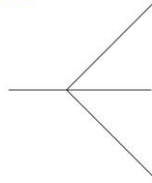
La era del prosumidor

### Redes Sociales





## Redes Sociales

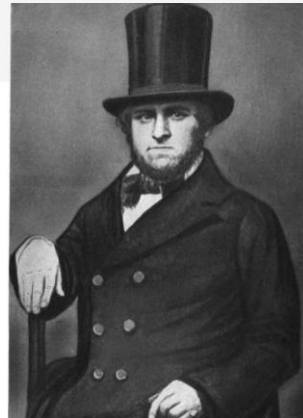


Nuevas tecnologías producen **nuevos formatos** de comunicación.

### Nuevas tecnologías

**El telégrafo durante la guerra civil en los Estados Unidos.**

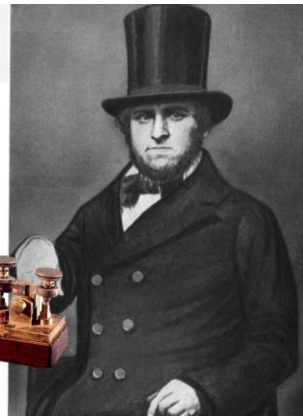
**Benjamin Day**  
The New York Sun



### Nuevas tecnologías

**La pirámide invertida y el “yunque”**

280 caracteres



## Evolución con Internet

### Inbound Marketing

El inbound marketing es una estrategia que se basa en atraer clientes con contenido útil y relevante y agregando valor en cada una de las etapas del recorrido del comprador.



## Segmentación en la era digital.

### STP



## Marketing Estratégico

### STP

Es la práctica de dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas

## Segmentación de Mercado

### Buyer Persona

Es una **representación semi-ficticia de nuestro consumidor ideal** construida a partir su información demográfica, comportamiento, necesidades y motivaciones.

## Segmentación de Mercado

### Buyer Personas



Hay que definir **la cantidad de buyer personas** que sean **necesarias** en mi negocio.



## Buyer Personas

1. Nombre ficticio y “arquetipo”
2. Datos demográficos
3. Identificadores y valores
4. Objetivos personales y laborales
5. Problemas y desafíos personales
6. Soluciones que podemos ofrecer
7. Objeciones comunes
8. ¿Dónde obtiene información?

HubSpot



## Ejemplo de Buyer Persona



## Ejemplo sector Farmacia

### María Abuelita

#### FICHA DE BUYER PERSONA



**DEMOGRÁFICOS** y **BACKGROUND**.  
Mujer, de más de 65 años. Vive sola, es viuda y tiene 3 hijos. Ella y sus hijos viven dispersos por Neuquén, Cipolletti y Centenario. Sus ingresos son una jubilación respetable y ayudas de sus hijos. No tiene auto pero si tiene facebook.



Ejemplo sector Farmacia

## Abuela Saludable

### OBJETIVOS PERSONALES

- Le gusta seguir activa y participar de clases de zumba y cerámica en el centro de jubilados al que pertenece.
- Quiere estar conectada con sus hijos y sus nietos para compartir tiempo en familia.

Ejemplo sector Farmacia

## Abuela Saludable

### PROBLEMAS Y DESAFIOS

- Algunos problemas de salud requieren que tome medicamentos para estar saludable y hacer todas las actividades que desea.
- No maneja, y el sistema de transporte deficiente le impide ir a distintos lugares.

Ejemplo sector Farmacia

## Abuela Saludable

### SOLUCIONES QUE OFRECER

- Tenemos una app conectada a facebook para recordarle comprar y tomar sus medicinas a ella y sus familiares.
- La misma app automáticamente le manda un delivery a domicilio con el pedido y lo carga en la tarjeta de crédito.

Ejemplo sector Farmacia

## Abuela Saludable

### OBJECIONES QUE HARÍA

- No sabría como descargar la aplicación y utilizarla para obtener sus medicinas.
- No confiaría en que todas las semanas se acuerden de traerle las medicinas.
- No tiene plata para pagar porque es jubilada.



## Ejemplo sector Farmacia

### **Abuela Saludable**

#### ¿DÓNDE OBTIENE INFORMACIÓN?

- A través del contacto con sus hijos en WhatsApp y Facebook.
- En la televisión y la radio que siempre escuchó.
- En el centro de jubilados en el que participa todo el tiempo.

### ¿Qué nos permite definir **Buyer Personas**?

- **Qué canales elegir para contactar**
- **Qué lenguaje utilizar al hablarle**
- **Conectarse con sus necesidades**
- **Evitar objeciones y estar preparado**



## Otros ejemplos de Farmacia

### **Buyer Personas**



**Romina  
Coqueta**



**Anita  
Madraza**



**Luciano  
Groso**

**KPI's**  
Posicionamiento  
en internet.

**STP**



Nuestro **Posicionamiento** es el lugar que ocupa nuestra marca, producto o servicio en la mente del consumidor.



## KPI

“Key Performance Indicators”

**Indicadores Clave de Rendimiento.**



“

**Lo que no se mide no se alcanza.**



## KPI

Por lo general se expresan de forma numérica y nos sirven para medir la situación **actual** y **futura** que queremos.



Sin **KPIs** definidos,  
será difícil saber el  
**posicionamiento**  
que tenemos.



KPI's y Posicionamiento

## Buyer Personas

La descripción realizada nos permitirá  
posicionarnos en segmentos de  
acuerdo a nuestros Buyer Personas.

SEGMENTO > CANAL > MENSAJE



KPI's y Posicionamiento

## María Abuelita



- Tiene más de 65 años, es mujer y utiliza la red social Facebook.
- Hace Zumba y toma clases en el centro de jubilados.
- No tiene auto, por lo que debe tomar taxis para moverse.



¿Cómo definimos el  
**Posicionamiento**?

Google — Palabras Clave

facebook — Intereses



El algoritmo funciona a través del reconocimiento de **Palabras Clave.**

**KEYWORDS**

Posicionamiento

### SEO

Una **keyword o palabra clave** es el término o conjunto de términos que utilizan los **usuarios cuando buscan en los buscadores.**



SEO en Google

### Posicionamiento

**Search Engine Optimization** es el mejoramiento de nuestra web y contenidos comunicados para que sean fáciles de encontrar en Google.



SEO en Google

### Cómo hacer **SEO**

- **Publicar contenidos que utilicen distintas variantes de las palabras clave.**
- **Optimizar técnicamente el formato tecnológico de nuestras webs.**
- **Que sitios importantes hagan dirijan con un link al propio (tráfico calificado).**



## SEM en Google

# La estrategia SEO lleva tiempo (6 meses mínimo) y se puede complementar con SEM

## SEARCH ENGINE MARKETING

Publicitar comprando palabras clave.



## SEM en Google

Google

[Todo](#) [Imágenes](#) [Noticias](#) [Videos](#) [Maps](#) [Más](#) [Preferencias](#) [Herramientas](#)

Cerca de 94.900.000 resultados (0,54 segundos)

**Plan Ford 0km 100% Financiado | Tu Ford en cuotas de \$1900/mes**  
[Anuncio](#) [autospecial.planfordcuotas.com.ar/Ford/Cuotas](#) ▾  
Ahora podés tener tu auto en cuotas sin interés 100% financiado solo con tu DNI. Concesionario Oficial. Totalmente en cuotas. Hasta \$20.000 bonificados. Planes con cuota fija. Modelos: Nuevo Ka, Nueva EcoSport, Fiesta, Focus, Ranger.

**Plan Ovalo 2018 | Entrega desde cuota 3 | planoval.digital**  
[Anuncio](#) [sininteres.planoval.digital](#) \*  
Elegí un modelo y recibí el más completo asesoramiento. Sin integración mínima. Cuotas bonificadas. Para todo el país. Plan 84 cuotas. Modelos: Ka, Fiesta, EcoSport, Focus, Ranger.

**Agencias ford | Tu 0KM en Cuotas y SIN INTERÉS**  
[Anuncio](#) [www.plan-ford.com.ar/](#) ▾  
La Cuotas MÁS BAJA del Mercado! Bonificación Especial de \$50000 - Suscribite Hoy. Retíralo en CUOTA 4. La Cuota Más Baja. Financiación SIN INTERÉS. \$50000 Bonificados. Modelos: EcoSport,



## SEO en Google

# Long Tail Keywords

“Zapatillas”

vs.

“Zapatillas de mujer para correr en comodoro”



## facebook

El algoritmo funciona a través de los **intereses** y **comportamientos** manifestados por los usuarios.



## Publicidad en Facebook

### Segmentación.

Personas que hayan comprado online los últimos 30 días.

Que hayan estudiado en una universidad determinada.

Que tengan determinado trabajo, nivel de ingresos, geolocalización, etc.



## Publicidad en Facebook

### Puja de precios

Oferta (cantidad y nivel de inversión) de **ANUNCIANTES**



Cantidad y de personas en el segmento de la **AUDIENCIA**



## Puja de Precios en Facebook

**Más caro (\$\$\$)**



MANHATTAN

**Más barato (\$)**



PATAGONIA



## KPI

EJEMPLOS DE INDICADORES ÚTILES

**CTR** **CPC** **CVR**



## Ejemplos de KPI

# CTR

## Click-Through Rate

Promedio de clicks sobre el total de veces que se muestra el aviso.



## Ejemplos de KPI

# CTR

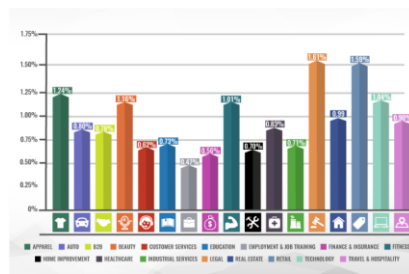
## Click-Through Rate

Promedio de clicks sobre el total de veces que se muestra el aviso.



## CTR en Facebook

Promedio **0,90%**



## Mejorar el CTR

## A/B Testing

Utilizar distintas imágenes para un mismo segmento y mensaje para mejorar CTR.



## Mejorar el CTR

### A/B Testing



Aviso "A"



Aviso "B"



Aviso "C"



## Ejemplos de KPI

### CPC

#### Costo Por Click

Cantidad de plata que invierto por cada persona que hace click.



