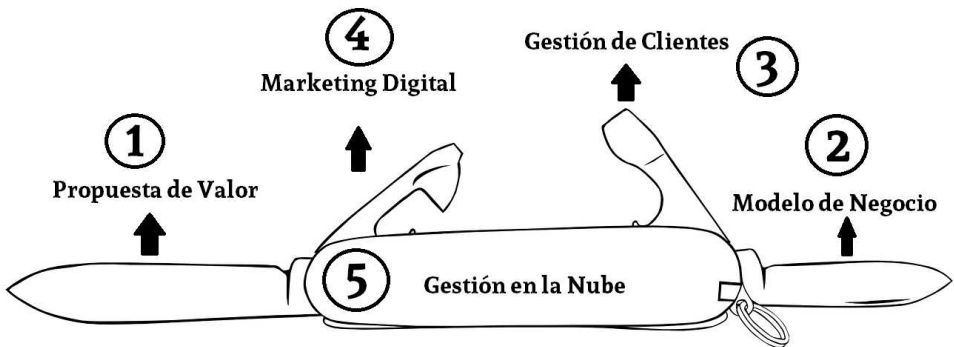


# El Oficio de Emprender: 5 herramientas básicas



Daniel Vallés Turmo






Daniel Vallés Turmo  
Deposito Legal HU 75 -2016

# ÍNDICE

0.	<b><u>Introducción</u></b>	5
1.	<b><u>El Emprendor</u></b>	
1.1.	Cuando emprender era un oficio	8
1.2.	Emprender, ¿Oficio o arte?	12
1.3.	¿Cuándo emprender?	15
2.	<b><u>La empresa</u></b>	17
3.	<b><u>Las actitudes del emprendedor</u></b>	
3.1.	Determinación	19
3.2.	Autoestima	20
3.3.	Adaptación y coraje	24
4.	<b><u>Las aptitudes del emprendedor</u></b>	
4.1.	<b><u>Crear valor para el cliente</u></b>	
4.1.1.	Diseñando la Propuesta de Valor	28
4.1.2.	<b><u>Lienzo de la Propuesta de Valor</u></b> (H1)	30
4.1.3.	Trabajos del cliente	31
4.1.4.	Fases de los trabajos del cliente	34
4.1.5.	Lean Startup	36
4.2.	<b><u>La empresa sea viable</u></b>	
4.2.1.	<b><u>Lienzo del Modelo de Negocio</u></b> (H 2)	39
4.2.2.	Análisis del Entorno	54
4.2.3.	Plan de Empresa	58
4.3.	<b><u>Lograr clientes</u></b>	
4.3.1.	Mapa de empatía	62
4.3.2.	<b><u>Gestionar el proceso de venta</u></b> (H 3)	65
4.3.3.	Informes de gestión	70
4.3.4.	<b><u>Marketing online</u></b> (H 4)	73
	4.3.4.1.	Nuevos canales
	4.3.4.2.	Redes sociales
	4.3.4.3.	Facebook
	4.3.4.4.	Contenidos en redes sociales

- 4.3.4.5. Promoción en redes sociales
- 4.3.4.6. Caso práctico: Mejor Rincón 2015
- 4.3.4.7. WhatsApp Empresarial

4.4.	<u>Gestionar en la nube</u> (H 5)	
4.4.1.	Google Apps	92
4.4.2.	Trello	95
<b>5</b>	<b>Conclusión</b>	<b>98</b>

	<b><u>Lienzo de la Propuesta de Valor</u></b>
	<b><u>Lienzo del Modelo de Negocio</u></b>
	<b><u>Gestión de Cliente</u></b>
	<b><u>Marketing Online</u></b>
	<b><u>Gestión en la Nube</u></b>

## 0. INTRODUCCIÓN

Fue en el año 1991 cuando realicé la asignatura de *Creación de Empresas* en el MBA de Esade siendo el proyecto práctico INTERSOL un Centro de Relaciones y Desarrollo Personal. Fue mi primer Plan de Empresa.

Lo hicimos en grupo con dos compañeras, Ana y Natalia. Leo el índice del Proyecto de Creación de Empresa y, todavía, me parece bueno en el contenido. En la forma es más austero que ahora porque no se podía incluir fotos en los documentos entonces.

En el proyecto se describen los tres planes: Marketing, Operaciones y Financiero. El Plan de Marketing se divide en: Definición de negocio, competencia, servicio, precios, distribución, comunicación y sistema de control.

El Plan de Operaciones de desplegaba en: Qué ofrecemos al cliente, flujos, los cuatro componentes básicos (recursos materiales, recursos humanos, procedimientos / organización e infraestructura física.

Finalmente, el Plan Financiero: Balance previsional, cuenta de resultados previsional, análisis financiero y perspectiva de futuro. Como documentación adjunta aparecían las previsiones a tres años.

La presentación del proyecto la hicimos con “transparencias”. Entonces no existía el Power Point Pasados 24 años creo que fue una excelente asignatura que me sirvió como base durante 12 años de mi carrera profesional.

Al acabar los estudios comencé a trabajar en el Grupo Cirsas como Analista de Nuevos Proyectos. En esta función realicé muchos modelos económicos para distintos sectores con sus respectivos planes de empresa.

Fueron dos años de mucha vitalidad recorriendo España analizando negocios de salones recreativos juveniles, parques de atracciones, centros de belleza, entre otros. La dedicación más importante la tuve con una Operadora de Televisión por Cable.

Era un proyecto importante. Se iba a proceder a la liberación de las comunicaciones y se estaban estableciendo las estrategias para conseguir la segunda licencia que se iba a conceder además de la de Telefónica.

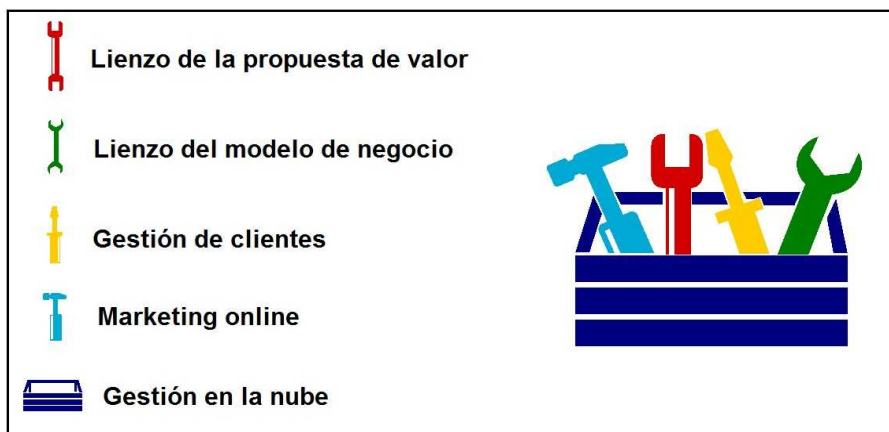
Compramos un carísimo estudio de una consultora americana que me sirvió mucho para hacer la modelización del modelo de negocio. Conseguí realizar una página de cálculo con un montón de macros que era útil para

hacer las previsiones de rentabilidad del negocio.

La rentabilidad era lo que más importaba. Todo el mundo preguntaba por el TIR (Tasa Interna de Retorno). Recuerdo en las reuniones de Controller que todos teníamos la carísima calculadora HP 19B que lo calculaba.

En el año 1996 comencé a trabajar en el vivero de empresas de CEEI Aragón en Huesca siguiendo desarrollando análisis de viabilidad y planes de empresas para los proyectos que se instalaban con nosotros.

Desde ese mismo año he colaborado semanalmente en el Suplemento Económico del Diario del Altoaragón. Estos cientos de artículos me han servido para poder reflexionar sobre las herramientas necesarias por los emprendedores.



Fue un cambio de escala radical al dedicarme a pequeños proyectos. Los años me han hecho ver que lo importante no era el Plan de Empresa, sino la implementación posterior al ver como iban fracasando algunos proyectos.

Sobre todo el Plan de Marketing. Me compraba las actualizaciones del Kotler. Hubo dos importantes. La del año 2000 en el que se trataba todo el tema del Comercio Electrónico y la del 2005 en la que habría el camino a la hipersegmentación.

Cuando vi que el Kotler seguía sin resolver los problemas de las pequeñas empresas, fui explorando nuevas vías. Así es como llegué a conocer el

libro de Generación de Modelos de Negocio que publicó Alexander Osterwalder en el 2010.

Me costó comprender la nueva perspectiva, pero entendí enseguida que era un nuevo paradigma que se adaptaba mejor a los nuevos tiempos y a la tipología de proyectos de empresa y emprendedores con los que trabajaba.

A partir de 2012 he sido proactivo en la realización de talleres prácticos para dar a conocer las nuevas herramientas que se ponían a disposición de los emprendedores. He sido muy temerario entrando en muchos temas desconocidos.

Pero tenía claro que si los emprendedores tenían que dominarlo, yo tenía que ser capaz de comprenderlo antes. En estos tres años de realizar decenas de talleres he podido tratar de ver la utilidad real de muchas herramientas.

De esta forma he elegido las 5 herramientas que considero básicas para emprender actualmente: Lienzo de la propuesta de valor, lienzo del modelo de negocio, gestión de clientes, marketing online y gestión en la nube.

Para contactar: [devalles@ceeiaraagon.es](mailto:devalles@ceeiaraagon.es)

# 1. EL EMPRENDEDOR

## 1.1. CUANDO EMPRENDER ERA UN OFICIO

Mi abuelo Antonio nació en 1890 en El Món de Perarrua. Era el menor de ocho hermanos y le tocó salir pronto a ganarse la vida. Primero, ayudó a una hermana que tenía una tienda en Santaliestra a vender por los pueblos.

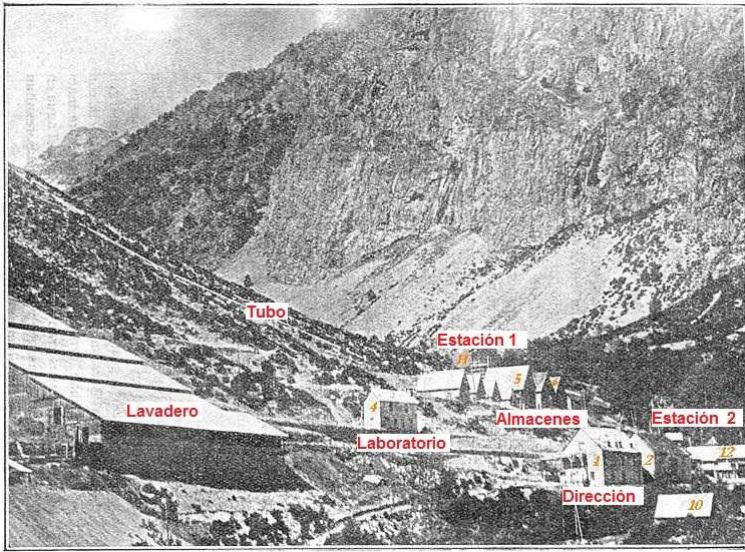
Mi abuela María nació en 1900 en Merli. Era la mayor de ocho hermanos y, también, le tocó irse de casa. Trabajó en el desaparecido Mesón de Argoné que había en la carretera entre Campo y Seira.



*Mesón de Argoné*

Antonio se marchaba a trabajar los inviernos a Francia con otros jóvenes de la Ribagorza. Allí aprendió el oficio de barbero cortando el pelo y afeitando a sus compañeros. En 1914 estos jóvenes ya no tuvieron que salir fuera porque había trabajo en el salto eléctrico de El Run. Fue así como conoció a su esposa María en sus idas y venidas parando en el mesón.





*Minas de Plata de Parzán*

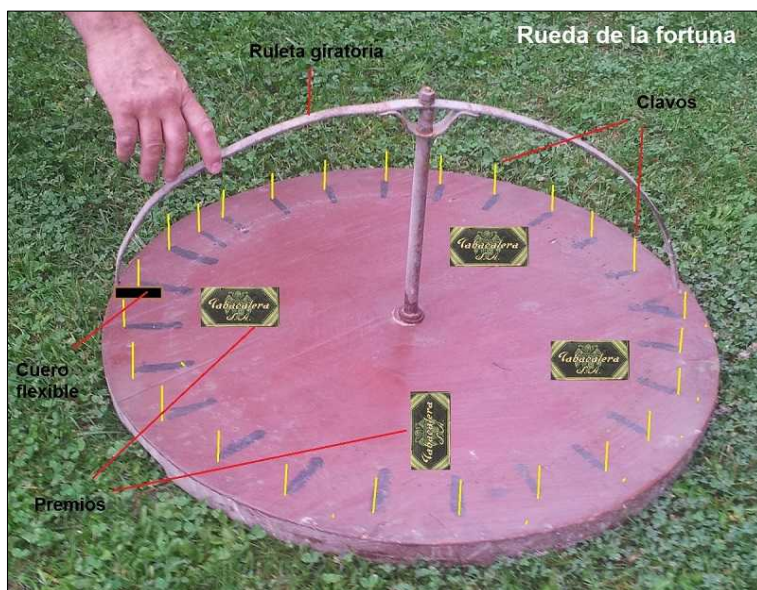
En 1918 se casaron y fueron a trabajar a las minas de plata de Parzán. El en la mina y ella en el lavadero de mineral. Debido a la altura, sólo se podía trabajar de abril a octubre. En Bielsa, Antonio ejercía el oficio de barbero a la vez que mantenían una taberna en la habitación que tenían alquilada. Ambos emprendieron en las actividades que ya conocían.



*Sanatorio de Pineta*

En 1921 se bajan a vivir a Labuerda esperando que comenzaran las obras de Jánovas, pero nunca se llegaron a hacer. Así que tienen que cambiar de planes. Por sus conocidos de Bielsa logra su nuevo proyecto emprendedor.

Sirve la comida del Sanatorio de Pineta hasta la Guerra Civil comprando víveres en los pueblos, preparándolos y transportándolos. Su principal proveedor es Casa Cambra de La Fueva. Así, continua con una labor comercial que ya conocía. Para ser más productivo le compra el coche Ford T al ingeniero de la central de Lafortunada que se lo había cambiado por otro más nuevo. La matrícula era la 146 de la provincia de Huesca.



*Ruleta de la fortuna que llevaban en las ferias*

Tras la contienda, el sanatorio permanece cerrado. De nuevo, cambio de planes. Antonio y María comienzan a vender ropa, cerámica y cosas de utilidad por todo el Sobrarbe con un carro. El coche lo habían vendido.

Antonio, los sábados, sigue manteniendo la barbería, que también era tienda y taberna. Son tiempos difíciles los de la posguerra. Apenas hay dinero para poder comprar.

En 1942 hay una gran riada que arrasa con las huertas y la posibilidad de alimentar a los cerdos. Todos los hermanos tienen que salir a trabajar aunque sea solo por la comida.

A mi tío José María le toca ir al servicio militar en Zaragoza. Gana dinero cortando el pelo a domicilio por las tardes cuando salía del cuartel. De esta forma rentabiliza el oficio que le había enseñado su padre.

José María estaba fascinado por los camiones que veía pasar de niño por la carretera, especialmente el de Viñola de Ainsa. Así, que al finalizar el servicio militar en el año 1944 se compra una camioneta vieja para transportar ganado.



*Camión de Transportes Viñola*

La abuela María muere joven en 1946. José María se marcha pronto de casa. Se casa 1947 y se compra un camión para vender y hacer recados por los pueblos. A este oficio se dedica hasta que se jubila.

Su hermano Antonio continua vendiendo con el carro por los pueblos. En 1950, junto a sus hermanos, establecen una panadería y una tienda de comestibles. Luego le seguirán un bar y un hostel. Siguen con los oficios que habían aprendido.

Mi abuelo Antonio muere en 1977. Cuatro de su 7 hijos continuaron el oficio de comerciantes y dos hijos el de peluquero. Habían aprendido el oficio que vieron en sus padres.

## 1.2. EMPRENDER, ¿OFICIO O ARTE?

La historia que he contado es similar a lo ocurrida a otras familias. Durante muchos siglos el ser emprendedor ha sido un oficio que se ha aprendido y las circunstancias han llevado a desarrollarlo.

El saber crear valor a los clientes, que el proyecto fuera viable y lograr clientes se aprendía de forma natural. Cuando ya no se podía crear valor, se cambiaba de proyecto como hemos podido ver.

Actualmente muchos emprendedores no tienen este aprendizaje natural. Por eso es necesario el desarrollar estas competencias antes de la creación de la empresa para posibilitar el éxito. La imagen social del emprendedor tampoco ayuda mucho. Las películas han tendido a dar una imagen del emprendedor como alguien genial.

La película “Joy” que ya ha sido premiada su protagonista, Jennifer Lawrence, como mejor actriz de comedia en los Premios de Oro y ha sido nominada a los Premios Oscar del 2015 como Mejor Actriz y a los Critics Choice Awards con 3 nominaciones incluyendo la de mejor actriz para Jennifer Lawrence, es una excepción.



Así que podemos decir que es una buena película, que además es divertida. Lo cual ya es una buena excusa para ir al cine. Pero lo menciono porque se trata de una película que anima a emprender.

Dejando aparte todo el entramado de la película de comedia y tragedia, la verdad que se muestra de una forma satírica la mayoría de problemas que se suelen tener cuando se emprende con un producto industrial.

La protagonista, Joy Mangano, es una joven brillante y creativa que pasa por un momento de apuros económicos y familiares teniendo que convivir

en la misma casa con sus padres divorciados, sus dos hijos y su esposo divorciado.

Un accidente doméstico le hace volver a ser la persona creativa que era, transformando una amenaza en una oportunidad. Así, inventa el “Miracle Mop”, una fregona que se escurre sola.

La película nos muestra todo el proceso de diseño del producto, las piezas que son necesarias, así como los procesos productivos que hay que realizar para disponer del producto.

Con toda esta información, Joy calcula una cantidad económica que necesita para comenzar el proyecto. Es a la familia a la que solicita esa cantidad de dinero. Es muy interesante este proceso en la película.

Una vez asegurada la financiación, comienzan el proceso de producción, tanto el de las piezas de plástico que las realiza una empresa externa con moldes, como el de la mopa. La película muestra todo el proceso de incremento de costes por parte de los proveedores que hacen que la inversión se dispare, pero finalmente se logra disponer del producto.