## Ejemplos de KPI

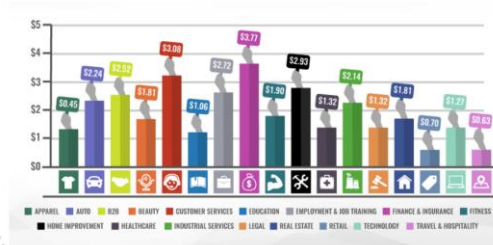
### CPC

$$\frac{\text{Total del dinero invertido (\$)}}{\text{Cantidad de clicks realizados}}$$



## CPC en Facebook

Promedio **\$1,72**





## Ejemplos de KPI

# CVR

## Conversion Rate

Cantidad de personas “convertidas”  
del total de personas impactadas.



## Ejemplos de KPI

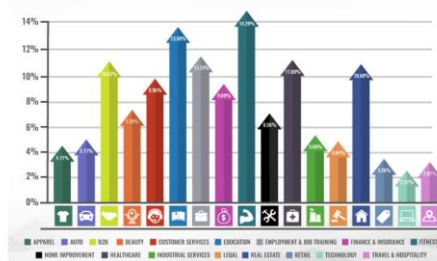
# CVR

Personas captadas (que interactúan)  
Total de personas alcanzadas



## CVR en Facebook

Promedio **9,21%**



# KPI

Tenés que usar tus  
**propios indicadores**  
acordes a tu negocio.



¿Qué vamos a hacer mañana?

**Cómo los KPI me sirven  
para el “Embudo” del  
Inbound Marketing y  
cómo crear contenidos  
para ello.**

**ATR**

A TODO RITMO



### Seminario V

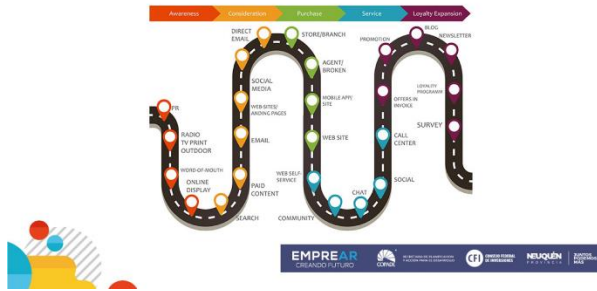
Marketing digital: ventas y relacionamiento online dictado por Pablo Etcheverry el día 4 de noviembre.



Objetivo



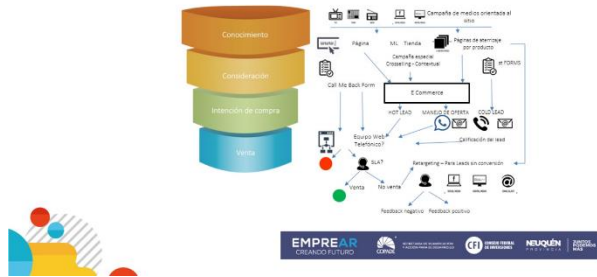
## Diagnóstico - Deseado



## Las opciones para crecer



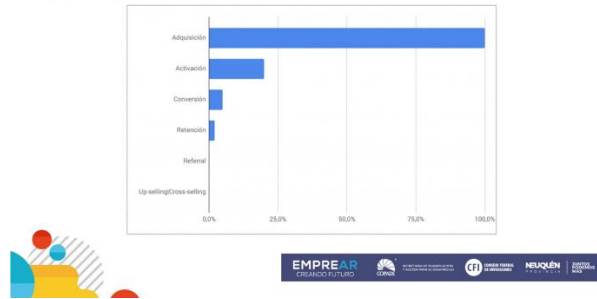
## Los pilares de la venta digital



## Los pilares de la venta digital



## ¿Qué es el Growth Hacking?



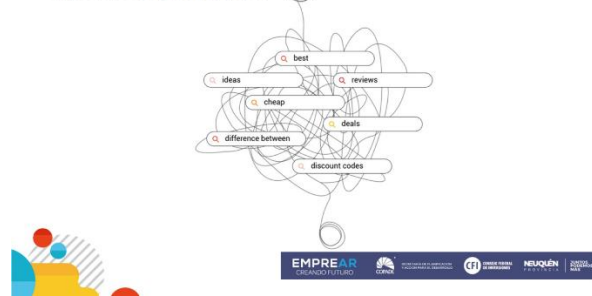
## Tendencias: El “desordenado medio”



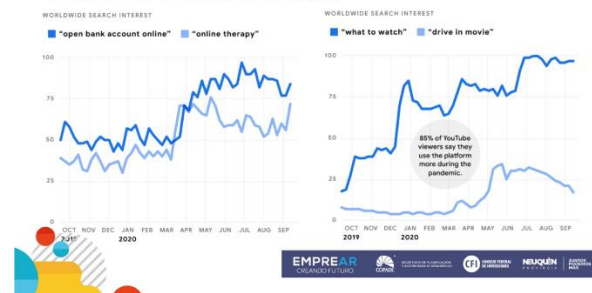
## Analizando el proceso



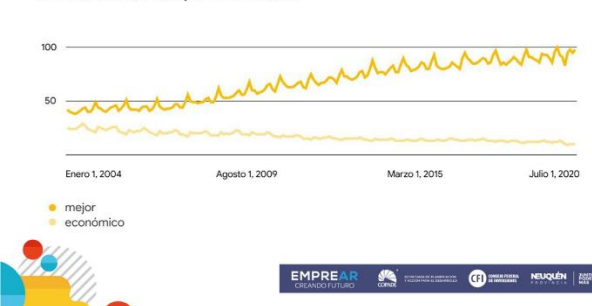
## Exploración y Evaluación



## Cambios en la forma de comprar



## Cambios en las preferencias



## Atención al momento de la verdad



81%  
de los compradores digitales  
latinoamericanos piensan participar  
de futuros eventos de descuentos.



Fuente: Google / Kantar,  
Estudio "Temporadas de descuentos 2021"



## Encontrar a los clientes correctos

### Herramientas:

- Públicos en el mercado
- Audiencias personalizadas basadas en la intención
- Públicos afines
- Listas de remarketing
- Segmentación por lista de clientes



## Encontrar a los clientes correctos

### Herramientas estadísticas:

- Orientación por público.
- Estadísticas de público de Google Ads
- Informes de Audiencia en Google Analytics



## Elegir el mensaje correcto

- Contar la historia de tu marca
- Destacarte con anuncios flexibles y personalizados que "encajen" con las inquietudes de tus consumidores.



## Elegir el mensaje correcto

### Herramientas

- Anuncios adaptables
- Extensiones
- Objetivos de campañas
- Planificador de alcance



## Considerar la Multicanalidad

- Los consumidores investigan MUCHO en sus smartphones antes de comprar un producto o contratar un servicio (86%), incluso estando en el local físico



## Multicanalidad – Buenas prácticas

- Crear experiencias de compra simples
- Brindar respuestas relevantes
- Testear la velocidad de tu sitio web móvil
- Poner a disposición de los clientes toda la información sobre tus tiendas y productos
- Crear campañas locales



## Medir y optimizar

- Machine learning e insights en tiempo real
- Estimar el presupuesto y asignar recursos con el Planificador de rendimiento



## Medir y optimizar

- Informes:
  - Conversiones de carrito
  - Conversiones de visita a tienda y ventas en la tienda
  - Valor del tiempo de vida del cliente
  - Más vendidos
  - Competitividad de los precios



## Conclusiones sobre el desordenado medio

- Es una oportunidad
- La marca (todavía) cuenta
- Estar presente en el momento adecuado hace la diferencia
- Para los consumidores es normal



## Acciones a tomar

- Estudiar y usar el “comportamiento de evaluación”
- Ofrecer información para toma de decisiones
- Acortar la brecha entre disparadores y compra
- Construir equipos flexibles y capacitados



## ¿Cómo inclinar la balanza?



Descubrimiento de la categoría



El poder del ahora



Prueba social



Sesgo de escasez



Sesgo de autoridad



El poder de lo gratuito



## El otro Journey: Micromomentos



## Micromomentos en video



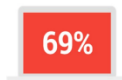
## Puntos de contacto

Cupones  
Marketplace  
Redes sociales  
Plataformas de video  
Revistas y editoriales  
Sitios de comparación  
Buscadores  
Foros  
Blogs  
Sitios de compras  
Pomelos de noticias



## Momento ¿Cuál es el mejor?

- Pruebas de producto
- Publicidad
- Product Placement
- Reviews
- Influencers
- Prensa



de las personas que utilizaron YouTube durante el proceso de compra fueron influenciadas por la plataforma - un número mayor que el de la TV y medios gráficos.

Los videos son la estrella.



## Momento ¿Cuál es para mí?

- "fotos de [marca-producto]" desde el móvil
- Configuración
- Personalización
- Speakers especializados
- Unboxing-tests.
- Comparativas



Los "tours online" son la estrella.



## Momento ¿Cuánto pagar y cómo?

- Precio sugerido
- Opciones de permuta, canje, financiación.
- [marca-producto] por menos de \$xxx
- Benchmarking (Comparación con alternativas)
- Estacionalidad.



La tendencia del consumidor es separarlo de la decisión para esperar la "oportunidad"



## Momento ¿Dónde comprar?

- Lugar "xxx cerca mío" "xxx en zona yyyy"
- Horario "los xxx abren los domingos?"
- Disponibilidad "tienen Stock?"
- Precio y formas de pago



**1 de cada 3** compradores que usó su dispositivo móvil como parte del proceso de compra ubicó o llamó a un distribuidor desde su teléfono móvil.

La tendencia del consumidor es chequear reputación



## Momento ¿Es una buena oferta?

- Cómo asegurarse de que el trato será justo.
- Precios de Referencia
- Competencia
- Ofertas estacionales (fechas especiales)
- Otras ofertas (bancarias, apps)

HASTA  
**30% off**

En algunos rubros la tendencia llega a chequear las redes personales del vendedor





## Tendencias de búsqueda

- Barato
- Mejor
- Gratis
- Ideas
- Diferencia – Comparación
- Reviews
- Descuentos - Promo



## Para recordar: En el momento de la verdad

- PRESENTE: Estar en línea
- ÚTIL: Facilitar la exploración y comparación
- RÁPIDO: Responder en el momento



## Pensar la estrategia

	Aspiracional	Formación	Recreación	Pertenencia	Exposición pasiva
Hace					
Piensa					
Puntos de contacto					
Objetivo/Tarea					
Frustración					
Oportunidad					
Contenido					
Canales - Plan					
Resultado esperado					



## Pensar la estrategia

	Delivery	Post Venta	Retención / Recompra-Upsell	Recomendación
Hace				
Piensa				
Puntos de contacto				
Objetivo/Tarea				
Frustración				
Oportunidad				
Contenido				
Canales - Plan				
Resultado esperado				



## Tendencia: La larga cola (Long Tail)

- Te concentran más fácilmente**  
Se informa por un producto. Busca información general pensando en una posible compra. Evalúa alternativas y compara sus propiedades. Busca el artículo con las características elegidas. Estudia las ofertas. Decide comprar.
- Hay más resultados personalizados**  
A través de búsquedas específicas se personaliza la oferta y con la información existente se comparan las alternativas.
- Mucha información personalizada**  
Busca los long tail keywords para encontrar alternativas en los buscadores, pero a veces, como objetivo se busca que se encuentren resultados que se relacionen para la búsqueda con la larga cola.
- Menos interacción**  
El marketing de Page-Paid es el responsable de esto. Cuando los usuarios de internet están buscando de mayor costo por clic que el valor monetario, los long tail tienen un gran potencial de comparación con los short tail.
- Más páginas involucradas**  
Los usuarios utilizan diferentes palabras al buscar que los resultados múltiples combinaciones para crear long tail keywords. Aplican los algoritmos de la larga cola para detectar los resultados de mayor relevancia cuando los long tail a largo plazo tienen un potencial mayor en los motores de búsqueda.
- Formas más gratuitas**  
Los motores de búsqueda para: 1. Recomendación de productos 2. Comparación de precios 3. KPI Tools 4. Keyword Planner Tool de Google 5. Keyword Suggestion Tool de Google 6. Searchlog 7. Search



### Tendencia: Legitimación por influencia

- ¿Quién se ganó la confianza del cliente?
- ¿Quién es experto?
- ¿Quién ofrece un producto o servicio complementario?
- ¿otros?



### Tendencia: Reputación

- Ofrecer Información. MOSTRAR ESTADÍSTICAS.
- Contar Historias. MOSTRAR TESTIMONIOS.
- Cercanía con las personas. EMPATIZAR.
- Fomentar el intercambio. CREAR COMUNIDAD



### Un clásico: Legitimación institucional

- ¿Cómo podemos aprovechar la imagen de una organización o aliado
- ¿Qué certificaciones valen la pena?



### El Mailing todavía vive (y avanza Whatsapp)

- Es DIRECTO
- Los RESULTADOS dependen de la SEGMENTACIÓN de la base y de los OBJETIVOS



### Mailing ¡EFECTIVO!

- Elegí primero cuál es la conversión que esperarás:
  - Cuál es el foco del mail (uno solo).
  - Cuál sería tu indicador de éxito.
- Pensalo como una pieza de contenido:
  - Contá una historia.
  - Que valga la pena.
  - No olvides el asunto.



## Mailing ¡EFECTIVO!

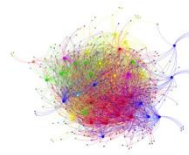
- Fundamental el remarketing
- Usá emails de bienvenida y agradecimiento.
- Usá respuestas automáticas con criterio.
- Testeá, testeá, y hacé más testeos.

El secreto es llegar a la persona correcta en el momento correcto.



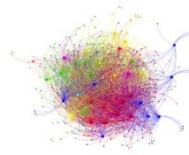
## Las Redes Sociales

- Son un canal MASIVO y "ECONÓMICO" de comunicación... y VENTA



## Las Redes Sociales

- Son un buen espacio de RELACIONAMIENTO, están bien SEGMENTADAS y sirven como termómetro para entender los temas de INTERÉS; para FIDELIZAR clientes y llegar a NUEVAS AUDIENCIAS.



## ¿Qué problemas tienen hoy con sus redes sociales?



## Las Redes Sociales

- Comunicar más = Vender más
- Estrategias de fidelización incrementan las ventas.
- El relacionamiento da resultados comerciales.
- Visibilidad = Más clientes potenciales.



## Roles

Administrador	Editor	Moderador	Anunciante	Analista
#Estadísticas #Anuncios #Seguidores #Comentarios #Mensajes #Publicaciones #Aplicaciones #Roles	#Estadísticas #Anuncios #Seguidores #Comentarios #Mensajes #Publicaciones #Aplicaciones	#Estadísticas #Anuncios #Seguidores #Comentarios #Mensajes	#Estadísticas #Anuncios	#Estadísticas




## Publicidad en redes

- Más audiencia, menos engagement.
- Defini bien los objetivos.
- Segmenta el público.
  - Afinidad: según relación con tu web
  - Demografía: Edad, sexo, idioma, estado civil, etc.
  - Ubicación: según donde se encuentran.
  - Intereses: qué les gusta, qué comparten.





## Publicidad en redes

- Incluí tu logo para darle identidad de marca.
- Usá imágenes y textos llamativos.
- Si usás texto en la imagen para reforzar el mensaje, sólo puede ocupar el 20%.
- Pensá bien cuál será la llamada a la acción.
- Armá mensajes cortos, claros y relevantes.





## Atención y respuesta





## Los pilares del contenido





## Ejemplo "Momentos"



## Ejemplo "Momentos"



## Primero la estrategia

Hay que preguntarse:

- ¿Para qué?
- ¿A quién?
- ¿Qué?



### ¿Para qué?

Objetivos:

Deben seguir la regla MARTE:

- MEDIBLES
- ACCIONABLES
- REALISTAS
- con límite de TIEMPO
- ESPECÍFICOS.



Sumar 50 fans en 1 semana.  
Ser el más conocido de Argentina.



### ¿A quién?

La EMPATÍA es fundamental para entender los hábitos de consumo de información de nuestro target para saber cómo y dónde llamar su atención.



## ¿Qué?

El POST Perfecto:

- Visual. Que predomine la imagen sobre el texto.
- Concreto. 3 renglones máximo. Desafío: 80 caracteres.
- Interactivo. Incluí llamadas a la acción.
- Interesante. Sumá información valiosa.
- Links... Todo o nada.
- Oportuno. Prestá atención al horario para publicar.



## Ahora sí

Armá el plan:

- ¿Cómo?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?



## ¿Cómo?

El contenido viene de la mano de la forma. Los distintos formatos nos sirven para POTENCIAR lo que queremos TRANSMITIR. DESPERTAR LOS SENTIDOS.



## ¿Cómo?

Otros formatos que podés usar:



## ¿Dónde?



## Facebook

- Hombres y mujeres de 22 a 54 años.
- Tiempo de conexión promedio 20 minutos diarios.
- Crear **COMUNIDADES**, construir **IMAGEN**, **MONITORIZAR** contenidos.

- 33% + comentarios.
- 100% + comentarios.
- 39% + interacción.



Contenido: **IMÁGENES, VIDEOS, TEXTO.**  
Uso: **GENERAR CONVERSACIONES.**  
Hora pico: **Miércoles 15 horas.**



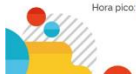
## Twitter

- Util para **DIFUSIÓN** y **RELACIONAMIENTO**
- Hombres y mujeres de 18 a 54 años.
- Requiere **PODER DE SÍNTESIS.**

- 35% + retweets
- 16% + retweets
- 28% + retweets
- 19% + retweets



Contenido: **INFORMATIVO. CONTEXTUAL.**  
Uso: **ATENCIÓN AL CLIENTE.**  
Hora pico: **Lunes y Jueves.**



## Linkedin

- 59% usuarios son hombres.
- Espacio obligado para empresas: **B2B** y para **LETIGIMARTE** como **REFERENTE.**
- Mantenerse **ACTUALIZADO**, participar en grupos, crear sus propias **REDES.**
- Gran porcentaje de estudiantes universitarios.



Contenido: **TEXTO, IMAGEN, VIDEO, PRESENTACIONES.**  
Uso: **NETWORKING. POSICIONAMIENTO.**  
Hora pico: **Martes y jueves horario comercial.**



## Instagram

- 54% de los usuarios tienen entre 16 y 34 años.
- Promedio de 21 minutos diarios.
- **REELS** como novedad para competir a TikTok.
- Es un espacio para mostrar productos y servicios mediante **EXPERIENCIAS.**
- Las imágenes son más "**CASUALES**", buscan generar **FAMILIARIDAD.**



Contenido: **FOTOS y VIDEOS.**  
Uso: **RELACIONAMIENTO; HUMANIZACIÓN DE MARCA.**  
Hora pico: **De 17 a 18 horas.**



## Youtube

- El **VIDEO** es el contenido que más se comparte.
- Es la 3ª **PÁGINA** más visitada y el 2º **BUSCADOR** más usado.
- Usuarios **20 a 35 años.**
- Se suben **300 horas** de video por minuto.
- La categoría más buscada es "**COMO HACER**".



Contenido: **VIDEOS.**  
Uso: **TUTORIALES, ANIMACIONES, CAPACITACIONES, REVIEWS.**



## ¿Cuándo?

Ej. Calendario semanal

EJEMPLO

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	Compartir noticia	Compartir noticia	Compartir noticia	Compartir noticia	Compartir noticia		
	Dirigir video a event	Post blog	Reseña evento	Post blog	Publicar video		
	Compartir contenido	Hacer preguntas	Recomendar algo a fans	Compartir la foto	Compartir contenido		
	Protección de otros perfiles en B2B	Cultura. Solista que	Juegos. Adicional	Protección de otros perfiles en B2B	Eventos		
	Consejos	Trabaja	Código o soporte de promoción	Financ	Consejos		
	Video	Algun de los	Indicador (conectar)	Dirigir video a event			

Solo publica si la marca lo necesita



## ¿Cuándo?

Herramientas

	BUFFER	HOOTSUITE
REDES	Twitter; Facebook (perfil y página); LinkedIn (perfil y página); Google+ y BLOS	Twitter; Facebook (perfil, página y grupo); Google+; LinkedIn (Perfil, página y grupo); Wordpress.
VIDEOS	Por link	Tiene App de Vimeo y YouTube
COMPATIBLE	Windows, iOS y Android	Windows, iOS y Android
PROGRAMACIÓN	Si (limitada)	Si
ANALYTICS	Básicos	Básicos. Permite crear reportes
INTERFAZ	Intuitiva.	Simple. Con columnas que organizan la info