Entonces comienza la fase de comercialización. Se nos enseña los intentos fallidos para dar a conocer el producto por sí misma, siendo rechazada por los establecimientos y por los consumidores finales.

Cuando todo parece que se precipita al desastre, aparece la posibilidad de probar la teletienda que acaba de iniciarse como formato televisivo. Con un revés inicial el producto acaba siendo un éxito.

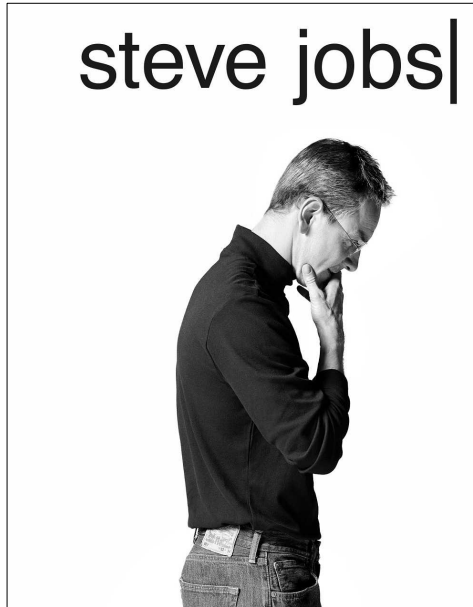
Pero, aun queda resolver un problema con los proveedores para no acabar en la quiebra. Joy es capaz de sacar el coraje necesario para hacer frente. Precisamente Trudy, la principal inversora, es lo que le pide para facilitarle la financiación.

No voy a contar lo que ocurre para no destripar el argumento de la película, pero para mí es una de las lecciones más importantes que podemos ver en Joy que tiene que ver con las actitudes para emprender.

Otro aspecto interesante es que se nos muestra un producto industrial y no un proyecto especulativo de finanzas o de Internet que se han mostrado en otras películas conocidas. Este tipo de proyectos supone una mayor dificultad porque conlleva el desarrollar más fases de la propuesta de valor. De aquí la importancia que se muestre en el cine para que lo conozca el gran público.

Porque se suele decir que los niños de ciudad piensan que la leche sale del

envase en vez de la vaca, pero similar ignorancia tenemos la mayoría de nosotros con los productos que usamos cotidianamente.



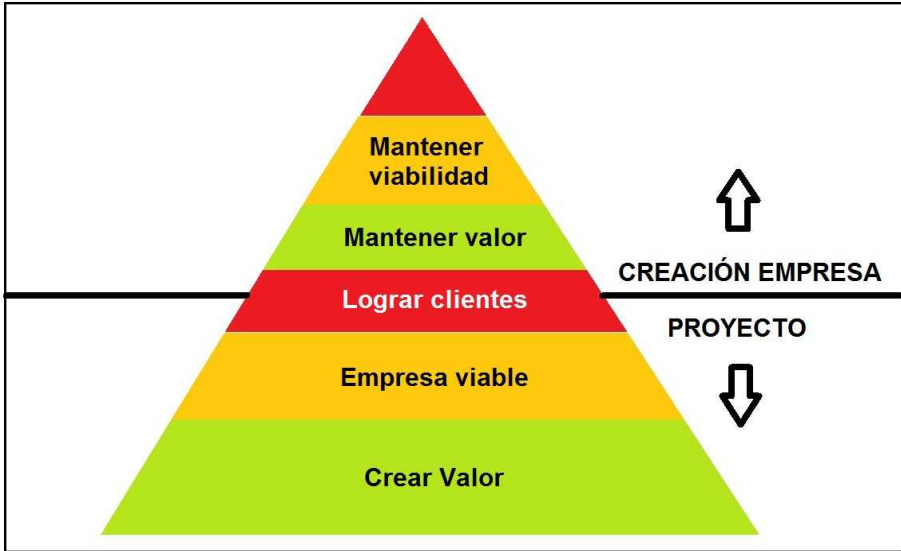
Todo lo contrario es el caso de la última película del fundador de Apple. Se titula “Steve Jobs” y se puede ver actualmente en los cines. La película se divide en tres actos establecidos en el período previo a los lanzamientos de productos claves por Jobs: Macintosh (1984), NeXT (1988) e iMac (1998). Estos acontecimientos son la excusa para dar a conocer su personalidad de visionario.

Es especialmente interesante ver la dificultad que tiene en cada lanzamiento de cada nuevo producto para convencer a su equipo y a los accionistas que será un éxito en ventas. Esa es la dificultad del visionario, la de convencer primero a la propia organización y, después, a la sociedad de ir en el camino acertado. Es necesario romper la resistencia al cambio y los prejuicios previos.

Todos conocemos los éxitos posteriores de Apple con el lanzamiento de productos que han transformado nuestros hábitos. Los más conocidos son el iPod, el iPhone y el iPad.

### 1.3. ¿CÚANDO EMPRENDER?

Emprender es un oficio en el que hay una parte de aprendizaje práctico necesario antes de la creación de la empresa. En este estado de proyecto debemos tener evidencias de saber que creamos valor para el cliente, la empresa es viable y somos capaces de lograr clientes.



*No deberíamos crear la empresa antes de estas evidencias.*

De hacerlo, estamos asumiendo riesgos que pueden salir bien o pueden salir mal. Todas las herramientas que se describen sirven tanto para la realización del proyecto como para la implementación de la empresa.

La etapa de la creación de la empresa es sólo la punta del iceberg.



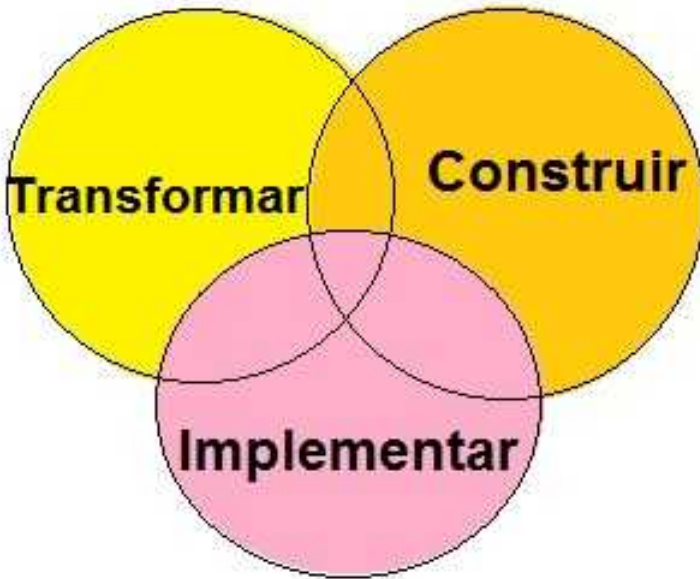
Debajo está la etapa del Proyecto de Empresa que lo sustenta.





## 2. LA EMPRESA

Las empresas transforman la realidad construyendo modelos que implementan.



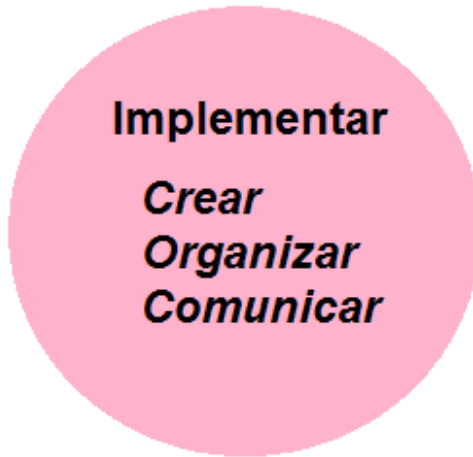
### **Construir:**

En este bloque se trabajan los tres elementos necesarios para el desarrollo analítico del proyecto empresarial: la propuesta de valor, el modelo de negocio y el conocimiento del entorno.



## **Implementar:**

En este modulo se trata de posibilitar la realidad del proyecto en las distintas etapas de la puesta en marcha: Crear, organizar y comunicar.



## **Transformar:**

El objetivo de una empresa es “cambiar la sociedad” dando soluciones a las problemáticas de los clientes.



### 3. LAS ACTITUDES DEL EMPRENDEDOR

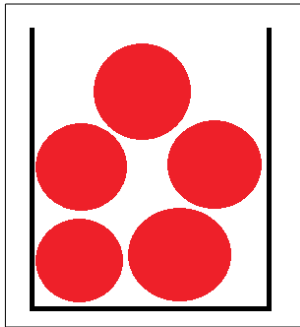
#### 3.1. DETERMINACIÓN

*Tener un motivo en vez de una excusa.*

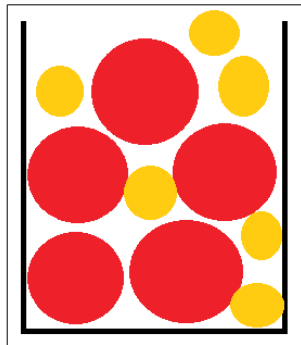
Hay un frase proverbial que dice “**El infierno está empedrado de buenas intenciones**” que significa que de nada sirven los buenos propósitos si no van acompañados de las obras. Se emplea con sentido irónico para criticar a quien incumple su palabra.

En el ámbito del emprendimiento tiene mayor significado porque “las cosas no suceden solas”, sino que es necesario “hacer que sucedan”. Y ello conlleva metodología y perseverancia.

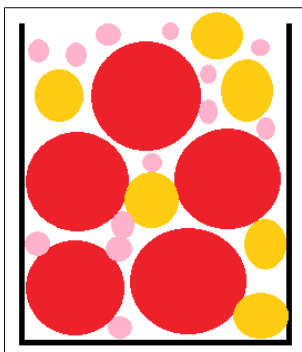
Stephen Covey en el libro “**Los 7 hábitos de la gente altamente eficaz**” visualiza esta idea con la idea de colocar primero las piedras grandes (los objetivos principales).



De esta forma, luego hay lugar para aspectos menos importantes.



Y aún nos queda espacio para más aspectos.



Si lo hiciéramos al contrario, no cabrían las piedras grandes.

**Vale la pena mantener estas imágenes cuando emprendemos un proyecto.**

## 3.2. AUTOESTIMA

*Saber que se puede.*

Como dice el refrán, “**A andar se aprende, andando**”, pero necesitamos tener la “autoestima” para lanzarnos y la “capacidad” para lograrlo.

A todos nos suena la frase “querer es poder”, que es muy motivadora, pero poco constructiva. La canción “Color esperanza” de Diego Torres matiza este dicho en su estribillo.

“Saber que se puede, querer que se pueda, pintarse la cara color esperanza, pintar el futuro con el corazón”. El elemento que se añade es el conocimiento y la percepción de “saber que podemos hacerlo”.

El conocimiento supone el saber evaluar la realidad y la autoestima, el saber valorar de forma realista nuestras competencias para llevar a cabo la implementación de los proyectos.

En muchos casos, habría que añadir un tercer factor, la perseverancia. Hay una diferencia entre pensar un tema para escribir una novela y el acabar de escribirla. Una es la creatividad primaria y la otra, la secundaria.

Para mantener esta perseverancia necesitamos planificar las tareas a realizar a lo largo del tiempo. Si no, las tareas urgentes hacen que acabemos muy pronto por dejar los proyectos.

En las empresas los sistemas de gestión facilitan que se mantenga esta tensión para mantener la actividad de la empresa en todas sus dimensiones. Uno de estos modelos es el de la Calidad Total.

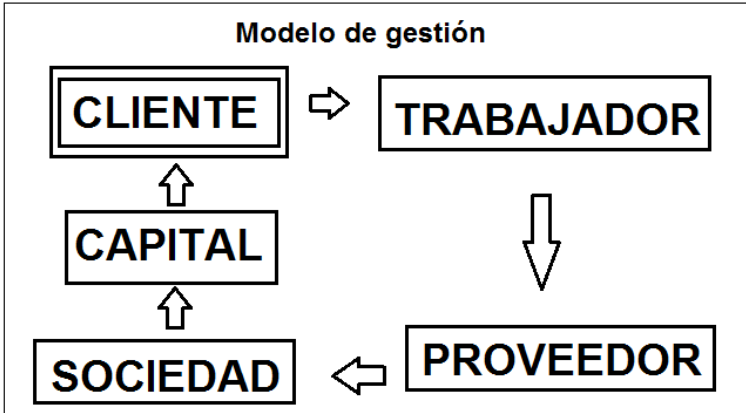
A primera vista parece que estos sistemas de gestión no pudieran utilizarse por los emprendedores porque deberían centrarse en la validación de la propuesta de valor que hacen a sus clientes.

Pero, por otro lado, **es necesario crear un modelo de gestión desde el primer momento para facilitar que los proyectos empresariales puedan crecer y no se atasquen en sus inicios.**

Las empresas líderes en sus mercados lo son porque tienen un modelo de negocio y de gestión que les ha permitido ser elegida por los clientes y ser viable económica y financieramente.

Un modelo de gestión tiene que ser fácil de comprender para que se pueda

impregnar en toda la cadena de valor de la empresa, desde los accionistas, la sociedad, los proveedores, los trabajadores y los clientes.



Fácil y que sea creíble. Aquello de “una cosa es predicar y otra distinta es dar trigo”. Por que, cómo ya hemos dicho, una cosa es “saber que se puede” y otra “querer que se pueda”.

Para lo segundo es necesario, primero la confianza y, segundo, el compromiso con el modelo de negocio y con la gestión. Aquello de estar orgulloso de “vestir los colores de la empresa”.

Estas empresas líderes muestran en Internet sus modelos de negocio. Así, podemos pensar en aquellas empresas que nos gustan e ir a sus webs para consultarlos. Luego, lo adaptaremos a las nuestras.

La verdad que no hay muchas diferencias entre las empresas en las letras grandes, pero sí en las letras pequeñas y, mucho más, en la constatación en la realidad de su cumplimiento.

En el gráfico adjunto se ven los componentes del modelo de calidad total de una de las empresas líderes de nuestro país: el cliente, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital.

El componente más importante es el cliente en cuanto que de su satisfacción depende la viabilidad económica y financiera de la empresa. Todos los demás, están a su servicio.

**El tener un modelo de negocio y de gestión posibilita una percepción de certidumbre en la empresa que hace que no “nos agotemos” en continuas tomas de decisiones que acaban por minar la organización.**

Evidentemente que hay que hacer modificaciones, pero en los tiempos planificados para hacerlo y no a las primeras de cambio. De otra forma perdemos la consistencia psicológica que necesitamos.

Si no, es como si fuéramos de excursión continuamente pendientes del mapa en vez de disfrutar del camino. Claro que antes hemos estudiado la ruta y, si tenemos dudas, podemos consultarlo.

### **3.3. ADAPTACIÓN Y CORAGE**

*Querer que se puede.*

Se quiere divulgar la Innovación “con mayúsculas” como una cosa fácil, cuando es difícil en un mundo cada vez más complejo. Sin embargo, la innovación “con minúsculas” es cada vez más asequible y necesaria.

La Innovación “con mayúsculas” implica la necesidad de una intensidad en capital, en tecnología y en recursos humanos, que cada vez requiere más especialización y economías de escala.

Vicente Salas, en una conferencia en Huesca, remarcaba esta implicación: “En regiones con un alto nivel de I+D y bajo desempleo, el objetivo debería centrarse sobre todo en actividades emprendedoras basadas en el conocimiento.

En regiones con un alto nivel de desempleo y baja intensidad en I+D, las políticas públicas deberían enfocarse hacia emprendimiento en actividades de baja tecnología, pues de otro modo tienen una alta probabilidad de fracaso.

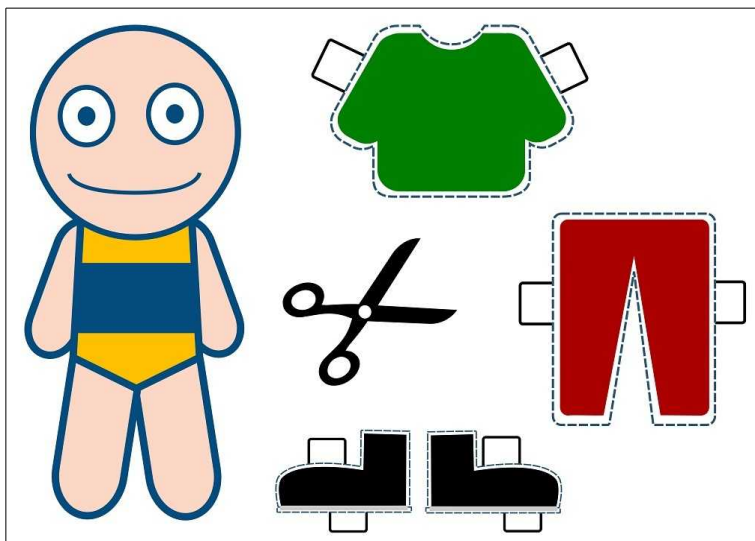
En aquellas zonas que no tienen todavía la intensidad suficiente de I+D se requiere el facilitar a los emprendedores y a las empresas la información libre de nuevas tecnologías y la facilitación del acceso a mercados mayores”.

El acceso a esta Innovación “con minúsculas” es cada vez más fácil debido a las tecnologías de las comunicaciones, pero se requiere disponer de una metodología que nos permita detectarla, evaluarla e implementarla de manera sistemática.

El Lienzo de Modelo de Negocio, del que hablaremos, nos sirve para tener un marco de referencia de los distintos módulos implicados en la empresa para direccionar la información.

De esta forma, podemos discernir las áreas de mejora en nuestra organización y discriminar la información que nos llega por distintos medios de comunicación, la formación y conversaciones.





Utilizando una metáfora, sería similar a aquellos recortables de papel con los que jugaban los niños, pudiendo vestir a los muñecos con las distintas posibilidades. Cortábamos y pegábamos. Cuánto más lo practicábamos, más habilidosos éramos.

Con la información digitalizada, hace años que ya nos hemos acostumbrado al hábito de “copiar y pegar”. A pesar de la mala fama que puede tener, nos ha ayudado a elaborar los documentos más rápida y fácilmente.

De la misma forma, este hábito es necesario en la empresa para asimilar las tendencias que ocurren tanto en su sector, como en áreas funcionales de otros distintos para adaptarse al mercado.