## ¿Cuándo? (Celebraciones)

- 3 - Día del Artista Plástico Argentino (también 17/11 y 21/9)
- 3 - Día del Podólogo o Pedicuro en Argentina
- 5 - Día de la Aviación Civil y el Piloto Aéreo
- 6 - Día Nacional del Comercio
- 6 - Día Nacional del Banquero y Trabajador Bancario
- 7 - Día del Canillita en Argentina, el término 'canillita' es utilizado para denominar a aquellos que venden prensa y revistas en la calle
- 7 - Día Nacional del Periodista Deportivo
- 8 - Día del Trabajador Municipal en Argentina, Día Nacional de la Abuela, Día Nacional del Técnico Radiólogo
- 10 - Día de la Tradición, Día Nacional del Dibujante
- 13 - Día Nacional del Taquígrafo, pero el Taquígrafo Público se celebra el día 16 de noviembre.
- 16 - Día del Taquígrafo Público en Argentina, Día del Deportista Argentina, Día del Empleado Judicial en Argentina
- 17 - Día del Escultor y las Artes Plásticas en Argentina
- 20 - Día de la Soberanía Nacional
- 21 - Día Nacional de la Enfermera
- 24 - Día del Trabajador del Plástico Argentina
- 26 - Día Nacional del Humorista
- 27 - Día del Trabajador Previsional Argentino
- 29 - Día Nacional del Paltólogo/a
- 30 - Día del Teatro Nacional



## Medir los resultados

Algunas estadísticas relevantes:

- Alcance e Interacción.
- Cuándo están online tus fans.
- Tipo de post más valorado.
- Contenido más visto.
- Análisis de público.
- Fuente de acceso.



## Sí y No de las Redes Sociales





NO - Bipolaridad

Usar el mismo perfil para lo **PERSONAL** y **PROFESIONAL**



NO – Ansiedad

Querer estar en **TODAS LAS REDES** y abrir **TODOS LOS PERFILES** a la vez.



SI – Diferenciarte

Comunicá qué es lo que te **DESTACA** respecto de tu competencia.



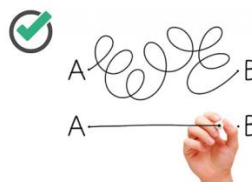
NO – Aquí no ha pasado nada

**BORRAR** los comentarios y no hacerse cargo de **LAS CRISIS**.



SI – Ser breve

Sólo comunicá lo que es **RELEVANTE** para tu público.



## NO – Bla Bla Bla

No posteas **DEMASIADO**, el motivo principal por el que la gente **DEJA DE SEGUIR** a una marca es el exceso de posteos.



## NO – Perder tu identidad

Tus fans te siguen por **CÓMO SOS**, no imites a otros.



## SI – Usar lenguaje simple

Si sos muy técnico no **CAPTÁS** ni mantenés la **ATENCIÓN**.



## NO – Autorreferencia 100%

No publiques solo contenido propio que hable de tu **TU EMPRESA** y **PRODUCTOS**.



## SI – Resaltar los problemas

Explicá las situaciones y los problemas que resolvés **GRÁFICAMENTE** para generar **IDENTIFICACIÓN**.



## Atención al cliente en RRSS



### Atención por RRSS

Definir:

- Indicadores de nivel de servicio
- Respuestas predeterminadas
- Roles, tareas y procesos
- Proceso de excepciones y crisis
- Medir y mejorará



### Atención al cliente en RRSS



### Aprendizajes.



## Módulo VII

Aspectos legales que todo emprendedor debe tener en cuenta dictado por Ariel Hernán Larrosa los días 13 y 14 de noviembre.

### INCUBACIÓN Y FORMACIÓN EMPRESARIOS CREATIVOS



#### ARIEL HERNÁN LARROSA



- Abogado, recibido en la UBA.
- Trabajé en Cablevisión S.A. – Swiss Medical S.A. – Estudio Bulló – Estudio López Saavedra, Poder Judicial de la Nación, entre otros.
- Actualmente:
  - Soy el Responsable de Legales y Compliance del Grupo Phronesis.
  - Fundé el Estudio Larrosa, a través del cual asesoro a emprendedores y start ups.
- Posgrado en Asesoramiento Jurídico de Empresas, y numerosos cursos en la UBA, Universidad de San Andrés y la Universidad Di Tella.

### Primeros Pasos Para Emprender...



1

### Viabilidad Legal de la Idea - Análisis de la Legislación Vigente

## ¿Las normas permiten desarrollar la idea que tengo?

-Análisis de casos-

Ej: Venta de alimentos a través de camiones food trucks



Recién en marzo de 2015 se presentó proyecto de ley para regularlos.



## MULTITAREA

“Hacé muchas cosas, pero una por vez, eso es bueno...”

ahora hacemos cambio de tarea (face, twitter, mail, etc.)

... nos estresa y baja la productividad.”

Manes.



# 2

## Marcas Patentes Propiedad Intelectual



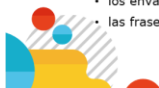
### ¿Qué es una marca?

- Signo con capacidad distintiva, que permite diferenciar un producto o un servicio de otro.
- Tipos de marcas:
  - ✓ **Denominativas:** compuestas única y exclusivamente por palabras, letras o números y sus combinaciones.
  - ✓ **Figurativas:** son los símbolos gráficos, dibujos y logotipos.
  - ✓ **Mixtas:** son las que se integran por la combinación de elementos denominativos y figurativos a la vez, o de elementos nominativos cuya grafía se presente de forma estilizada.



### **¿Qué se puede registrar?**

- Una o más palabras con o sin contenido conceptual,
- los dibujos,
- emblemas,
- monogramas,
- grabados,
- estampados,
- sellos,
- imágenes,
- las combinaciones de colores que se apliquen en un lugar determinado de los productos o de los envases,
- las combinaciones de letras y de números y los mismos por su dibujo especial,
- los envases,
- las frases publicitarias que sean originales.



### **Clases**

- La solicitud de una marca debe circunscribirse a una clase de productos o de servicios descrita en la Clasificación de Niza para el registro de marcas.
- Esta clasificación incluye 34 clases de productos y 11 de servicios.



### **¿Dónde se registra?**



- En la Dirección Nacional de Marcas, perteneciente a la Dirección Nacional de Propiedad Industrial.
- El trámite dura aproximadamente 14 meses y puede hacerse on line.



### **¿Por qué plazo se concede?**

La titularidad de una marca se concede por 10 años, renovable por periodos iguales y sucesivos, siempre y cuando la marca haya sido utilizada dentro de los 5 años previos a cada vencimiento.



## **¿Puedo perder la marca por no usarla?**

A pedido de parte, se declarará la caducidad de la marca que no hubiera sido utilizada en el país, dentro de los cinco (5) años previos a la fecha de la iniciación de la acción, salvo que mediaren causas de fuerza mayor.



## **Validez territorial de la marca**



- El registro de una marca sólo tiene validez dentro del territorio de la República Argentina.
- De querer utilizarse en otro país, debe registrarse también allí.



## **DDJJ DE USO**

Entre el 5° y 6° año de vigencia de un registro se requiere la presentación de una declaración jurada en la que se informe el uso que se hubiese hecho de la marca hasta ese momento en nuestro país. Esta declaración será exigida en todos los registros de marca concedidos a partir del 12 de enero de 2013.



## **¿Qué es una patente?**

- Es un derecho exclusivo que el Estado otorga al inventor, a cambio de que éste brinde a la sociedad el fruto de su investigación.
- Debe tener uso práctico; debe presentar asimismo un elemento de novedad; es decir, alguna característica nueva que no se conozca en el cuerpo de conocimiento existente en su ámbito técnico.

Este cuerpo de conocimiento existente se llama "estado de la técnica". La invención debe presentar un paso inventivo que no podría ser deducido por una persona con un conocimiento medio del ámbito técnico.



## **¿Por cuánto tiempo se concede una patente?**

El derecho exclusivo tiene una duración de 20 años.

Pasado ese lapso, la patente pasa a ser de dominio público, ello significa que cualquier persona puede hacer uso de la misma sin tener que abonar regalías al titular de la patente.



## **Tramite de obtención de una patente**

- Tiene una duración de aproximadamente 5 años en promedio, dependiendo del área técnica a que se refiera el invento.
- Una vez concedida la patente, deben pagarse anualidades para su mantenimiento.
- Las PYMES, los particulares, las Universidades Públicas Nacionales y Provinciales e Instituciones con finalidad no económica, pagarán el 40 % de los aranceles establecidos.
- Si no se pagan las anualidades la patente caduca de pleno derecho.



## **¿La protección de una patente es mundial?**

**NO**

Tanto en Argentina como en el resto del mundo, la protección es nacional. El solicitante debe presentar la solicitud de patente en cada país donde le interese protegerla, de acuerdo a las distintas legislaciones nacionales en vigencia. Para ello, puede utilizar las ventajas ofrecidas por el Convenio de París (Ley 17.011).



## **Diferencia entre patente y modelo industrial**

- Se considera modelo o diseño industrial a las formas o el aspecto incorporados o aplicados a un producto industrial que le confieren carácter ornamental.
- El modelo industrial es un objeto de tres dimensiones, mientras que el diseño industrial tiene dos dimensiones y debe ser aplicado a un objeto tridimensional, por ejemplo el entramado de una camisa o la cuadrícula de un pañuelo o mantel.
- Los modelos y diseños industriales son un registro (no se realiza búsqueda) y se conceden por 5 años, pudiendo renovarse por dos periodos consecutivos de la misma duración.





## **Derechos de autor**

Es toda creación original intelectual expresada en una forma reproducible.

Se protege la expresión de las ideas pero no las ideas en sí, cuyo uso es libre.

Se encuentran dentro de ellos obras musicales, obras literarias, software, páginas web, creaciones multimedia, etc.



## **Derechos de autor**

Se inscriben las siguientes obras inéditas o publicadas:

Cinematográficas - Composiciones Musicales - Compilaciones - Coreografías - Dibujos - Escritos (libros, folletos, etc.) - Esculturas - Fonogramas - Fotografías - Mapas - Multimedia - Obras de arquitectura - Obras dramáticas - Pantomimas - Pinturas - Planos - Programas de radio - Programas de televisión - Publicaciones periódicas - Software - Videogramas. También se registran los contratos referidos a estas obras.