Es un **“copiar y pegar” adaptativo**, como lo hace continuamente la replicación de ADN sintetizando una copia idéntica. De esta manera de una molécula de ADN única, se obtienen dos o más "clones" de la primera. Según se explica en Wikipedia.

De forma similar funcionan algunas de nuestras neuronas, las denominadas “espejo”. Éstas se activan cuando un animal o persona ejecuta una acción y cuando observa esa misma acción al ser ejecutada por otro individuo, especialmente un congénere.

Se supone que estas neuronas desempeñan una función importante dentro de las capacidades cognitivas ligadas a la vida social, tales como la empatía

(capacidad de ponerse en el lugar de otro) y la imitación. Según se explica en Wikipedia.

Así, vemos que nuestro organismo está preparado para copiar y para imitar como una base fundamental para posibilitar la supervivencia. Esto nos debería hacer ver con otros ojos el “copiar”.

Es un prejuicio negativo que lo hemos utilizado para despreciar a sociedades que han ido usurpando la predominancia occidental. Así, primero estuvo el estereotipo de los japoneses como “copiones” y, después, los chinos.

Tal vez haya detrás, la tradición centenaria del idealismo europeo que ha priorizado el ámbito espiritual. Un paradigma que se ha ido modelando progresivamente con el protestantismo y el pragmatismo norteamericano.

Sin embargo, las culturas japonesas y chinas, al no estar contagiados por esta cosmovisión ética idealista, lo han evolucionado rápidamente hasta acabar de quebrarlo.

Este cambio de paradigma heurístico es el que ha posibilitado el exponencial crecimiento de los países asiáticos, así como la asimilación de la tecnología y la adaptación a los mercados.

La heurística es una técnica práctica para resolver problemas. Algunos autores dicen que **la base de la heurística está en la experiencia de resolver problemas y en ver cómo otros lo hacen. O sea, copiar.**

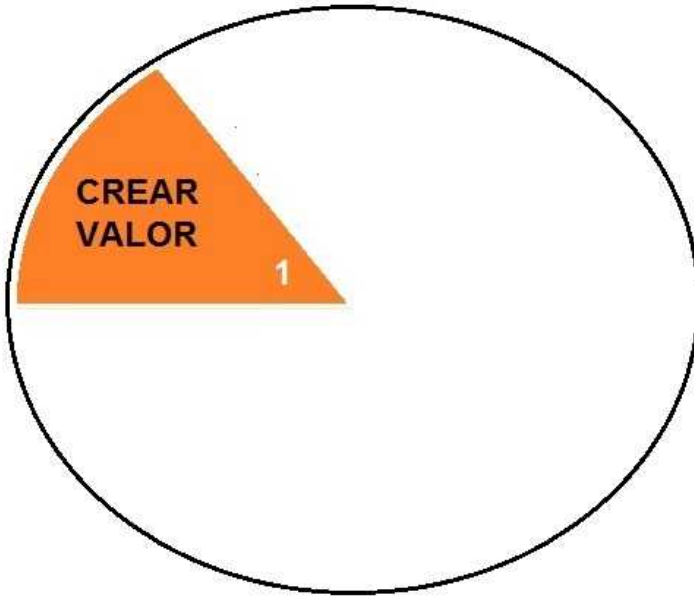
## 4. LAS APTITUDES DEL EMPRENDEDOR

Destacamos tres aptitudes necesarias en el oficio de emprender, tanto en la fase de proyecto como de empresa:

1. Saber Crear Valor
2. Hacer que la empresa sea viable
3. Lograr clientes



## 4.1. CREAR VALOR PARA EL CLIENTE



### 4.1.1. Diseñando la Propuesta de Valor

En marzo de 2015 se ha publicado una segunda parte de la metodología Lienzo de Modelo de Negocio con el título *“Diseñando la propuesta de valor”* en el que se profundiza en distintas herramientas prácticas.



Lo más innovador del libro es que crean el *“Lienzo de la propuesta de valor”* para facilitar el encaje entre el perfil del cliente al que nos dirigimos

y el mapa de valor que le ofrecemos.

El perfil del cliente es un mapa abreviado de lo que era el **mapa de empatía**.

EMPATÍA	VE	OYE	PIENSA y SIENTE	DICE y HACE
FASES				
INFORMACIÓN				
EVALUACIÓN				
COMPRA				
ENTREGA				
POSVENTA				

La segunda sección, Diseñar, trata de aprender a **diseñar la propuesta de valor** utilizando las posibilidades de los prototipos a partir de las ideas de partida, comprendiendo a los clientes.

Esta tercera parte, la de comprender al cliente, creo que es especialmente relevante porque describe de una forma sencilla y fácil de llevar a la práctica distintas herramientas.

La tercera sección, Probar, nos enseña a **reducir el riesgo de las ideas de partida** de nuestras propuestas de valor detallándonos distintas metodologías de cómo podemos hacerlo.

La sección cuarta, Ajustes, versa sobre el uso del lienzo de la propuesta de valor como herramienta para **crear alineaciones** cuando comunicamos a distintas personas internas o externas.

Este libro es imprescindible para todo emprendedor y empresa tanto por la metodología aportada, la sencillez de sus explicaciones y la facilidad para llevar las ideas a la práctica.

## 4.1.2. Lienzo de la Propuesta de Valor (Herramienta 1)



El objetivo del Lienzo de la Propuesta de Valor es **validar que nuestro producto o servicio se adapta a las necesidades de los clientes.**

La propuesta de valor se centra en tres aspectos concretos a desarrollar: los trabajos del cliente, las frustraciones y las alegrías.

“**Los trabajos del cliente**” es aquello que intenta resolver. Las frustraciones, los malos resultados, riesgos y obstáculos que se encuentra el cliente en su camino de buscar soluciones, que serían las alegrías.

El mapa de la propuesta de valor también tiene tres campos que pretenden encajar con estos aspectos referidos en el perfil del cliente. Así, los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías.

El libro se divide en cuatro secciones distintas. La primera es el lienzo de la propuesta de valor. La segunda, aprender a diseñar. La tercera, hacer pruebas. La cuarta, realizar los ajustes.

En la primera sección, el lienzo de la propuesta de valor, comienza desarrollando la realización del **perfil del cliente y el mapa de valor** que ya hemos comentado, para después tratar el encaje. A mi entender, la parte más atractiva del libro.

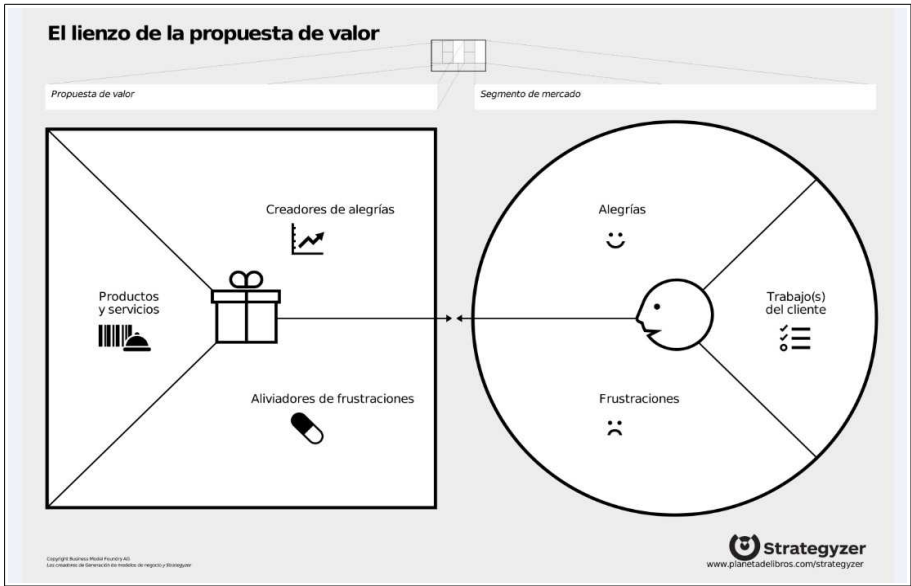
Los autores dicen que “al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abor das trabajos importantes, alivias frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos”.

El libro se refiere a tres tipos de encajes. Sobre el papel, en el mercado y en el banco. Sobre el papel, trata del encaje del problema con la solución. En este caso hemos encajado cuando tenemos pruebas.

Tenemos “pruebas de que a los clientes les importan determinados trabajos, frustraciones y alegrías”. Y hemos “diseñado una propuesta de valor que aborda esos trabajos, frustraciones y alegrías”.

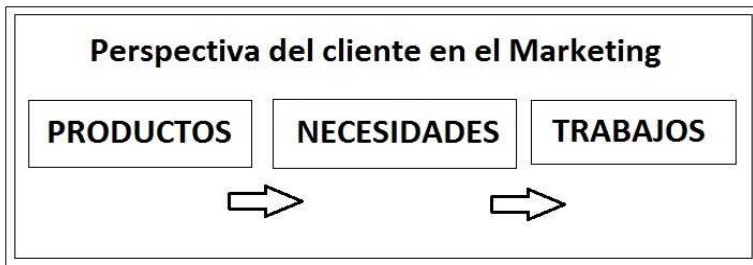
El encaje del producto con el mercado tiene lugar cuando tenemos

“pruebas de que nuestros productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado”.



Por último, el encaje del modelo de negocio tiene lugar cuando “tenemos pruebas de que nuestra propuesta de valor puede insertarse en un modelo de negocio rentable y escalable”.

### 4.1.3. Trabajos del Cliente



El marketing es un área funcional de la empresa que ha ido cambiando su razón de ser con el cambio que ha ido realizándose en la sociedad de forma

paulatina sin darnos cuenta.

Surgió en el entorno del departamento comercial en un momento en que la sociedad asumía cualquier tipo de producto o servicio porque se estaba hambriento de recibirlos.

La industrialización y la globalización fueron viendo que se abrían “segmentos de clientes” con necesidades distintas. Este fue el gran impacto que tuvo el marketing en la empresa.

Durante decenas de años se ha hablado del “**Marketing Mix**” con sus cuatro “P” (product, price, place y promotion). En castellano, producto, precio, distribución y comunicación.

Con la llegada del Internet, se produjo una verdadera revolución en el concepto de canal y las relaciones que se podían establecer con el cliente. Ahora, sucede lo mismo con los teléfonos móviles de nueva generación. Llevamos una década muy centrados en las posibilidades que suponen estos nuevos canales, teniendo una perspectiva muy influenciada por la tecnología, que parece no deja de impresionarnos.

En todos estos casos, se sigue hablando de las necesidades del cliente. En el recomendable libro “Diseñando la propuesta de valor” de Alexander Osterwalder, se cambia el concepto de necesidad por trabajos.

**“Los trabajos del cliente describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Pueden ser las tareas que se intentan terminar, los problemas que se intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer”.**

Los autores dicen que este concepto fue desarrollado de manera independiente por distintos pensadores de negocios, siendo popularizado por Clay Christensen y Anthony Ulwick.

Consumir ya no es únicamente una actividad placentera, sino que conlleva una sofisticación en el planteamiento del cliente que supone realmente un trabajo a realizar.

Los autores diferencian entre tres tipos de trabajo (funcionales, sociales y personales/emocionales) y los trabajos de apoyo. Vamos a describir cada uno de ellos a continuación:



**Trabajos funcionales.** Son “aquellos en los que los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema”. Así, pintar una pared, intentar estar en forma o realizar una presentación de la empresa.

**Trabajos sociales.** “Aquellos en los que los clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Describen cómo quieren que los perciban los demás”. Por ejemplo, ir bien vestido o dar confianza.

**Trabajos personales/emocionales.** “Aquellos en los que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental o tener sensación de seguridad”.

Respecto a los **trabajos de apoyo**, son aquellos en los que “compramos valor”, así cuando comparamos distintas ofertas, decidimos entre distintos productos, o estamos en el proceso de la compra.

También, hay otros trabajos de apoyo en los que “cocreamos valor”, así cuando opinamos de un producto o participamos en su diseño. O, “transferidor de valor”, cuando cancelamos una suscripción, revendemos un producto o nos deshacemos.

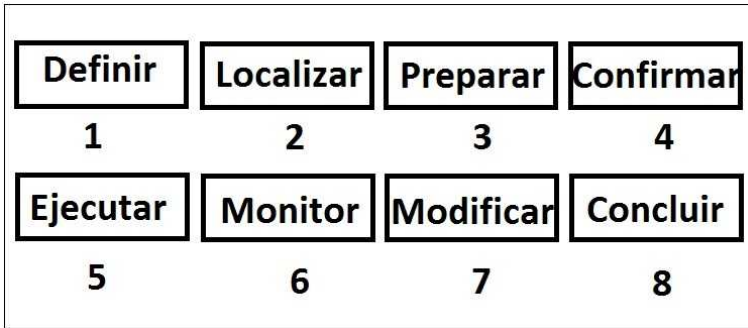
Los autores nos dicen que estos trabajos dependen mucho del contexto en el que se realizan y que, también, deberíamos jerarquizar los mismos según su relevancia de más importantes a insignificantes.

Adjuntan un listado de nueve preguntas desencadenantes para ayudarnos a pensar en los trabajos potenciales de nuestros clientes. La primera, “¿Qué es aquello que tu cliente no podría vivir sin lograr?”.

La última, “Haz un seguimiento de la interacción que tiene tu cliente con un producto o servicio a través de su vida útil. ¿Qué trabajos de apoyo salen a la superficie a través de este ciclo de vida?”.

Este cambio de paradigma de “necesidades a trabajos” cuesta comprender al principio, pero luego es muy útil para poder diseñar propuestas de valor que nuestros clientes están esperando.

#### 4.1.4. Fases de los trabajos del cliente



Vamos a seguir comentado la metodología que surge del recién publicado libro “Diseñando la propuesta de valor” en el que se profundiza en distintas herramientas prácticas de desarrollo del Lienzo de Modelo de Negocio. Comentamos que lo más innovador del libro es que se **crea el “Lienzo de la propuesta de valor” para facilitar el encaje entre el perfil del cliente al que nos dirigimos y el mapa de valor que le ofrecemos.**

El perfil del cliente es un mapa abreviado de lo que era el mapa de empatía. Se centra en tres aspectos concretos a desarrollar: los trabajos del cliente, las frustraciones y las alegrías.

En el artículo anterior tratamos los “trabajos del cliente”, aquello que intenta resolver. Las frustraciones, los malos resultados, riesgos y obstáculos que se encuentra el cliente en su camino de buscar soluciones, que serían las alegrías.

Vamos a profundizar en el concepto de “trabajos del cliente”, que es muy potente para sondear posibles propuestas de valor que podamos ofrecer a un determinado segmento de cliente.

Me baso en la información facilitada por José Antonio de Miguel, conocido en las redes sociales como @yoemprendo, en su blog [www.yoemprendo.es](http://www.yoemprendo.es) dedicado a ayudar a los emprendedores.

En el blog se trata de forma muy didáctica las herramientas más innovadoras que nos encontramos actualmente: Lean Startup, Customer Development y Canvas Business Model.

Ha participado en la edición y escrito el prólogo de la versión en España del libro “Diseñando la propuesta de valor”. Un indicador del manejo que

tiene en estas metodologías.

En su blog y en YouTube explica de forma muy acertada en qué consisten los “trabajos del cliente” y porque ya no funciona adecuadamente la segmentación de clientes para diseñar propuestas de valor.

Una de las motivaciones que indica José Antonio de Miguel es que cuando nos enfocamos en las necesidades de los clientes, solemos únicamente centrarnos en la fase de ejecución sin considerar otras.

Contempla ocho fases distintas: definir, localizar, preparar, confirmar, ejecutar, monitorizar, modificar y concluir. Nos lo explica poniendo el ejemplo de tener que pintar una habitación en nuestra casa:

**Definir.** Es la fase en la que nos planteamos la tarea general que tenemos que hacer. En este caso se trataría de pintar una habitación, un mueble o el elemento que consideráramos.

**Localizar.** En esta fase tenemos en cuenta los elementos que son necesarios para desempeñar la tarea. Así, comprar pintura, obtener herramientas y preparar el lugar para no ensuciar.

**Preparar.** Antes de comenzar la tarea tenemos preparar lo necesario para la ejecución. Cuando pintamos, hemos de apartar el mobiliario y disponer de cinta para no pintar sobre otras superficies.

**Confirmar.** Es el momento previo a la ejecución. Se trata de testar que contamos con los instrumentos adecuados antes de ponernos a trabajar, para evitar que luego no podamos terminar la faena.

**Ejecutar.** Es el proceso del trabajo a realizar propiamente dicho. En el ejemplo, sería todo el proceso de pintar. Como ya hemos dicho, es la fase en la que nos solemos centrar cuando pensamos en las necesidades de los clientes.

**Monitorizar.** Vemos si estamos haciendo la tarea adecuadamente. Cuando pintamos, observamos si está cambiando el color o queda de forma uniforme. Igualmente, si estamos manchando.

**Modificar.** Son las tareas que se hacen tras la monitorizar. Así, si es necesario repasar alguna parte de lo pintado, cambiar la brocha o poner

más tinte a la mezcla para lograr un color más intenso.

**Concluir.** Tras haber ejecutado el trabajo, todavía son necesarias etapas. Hemos de limpiar las herramientas, poner los muebles y tirar a la basura los elementos desechables.

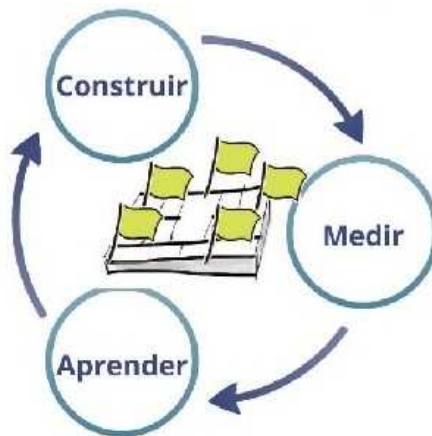
Esta deconstrucción de las fases del “trabajo del cliente” nos permite poder observar posibles propuestas de valor en cada de las tareas, atendiendo no únicamente las tarea funcionales, sino las emocionales y sociales.

#### 4.1.5. Lean Startup

Uno de los grandes retos en esta sociedad de los datos es el saber utilizarlos sin saturarse, a la vez que desaprender la información que ya tenemos, pero que ya no es acorde con la realidad.