## **¿Qué derechos otorga su registración?**

- **Derechos morales:** se refieren al sujeto creador, denominados así pues están relacionados con la esfera de personalidad del autor.
- **Derechos patrimoniales:** se refieren al objeto de creación y están relacionados con la faz de explotación económica de las obras.



## **Protección y Plazos**

- Es prácticamente mundial en virtud del Convenio de Berna.
- Toda la vida del autor más 70 años más para los herederos. Cuando el autor es una persona jurídica, el plazo es de 50 años. Existen algunas excepciones, como el caso de las fotografías, las cartas y misivas que duran 20 años contados a partir de la fecha de publicación.
- Vencido este plazo los derechos de autor sobre las obras pasan a formar parte del dominio público.



El cerebro aprende cuando algo nos inspira, motiva y parece un ejemplo.

Manes

# 3

## SOCIEDADES

### ¿S.A., S.R.L. o S.A.S.?

#### S.A.

- Dos o más socios, sin límite
- Acciones libremente transmisibles
- Presentación de estados contables anualmente en la IGJ
- Capital Social mínimo de \$ 100.000
- La Administración la ejerce el Directorio a través de un Presidente

#### S.R.L.

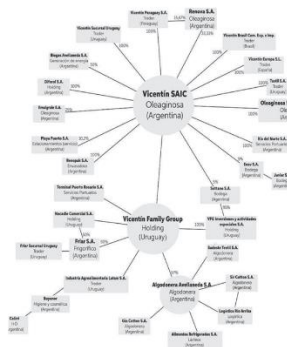
- Dos o más socios, máximo cincuenta
- Cuotas libremente transmisibles
- No presenta estados contables salvo que el capital exceda \$ 10.000.000
- Capital Social mínimo de \$ 30.000
- No posee Directorio, la Administración la llevan uno o más gerentes

#### S.A.S.

- Se constituyen 100% on line
- Posibilidad de un solo socio
- Libros digitales
- Objeto muy amplio
- Capital social mínimo muy bajo (\$ 20000)
- No presenta estados contables
- ACTUALMENTE EN CABA (IGJ) SE ENCUENTRA SUSPENDIDA.
- HAY UNA ACCIÓN JUDICIAL (AMPARO) INTERPUESTA POR ASOCIACIONES DE EMPRENDEDORES CONTRA LA IGJ. AUN NO FUE RESUELTA.



Ejemplo de HOLDING



## **Pacto entre socios**

Puede contener todas las cláusulas o situaciones que quieran ser previstas por los socios. Entre ellas se puede incorporar: Definir tareas, porcentajes, penalidades por no cumplir tareas, ritmo de trabajo, ingreso de inversores, delimitar funciones y deberes de los administradores, establecer mecanismos de retribuciones, cláusulas de preferencias, de arrastre, prohibición de competencia, confidencialidad, etc.



## **Cláusulas más comunes**

- Acuerdo sobre dividendos, forma de repartir, cuantía, etc
- Cláusula de Derecho de Arrastre (Drag-Along)
- Cláusula de Derecho de Acompañamiento (Tag-Along)
- Cláusula de derechos de adquisición en función del rendimiento de los socios/empleados (vesting)
- Restricciones a la transmisión de acciones o participaciones
- Precio mínimo para la venta de acciones
- No competencia y exclusividad
- Establecimiento de mayorías reforzadas para la adopción de determinadas decisiones



## **CONTRATOS**



### **Paso previo: Acuerdo de confidencialidad - NDA y Carta de Intención**

- Acuerdo de confidencialidad - NDA: se firma en forma previa al inicio de las negociación y/o charlas previas a fin de proteger la información sensible que se va a compartir.
- Carta de Intención: se establecen las condiciones en que se van a llevar a cabo las negociaciones.



### ¿Contrato o Carta Oferta?



- Contrato: firman todas las partes y paga impuesto de sellos.
- Carta Oferta: lo firma una sola de las partes y no tributa impuesto de sellos.



### Cláusulas que no pueden faltar

- Vigencia
- Confidencialidad
- Jurisdicción
- Domicilios
- Responsabilidad
- Garantías
- Forma de pago - Moneda



”

RECUERDA SIEMPRE

LA SUMA DE LA  
INTELIGENCIA COLECTIVA,  
ES MAYOR A LA SUMA DE  
LA INTELIGENCIA  
INDIVIDUAL.



#5

FINANCIAMIENTO

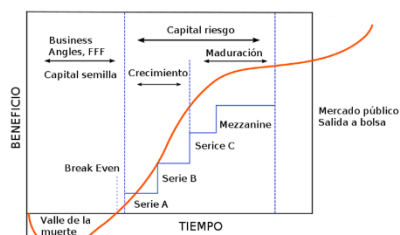


## Fuentes de financiamiento

- ✓ Amigos, Amigos y "tontos" (Friends, Family and Fools - FFF)
- ✓ Inversores Angeles (Business Angels)
- ✓ Incubadoras o aceleradoras
- ✓ Crowdfunding o financiamiento colectivo
- ✓ Fondos públicos (subsídios, ANR, créditos, etc)
- ✓ Venture Capital o fondos de inversión
- ✓ Private Equity



## Etapas



## Instrumentación

- ♦ **Carta de Intención:** es un documento de corta longitud en el cual se especifican los términos y condiciones claves de la inversión propuesta.
- ♦ **Contrato de Compraventa de Acciones / Acuerdo de Suscripción:** contiene detalles de la ronda de inversión, incluyendo números y clases de acciones suscriptas, términos de pago así como declaraciones y garantías sobre la situación de la sociedad.
- ♦ **Inversores:** contiene protecciones a favor del Inversor, incluyendo derechos de consentimiento, derecho a ser representado en el directorio, restricciones a la transferencia de acciones y a la competencia. Las estipulaciones de este acuerdo van a ser utilizadas como base para las futuras rondas de inversión.
- ♦ **Estatuto:** el Estatuto establece las diferentes clases de acciones y derechos inherentes a las acciones, la estructura del gobierno de la sociedad, los derechos y obligaciones de los funcionarios, personas o grupos que conforman la estructura societaria, así como también las cuestiones de rutina. Algunas de las cláusulas de protección establecidas en el Acuerdo de Accionistas/Inversores pueden ser incluidas o repetidas en el Estatuto.
- ♦ **Notas Convertibles.**
- ♦ **Aportes no reembolsables.**



## Vesting ????

- ♦ Figura muy usada en EE.UU. y Europa.
- ♦ El socio va adquiriendo acciones a medida que cumple ciertos hitos u objetivos.

### Problemas:

- Figura no existente en nuestro ordenamiento jurídico.
- No hay fallos que la contemplan.
- Difícil de determinar si un socio cumplió o no sus objetivos (subjetividad)
- Imposibilidad de ejecutarla judicialmente si se incumplen.



## COSAS QUE PREDICEN EL ÉXITO DE UN EQUIPO

- ✓ que los miembros del equipo tengan altos niveles de empatía cognitiva y emocional,
- ✓ además del líder debe haber varias voces dominantes y
- ✓ diversidad de género.

Manes

### **REPASO DE TEMAS VISTOS:**

- ✓ VIABILIDAD LEGAL DEL NEGOCIO (Normativa de cada lugar)
- ✓ MARCAS, PATENTES Y PROPIEDAD INTELECTUAL (Importancia de bienes intangibles)
- ✓ SOCIEDADES (Paraguas protector y limitante de responsabilidad)
- ✓ CONTRATOS (Con proveedores y clientes, con socios y con inversores y con empleados)
- ✓ FINANCIAMIENTO (Cuidado con no quedar licuado y no perder poder en la toma de decisiones)



## DATOS PERSONALES

**WARNING**

Todo aquél que forme y utilice una base de datos con información de clientes debe registrarla para poder utilizarla.

De lo contrario, y de recibir una inspección del organismo correspondiente, dicha base puede ser cancelada.



## ¿Qué son?

- **Datos personales:** información de cualquier tipo referida a personas físicas o de existencia ideal determinadas o determinables.
- **Datos sensibles:** revelan origen racial y étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, filosóficas o morales, afiliación sindical e información referente a la salud o a la vida sexual.



## ¿Dónde deben registrarse?

- En la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.
- Debe renovarse anualmente.



## Debe permitirse el acceso de los clientes a la base de datos para:

- 1) Solicitar qué información tienen sobre el interesado.
- 2) Permitir la rectificación de la misma.
- 3) Permitir la supresión de la información.



## **Pasos tentativos para tener éxito**

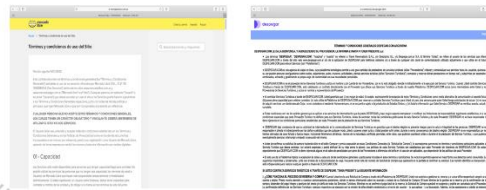
- a) PREPARACIÓN,
- b) INCUBACIÓN (pensar obsesivamente un dilema),
- c) PONER EL CEREBRO EN OFF (el cerebro procesa información aprendida previamente),
- d) ESTAR UN POCO LOCO,
- e) ESTAR PREPARADO PARA EQUIVOCARSE!!!,
- f) EL CONTEXTO (vivir en un contexto creativo).



# 7

## Términos y Condiciones

- Es el contrato con el cliente – consumidor final.
- Debe estar en la web o en la app.
- El consumidor final debe aceptarlos para continuar adelante con la adquisición del producto y/o servicio.
- Deben figurar los derechos y obligaciones de las partes.



Los Términos deben definirse de acuerdo con las necesidades específicas y la naturaleza de cada página web. Por ejemplo, una página web que ofrece productos a clientes a través de transacciones de comercio electrónico, requiere términos que son diferentes de los necesarios de una página web que solo proporciona información.

Los Términos son un acuerdo entre el propietario del sitio web y los usuarios de la página web; detallan las políticas y procedimientos realizados por el sitio web. En muchos sentidos, los Términos brindan al propietario de la página web la posibilidad de protegerse de una posible exposición legal.



1 usuario promedio de Internet tardaría 76 días completos en leer todos los términos y condiciones de uso de los servicios digitales a los que accede y "acepta" utilizar.

Solo en el caso de Amazon debería invertir aproximadamente 9 horas de su vida en leerlos.

Ej: Facebook y solo su política de uso de datos: consta de un poco más de 4800 palabras, que representa un contrato de casi 14 páginas en Word.



Fuente: NY Times. <https://www.nytimes.com/2019/02/02/opinion/internet-facebook-google-consent.html>

### ¿QUÉ DEBEN INCLUIR LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES?

**- Nombre del titular de la página web, la oferta y el enlace de los Términos**

Indicar claramente el propietario de la página web/app, lo que ofrece el sitio y los Términos como un acuerdo vinculante.

**- ¿Quién puede usar tu página web/app?**

Definir quién tiene derecho y quién tiene permiso para usar el sitio/ app y los servicios, y cuando sea relevante (ej: edad)

**- Términos comerciales ofrecidos a los clientes**

Si incluye la venta de productos y / o servicios, los Términos deben incluir los términos comerciales principales para la compra o licencia de dichos servicios (tarifas, renovaciones automáticas, etc)

**- Retención del derecho a cambiar de oferta**

Es importante poder cambiar la oferta sin estar expuesto a los reclamos de los usuarios.

**- Posesión de propiedad intelectual, derechos de autor y logos.**

Con el fin de proteger los derechos del propietario es importante incluir una redacción que conserve todos los derechos y enfatizar que los visitantes y los clientes de la página web no tienen dichos derechos sobre productos, servicios, diseños, etc.



## ¿QUÉ DEBEN INCLUIR LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES?

### - Limitación de responsabilidad

Es importante limitar y proteger la responsabilidad potencial del propietario de la web/ app.  
Ej: ...[el propietario la página web] no asume responsabilidad alguna por (i) errores, errores o inexactitudes de contenido; etc.

### - Derecho a cambiar y modificar los Términos

Para poder cambiar tus Términos sin el requisito de recibir el consentimiento y aprobación de los Usuarios, te recomendamos que retengas la capacidad de cambiar o modificar los Términos en el testamento del Propietario de la página web.

### - Atención al cliente e información de contacto

Se espera que los términos tengan información de contacto.

#### **Nota:**

Recomiendo que indiquen la fecha de vigencia de los Términos y los actualicen cada vez que haya un cambio importante.



- 8 -

# Ley de Defensa del Consumidor 24.240



## **DERECHO DEL CONSUMIDOR:**

- Se considera consumidor a la **persona física o jurídica** que adquiere o utiliza, en forma gratuita u onerosa, **bienes o servicios como destinatario final, en beneficio propio o de su grupo familiar o social.**
- Proveedor: Es la persona física o jurídica de naturaleza pública o privada, que desarrolla de manera profesional, actividades de producción, montaje, creación, construcción, transformación, importación, concesión de marca, distribución y comercialización de bienes y servicios, destinados a consumidores o usuarios. No están comprendidos en esta ley los servicios de profesionales liberales que requieran para su ejercicio título universitario y matrícula otorgada por colegios profesionales reconocidos oficialmente.
- El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización.



- **Efectos de la publicidad.** Las precisiones formuladas en la publicidad o en anuncios, prospectos, circulares u otros medios de difusión se tienen por **incluidas** en el contrato con el consumidor y obligan al oferente.

- Se tendrán por no convenientes:

- a) Las cláusulas que desnaturalicen las obligaciones o limiten la responsabilidad por daños;
  - b) Las cláusulas que importen renuncia o restricción de los derechos del consumidor o amplien los derechos de la otra parte;
  - c) Las cláusulas que contengan cualquier precepto que imponga la inversión de la carga de la prueba en perjuicio del consumidor.
- La interpretación del contrato se hará en el sentido más favorable para el consumidor



# Derecho Laboral

## Características de nuestro Derecho Laboral:

- Jueces pro empleado – Aplicación masiva del principio in dubio pro operario.
- Altas cargas sociales.



## Tipos principales de contratación:

- **Trabajo por tiempo indeterminado.**
- **Trabajo eventual:** Para **servicios extraordinarios determinados de antemano o exigencias extraordinarias y transitorias** de la empresa, cuando no puede preverse un plazo cierto para finalizar el contrato. **El vínculo comienza y termina con la realización del trabajo la obra.** Dos requisitos: **(i)** prestar servicios extraordinarios determinados de antemano y/o la contratación se origine en exigencias extraordinarias y transitorias de la empresa, explotación o establecimiento; **(ii) que el contrato sea celebrado por escrito.** Ej: Esta modalidad de contratación puede ser utilizada para cubrir licencias por goce de vacaciones y/o licencias por enfermedad y/o necesidades extraordinarias para reforzar un sector (siempre que no se contrate a trabajadores eventuales para cubrir puestos de trabajo estables).



- **Trabajo a plazo fijo:** Dura hasta el vencimiento del plazo convenido y no se puede celebrar por más de cinco años. Las partes deben preavisar su extinción no menos de un mes antes y no más de dos respecto de la expiración del plazo convenido, excepto cuando el contrato sea por tiempo determinado y su duración sea inferior a un mes. **OJO: Si el preaviso no es en el tiempo estipulado, se acepta que se convierte en un contrato por plazo indeterminado. Se debe relacionar con tareas extraordinarias y ajenas a la actividad habitual de la empresa,** o bien con tareas ordinarias de la misma pero que en razón de alguna contingencia provisional sea necesario atender mediante contratos igualmente temporarios.



### **Alternativas riesgosas – Free Lance:**

- Contrato de locación de servicios.
- Monotributo - Facturación correlativa.



### **Nueva Ley de Teletrabajo. Ley 27.555:**

Habrà contrato de teletrabajo cuando la realizaci3n de actos, ejecuci3n de obras o prestaci3n de servicios, en los t3rminos de los art3culos 21 y 22 de esta ley, **sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador,** mediante la utilizaci3n de tecnolog3as de la informaci3n y comunicaci3n.

**Jornada laboral.** La jornada laboral debe ser pactada previamente por escrito en el contrato de trabajo de conformidad con los **l3mites legales** y convencionales vigentes, tanto en lo que respecta a lo convenido por hora como por objetivos.

Derecho a la **desconexi3n digital.** La persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrà derecho a no ser contactada y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnolog3as de la informaci3n y comunicaci3n, **fuera de su jornada laboral y durante los periodos de licencias.** No podrà ser sancionada por hacer uso de este derecho.



El empleador no podrà exigir a la persona que trabaja la realizaci3n de tareas, ni remitirle comunicaciones, por ning3n medio, **fuera de la jornada laboral.**

**Voluntariedad.** El traslado de quien trabaja en una posici3n presencial a la modalidad de teletrabajo, salvo casos de fuerza mayor debidamente acreditada, debe ser voluntario y prestado por escrito.

**Reversibilidad.** El consentimiento prestado por la persona que trabaja en una posici3n presencial para pasar a la modalidad de teletrabajo, **podrà ser revocado por la misma en cualquier momento de la relaci3n.**

En tal caso, el empleador le deberà otorgar tareas en el establecimiento en el cual las hubiera prestado anteriormente, o en su defecto, en el m3s cercano al domicilio del dependiente, en el cual puedan ser prestadas. **Salvo que por motivos fundados resulte imposible la satisfacci3n de tal deber.**



El incumplimiento de esta obligaci3n serà considerado violatorio del deber previsto en el art3culo 78 del R3gimen de Contrato de Trabajo aprobado por la ley 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias. **La negativa del empleador darà derecho a la persona que trabaja bajo esta modalidad a considerarse en situaci3n de despido o accionar para el restablecimiento de las condiciones oportunamente modificadas.**

**El empleador debe proporcionar el equipamiento -hardware y software-,** las herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempe1o de las tareas, y asumir los costos de instalaci3n, mantenimiento y reparaci3n de las mismas, o la compensaci3n por la utilizaci3n de herramientas propias de la persona que trabaja. La compensaci3n operarà conforme las pautas que se establezcan en la negociaci3n colectiva.

**Compensaci3n de Gastos.** La persona que trabaja bajo la modalidad del teletrabajo tendrà derecho a la compensaci3n por los **mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar.** Dicha compensaci3n operarà conforme las pautas que se establezcan en la negociaci3n colectiva, y quedarà exenta del pago del impuesto a las ganancias establecido en la ley 20.628 (t. o. 2019) y sus modificatorias.



**MUCHAS GRACIAS Y A EMPRENDER!!!!!!**



## Módulo VIII

Financiamiento y obtención de recursos dictado por Elian Alvarez los días 20 y 21 de noviembre.



### INCUBACIÓN Y FORMACIÓN EMPRENDIMIENTOS CREATIVOS



#### AGENDA

##### DIA 1

Mensajes clave.

La fuente de financiamiento en la trayectoria emprendedora.

Descripción de los actores:

- Quiénes son, dónde encontrarlos
- En qué etapa del emprendimiento intervienen
- Qué financian
- Cómo evalúan, qué buscan

Líneas de Financiamiento

##### DIA 2

Programa de crédito COPADE



#### Ciclo del financiamiento de una empresa que Inicia



## Mensajes Clave



Tener un plan u objetivo traducido a números y necesidades de fondos.



El financiamiento es para el crecimiento del emprendimiento.



Evaluar los pros & cons del tipo de financiamiento (deuda, ceder acciones, tener un socio)



## Actores del ecosistema emprendedor



## Estructuras de apoyo a emprendedores: en qué momento intervienen y qué ofrecen

Organización/ Servicios	Fase Idea	Fase PI y equipo formado	Fase MUP lanzado	Dan Servicios	Proveen financiamiento	Ofrecen Espacio
3F (Friends, Family, Fools)	✓	✓	x	x	x	x
Incubadoras	✓	✓	✓	o	x	✓
Aceleradoras	x	✓	✓	✓	✓	✓
Fondos de Capital Semilla	x	Público y Privado	✓	x	✓	x
Business Angels	x	✓	✓	x	✓	x
Company Builders	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consultores	✓	✓	✓	o	x	x



## ¿Qué analiza un inversor de capital emprendedor?

1. Equipo Emprendedor
2. Producto/servicio resuelve un problema
3. Tamaño del mercado
4. Ventajas competitivas
5. Plan de negocio realista
6. Valuación (Potencial Valuación)
7. Retorno de la inversión





### Business plan



## Volverse "Investor Ready"

El Plan de Negocios debe establecer el OBJETIVO PRINCIPAL, el estadio actual y los objetivos futuros.

De esta forma todos los STAKEHOLDERS y potenciales inversores entienden la oportunidad y los requisitos para alcanzar los objetivos y retos.