Si esto es aplicable a todos los ámbitos, lo es más en lo empresarial y específicamente en el análisis y desarrollo de nuevos proyectos donde es muy fácil autoengañarnos tras “cocinar” los datos en una hoja de calculo.

Con la nuevas metodologías de “**Lean Startup**” (**emprender ligero**) se va impregnando esta nueva forma de abordar los proyectos emprendedores basados en la iteración continua con la realidad antes de pasar al siguiente paso.



**Estas nuevas metodologías se fundamentan en realizar pequeños experimentos que confirmen o descarten las distintas hipótesis que hemos hecho sobre los distintos aspectos del proyecto.**

Tarjeta de pruebas Strategyzer	
Nombre de la prueba	Fecha de entrega
Asignada a	Duración
PASO 1: HIPÓTESIS	
Creemos que	
Decisiva	
PASO 2: PROBAR	
Para verificarlo, haremos	
Coste de la prueba	Fiabilidad
PASO 3: METRICA	
Y mediremos	
Tiempo necesario	
PASO 4: CRITERIOS	
Tenemos razón si	

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer	
Nombre de la conclusión	Fecha del aprendizaje
Persona responsable	
paso 1: hipótesis	
Creíamos que	
paso 2: observación	
Observamos	
Fiabilidad de los datos	
paso 3: aprendizaje y conclusiones	
A partir de ahí aprendimos que	
Acción requerida	
paso 4: decisiones y acciones	
Por lo tanto, haremos	

Los críticos de estas metodologías dicen que se puede caer en no analizar en profundidad el proyecto como se hace con la metodología de la redacción clásica de un plan de empresa.

Tienen algo de razón si se hace un uso muy “ligero” de la metodología y no se establecen las hipótesis adecuadas y/o no se realizan los experimentos adecuados para refrendarlas.

Se puede caer en este error de forma involuntaria llevados por el efecto miopía con nuestro propio proyecto, o de forma voluntaria al no ser estrictos en las validaciones y cerrar los procesos en falso.

Para evitar el autoengaño es necesario el trabajar en grupo y, si es posible, contar con la opinión de personas ajenas al proyecto que lo vean de una forma más objetiva que los emprendedores.

**El establecimiento de hipótesis y su validación posterior suponen, en primer lugar, el aprendizaje y la práctica de las herramientas que se utilizan en el “Lean Startup”, todavía poco difundidas.**

Es más que una metodología, se trata de una orientación hacia los

resultados que vaya modelando una **inteligencia práctica** en vez de teórica, como sucede en los artesanos que dominan un oficio, donde sus manos trabajan solas.

Desde niños deberíamos acostumbrarnos a darnos cuenta de la realidad empresarial y económica que nos rodean como se nos enseña con la naturaleza y la geografía de nuestro entorno.

La capacidad de observación es el escalón primero de la percepción y, después, de la cognición. Lo que observamos va formando “el fondo de armario” de nuestra inteligencia práctica.

Voy a poner un ejemplo práctico. En la gasolinera que repostó, cambiaron los surtidores hace unos meses. En los nuevos, se ven los marcadores de los litros consumidos de cada tipo de combustible.

Gasoleo A	Gasoleo Extra	Gasolina 95	Gasolina 98
260.122	24.042	86.428	3.347
69,56%	6,43%	23,11%	0,90%

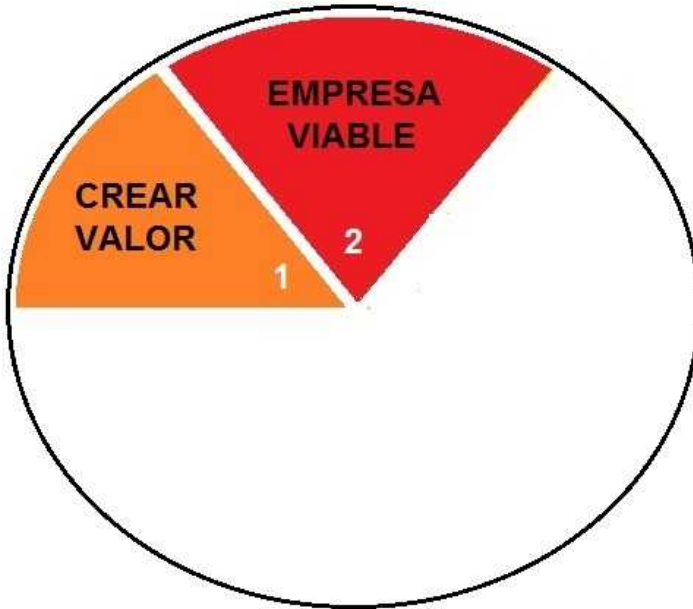
Así: Gasoil A, 260.122 litros; Gasoil Extra, 24.042 litros; Gasolina 95, 86.428 litros; y Gasolina 98, 3.347 litros. Estas cifras son las de un puesto de repostaje. Podríamos sumar las cuatro y hacer la media.

Con estos datos, tenemos una aproximación al consumo de carburantes. Vemos que el gasoil supone el 76% del total, mientras la gasolina el 24%. Dentro del gasoil, el más utilizado es el tipo A con casi un 70%.

De la misma forma, en el día a día, nos encontramos con indicadores que nos muestran el funcionamiento de las empresas y de la economía sin prestarles importancia.

**No se trata de estar continuamente absorbiendo datos, que nos harían marear hasta paralizarnos, sino de ir aprendiendo una forma de relación con la realidad más pragmática.**

## 4.2. LA EMPRESA SEA VIABLE



### 4.2.1. Lienzo de Modelo de Negocio (Herramienta 2)



El objetivo del Lienzo de Modelo de Negocio es **validar que la propuesta de valor al cliente es viable empresarialmente.**

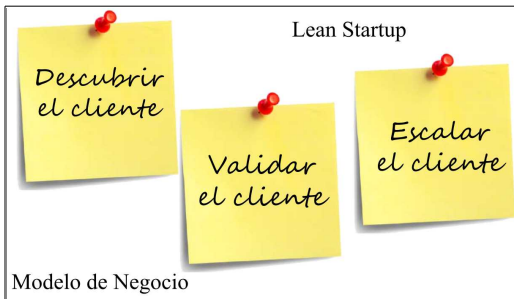
Este tutorial pretende facilitar el comienzo del uso de la metodología del Lienzo de Modelo de Negocio con el objetivo de ayudar a plantear un negocio. No pretende ser un dossier extenso, sino una explicación que anime a su utilización.

Existen en Internet muchas páginas que hablan de esta metodología. Si se quiere profundizar, en la editorial Deusto podemos encontrar el excelente libro **“Generación de modelos de negocio”**, del creador de la metodología Alexander Osterwalderyves.

Modelo de Negocio <b>Nombre de Empresa</b>				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación clientes	Segmento de clientes
	Recursos Clave		Canales	
Estructura de costes			Fuente de ingresos	

## METODOLOGÍA DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

El Lienzo de Modelo de Negocio es una de las herramientas que se utilizan en la Gestión Ágil (Lean Startup) desde el comienzo de la idea hasta el crecimiento de la empresa.



Estas técnicas de gestión ágil provienen del entorno de la Universidad de Stanford y su reconocido Silicon Valley. Debido a su eficacia, tanto en proyectos emprendedores como en empresas, se está generalizando su utilización globalmente.

En un momento socioeconómico donde es necesario dar respuestas rápidas en la innovación en el ámbito empresarial para mantener la competitividad, es necesaria la aplicación de estas metodologías también rápidas.

Una de estas metodologías es la técnica del Lienzo de Modelo de Negocio que facilita de una forma gráfica el poder generar modelos de negocios y rehacer los ya existentes. Es una herramienta de modelo de negocio que



describe de manera lógica y global la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Su utilización es cada vez más extendida.

Se trabajan de forma conjunta sobre 9 módulos: Segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes

## PLANTILLA DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

El lienzo de modelo de negocio lo podemos hacer nosotros mismos o podemos descargar alguno que ya existe en Internet. Al principio, nos viene bien, como en el caso del Lienzo de la imagen, que tenga unas directrices de las preguntas clave en cada uno de los módulos. El de la imagen está elaborado por [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) donde podemos descargarlo.

<b>Lienzo De Modelo De Negocios</b>		Diseñado para:	Diseñado por:	Ej.:
				Revisión:
<b>Socios Clave</b> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave obtenemos a través de nuestros socios clave? ¿Qué actividades clave necesitan nuestros socios clave?</p>	<b>Actividades Clave</b> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestra actividad de valor? ¿Qué canales clave? ¿Qué recursos clave necesitan para las actividades? ¿Qué actividades clave necesitan nuestros socios clave?</p>	<b>Propuesta de Valor</b> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problema estamos resolviendo o evitando? ¿Qué necesidades estamos satisfiriendo? ¿Qué segmentos de clientes, segmentos geográficos, segmentos de canales, segmentos de socios?</p>	<b>Relación con Clientes</b> <p>¿Qué tipo de relación queremos establecer con los clientes? ¿Qué canales clave usamos para establecer y mantener relaciones con los clientes? ¿Qué canales clave usamos para adquirir nuevos clientes? ¿Qué canales clave usamos para mantener relaciones con los clientes? ¿Qué canales clave usamos para recuperar a los clientes perdidos?</p>	<b>Segmentos De Clientes</b> <p>¿Qué segmentos de clientes queremos servir? ¿Qué segmentos de clientes creemos más rentables?</p>
<b>Recursos Clave</b> <p>¿Qué recursos clave necesitan nuestras actividades de valor? ¿Qué canales clave? ¿Qué recursos clave necesitan para las actividades? ¿Qué recursos clave necesitan nuestros socios clave?</p>		<b>Canales</b> <p>¿A través de qué canales queremos entregar el valor a los clientes? ¿Cómo los canales afectan al costo? ¿Cómo los canales afectan a la relación con los clientes? ¿Cómo los canales afectan a la adquisición de nuevos clientes? ¿Cómo los canales afectan a la retención de clientes? ¿Cómo los canales afectan a la recuperación de clientes perdidos?</p>		
<b>Estructura De Costos</b> <p>¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cómo los costos afectan al costo? ¿Cómo los costos afectan a la relación con los clientes? ¿Cómo los costos afectan a la adquisición de nuevos clientes? ¿Cómo los costos afectan a la retención de clientes? ¿Cómo los costos afectan a la recuperación de clientes perdidos?</p>		<b>Fuente De Ingresos</b> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Cómo los canales afectan al costo? ¿Cómo los canales afectan a la relación con los clientes? ¿Cómo los canales afectan a la adquisición de nuevos clientes? ¿Cómo los canales afectan a la retención de clientes? ¿Cómo los canales afectan a la recuperación de clientes perdidos?</p>		

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
 Traducido por José Hernán Restrepo Montoya  
 josehernanrestrepo@fmail.com  
 Medellín, Colombia

El orden habitual para comenzar a reflexionar en cada uno de los módulos es el que señala en la imagen inferior.

Modelo de Negocio <b>Nombre de Empresa</b>				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación clientes	Segmento de clientes
8	7		2	
	Recursos Clave	6		Canales
Estructura de costes			Fuente de ingresos	
9			5	

Este orden viene dado porque en el Lienzo de modelo de negocio se pueden distinguir tres grandes bloques: **1) El valor que generamos. 2) A quién lo generamos. 3) Cómo lo generamos.**

Modelo de Negocio <b>Nombre de Empresa</b>				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación clientes	Segmento de clientes
<i>Cómo generamos valor</i>	Recursos Clave		<i>Valor</i>	
	Estructura de costes			Fuente de ingresos

## SEGMENTOS DE CLIENTES

Comenzamos por el segmento de cliente al que nos dirigimos. En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

## Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Mercado masivo  
Nichos de mercado  
Segmentado  
Diversificado  
Plataforma múltiple



**¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?** Estas preguntas nos obligan a pensar en nuestro cliente. La realización de un mapa de empatía nos puede ayudar en la segmentación.

Para realizar el mapa de empatía de este cliente contestaremos a 6 preguntas: qué ve, qué oye, qué piensa y siente en realidad, qué dice y hace, qué esfuerzos hace el cliente, y qué resultados obtiene el cliente.



**¿Qué ve?** Es cuestión de describir el cliente en el entorno que se mueve. Así, el aspecto que tiene y quiénes son sus amigos. Qué ofertas tiene del mercado cada día. Qué problemas tiene.

**¿Qué oye?** Es preciso ser consciente de lo que escucha de sus amigos y de su familia. Ver quiénes son los que más le influyen y la manera cómo lo hacen. Qué canales de comunicación utiliza.

**¿Qué piensa y siente en realidad?** Su forma de pensar y sentir. Qué es lo más importante. Qué emociones le conmueven. Qué le fascina. Cuáles son sus sueños y sus aspiraciones.

**¿Qué dice y hace?** Imaginar lo que dice y hace cuando está con otra gente. Pensar en su actitud. Contar lo que dice. Ver si hay diferencias entre lo que dice y lo que realmente piensa.

**¿Qué esfuerzos hace el cliente?** Pensar en sus frustraciones. Analizar los

obstáculos que se interfieren entre sus necesidades y sus deseos. Cuáles son los miedos que teme y le paralizan.

**¿Qué resultados obtiene el cliente?** Qué desea o necesita realmente. Cómo mide el resultado de su éxito. Averiguar las estrategias que debería utilizar para poder alcanzar sus objetivos.

Contestando a estas preguntas seguramente entenderemos mejor a nuestros clientes y les podremos ofrecer una propuesta de valor por la que esté dispuesto a pagar. Sentirnos comprendidos ya es una propuesta de valor en sí.

## PROPUESTA DE VALOR

Se trata de especificar la propuesta de valor que hacemos a cada uno de los segmentos de clientes. En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

Que valor estamos entregando a los clientes?  
Cual problema estamos ayudando a resolver?  
Cual necesidad estamos satisfaciendo?  
Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

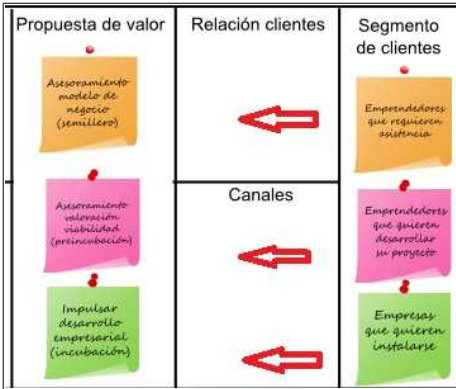
*Novedad*  
*Desempeño*  
*Personalización*  
*"Ayuda a hacer el trabajo"*  
*Diseño*  
*Marca/Status*  
*Precio*  
*Reduccion de Costos*  
*Reduccion de Riesgos*  
*Accesibilidad*  
*Conveniencia / Usabilidad*



**¿Qué valor estamos entregando? ¿Qué problema o necesidad estamos resolviendo?** Pensar en cada producto y servicio dirigido a cada segmento de cliente nos ayuda en este planteamiento.

Una manera de hacer esta definición es enunciar de forma clara la propuesta de valor enfocado en el problema que resolvemos (“Nosotros resolvemos esto”) con un lema fácil de recordar.

De forma que los clientes nos identifiquen inequívocamente con la necesidad que les resolvemos. “Cuando necesito esto, pienso en esta empresa”. Enfocados en esa necesidad, más que en el producto o servicio.



En la imagen adjunta vemos el tipo de producto o servicio (propuesta de valor) que se dirige a cada tipo de segmento de mercado.

El utilizar pegatinas de distintos colores nos ayuda a ver las interrelaciones de los distintos módulos.

## CANALES

En este módulo se plantea cómo llegamos a nuestros segmentos de clientes en toda la cadena de la conducta del consumidor en el proceso de compra. En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?  
 Como los estamos alcanzando ahora?  
 Como estan integrados nuestros canales?  
 Cuales Funcionan Mejor?  
 Cuales son los mas rentables?  
 Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

### fases del canal:

#### 1. Crear conciencia

Como creamos conciencia de los productos y servicios de nuestra compañía?

#### 2. Evaluación

Como ayudamos a que nuestros clientes evaluen nuestra propuesta de valor?

#### 3. Compra

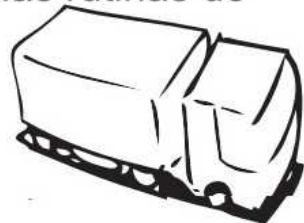
Como podemos permitir que nuestros clientes compren productos o servicios específicos?

#### 4. Entrega

Como proveemos servicio Post venta?

Como estamos entregando la propuesta de valor a los clientes?

#### 5. Post Venta



**Debemos testar las cinco fases del proceso de compra: Información, evaluación, compra, entrega y postventa:**

**Información.** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

**Evaluación.** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

**Compra.** ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?

**Entrega.** ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?

**Postventa.** ¿Qué servicio de atención postventa ofrecemos?

Además del proceso de conducta del consumidor en sus distintas etapas, hemos de pensar en los nuevos canales que suponen Internet, las Redes Sociales y los Dispositivos Móviles, así como en interrelación entre ellos con los canales tradicionales.

Igualmente, hay que pensar que los segmentos de clientes pueden necesitar canales distintos. Cuando se chequee, en una fase posterior, cada segmento estableceremos sus peculiaridades.

## **RELACIÓN CON CLIENTES**

En este módulo analizamos el tipo de relación que establecemos a través de los distintos canales especificados para cada propuesta de valor que ofrecemos a los distintos segmentos de clientes.

En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?

Que relaciones hemos establecido?

Cuan costosas son?

Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

**ejemplos**

*Asistencia Personal*

*Asistencia Personal Dedicada*

*Auto Servicio*

*Servicios Automatizados*

*Comunidades*



En este módulo debemos diferenciar entre la **“forma de relación”**. Es decir, colaborativa, profesional, discreta,... Nos referimos a la actitud. Y, la **“forma organizativa”** de esa relación: asistencia personal, autoservicio, automatizado,...

No hemos de olvidar que las características de este tipo de relación influyen en el coste del producto o servicio. En una fase posterior, es necesario realizar un chequeo de la adecuación del tipo de relación con los distintos segmentos de cliente.

## FUENTE DE INGRESOS

En este módulo describimos la fuente de ingresos de cada producto o servicio. En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?

Actualmente por que se paga?

Como están pagando?