### Financials



## Volverse "Investor Ready"

Los "números" de la compañía es uno de los principales puntos donde los STAKEHOLDERS y potenciales inversores hacen foco durante su análisis.

De esta forma los potenciales inversores pueden entender el negocio, sus riesgos y rentabilidad.



### Legals



## Volverse "Investor Ready"

Es importante contar con toda la documentación legal, no solo para conseguir inversores para el proyecto, sino que también para proteger al mismo proyecto.

- Por Ejemplo:
- Shareholders Agreement
  - IP
  - Stock Options
  - Convertible Note / SAFE



### Valuation and price



## Volverse "Investor Ready"

Los inversores analizan los proyectos en profundidad, buscando métricas fundamentales para realizar su inversión.

Ofrecer una inversión que cuente con una valuación razonable y "defendible" es muy importante.



## Volverse "Investor Ready"



### Investor proposition

Cuando se realiza un "pitch" a un inversor es el momento clave y la oportunidad para transmitir una historia y tu visión de la oportunidad de negocio a la audiencia.

La propuesta de negocio tiene que ser clara y simple, y debe ser transmitida con pasión y confianza.



## Alternativas de Funding

Boot Strapping

Ventas

FFF  
(Friends,  
Family &  
Fools)

Incubadoras

Aceleradoras

Inversores  
Ángeles

Crowd  
Funding

Venture  
Capital



## Actores del ecosistema emprendedor

**FUNDADOR.** Inicia la empresa

**3F.** Invierte antes de cualquier otro al menor precio

**INVERSOR ÁNGEL.** Tiene entre US\$ 25K y 100 K anuales para invertir en proyectos con mas o menos riesgo

**PLATAFORMAS DE EQUITY CROWDFUNDING.** Mecanismo que permite a grandes grupos de personas ser inversores en startups y pequeños negocios a cambio de acciones.

**FAMILY OFFICE.** Plataformas de inversión dedicadas a llevar íntegramente los grandes patrimonios familiares: inversiones financieras, inmobiliarias y empresariales, la fiscalidad, la sucesión, la planificación global, etc. Las nuevas generaciones tienden a ocuparse de "capital emprendedor" y la generación de negocios nuevos.

**VENTURE CAPITALISTS.** Convince a otras personas de poner dinero en su fondo. Invierten ese dinero en tickets de US\$ 200K en adelante

**LOS PRIMEROS EMPLEADOS.** Apuestan a la compañía aceptando un salario bajo más una porción de acciones

**BANQUEROS DE INVERSIÓN.** Prepara el papeleo para una IPO. Vende un montón de acciones y obtiene 7% sobre el resultado de la IPO

**INVERSOR PÚBLICO** Una vez que la compañía se hizo pública cualquiera en el mundo puede ser inversor de la empresa



## ¿Qué es el capital emprendedor?

**Financiamiento de largo plazo en empresas emergentes,** ya sea en forma de inversiones de capital o instrumentos subordinados, que viene acompañado de un **asesoramiento activo** en cuanto a gestión, gobierno corporativo y estrategia.

El CE es generalmente canalizado a través de **fondos de inversión** administrados por empresas especializadas con vasta experiencia operativa y financiera.

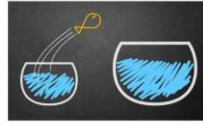
El CE es considerado un **importante catalizador para el crecimiento** de empresas emergentes.

FOMIN, Grupo BID 2012



## ¿Por qué las startups buscan inversión privada?

- Sin acceso a fuentes de capital tradicionales
- Apoyo en sus inversores - "SMART MONEY"
  - Experiencia en el sector
  - Experiencia en creación de negocios
  - Redes de contactos
  - Acceso a las firmas de capital riesgo / fondos de inversiones
  - Acceso a socios estratégicos



## Motivaciones de los inversores ángeles

- Activos de mayor rendimiento en el mundo
- AYUDAR a los EMPRENDEDORES a lograr sus OBJETIVOS y alcanzar el ÉXITO
- MENTORING
- Impacto (creación de empleos, generación de nuevos productos y servicios)
- Mantenerse comprometido intelectualmente



*"El inversor ángel es un acelerador de crecimiento de las empresas en las que invierte."*

Marta-Patricia Aparicio y Montesinos / FOMIN / EEUU



## Proceso Pitch



## Elementos para un Pitch exitoso

<p><b>TEAM</b> Apasionado, dedicado y capacitado. Necesitan demostrar las fortalezas y experiencia de su equipo.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DE SALIDA</b> La propuesta de inversión debe de incluir una propuesta de salida para potenciales inversores, que les ayude a conocer el horizonte de la inversión. La estrategia debe detallar los hitos clave en los que el inversor puede salir y el múltiplo de valuación esperado.</p>
<p><b>ESCALABILIDAD</b> Un modelo de negocio escalable que muestre beneficios de largo plazo y creación de valor. La escalabilidad demuestra tu habilidad de hacer crecer y expandir el modelo de operaciones del negocio y crear economías de escala.</p>	<p><b>MERCADO</b> Comprender los indicadores y las tendencias actuales de mercado que podrían afectar tu industria es información prospectiva vital que los inversores examinan. Además ayuda a identificar áreas específicas de crecimiento que antes no eran evidentes.</p>
<p><b>TRACCIÓN</b> Es importante porque demuestra la transformación de una idea a un modelo de negocio que funciona. La Tracción es evidencia que tu producto tiene aceptación en un mercado grande en crecimiento, un modelo de negocio válido, facturación exitosa y crecimiento sostenible. Los inversores buscan evidencia que estos clientes que demandan el producto y las proyecciones financieras se basan en evidencia del mercado.</p>	<p><b>TECNOLOGÍA/ IP</b> La Propiedad Intelectual y la tecnología de inversiones puntuales, procesos de negocio y soluciones pueden aumentar significativamente la valuación del negocio. Ergo, una IP fuerte y protección vía patente es deseable para los inversores (ACTIVOS INTANGIBLES).</p>
<p><b>FINANCIALS</b> El cuadro histórico de las pérdidas y beneficios (Estado de Resultado), un cash flow y proyecciones en base a supuestos de mercado validados. También es clave desarrollar un modelo financiero que demuestre claramente los retornos comerciales y los riesgos para el inversor, basado en datos históricos y supuestos y proyecciones realistas.</p>	<p><b>PRECIO DE OFERTA</b> Una valuación pre-money clara (la valuación de tu negocio antes de la inversión) y el precio de oferta son una guía para el inversor en su análisis financiero y benchmarking.</p>





## Due Diligence

Análisis que realiza el inversor para conocer su la oportunidad de inversión cumple con sus criterios.

### Objetivo del Due Diligence

- **mitigar el riesgo** de inversión mediante la comprensión de una empresa y su negocio
- **determinar su impacto** en la totalidad del portfolio de inversión

### Proceso que lleva tiempo

Por lo que solo se inicia con los proyectos en los que existe un real interés de invertir.



## Consideraciones antes de comenzar el proceso de Due Diligence

### ¿Se siente cómodo con el equipo emprendedor?

Los inversores ángeles tienen que **confiar en el emprendedor/emprendedores** para tener una oportunidad de éxito. Ellos estarán trabajando juntos mucho y si hay fricción o la menor duda de una falta de integridad, probablemente no funcionará.

### Reducir el campo de ofertas potenciales a un número manejable

Si se llegó al DD significa que hay un **match** o **interés real**. Un inversor o gestor no puede entrar en due diligence al mismo tiempo con muchos emprendimientos. El **due diligence es cansador** tanto para el inversor como para el emprendedor. Realizar demasiadas cosas a la vez podría resultar en acuerdos aprobados que no deberían.



## Examen Plan de Negocios

- Visión clara y concisa de la empresa.
- Modelo de negocio realista con una clara descripción de quién va a pagar a quién.
- Marketing, mercado objetivo, segmentación de mercado clara..
- ¿Las proyecciones financieras tienen sentido?
- Referencias de:
  - la administración
  - los clientes
  - otros inversionistas
  - asesores
  - competidores

Hablar personalmente con:

- Clientes
- Otros inversores
- Asesores
- Competidores



## AHORA ESTOY LISTO

1. DECK DE INVERSIÓN
  - a. **SÚPER ATRACTIVO !**
2. PITCH & STORYTELLING
  - a. **PRACTICAR - PRACTICAR - PRACTICAR**
3. TIMING Y DEADLINE
  - a. **NO ESPERAR A QUEDARME SIN PLATA PARA SALIR A BUSCAR A INVERSIÓN. FIJARSE FECHA DE APERTURA Y CIERRE DE LA RONDA.**
4. UNA PERSONA DEL EQUIPO ES LA RESPONSABLE DEL FUNDRAISING
  - a. **ES UNA ACTIVIDAD FULL-TIME - TIENE TIEMPO Y RECURSOS ASIGNADOS A ESTA TAREA**



**Créditos para micro y pymes**

Disponemos de Herramientas de Financiamiento para proyectos de Inversión

NEUQUÉN PROVINCIA JUNTOS PODEMOS MAS

EMPREAR CREADO FUTURO COPADE CFI NEUQUÉN PROVINCIA

Organismo de las provincias argentinas creado en 1959.  
Brinda asistencia financiera.

(Micro emprendimientos y PyMEs)  
Fortalecer el desarrollo de actividades productivas  
Mejorar su funcionamiento operativo y la competitividad en sus sistemas de producción y venta.

- SECTOR INDUSTRIAL
- SECTOR AGROPECUARIO
- SECTOR TURISMO
- SECTOR SERVICIOS

EMPREAR CREADO FUTURO COPADE CFI NEUQUÉN PROVINCIA



EMPREAR CREADO FUTURO COPADE CFI NEUQUÉN PROVINCIA

Hasta el **80%** de la inversión a realizar  
Monto máximo hasta **\$6.000.000** – A definir s/ antigüedad de la empresa.

### ¿Qué beneficios tiene esta línea?

- ✓ Baja tasa de Interés – Máximo 30%
- ✓ Extenso plazo de devolución
  - Gracia 24 meses – max.
  - Amort. 84 meses – max.
- ✓ Simplificación y acompañamiento online de la guía a presentar
- ✓ Flexibilización de evaluación de sujeto de Crédito (BPN)
  - VERAZ
  - BCRA
  - IADEP
  - IMPUESTOS

EMPREAR CREADO FUTURO COPADE CFI NEUQUÉN PROVINCIA

Hasta el **80%** de la inversión a realizar  
Monto máximo hasta **\$6.000.000** – A definir s/ antigüedad de la empresa.