Como prefieren pagar?

Cuanto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

**tipos:**

*Venta de activo*

*Cargo por uso*

*Cargo por suscripción*

*Prestamo/Alquiler/Arrengamiento*

*Licenciamiento*

*Cargo de corretaje*

*Publicidad*

**Precios fijo**

*Lista de precios*

*Según características*

*Dependiendo del segmento*

*Dependiendo del volumen*

**Precios dinámicos**

*Negociación*

*Gestión del rendimiento*

*Mercado en tiempo real*

*Subastas*



En este módulo, tenemos dos elementos que trabajar. Primero, la adecuación del valor y el precio. Segundo, el modelo de fijación de precios y el mecanismo de pago atendiendo a distintos modelos.

Para la adecuación del valor y el precio tendremos que chequear el segmento de cliente y la competencia en cada una de las propuestas de valor, considerando el canal y el tipo de relación.

Podemos estar abiertos a nuevos modelos de tipo de ingresos (venta de activos, cargo por uso, cargo por suscripción, préstamo, licencia, comisión, publicidad), precios fijos (lista, según características, dependiendo del segmento, dependiendo del volumen), y precios dinámicos (negociación, gestión del rendimiento, mercado en tiempo real, subastas).

## **RECURSOS CLAVES**

Con este módulo comenzamos el bloque del lienzo del modelo de negocio en el que describimos cómo generamos el valor propuesto en los módulos anteriores. Los recursos claves son aquellos necesarios para poder desarrollar las propuestas de valor que se han definido.

Puede tratarse de recursos físicos, intelectuales, humanos, financieros, comerciales, software, jurídico, etc. Dependiendo el Modelo de Negocio cambia la importancia de los recursos.

Nos obliga a hacer un inventario de las necesidades que se han descrito en los módulos anteriores y valorar nuestra capacidad para poder acceder a los mismos de cara a desarrollar el proyecto.

En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos a continuación.



Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?  
nuestros canales?  
nuestras relaciones con los clientes?  
nuestras fuentes de ingreso?

**tipos de recursos**

Físicos

Intelectuales (Marcas, patentes, derechos de autor, datos)

Humanos

Financieros



## ACTIVIDADES CLAVES

Al igual que en el módulo de Recursos Clave hemos evaluado las necesidades claves, lo mismo hacemos para las actividades. Se tratan de especificar las actividades que debemos hacer para tener éxito.

En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
Nuestros canales?  
Nuestras relaciones con los clientes?  
Nuestras fuentes de ingresos?

**categorías**

Producción

Solución de problemas

Plataforma / Red



En la definición tradicional de la empresa hablamos de áreas. Así, producción, comercialización, recursos humanos, administración,... Estas actividades pueden tener mayor o menor importancia según sea la fase en la que se encuentre la empresa.

Uno de los elementos que consideramos como recurso clave en todos los modelos de negocio es la disposición de los conocimientos, la tecnología y las personas cualificadas para ponerlas en valor.

Pero, muchas veces, la dificultad viene en el modo de mantener dichos conocimientos, el acceso a la tecnología y el mantener el nivel adecuado de competencias en el personal de la empresa.

Por ello, la importancia de la formación y el benchmarking empresarial como actividades clave para “mantener afiladas” las competencias de conocimiento e innovación.

Es muy fácil decir que lo queremos hacer, pero es difícil la forma de establecerlo operativamente en los planes de acción de cada empresa y, mucho más, valorar si es exitoso.

## SOCIOS CLAVE

Tras haber valorado los recursos y las actividades claves, podemos ver qué empresas, organizaciones o personas son claves en la adquisición y gestión de aquellos recursos y actividades. Puede que sea clave un proveedor, un cliente o, incluso la competencia en algunas actividades.

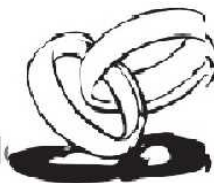
En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

Quiénes son nuestros socios clave?

Quiénes son nuestros proveedores clave?

Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?

Qué actividades realizan nuestros socios clave?



**motivaciones para realizar alianzas:**

*Optimización y economía*

*Reducir riesgos e incertidumbre*

*Adquisición de recursos y actividades particulares*

## ESTRUCTURA DE COSTES

En este módulo establecemos los costes más importantes del modelo de negocio, tanto de los recursos como de las actividades.

En los Lienzos de Modelo de Negocio nos sugieren los aspectos referidos a continuación.

Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?  
Cuales recursos clave son los mas costosos?  
Cuales actividades clave son las mas costosas?

**Su negocio es mas:**

*Enfocado al costo(estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización, mucho outsourcing)*

*Enfocado al valor(Enfocado a la creación de valor, Proposiciones de valor premium)*

**Ejemplo de características:**

*Costos fijo (Salarios, rentas, Utilidades)*

*Costos Variables*

*Economías de escala*

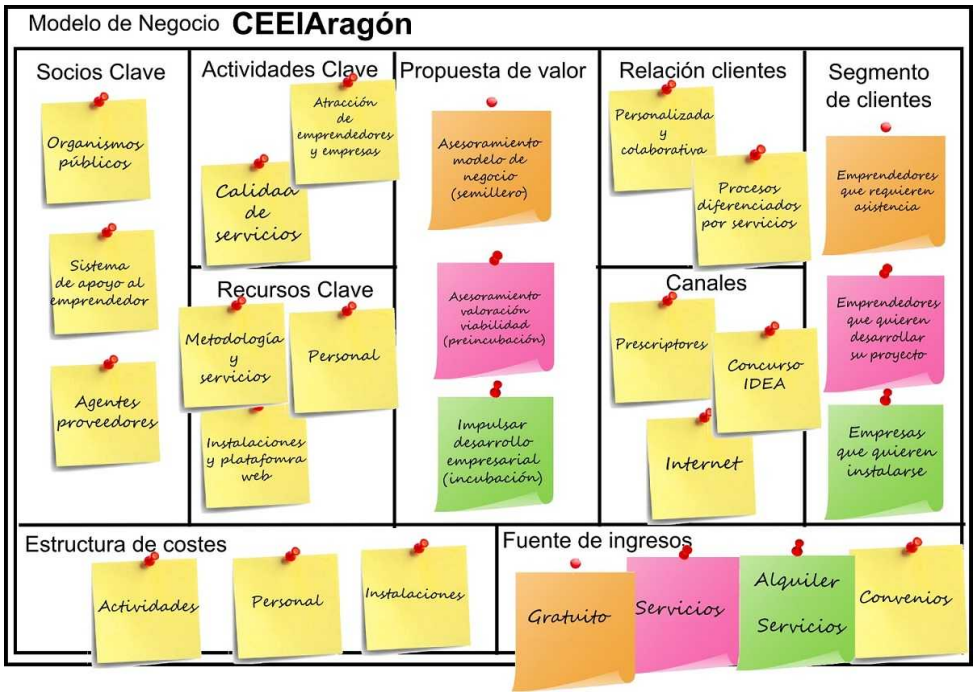
*Economías de alcance*



La metodología sirve también para reflexionar sobre el enfoque estratégico. Coste: estructura de costes conservadora, propuesta de valor de bajo coste, máxima automatización y mucha subcontratación. Valor: enfocado a la creación de valor y proposiciones de valor Premium.

## EJEMPLOS

Se adjuntan los Lienzos de Modelo de Negocio de CEEI Aragón y de Mercadona.



CEEI Aragón es un vivero de empresas con sedes en Huesca, Zaragoza y Teruel.

# Modelo de Negocio **Mercadona**

Realizado por Daniel Vallés Turmo



Mercadona es el líder español en supermercados.

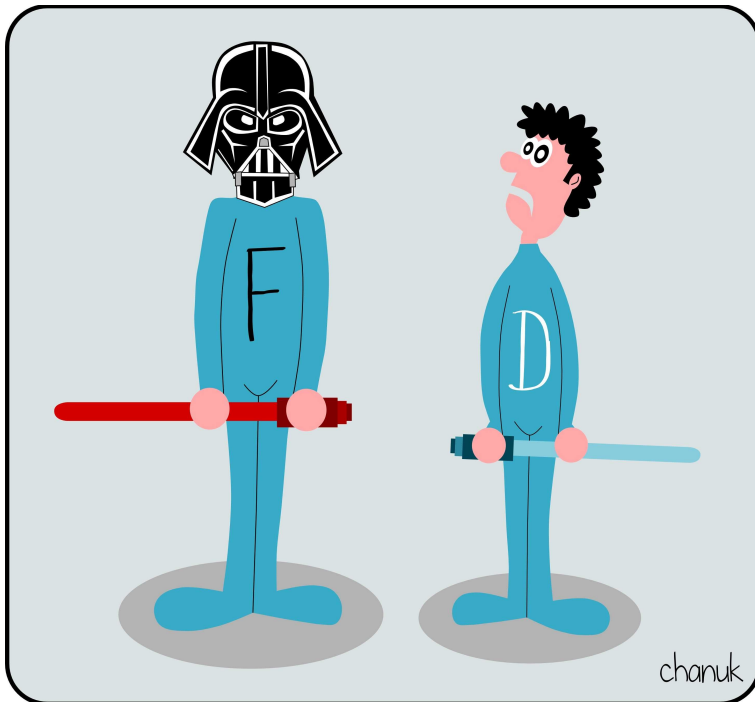
## 4.2.2. Análisis del Entorno

Hay que considerar si nuestro Modelo de Negocio es sostenible internamente y externamente.

### 4.2.2.1. Interno

Al menos desde 1965, se viene estudiando en la gestión de empresas la matriz llamada DAFO para estudiar la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa.

Así, sus **características internas son sus debilidades y fortalezas**, y su **situación externa son sus amenazas y oportunidades**. Proviene del inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).



**El objetivo final de este planteamiento estratégico es determinar estrategias para destacar cada fortaleza, disfrutar cada oportunidad, defender cada debilidad y detener cada amenaza.**

Me viene a la memoria esta herramienta tras escuchar una ponencia de

Richard Vaughan en el Foro Empresa. Remarcó **la importancia de no compararse con nadie para lograr el éxito**.

El motivo aludido es que cuando nos comparamos, tendemos a evaluar nuestras debilidades con las fortalezas del otro, de manera que no nos ayuda a trazar nuestro propio camino.

Me viene, también a la memoria, el libro de Stephen Covey “*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*” escrito en 1989. En el mismo, igualmente se remarca el no competir y compararnos.

Alguno me dirá que es de “avestruces” el no encarar nuestras debilidades. Evidentemente que sí tenemos que conocer nuestras limitaciones, pero enfocadas en un proyecto determinado.

Un buen entrenador no es aquel que va dando ánimos y reprimendas a sus jugadores, sino que indica lo que se ha hecho bien o lo que se ha hecho mal y, en este caso, lo que es necesario hacer para mejorar.

De esa forma no se culpabiliza a la persona, sino que se le responsabiliza de sus acciones con el objetivo de corregir y que se puedan alcanzar los objetivos pretendidos.

La misma estrategia que se emplea en la negociación y resolución de conflictos de no centrarnos en la persona, sino en los hechos. De esta forma evitamos la carga emocional que nos impide la objetividad.

Otro ejemplo donde se produce esta incapacidad de ser emocionalmente objetivo es en el llamado “**dilema del prisionero**” donde se muestra que dos personas pueden no cooperar incluso si en ello va el interés de ambas. Podríamos seguir enumerando más ejemplos en el que la autovaloración impide que tomemos las decisiones más oportunas. Esta autovaloración, tiene que ver con nuestra autoestima.

Si tenemos una baja autoestima, tenderemos a vernos muy influenciados por las opiniones de nuestro entorno, tanto si son positivas, como si son negativas. Así, que seremos vulnerables a las adulaciones y a las maledicencias.

Esta valoración de nosotros mismos, la autoconfianza, la vamos mejorando paulatinamente conforme obtenemos buenos resultados en aspectos concretos que estamos tratando.

Lo mismo se puede aplicar en las organizaciones y empresas. En un momento de cambios tan rápidos, es muy importante centrarse en el éxito

de los proyectos que se están desarrollando.

Así, es necesario dar respuestas rápidas en la innovación en el ámbito empresarial para mantener la competitividad, de manera que se requiere la aplicación de metodologías también rápidas.

Estas herramientas llamadas de gestión ágil (Lean Startup) se centran en el cliente. Primero descubriéndolo, luego validándolo y, finalmente, escalándolo a un determinado segmento de mercado.

Se basan en la creación de modelos en las que hemos hecho hipótesis que luego validaremos testándolas. Una de estas metodologías es la técnica del Lienzo de Modelo de Negocio.

En ella se describe de manera lógica y global la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. De manera que facilita a la empresa centrarse en la mejora continua.

**A diferencia del DAFO, estas herramientas no se centran tanto en la empresa como en el cliente.** Esta focalización permite que la organización se vaya transformando para adaptarse a los cambios en el mercado.

#### 4.2.2.2. Externo

En el libro aconsejado de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. *Generación de modelos de negocio*. Deusto (2011), en las páginas 200 a 209 se nos muestra un interesante cuestionario para valorar el Entorno Externo analizando las fuerzas del mercado, la industria, las tendencias y la macroeconomía.

##### 4.2.2.2.1. Fuerzas de mercado

###### Cuestiones de mercado

Identificar los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta.

###### Segmentos de mercado

Identificar los principales segmentos del mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos.

###### Necesidades y demandas



Reflejar las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas.

#### Costes del cambio

Describir los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia.

#### Capacidad generadora de ingresos

Identificar los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios.

### **4.2.2.2.2. Fuerzas de la industria**

#### Competidores

Identificar a los competidores y sus puntos fuertes relativos.

#### Nuevos jugadores

Identificar a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo.

#### Productos y Servicios Sustitutivos

Describir los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias.

#### Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Describir a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes.

#### Inversores

Especificar los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio.

### **4.2.2.2.3. Tendencias clave**

#### Tendencias tecnológicas

Identificar las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo o permitir su evolución o mejora.

### Tendencias normalizadoras

Describir las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio

### Tendencias sociales y culturales

Identificar a las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio.

### Tendencias socioeconómicas

Describir las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio.

## **4.2.2.2.4. Fuerzas Macroeconómicas**

### Condiciones del mercado global

Esbozar las condiciones generales o actuales desde una perspectiva macroeconómica

### Mercados de capital

Describir las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a tus necesidades de capital.

### Productos básicos y otros recursos

Resaltar los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio.

### Infraestructura económica

Describir la infraestructura económica de tu mercado.

### 4.2.3. Plan de Empresa

El análisis de la viabilidad de la empresa tiene que finalizar con un Plan de Empresa, **un plan de ruta, que ayude al siguiente bloque de la Implementación**. Pero un Plan de Empresa que nos sirva, no uno para enseñar a la galería.

Uno de los valores que más consideramos las personas, sobre todo los emprendedores, es la autonomía para actuar, la sensación de libertad y de singularidad que cantaba Sinatra en su canción “My way”.

De forma que cuando se nos viene una idea de negocio a la cabeza quisiéramos ponerla en marcha lo más rápido posible sin tener que hacer ningún análisis ni hacer ningún tipo de papeleo.

Está claro que esa inmediatez comentada no es posible, aunque sí podemos conseguir una sensación de fluir conforme vamos teniendo la experiencia en pasar de la idea a la acción.

Cuando vamos por la montaña agradecemos un sendero fácil de seguir que nos deje ensimismarnos en el paisaje que vamos contemplando sin tener que preocuparnos si vamos por la dirección adecuada.

Salvo, cuando estamos explorando una nueva vía, y vamos con los planos y el GPS activos teniendo la satisfacción exploratoria, preferimos caminar sin tener que consultar continuamente.

Con la experiencia como senderistas vamos siguiendo de forma automatizada las señales indicadas y los indicios del trazo cuando se pierde al pasar por una zona donde no queda claro.

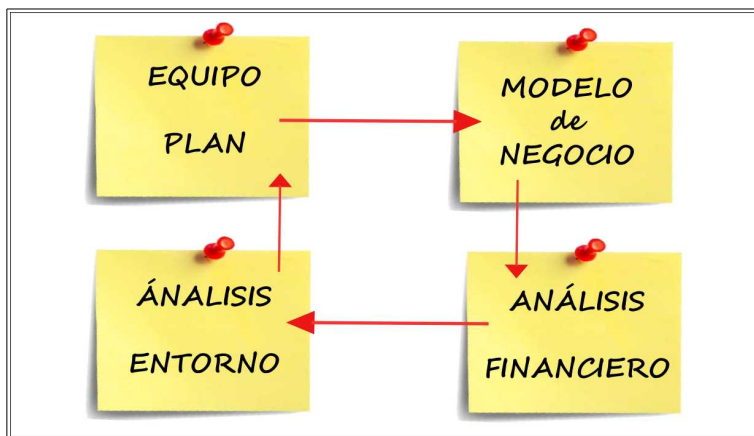
Algo similar ocurre en los emprendedores. El primer proyecto se hace muy farragoso entender la necesidad de tener que seguir una metodología para pasar de la idea a un Plan de Negocio.

Pero, conforme se va teniendo experiencia empresarial se va valorando la necesidad de tener este mapa de ruta necesario para poder seguir exitosamente el camino que se quiere trazar.

En la actualidad existen nuevas metodologías como el Lienzo de Modelo de Negocio y el Comienzo Ágil que hacen que se haga más agradable la creación de un Plan de Negocio que nos sea útil.

**Los planes de negocio tienen la finalidad de describir un proyecto e informar sobre él y su forma de aplicación.**

Puede haber diferencias en el índice que utilice cada institución, pero nos encontraremos cuatro grandes bloques que podremos adaptar al índice.



Primeramente trataremos del equipo humano, luego del funcionamiento del modelo de negocio, le seguirá el análisis financiero y acabaremos con el análisis del entorno y el plan de acción.

En el bloque del **Equipo** distinguimos dos secciones, la de los promotores del proyecto (historia, currículos, forma jurídica y misión) y la del equipo humano (estructura, funciones, incorporaciones, dirección y capacitación).

En el bloque del **Modelo de Negocio** distinguimos cuatro secciones. Comenzamos por el lienzo del modelo de negocio explicando cómo funciona y describiendo detalladamente el producto.

En el funcionamiento del modelo describiremos los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, la relación con clientes, la fuente de ingresos, los recursos, las actividades, los socios claves y la estructura de costes.