### ¿Qué beneficios tiene esta línea?

- ✓ Baja tasa de Interés – Máximo 30%
- ✓ Extenso plazo de devolución
  - Gracia 24 meses – max.
  - Amort. 84 meses – max.
- ✓ Simplificación y acompañamiento online de la guía a presentar
- ✓ Flexibilización de evaluación de sujeto de Crédito (BPN)
  - VERAZ
  - BCRA
  - IADEP
  - IMPUESTOS



### ¿Cuánto me prestan? ¿A qué tasa? ¿Cómo lo devuelvo?

- ✓ Monto Máximo **\$400.000**
- ✓ Se financia hasta 80% inversión a realizar
- ✓ La tasa es del 10% TNA - variable
- ✓ Plazo de devolución: TOTAL 4 AÑOS
  - 12 meses de gracia para devolución del capital
  - 36 meses de para pago de capital e interés

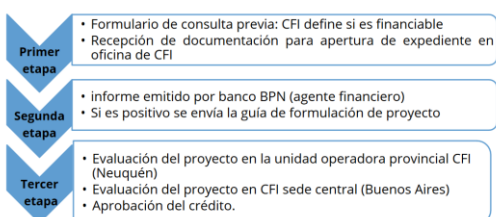


### ¿Qué beneficios tiene esta línea?

- ✓ Simplificación de la guía a presentar
- ✓ Flexibilización de evaluación de sujeto de Crédito (BPN)
  - VERAZ
  - BCRA
  - IADEP
  - IMPUESTOS
- ✓ Rápida gestión por mail



### Pasos de la Solicitud del crédito



Unidad Operadora Provincial –  
CFI Neuquén  
Dirección de Financiamiento Productivo

Antártida Argentina 1245 4to piso  
Edificio 2 – CAM - Neuquén Capital

0299 – 4495661 int - 1900/1924  
299 5747393

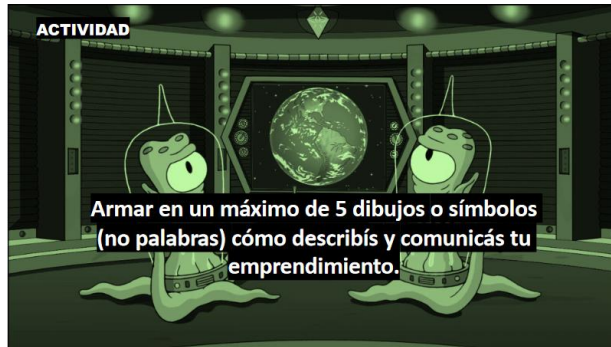
✉ creditscfi@neuquen.gov.ar  
🌐 www.copade.gob.ar  
www.cfi.org.ar



## Seminario VI

Presentaciones efectivas, creando un pitch ganador, dictado por Ruben Cesar  
el día 25 de noviembre







**PITCH**  
Herramienta para el emprendedor.

*"El mejor discurso es el que tiene un inicio interesante y un final sorprendente y la distancia entre ambos es la mínima posible"*


Winston Churchill

EMPRESAR CREADO FUTURO | CONICET | MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS | UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES | NEUQUÉN | UNIVERSIDAD CATÓLICA

### PITCH ¿QUÉ ES?



LANZAR UN MENSAJE      BREVE      CONCISO, CLARO, DIRECTO, ORIGINAL y ATRACTIVO



PUNTOS CLAVE DE TU PROYECTO DE NEGOCIOS

### PITCH ¿PARA QUE SIRVE?

- Conseguir el **SÍ** inmediato del interlocutor.
- Provocarle el deseo y la intriga de tu audiencia para saber más sobre el proyecto.
- Impactar en tu audiencia.
- Hacer que la gente te quiera.
- Conseguir una segunda oportunidad para profundizar con información concreta. Conseguir contactos, mails.

## PITCH ¿PARA QUE SIRVE?

- Presentación a un futuro socio a quien quieras involucrar al proyecto.
- Presentación a un comité evaluador de una incubadora o aceleradora de empresas.
- Búsqueda de financiamiento (inversor ángel, venture capital, etc.)
- Búsqueda de mis proveedores.
- Involucrar a colaboradores.
- Motivar a mentores.
- Participación en concursos para emprendedores.

## Objetivos de una presentación de negocios

- Ganar **legitimidad**
- Generar **credibilidad y confianza** rápidamente
  - Compromiso
  - Capacidad
  - Consistencia
- **Seducir** desde el negocio.  
Que la persona que los escucha tenga interés en seguir escuchando.

## LAS 4 PREGUNTAS QUE RESPONDEREMOS CON EL PITCH

¿PARA QUÉ?

¿A QUIÉN?

¿CUÁNDO, CUÁNTO Y DÓNDE?

¿QUÉ?

¿PARA QUÉ?

¿Qué querés lograr con tu presentación?  
¿Cómo sabrás que lo has logrado?

¿A QUIÉN?

¿Quiénes SON?  
¿Qué es lo que SABEN?  
¿Qué es lo que NECESITAN?  
¿Qué están ESPERANDO de vos?  
¿Son receptivos, hostiles, emocionales?

¿CUÁNDO, CUÁNTO Y DÓNDE?

¿De cuánto tiempo dispongo?  
¿Cómo es el lugar?  
¿Con qué materiales de apoyo cuento?  
¿Es necesario tener alternativas de Pitch?

¿QUÉ?

¿Qué debo decir y que no debo?  
El poder del HABÍA UNA VEZ....

## ¿Quién siente miedo de presentar su emprendimiento?

Hay dos tipos de expositores/as:

1. Los que tienen miedo
2. Los que mienten

Mark twain



Socio



Cliente



Proveedor



Angel



VC



## 2 MODELOS PARA PRESENTACIONES CORTAS



## 2 MODELOS PARA PRESENTACIONES CORTAS



## Presentación de proyectos en 20 segundos



## Presentación de proyectos en 20 segundos



Mi emprendimiento...  
*(Nombre del proyecto o empresa que lo desarrolla).*

Está/estará desarrollando...  
*(Propuesta de valor).*

Ayudando a...  
*(Cliente / target).*

A...  
*(Problema a resolver, necesidad a satisfacer, beneficio a obtener).*

Con...  
*(Diferenciación, "salsa secreta", manera especial de hacerlo).*

## Búsqueda de inversores en 20 segundos



Ante la necesidad de...  
*(Necesidad insatisfecha).*

Yo...  
*(Por qué sos el más indicado).*

Daré la solución de...  
*(Propuesta del negocio y satisfacción de la necesidad).*

Con...  
*(Solicitud concreta de tus necesidades para arrancar o continuar el negocio).*

Y vos tendrás...  
*(Beneficios concretos que le aportarás al inversor).*

## Búsqueda de financiamiento en 20 segundos



Ante la necesidad de...  
*(Necesidad insatisfecha).*

Yo...  
*(Por qué sos el más indicado).*

Daré la solución de...  
*(Propuesta del negocio y satisfacción de la necesidad).*

Con...  
*(Solicitud concreta de tus necesidades financieras para arrancar o continuar el negocio).*

Y vos tendrás...  
*(De dónde se obtendrán los beneficios para cumplir con los compromisos y los avales).*

## Exposición ¿Qué se comunica en una presentación?

### Actitud

Entusiasmo  
Dinámica  
Cuerpo

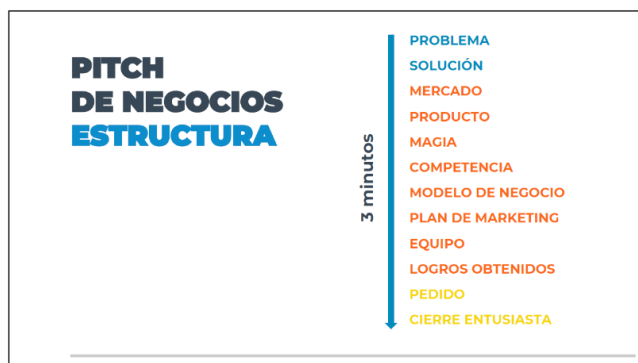
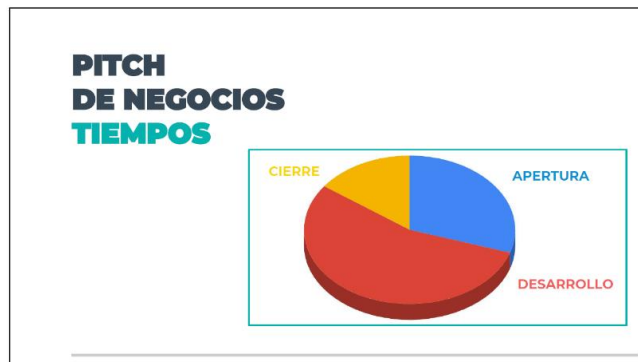
### Capacidad

Lenguaje  
Forma de expresarse

### Información







### Sugerencias / Diseño y Práctica

- Buscá y reuní toda la información.
- Organizala según los temas de tu presentación.
- Ordená la información por temas.
- Re-escribí las veces que haga falta.
- Intentá resumir en una o dos frases cada tema.
- Sumá diferentes perspectivas.
- Compartí los temas con otras personas.
- Empezá la historia contándola por partes.
- Usá imágenes, íconos y pocos slides.

**PRACTICAR:** En todas partes. Nunca de memoria.  
Buscá a alguien que te escuche.

### Sugerencias / Presentación



- Mirar al público. Anclar la mirada en personas específicas de la audiencia.
- Variar los tonos, enfatizar palabras.
- Ofrecer excelente dicción.
- Hacer pausas.
- Emociones positivas (pasión, entusiasmo, coraje, etc.)
- Sonreír.
- Ser coherente entre mensaje y corporalidad.
- Respetar el tiempo asignado.
- Aprender de memoria.
- Deambular en el escenario diluye la potencia del mensaje.
- Mirar hacia atrás (buscando la presentación).
- Mirar al suelo.
- Hablar rápido.
- Proporcionar distracciones.
- No ser permisivo a las preguntas (al feedback)



### ACTIVIDAD

- En grupos de 3
- Tienen 3 min. para contar su emprendimiento a sus compañeros/as de sala
- Tienen 1 min. para dar feedback
- Siguen la ronda