Seguimos con tres secciones distintas explicativas del mercado, el marketing y los recursos y procesos necesarios. En esta última distinguimos la producción, el I+D y la administración.

El bloque del **Análisis Financiero** distingue la descripción de los activos,

el estudio de viabilidad (balance, cuenta de resultado, ratios, análisis del punto de equilibrio y casos hipotéticos de ventas y pronósticos) y la tesorería.

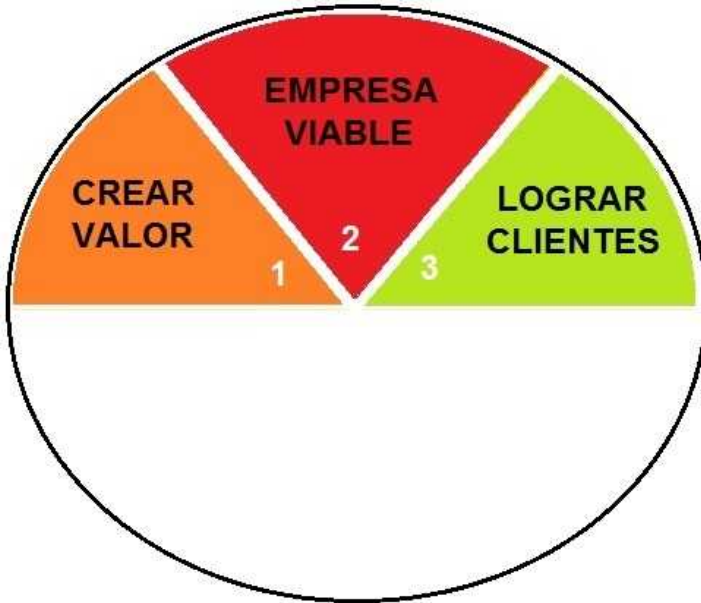
En el bloque del *Análisis del Entorno* podemos separarlo en dos, análisis externo y análisis de riesgos. En el primero, se tratan la macroeconomía, las tendencias, la situación del mercado, el análisis de la competencia y nuestras ventajas competitivas.

En el análisis de riesgos se describe el DAFO del proyecto atendiendo a los factores limitantes y obstáculos, los factores clave de éxito y los riesgos específicos y contramedidas que tomaremos.

Finalizamos el Plan de Negocio con un bloque dedicado al *Plan de Acción* en el que detallamos los proyectos más significativos, con sus objetivos, cronograma y metodología de seguimiento.

Como ya hemos comentado, tampoco existen modelos de Planes de Negocio fijos. Existen variaciones según el uso que se le quiera dar y se van añadiendo nuevos apartados con nuevas metodologías de trabajo.

### 4.3. LOGRAR CLIENTES



#### 4.3.1. Mapa de Empatía por fase de conducta del consumidor.

Si el lienzo del modelo de negocio es una herramienta muy adecuada para disponer una visión global del entorno en el que se mueve nuestra empresa, **el mapa de empatía del cliente es una herramienta imprescindible para diseñar los procesos.**

Diseñar los procesos que disponemos para considerar las distintas fases de conducta de consumidor que el cliente se aproxima a nosotros: búsqueda de información, evaluación, compra, entrega y posventa.

Estos procesos nos sirven tanto para los entornos de relación presenciales, como para los virtuales, que es el caso de los Portales Web, las Redes Sociales y las aplicaciones para dispositivos móviles.

Para realizar el mapa de empatía del cliente contestaremos a 6 preguntas: qué ve, qué oye, qué piensa y siente en realidad, qué dice y hace, qué esfuerzos hace el cliente, y qué resultados obtiene el cliente.

*¿Qué ve?* Es cuestión de describir el cliente en el entorno que se mueve.

Así, el aspecto que tiene y quiénes son sus amigos. Qué ofertas tiene del mercado cada día. Qué problemas tiene.

**¿Qué oye?** Es preciso ser consciente de lo que escucha de sus amigos y de su familia. Ver quiénes son los que más le influyen y la manera cómo lo hacen. Qué canales de comunicación utiliza.

**¿Qué piensa y siente en realidad?** Su forma de pensar y sentir. Qué es lo más importante. Qué emociones le conmueven. Qué le fascina. Cuáles son sus sueños y sus aspiraciones.

**¿Qué dice y hace?** Imaginar lo que dice y hace cuando está con otra gente. Pensar en su actitud. Contar lo que dice. Ver si hay diferencias entre lo que dice y lo que realmente piensa.

**¿Qué esfuerzos hace el cliente?** Pensar en sus frustraciones. Analizar los obstáculos que se interfieren entre sus necesidades y sus deseos. Cuáles son los miedos que teme y le paralizan.

**¿Qué resultados obtiene el cliente?** Qué desea o necesita realmente. Cómo mide el resultado de su éxito. Averiguar las estrategias que debería utilizar para poder alcanzar sus objetivos.

Estas preguntas sobre la empatía del cliente la referiremos a las cinco fases de la conducta del consumidor ya comentados. Comenzamos por la búsqueda de información (¿cómo conoce los productos y servicios de la empresa?).

Evaluación (¿cómo evalúa nuestra propuesta de valor y nos compara?), compra (¿cómo puede comprar nuestros productos y servicios?), entrega (¿cómo le entregamos la propuesta de valor?) y posventa (¿qué servicio de atención posventa ofrecemos?).

Una vez que tenemos completado este mapa de empatía del cliente para cada una de las fases de conducta del consumidor, volveremos a revisar el modelo de negocio centrado en ese segmento de cliente.

Nos habrá ayudado a definir mejor la propuesta de valor del cliente y poder denominarla con las palabras y emociones que manifiesta, de manera que logremos captar mejor su atención.

Podremos definir y diseñar mejor el tipo de canal que tenemos que utilizar en cada uno de las fases de conducta del consumidor para adaptarnos al mapa de empatía de nuestro cliente.

También, conocer y poder diseñar apropiadamente el tipo de relación que quiere establecer con nosotros el cliente, así como la forma como quiere que se lleve a cabo la misma.

Y, lo más importante, conocer si está dispuesto a pagar por el producto y qué cantidad y forma, tras haber desarrollado estrategias que ayudan al cliente a saltar los obstáculos que le paralizan.

La herramienta del mapa de empatía, así como la del lienzo de modelo de negocio, son instrumentos que se utilizan de forma participativa y ganan calidad cuando se trabajan en grupo.

Una plantilla del mapa de empatía para las fases de la conducta del consumidor nos ayuda a considerarlo cuando estamos diseñando un proceso.

<b>Mapa de empatía del cliente según fase</b>		Adaptación contenidos del libro "Generación de modelos de negocio", Deusto				
<b>VE</b>	<b>OYE</b>	<b>PIENSA Y SIENTE</b>	<b>DICE Y HACE</b>	<b>ESFUEZOS</b>	<b>RESULTADOS</b>	
Aspecto y entorno	Lo que dicen los amigos	Lo que realmente importa	Actitud en público	Mayores frustraciones	Deseos y necesidades reales	
Quiénes son sus amigos	Dicen personas influyentes	Principales preocupaciones	Qué cuenta a los demás	Obstáculos deseo a necesidad	Baremo para medir éxito	
La oferta del mercado	Canales multimedia	Inquietudes y aspiraciones	Incongruencias	Qué riesgos teme asumir	Estrategia superar obstáculos	
<b>INFORMACIÓN</b> ¿Cómo conoce los productos y servicios de nuestra empresa?						
<b>EVALUACIÓN</b> ¿Cómo evalúa nuestra propuesta de valor y nos compara?						
<b>COMPRA</b> ¿Cómo puede comprar nuestros productos y servicios?						
<b>ENTREGA</b> ¿Cómo le entregamos la propuesta de valor?						
<b>POSVENTA</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?						



### 4.3.2. Gestionar el proceso de venta (Herramienta 3)



Ya hace años que se habla del software Customer Relationship Management (CRM) como un modelo de gestión de toda la organización basada en la orientación al cliente, disponiendo de la información integradamente.

En los últimos años, ha habido tres cambios significativos que hacen que se vuelvan a repensar su funcionalidad y el tipo de empresas que pueden utilizarlo: los datos en la nube, la generalización de los Smartphone y la comunicación en las redes sociales.

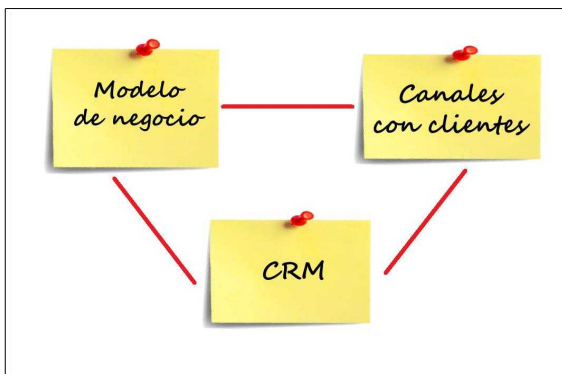
En su origen, los CRM estaban pensados como un módulo a añadir a los ERP (Enterprise Resource Planning) que disponían las empresas para gestionar e integrar la información de sus distintas áreas funcionales.

La filosofía de los datos en la nube y la SaaS (software as a service) facilitan el acceso a los CRM a empresas que no disponen de los recursos económicos y tecnológicos necesarios anteriormente.

La generalización de los dispositivos móviles ha modificado tanto la forma de acceso 24 horas, la usabilidad de los software haciéndolos más intuitivos, como el número de personas que pueden utilizar desde distintos lugares.

El último cambio es el traslado de la forma de comunicación habitual del email a las redes sociales (WhatsApp, Facebook, Twitter,...) que hace que se configuren nuevos canales de comunicación.

Estos nuevos cambios, hacen pensar en la posibilidad del uso de CRM tanto por los emprendedores como por las pequeñas empresas, como una herramienta imprescindible de gestión.

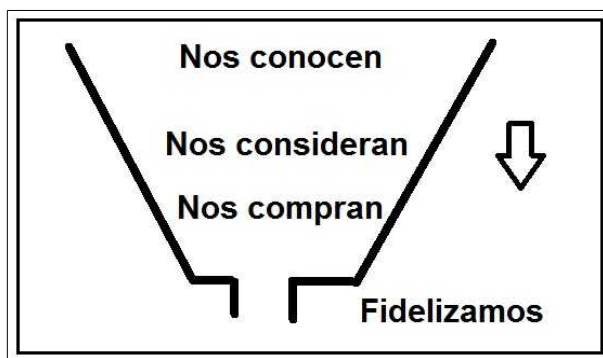


Ya no debemos pensar en los CRM como una solución tecnológica (como se vendía en su inicio), sino como una herramienta que nos sirve para implementar las estrategias empresariales.

Así, tenemos que tener claro qué es lo que queremos vender, a quién se lo queremos vender, cómo lo vamos a hacer y cuándo lo vamos a hacer, y cómo desarrollamos las relaciones comerciales.

El Lienzo de Modelo de Negocio nos puede ayudar a aclarar estos apartados con sus 9 módulos en que detallamos los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales que utilizamos y el tipo de relación.

La propia metodología del Lienzo de Modelo de Negocio, en lo que se refiere a canales, nos ayuda a pensar en la **filosofía de embudo de los CRM**: nos conozcan, nos valoren, nos compren y sea fieles.



Particularmente importante es conocer la forma de funcionar de los nuevos canales que suponen las redes sociales. Al igual que el CRM, se ha pasado de Marketing Digital a Marketing Social.

Cuando uno monta su propia empresa, un sistema CRM no aparece como una prioridad. Sin embargo, una vez que los primeros clientes surgen, ya hay una necesidad de organizar la comunicación con ellos.

Lo mismo sucede con una empresa pequeña ya establecida, donde cada persona se enfoca en la tarea encomendada de administración, producción o venta, viendo la gestión de un CRM como una tarea no productiva.

Una vez que hemos justificado su necesidad de uso, viene la parte de cuál elegir. Primero tenemos que pensar que se adapte a los tres cambios que hemos referido: esté en la nube, se pueda utilizar con dispositivos móviles

y gestione las redes sociales.

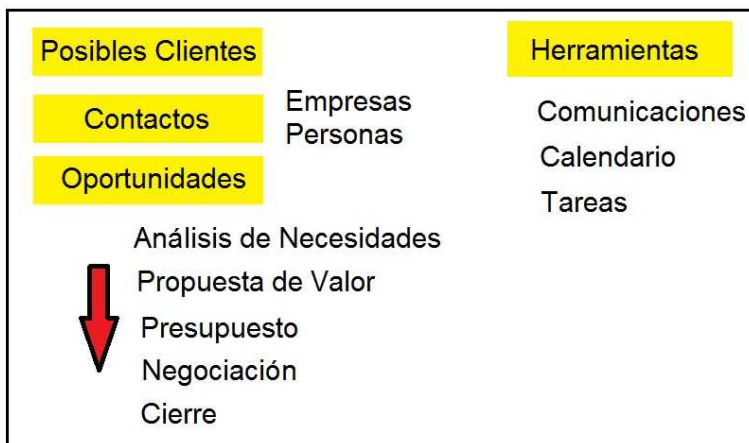
La gestión de los canales de las redes sociales es un aspecto que está evolucionando muy rápidamente y que no está generalizada en los CRM. Por otra parte, Google Apps está facilitando esta labor de integración.

Si miramos en Internet, fácilmente nos encontramos con artículos de expertos que nos hablan de las ventajas de uno y otros, pero tanta información acaba por desbordarnos si no estamos iniciados.

En el caso de CRM en español en la nube se mencionan: TeamLab, Zoho, Sugar, Sage, Web, Salesforce, Vtiger, Worketc, Civic, GoldMine, Hipergate,... Y, seguramente, habrá muchos más.

Si empezamos a mirar precios nos encontramos que la mayoría dispone de un periodo de prueba gratis. Entre los más utilizados, Zoho tiene una versión gratuita hasta tres usuarios.

Los expertos aconsejan no tomar una decisión precipitada, pensar en la forma cómo trabajamos en nuestra organización y, sobre todo, que se adapte a quienes van a utilizar la aplicación.



#### 4.3.2.1. Posibles clientes

La gestión del proceso de venta comienza en la **segmentación** de los posibles clientes que vemos podemos alcanzar desde nuestro modelo de negocio particular.

Estos posibles clientes nos pueden venir de distintas fuentes. Así nuestra

cartera de cliente, la página web, las redes sociales, conocidos, actividades promocionales y un largo etcétera que nos ofrecen las nuevas tecnologías.

#### 4.3.2.2. Contactos

El siguiente paso del proceso es discriminar esta cartera de posibles clientes para valorarlos como oportunidad, de modo que elaboramos una ficha de **contacto** y otra ficha de la **empresa** jerarquizando su importancia.

La gestión de una **campana** general o una oportunidad de venta supone las siguientes etapas: análisis de necesidades, propuesta de valor, presupuesto, negociación y cierre, tanto si es positivo como negativo.

#### 4.3.2.3. Oportunidades

**El análisis de la necesidad** de la empresa conlleva el conocer su modelo de negocio para ver en qué proceso encontramos oportunidades. Se trata de transformar una necesidad como oportunidad.

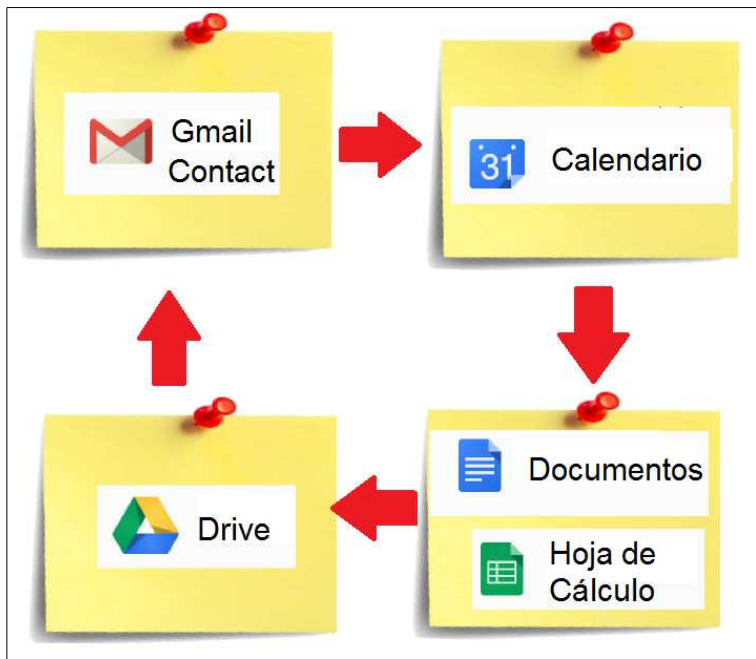
Una vez detectada esta necesidad, tenemos que transformarla en una **propuesta de valor** para el posible cliente. ¿Qué ventaja o que solución le estamos aportando? Lo plasmamos en su lenguaje.

Luego es necesario **presupuestar** esta propuesta de valor de una forma acorde al modelo de negocio. Se podrían ofrecer varias posibilidades tanto en el precio como en la forma. Así, podríamos ir desde un precio fijo a uno variable.

Es en el proceso de **negociación** donde se produce esta concordancia entre el modelo de negocio de la empresa y el nuestro. De forma que se adaptan tanto la propuesta de valor como el precio.

El final del proceso de negociación es el **cierre de la venta**. También podría ocurrir que no hubiera un acuerdo. Podría ser que hubiera una posibilidad posterior para la misma oportunidad o poder ser un posible cliente para otra distinta.

Con Google Apps podemos realizar nuestro propio CRM utilizando las distintas aplicaciones que hemos mencionado anteriormente.



En el portal de Slideshare se puede consultar y descargar una presentación titulada **“Crea tu CRM”** que he preparado en el que se explica cómo utilizar las aplicaciones de Google Apps:

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/crea-tu-propio-crm-gestin-de-clientes-con-google-apps>

### 4.3.3. Informes de Gestión

Mucho han cambiado los informes de gestión en los últimos 20 años. En el año 1993 las grandes empresas que trabajaban con sistemas de bases de datos muy caros (como era el caso de Oracle) facilitaban unos informes en pantallas monocromáticas.

En la actualidad, las grandes empresas disponen de unas bases de datos que permiten utilizar “cubos dinámicos” donde podemos crear infinidad de informes de gestión con unas presentaciones muy didácticas.

1. Análisis	2. Propuesta	3. Presupuesto	4. Negociación	5. Cierre
				29/11/2013
	14/03/2014			
			27/01/2014	
				30/12/2013
		21/02/2014		
				30/10/2013
				30/09/2013
14/04/2014				
14/05/2014				

En aquel año 1993 me tocó hacer informes de gestión para ver la rentabilidad de parques de atracciones. Recién salido de un MBA, los primeros informes eran un “tocho” con un montón de ratios económicos y financieros.

Al poco tiempo, me di cuenta que a la dirección de poco le servía aquel informe para tomar decisiones de inversión en apenas cinco minutos. Fue cuando comencé a incluir gráficos en colores de la rentabilidad por cada unidad de negocio.

Aquello gustaba más. El color rojo indicaba la mayor rentabilidad, mientras que los colores más suaves suponían una disminución progresiva. Era una forma muy directa de poder comparar distintas inversiones. Luego se iban a mirar las páginas de ratios.

El mismo modelo lo fui implementado para tomar decisiones de inversión en otros sectores como era hospitales, televisión por cable, inversión inmobiliaria, entre otros muchos.

Todavía no existía Internet y apenas un incipiente correo electrónico. Esto suponía que había un acceso muy limitado a la información y que era necesario desplazarse para presentar los

informes.

El final del siglo XX conllevó un cambio drástico con las posibilidades de los paquetes de software ofimático (Word, Excel y Access), así como la proliferación de los ERP (programas de gestión integral) en las empresas.

La primera década del siglo XXI ha sido el boom de Internet y la utilización de los sistemas de comunicaciones, como es el caso del correo electrónico, que han posibilitado el compartir la información.

Esta segunda década nació con dos nuevos paradigmas rompedores (los datos en la nube y el software como servicio (SaaS) que vuelven a transformar el modelo de creación de informes de gestión.

Los datos en la nube (en un servidor al que tenemos acceso por Internet) y el SaaS posibilitan el poder consultar estos informes desde cualquier lugar y compartirlos con otras personas.

Evidentemente, existen programas de software en el mercado que nos hacen estas funciones de una manera fácil. Pero, también tenemos la opción de utilizar plataformas gratuitas que lo facilitan, como es el caso de Google Apps.

En este caso, podemos tener una base de datos en una hoja de cálculo a partir de la cual podemos realizar los distintos informes que necesitemos tanto para uso particular como para compartirlo con colaboradores.

Estos informes pueden ser de ventas por clientes, de facturación por comercial o cualquier otro que podamos crear desde la base de datos que tenemos en la hoja de cálculo.

Pero, también podemos utilizarlo para hacer el seguimiento de nuestra actividad. Así, podemos saber en qué fase del proceso de venta se encuentran las distintas posibilidades que tenemos entre manos.

Estas fases del proceso de venta son el análisis de la necesidad del cliente, la propuesta de valor que le ofrecemos, el presupuesto económico propuesto, el periodo de negociación y el cierre positivo o fallido de la venta.

En la foto adjunta, tenemos un gráfico que nos muestra el estado en que se encuentran distintas oportunidades de venta indicándose la fecha donde se ha realizado la fase alcanzada.

Se ha utilizado una gama de colores progresiva que indica el avance en el proceso. Así, el azul para el análisis en el inicio, en amarillo cuando se ha presupuestado, y el rojo cuando ya se ha cerrado positivamente la operación.

Es una tabla dinámica que se actualiza de forma automática cuando se ha cambiado la base de datos, de manera que podemos tener acceso a la misma desde cualquier sitio disponiendo de la información actualizada por todas las personas que tienen acceso.

**Un informe de gestión tiene que ser útil para realizar un seguimiento y tomar decisiones.** Con estas herramientas es muy fácil adaptarlos a las necesidades que tengamos.



## 4.3.4. Marketing online (Herramienta 4)





Necesitamos contar actualmente con un conocimiento de las redes sociales que nos ayude a comunicar.

### 4.3.4.1. Nuevos canales

Internet y las redes sociales han traído nuevos términos al ámbito de la gestión de clientes que no tenían razón en el ámbito tradicional en el que se movía anteriormente la actividad empresarial.

Este nuevo canal, Internet, supuso los conceptos “**Posicionamiento**” y “**Reputación**”. Posicionamiento es la relevancia de nuestra aparición en los buscadores de Internet, tanto de forma natural como patrocinada.

Canales				
Fases				
INFORMACIÓN				
EVALUACIÓN				
COMPRA				
ENTREGA				
POSTVENTA				

El primer concepto, posicionamiento, tiene un sentido de magnitud del mercado potencial que puede conocer nuestra web a partir de la búsqueda que se hace de información.

Reputación se refiere a la calidad de dicho posicionamiento. Si además de

ser conocidos, tenemos una huella de crédito favorable a nuestra actividad que haga que nos busquen específicamente.

El concepto de reputación tiene una connotación de atracción positiva hacia la opción de nuestra empresa a la hora de elegir entre distintas posibilidades que se encuentran ofertadas en la red.

Una vez que tenemos al posible cliente en la web, se habla de “**Tasa de Conversión**”, refiriéndose al porcentaje de usuarios que finalmente realizan alguna acción deseada en sus visitas al sitio web de la compañía.

La evolución de Internet llevó a las redes sociales, especialmente Facebook, donde surge el concepto de “Simpatizante”, que son las personas que quieren recibir información de nuestra página en las redes sociales.

Y “**Alcance**”, que se refiere a las personas a las que llegan nuestros contenidos a través de los simpatizantes propios y la inserción gratuita de promoción por parte de la red social.

Al igual que en los buscadores, este alcance se puede hacer de una forma orgánica (haciendo crecer la red de simpatizantes mediante la creación de contenidos que posibilitan la adhesión) o pagada (mediante la inserción patrocinada).

Igualmente surgen nuevas formas de medir la fidelización de los simpatizantes en las redes sociales, como son la “**Tasa de Participación**” o el seguimiento de los simpatizantes que ocultan nuestros contenidos.

Los conceptos comentados de “Alcance” y “Posicionamiento” tienen importancia en la fase de darnos a conocer al segmento de clientes potenciales a los que nos dirigimos con nuestra propuesta de valor.

Mientras que la “Reputación” incide en la fase en que el potencial cliente está valorando distintas posibilidades en una fase en la que ha decidido ya comprar. Por lo tanto conlleva una predisposición positiva.

La “Tasa de Conversión” sería un indicativo de la eficiencia de compra de los potenciales clientes, en cuanto que mide las ventas realizadas en proporción a las visitas que han realizado.

Por último, la “Tasa de Participación” podría ser un indicador de fidelización de clientes que ya nos han realizado compras y se encuentra en una fase de postventa, hasta que vuelvan a comprar de nuevo.

En algunos sectores, estos términos referidos a los canales de la era

Internet y las Redes Sociales son los predominantes, mientras en otros todavía son mayoritarios los canales tradicionales.

En la era de Internet, que ha comenzado apenas hace 20 años; se han ido realizando innovaciones en los canales de relación con los clientes que hemos ido asumiendo a una velocidad de vértigo.

El email comienza a popularizarse en 1993, la web en 1995, Google aparece en 1998, los blogs y los recomendadores en el 2000, Facebook en el 2004, YouTube en el 2005, Twitter en el 2006, la aplicaciones para móviles en el 2007, los cupones en el 2008,...

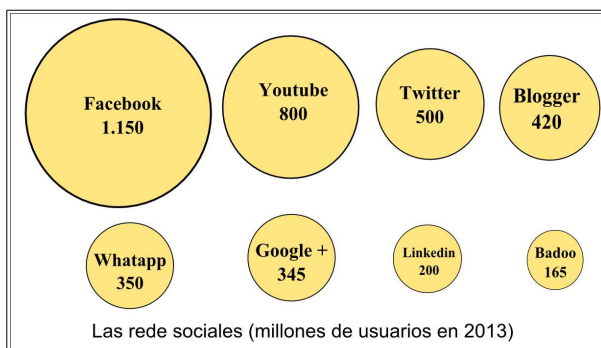
Hasta el siglo XIX la forma de llegar a los clientes se había basado en la visita personal, los carteles, las ferias, los establecimientos y los agentes comerciales. De esta forma se alcanzaban, atraían y retenían a los clientes.

Es en el siglo XX donde se populariza la publicidad en la prensa, en la radio y en la televisión. En los 80 le llega el turno al fax, los centros comerciales y los envíos de cartas masivos.

En los 90, surgen los telecentros de marketing telefónico y la telefonía móvil, como antesala de la revolución que se venía cocinando entorno a Internet y los dispositivos móviles.

#### 4.3.4.2. Redes sociales

Es conocida la importancia de las Redes Sociales para conectar con lo clientes. Les llamamos redes sociales, pero deberíamos llamarlas redes emocionales. Los contenidos que más éxito tienen son aquellos que nos afectan de una forma más emocional. Su utilización no ha hecho sino que crecer, especialmente Facebook.



### 4.3.4.3. Facebook

En el portal de Slideshare se puede consultar y descargar varias presentaciones que he preparado sobre la utilización de las Redes Sociales en la Empresa, especialmente Facebook:

+ *Las redes sociales como canal de las empresas de servicios:*

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/las-redes-sociales-como-canal-de-las-empresas-de-servicios>

+ *Promocionar en Facebook:*

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/promocionar-en-facebook>

+ *Buenas prácticas en redes sociales:*

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/buenas-prcticas-redes-sociales-comercio>

+ *Dinamizar y promocionar en Facebook*

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/dinamizar-y-promocionar-facebook>

+ *Buenas prácticas de Facebook en hostelería*

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/buenas-prcticas-facebook-hosteleria>

### 4.3.4.4. Contenidos en las redes sociales

Las redes sociales son un canal de relación de la empresa con el cliente para darse a conocer, incrementar la reputación, facilitar la compra y la entrega, así como mantener una relación posventa.

Depende de cada sector y cada empresa el papel que se le quiera dar a las redes sociales como canal. Seguir a empresas competidoras o a otras que comparten clientes similares puede ayudarnos a clarificar.

Una de las características que tienen las redes sociales es la necesidad de realizar contenidos continuamente para alimentarla. Este hecho hace que muchas empresas desistan al no ver resultados.

Deseos reales y estrategias superar obstáculos a las frustraciones, obstáculos y riesgos	
DESEOS Y NECESIDADES	SUPERACIÓN OBSTÁCULOS
Paisaje y naturaleza	Facilidades
Tranquilidad y gastronomía	Acontecimientos
Actividades en grupo	Promociones

Facebook tiene una herramienta muy interesante que nos permite seguir el crecimiento semanal de seguidores que tienen determinadas páginas que estamos siguiendo, de forma que podemos ver qué publicaciones son las que más enganchan.

No hemos de olvidar que la mayor parte de las redes sociales tienen un alto componente emocional. Los indicadores que se buscan son de afinidad (me gusta), participar (comentar) y dar a conocer (compartir).

Por eso es necesario conectar empáticamente con nuestro cliente sin olvidar que se trata de un canal con un objetivo empresarial. La herramienta del mapa de empatía nos puede ayudar en este cometido.

Sobre todo para clarificar los deseos y necesidades reales de nuestros clientes, así como sugerir estrategias para que superen las frustraciones, obstáculos y riesgos que le impiden comprar.

En la imagen adjunta ponemos el **ejemplo de un establecimiento de turismo de montaña**. Los deseos y necesidades que tienen sus clientes para contratar sus servicios son el paisaje y la naturaleza, la tranquilidad y la gastronomía, así como actividades en grupo.

Los seguidores de nuestra página (que les gusta este tipo de ocio) agradecerán contenidos sobre esta temática. Cuánto de mayor calidad, más éxito tendrán en afinidad, participación y difusión.

A la vez que les gusta ver este tipo de contenidos, estamos logrando que su deseo de compra de nuestros servicios se mantenga latente al recordarles

sus deseos y necesidades.

Junto a este tipo de contenidos, de vez en cuando, deberíamos incluir contenidos que ayuden a superar los obstáculos para que decidan algunos de nuestros seguidores contratar nuestros servicios.

Así, el mostrar facilidades que damos a quienes tienen mascotas, bicicletas, niños o alquiler de equipamientos deportivos. De esta forma ponemos un peso en la contrabalanza.

Otra estrategia para superar los obstáculos sería el ir recordando acontecimientos de la naturaleza, como la primavera, el deshielo, las setas o la nieve que sugieren una excusa para salir.

Igualmente importante, la promoción económica puntual para una determinada fecha o el establecimiento de algún tipo de descuento por fidelización o por una magnitud de contratación.

Si queremos ver un ejemplo excepcional de cómo lo hace un establecimiento de nuestra provincia, tenemos que ver la página de Facebook del Hotel La Casa del Río que regentan Chema y Marta.

Por aquello que vemos, casi siempre, más verde el césped del vecino que el nuestro, podemos pensar que la hostelería es un sector fácil para disponer de contenidos atractivos.

Sin embargo, si nos podemos a pensar, en casi todo tipo de comercio o servicio que podamos imaginar, podemos encontrar una serie de contenidos relacionados con la actividad que puedan ser del interés de nuestros clientes.

Si no nos salen ideas, podemos surfear por la redes sociales y encontrar ejemplos que nos puedan servir de referencia y luego valorar si podemos implementarlo en nuestro caso particular.

No existe una única solución, ni siquiera es definitiva. Igualmente, tenemos que recordar que las redes sociales funcionan en ambas direcciones. Así, es un lugar adecuado para conocer mejor a nuestros clientes.

Como en todos los procesos empresariales, si vemos que tenemos éxito y nos dedica mucho tiempo, existe la posibilidad de externalizarlo. Así que no hay excusas para ponerse manos a la obra.

#### **4.3.4.5. Promoción en las redes sociales**

Al igual que ha ocurrido con los buscadores de Internet, en las redes sociales también se está requiriendo la necesidad de realizar promociones pagadas para posicionar los contenidos de las empresas.

En el caso de la red social Facebook, para el caso de las páginas empresariales, te permite realizar bien la promoción de la página durante un determinado tiempo, o bien la promoción de una publicación.

### Segmentación Usuarios

Ubicación	Ciudades
Huesca, Spain	Huesca, Spain

Edad	20	60
20 - 60	20	60

Sexo	Todos	Hombres	Mujeres
Todos	Hombres	Mujeres	

Intereses
Introduce de cuatro a diez intereses...

Presupuesto máximo	11 €
11 €	

Estimación de las	2900 - 7500	de 22 000
2900 - 7500	de 22 000	

Ubicación	Ciudades
Huesca, Spain	Huesca, Spain

Edad	20	60
20 - 60	20	60

Sexo	Todos	Hombres	Mujeres
Todos	Hombres	Mujeres	

Intereses
Senderismo
Introduce de cuatro a diez intereses...
+ Acampada + Cycling + Montañismo

Presupuesto máximo	8 €
8 €	

Estimación de las	170 - 400	de 400
170 - 400	de 400	

La promoción de la página supone la realización de un anuncio para lograr seguidores (me gusta). Se basa en un presupuesto diario que garantiza un intervalo de captación de fans. No se trata de comprar fans, sino de persuadir su adhesión.

El importe económico de la campaña depende del tipo de página y la segmentación geográfica que se quiere abarcar. En el cuadro de diálogo podemos ver el alcance según el presupuesto diario que queramos invertir. La promoción de una publicación maximiza el alcance de visión de la misma aparte del que logramos a través de nuestros simpatizantes. En este caso, Facebook nos presueta según la segmentación que realizamos.

Antes de promocionar una publicación, debemos aclarar los objetivos que perseguimos con esta acción para poder medir posteriormente su eficacia. Así, el dar a conocer una determinada oferta que publicamos en nuestra página web.

Es muy importante tener clara una hipótesis previa porque nos puede

ayudar posteriormente a cambiar el enfoque de la segmentación de usuarios o del contenido de la publicación.

Una vez que tenemos definido el objetivo de la campaña de promoción, es necesario buscar el tipo de publicación que sea atractivo para el público objetivo y a la vez nos sirva para lograr nuestro fin.

Para ver qué publicación es la más atractiva, debemos consultar en la herramienta de estadísticas de Facebook y ver el histórico de aquellas que han tenido más difusión, aceptación y participación.

La difusión viene dada por el número de seguidores que tengamos. No todos nuestros seguidores ven nuestras publicaciones. Entre otras razones, por la competición a lo largo del día con otros cientos que, también, reciben.

Una forma orgánica de conseguir mayor difusión es el que nuestros seguidores compartan la publicación, de modo que alcance a sus seguidores. Supone una forma exponencial de crecimiento.

La aceptación la medimos con el número de “likes” que tiene la publicación. Mientras que la participación con los comentarios realizados y con las veces que se ha compartido.

Una vez que hemos elegido la publicación adecuado, la lanzamos de forma orgánica (sin hacer promoción) para ver su aceptación natural. El propio Facebook es proactivo para decirnos que está teniendo un alto rendimiento y puede promocionarse.

Otra opción es promocionar alguna de las publicaciones que ya sabemos han tenido éxito. Una vez que ya hemos realizado la selección entramos en la herramienta de promoción.

Por defecto, nos hace un presupuesto de enviar a “los amigos de nuestros amigos”. En muchos casos, es una opción muy interesante porque posiblemente gran parte de ese público objetivo tenga afinidades comunes.

Pero, igualmente, podemos hacer una segmentación concreta. Primero elegimos la zona geográfica (país, región/provincia o ciudad). Luego, características demográficas de sexo y edades.

El siguiente paso es segmentar por intereses que buscamos. Nos deja poner de 4 a 10 etiquetas. Conforme ponemos una palabra, se abre un desplegable con distintas posibilidades.

Con estos datos de segmentación, Facebook nos hace un presupuesto



económico y estimación de las personas a las que llegará la publicación que hemos seleccionado para promocionar.

En la foto adjunta se muestra un ejemplo de segmentación para llegar a usuarios de Facebook de la ciudad de Huesca entre 20 y 60 años. El presupuesto es de 11 euros y se espera una horquilla de alcance entre 2.900 y 7.500 de los 22.000 posibles.

Si a esta segmentación, le añadimos un interés (en este caso senderismo), nos propone un presupuesto de 8 euros para un alcance estimado de 170 a 400 personas de la población anteriormente segmentada.

#### **4.3.4.6. Caso práctico: Mejor Rincón 2015**

La Plaza Mayor de Graus llegó a la final del concurso Mejor Rincón 2015 organizado por la Guía Repsol junto a Los Barruecos en Extremadura. Ha sido un proceso largo de clasificación desde el mes de Mayo.

Finalmente ganó el Monumento Natural Los Barruecos con 84.207 votos acumulados. Graus obtuvo 71.544 votos acumulados tras 20 días de competición entre los dos rincones.

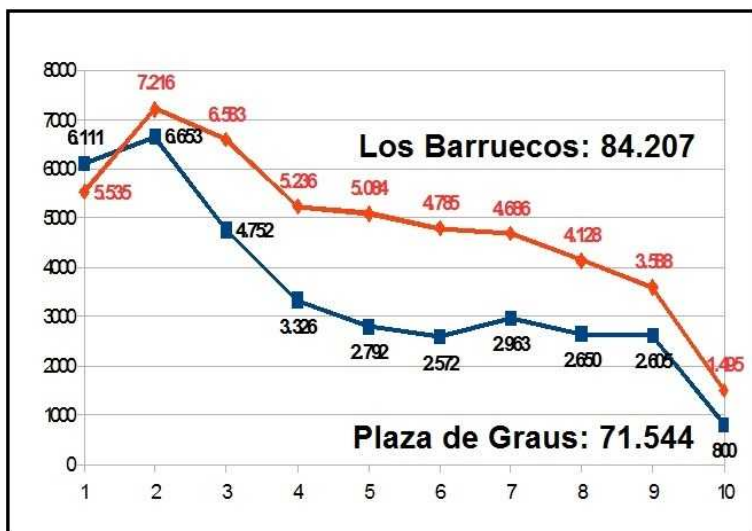
Se presentaron más de mil lugares como aspirantes, entre ellos 61 de Aragón. La Guía Repsol eligió a la Plaza de Graus entre 16 lugares para clasificarse. El 6 de julio logró pasar los cuartos de final.

En semifinales tuvo como rival a Santa María de Zumarraga La Antigua a la que consiguió ganar llegando a tener 38.146 votos el 18 de agosto cuando se terminó el periodo de votación.

Las votaciones comenzaron el 19 de agosto terminando el día 10. Se podía votar diariamente. Tomó la delantera Los Barruecos, llegando a tener una diferencia de más de 1.100 votos el 24 de agosto.

Poco a poco, Graus va tomando fuerza hasta empatar a 14.661 votos el día 26. Hasta el día 2 de agosto va en la cabeza Graus. Es este día cuando se llega al máximo de votos diarios, 7.216 Los Barruecos y 6.653 Graus.

El día 3 de agosto a las 14 horas la organización de concurso decide no aceptar el voto delegado. A partir de este momento, va tomando ventaja Los Barruecos con una diferencia de más de dos mil votos diarios.



En términos empresariales, consiguieron más ventas el rincón de Los Barruecos que el de Graus, con un ventaja de 12.663 votos. Su producto fue comprado 84.207 veces y el de Graus, 71.544.

Un concurso es similar a cualquier proceso de venta. Primero es necesario conocer su existencia, luego valorar el querer participar y finalmente, hacerlo. En este caso, hay que añadir que se podía repetir el proceso de compra durante varios días.

Dadas las características de afinidad de este concurso de elegir el Mejor Rincón, se podía suponer un gran número de compradores a los que les llegará la información de su existencia.

En este caso, el proceso de inscripción ha sido muy engorroso siendo complicado darse de alta primero porque se solicitaba un código de usuario y contraseña muy complejos.

Ver descripción del proceso en:

<http://caminosdebarbastro.blogspot.com.es/2015/08/plaza-de-graus-mejor-rincon-2015.html>

Luego había que confirmarlo con una clave de seguridad. Te llegaba un correo electrónico para confirmarlo, con otra clave de seguridad. Finalmente, ya podías entrar en la web del concurso.

Al votar la primera vez tenías que introducir un número de teléfono al que

te llegaba un SMS con otro código de seguridad. En los días sucesivos, había que solicitar se te enviara este código para escribirlo después en el proceso de votación.

Dada la dificultad del código, salvo que guardaras la contraseña en el navegador, era muy complicado acordarse. Sólo por esto se explica que en los 7 últimos días de concurso los votos diarios, en vez de incrementarse, descendían.

En terminología de propuesta de valor, se ha desarrollado un sistema muy complicado para el cliente. Si tuviera, realmente, que vender algún producto la web del concurso, no vendería nada. Los portales de comercio electrónico hacen todo lo contrario.

Te van pidiendo datos poco a poco para ayudarte en el proceso. En el caso del concurso, el proceso de inscripción era muy frustrante, de tal forma que muchas personas no seguía adelante con el proceso.

Los organizadores dirán que se ha realizado este sistema para impedir que hubiera fraude, pero no se puede hacer tan difícil para que una gran mayoría de personas no logren poder inscribirse.

Dado que se trataba de una votación que ha durado durante muchos meses, tal vez, una buena opción sería crear una aplicación móvil desde la que gestionar el voto de una manera sencilla.

En este escenario, se controla eficientemente a los usuarios y las personas pueden acordarse de votar cada día y utilizar herramientas de recomendación para que otros conocidos lo hagan.

Una vez que conoce la existencia del concurso, sólo tiene que descargarse la aplicación y poner su nombre, apellido, correo electrónico y darle a la tecla de votar. Mucho más sencillo que el procedimiento de inscripción web.

## 1) Alcance

Todo plan de marketing finalmente se enfrenta con la realidad en la que tiene que ir pasando las barreras para lograr que los clientes compren nuestro producto o servicio ofrecido.

Es en la implementación donde cualquier supuesto teórico que parecía fantástico ya no lo es tanto. Así, que es necesario tener una capacidad de saber adaptarse cambiando las estrategias según sean los resultados.

**La primera puerta a traspasar es que el posible cliente conozca nuestro**

**producto**, la segunda que lo valore como una opción, la tercera que lo compre y, la última, que lo recomiende a sus allegados.

Vamos a tratar sobre la primera puerta, sobre cómo hacemos para que nuestro producto sea conocido. Aquí nos encontramos con un largo listado de posibilidades, desde las más tradicionales a las relacionadas con Internet.

No existe un canal más efectivo que otro, dependerá del tipo de producto y del segmento de mercado al que nos dirijamos. Para conocer su eficacia tendremos que hacer mediciones y compararlas.

En este caso pondremos como ejemplo una campaña de promoción en Facebook para animar a votar a la Plaza de Graus como Mejor Rincón 2015 en el concurso organizado por la Guía Repsol.

Se utilizó el canal de Facebook porque se trataba de un producto “gratuito” con carácter social y emocional que se ajusta al ecosistema de las redes sociales posibilitando su difusión y el poder acceder al enlace donde votar.

	<b>Total</b>	<b>Mejor</b>
<b>Alcance</b>	199.180	23.124
Orgánico	47,16%	53,09%
Pago	52,84%	46,89%
<b>Coste unidad</b>	0,01 cent	0,006 cent

Así, este canal nos permite poder hacer que el cliente compre de forma directa en el mismo momento que nos conoce y nos valora, sin tener que demorar la decisión tomada.

Se realizaron 17 publicaciones durante los días de la fase final del concurso entre los días 25 de agosto y 10 de setiembre con una inversión total en publicidad de 195 euros.

El **segmento de público** elegido fue las principales poblaciones de la provincia de Huesca y la ciudad de Zaragoza por considerar que eran las personas con más afinidad a votar por Graus.

Se lograron 199.180 **impresiones** de las publicaciones, de las cuales el 47,16% fueron de carácter orgánico y el 52,84% de pago. Lo que supone que logramos amplificar en casi el doble la promoción.

Hay que explicar que Facebook es una canal de distribución en el que es necesario invertir en promoción si queremos llegar a una audiencia. Esto tiene dos ventajas importantes, la posibilidad de segmentar y la de amplificar el alcance.

Las posibilidades de segmentación son muy grandes tanto en el sentido geográfico como en los perfiles personales, por lo que podemos ajustarnos a un mercado que pueda ser de nuestro interés.

La amplificación del alcance, que logremos un alto porcentaje de público orgánico, se deberá tanto al interés del producto como a la calidad del contenido de la publicación que hará que se comparta más veces.

Así, dentro de las publicaciones realizadas en esta campaña, una de ellas logró un 53,09% de **alcance orgánico** por haber sido compartido más veces. Se puede decir que su viralidad es mayor.

El **coste por impresión** de la campaña ha sido de 0,01 céntimos de euros, mientras que el de la mejor publicación fue de 0,006 céntimos. Este es el dato que tenemos que utilizar de comparación para valorar su eficacia con otros canales.

Facebook tiene un cuadro de mando de gestión de los anuncios que nos permite analizar la eficacia por distintos parámetros de forma que nos posibilita enfocar mejor la segmentación.

En términos de alcance, tendríamos que valorar lo que podríamos lograr con el presupuesto considerado en otros canales como prensa, radio, cartelería, mailing y otros.

Pero, ya hemos dicho que el alcance es la primera puerta, por lo que no es suficiente para validar la eficacia. Es necesario considerar la valoración positiva, la compra y la recomendaciones posteriores.

## 2) Valoración

Trataremos la **segunda puerta, el hacer que el posible cliente valore nuestra oferta como positiva para su compra posterior**. Quiere decir que nuestra propuesta de valor se ajuste a sus necesidades.

En el entorno de Facebook tenemos cuatro maneras de mostrar que valora nuestra propuesta de valor: indicar me gusta, comentar, compartir y, finalmente, acceder al enlace de la publicación.

El indicar “**me gusta**” es la forma más común de manifestar una empatía positiva en Facebook. En el caso de la promoción realizada, se han logrado un total de 4.717 en las 17 publicaciones realizadas.

	<b>Total</b>	<b>Mejor</b>
<b>Me gustas</b>	4.717 (2,37%)	592 (5,18%)
<b>Coste unidad</b>	4,13 cent	2,53 cent
<b>Compartir</b>	1.221 (0,61%)	208 (0,90%)
<b>Coste unidad</b>	15,97 cent	7,21 cent

Representa un 2,37 por ciento del público alcanzado, teniendo un coste de 4,13 céntimos de euro cada uno de los “me gustas”. La mejor publicación incrementó este porcentaje hasta el 5,18 suponiendo una disminución del coste a 2,53 céntimos por cada interacción.

Esta publicación se realizó cuando acabó el concurso. Era un motivo de agradecimiento:

“Enhorabuena Graus. No ha sido posible ganar, pero muchísima gente conoce lo bonita que es la Plaza Mayor de Graus”.

Vemos que en este caso se dobla la media del conjunto de las publicaciones. Indudablemente se ha elegido el momento y el mensaje oportunos para que quienes la vean puedan agregar un “me gusta” para unirse al sentimiento generalizado.

No hemos de olvidar que las redes sociales son redes emocionales. No buscamos tanto el tener información, como intercambiar mensajes emocionales y mantener lazos sociales.

El escribir un **comentario** también es un muestra un interés, pero posiblemente tenga una valoración más subjetiva. Sin duda es una forma muy interesante de conocer la opinión y aclarar dudas.

Sobre todo es muy oportuno para conocer opiniones negativas. Yo soy partidario de no eliminarlas y dejar que sean otros seguidores quienes contesten positivamente o negativamente dichos comentarios.

**Compartir** tiene un grado de implicación superior al “me gusta”, en cuanto

que deseamos que nuestros amigos conozcan esa publicación. Para nosotros supone el poder incrementar el alcance sin tener que pagar publicidad. Ya comentamos que en esta campaña se logró llegar a un 47% del alcance de forma orgánica, sin tener que promocionarlo.

Las publicaciones realizadas, en conjunto, se compartieron 1.221 veces, lo que supone el hacerlo un 0,61% de la población alcanzada. La que tuvo un mejor resultado fue la del día 4 que se compartió 208 veces, un 0,90%.

Era un motivo de incentivación a votar: “Perdemos de 1.500. Tenemos que movilizarnos para darle la vuelta. Podemos lograrlo hasta el día 10, si compartimos y votamos”.

Hubo una publicación que tuvo menos número de veces compartida, pero supuso un mayor porcentaje, el 1,13%. Sucedió el día 6. Era una llamada desesperada: “Necesitamos 7.000 nuevos votos mañana para intentarlo. Vota, compártelo y facilita la inscripción de tus conocidos”.

En estos dos casos, la llamada de acción que se pide es la de compartir. Los seguidores que valoran la propuesta de valor que ofrecemos, saben que es positivo que lo hagan.

El coste medio de cada publicación compartida ha sido de 15,97 céntimos, mientras que el de la mejor ha sido de 7,21. Vemos que esta cifra multiplica por tres el precio medio de un “me gusta”.

### 3) **Resultados**

Finalmente, trataremos sobre **la tercera puerta del proceso de venta, la compra de nuestro servicio o producto**. En el ejemplo, no se puede controlar la compra (el voto), sino el direccionamiento de personas a la web del concurso.

Se han conseguido 3.401 **direccionamientos a la web** de concurso, lo que supone un 1,71 por ciento de las personas alcanzadas y un coste por unidad de 5,73 céntimos de euro.

La mejor publicación fue la realizada el 26 de agosto con un texto que decía “Ya Graus ha empatado, pero está muy reñido. Necesitamos el voto para su plaza como Mejor Rincón 2015. Es un poco rollo votar, pero hacemos un gran favor a la promoción turística de la provincia.”

Además, se explicitaba el proceso de votar. La foto que le acompañaba tenía mucho impacto ya que aparecía la fotografía de los dos rincones que

competían con un empate a 14.661 puntos.

En este caso, se establecieron 443 enlaces a la web del concurso, suponiendo un porcentaje del 2,32% de la población alcanzada y un coste por unidad de 3,39 céntimos de euro.

Evidentemente, el dato más importante de la campaña de promoción realizada es el direccionamiento a la página donde había que votar, pero no hemos de olvidar que previamente ha sido necesario lograr un alcance y valoración significativo.

En la actualidad, el coste del alcance de las redes sociales en un entorno pequeño es asumible y se puede compaginar con la presencia en otros medios de comunicación tradicionales.

La elaboración de buenos contenidos (tanto de texto como gráfico) nos permitirá poder amplificar el alcance de pago con el orgánico al disponer de una mayor valoración.

Ya hemos dicho que esta valoración, puede ser de tres tipos (“me gusta”, comentarios y compartir). El incitar comentarios es muy importante para conocer la opinión de nuestros clientes.

	<b>Total</b>	<b>Mejor</b>
<b>Enlaces web</b>	3.401	443
<b>Porcentaje</b>	1,71%	2,32%
<b>Coste unidad</b>	5,73 cent	3,39 cent

Sin embargo, para ampliar la comunidad de nuestras redes sociales y, de esta forma su alcance, nos interesa que se compartan las publicaciones de una forma recomendada por los seguidores.

Esta acción es la más difícil de lograr en las redes sociales. En el ejemplo descrito, la media ha sido sólo del 0,61% de la población, con un coste de 15,97 céntimos de euro por cada compartir.



	Total	25/08/15	26/08/15	27/08/15	28/08/15	30/08/15	31/08/15	31/08/15	01/09/15	02/09/15	03/09/15	04/09/15	05/09/15	06/09/15	06/09/15	07/09/15	08/09/15	10/09/15
Promociones Facebook	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Coste euros	195 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €
Alcance publicación	199.180	11.583	19.068	12.479	18.490	16.284	16.452	2.467	11.436	1.495	10.881	23.124	3.329	807	15.882	14.443	9.525	11.435
Orgánico	93.928	4986	9103	5946	9237	6721	3553	2467	2920	1495	4911	12277	3329	807	10944	5691	3655	5986
Pago	105.244	6597	9965	6533	9253	9560	12899	8516	5970	10842	5970	10842	5970	10842	5970	10842	5970	10842
	47,16%	43,05%	47,74%	47,65%	49,96%	41,27%	21,60%	100,00%	25,53%	100,00%	45,13%	53,09%	100,00%	100,00%	68,28%	39,40%	38,37%	52,35%
	52,84%	56,95%	52,26%	52,35%	50,04%	58,71%	78,40%	0,00%	74,47%	0,00%	54,87%	46,89%	0,00%	0,00%	31,72%	60,60%	61,63%	47,65%
	0,0010 €	0,0013 €	0,0008 €	0,0012 €	0,0008 €	0,0009 €	0,0009 €	0,0000 €	0,0013 €	0,0000 €	0,0014 €	0,0006 €	0,0000 €	0,0000 €	0,0009 €	0,0010 €	0,0016 €	0,0013 €
Likes publicación	4.717	339	328	416	583	285	166	63	303	35	224	415	78	15	334	278	263	592
	2,37%	2,93%	1,72%	3,33%	3,15%	1,75%	1,01%	2,55%	2,65%	2,34%	2,06%	1,79%	2,34%	1,86%	2,10%	1,92%	2,76%	5,18%
	0,0413 €	0,0442 €	0,0457 €	0,0361 €	0,0257 €	0,0526 €	0,0904 €	0,0000 €	0,0495 €	0,0000 €	0,0670 €	0,0361 €	0,0000 €	0,0000 €	0,0449 €	0,0540 €	0,0570 €	0,0253 €
Compartir publicación	1.221	58	90	75	85	79	42	18	43	16	55	208	34	6	180	125	57	50
	0,61%	0,50%	0,47%	0,60%	0,46%	0,49%	0,26%	0,73%	0,38%	1,07%	0,51%	0,90%	1,02%	0,74%	1,13%	0,87%	0,60%	0,44%
	0,1597 €	0,2586 €	0,1667 €	0,2000 €	0,1765 €	0,1899 €	0,3571 €	0,0000 €	0,3488 €	0,0000 €	0,2727 €	0,0721 €	0,0000 €	0,0000 €	0,0833 €	0,1200 €	0,2632 €	0,3000 €
Links a Guía Repsol	3.401	130	443	261	281	369	144	55	212	7	207	467	10	10	304	266	194	41
	1,71%	1,12%	2,35%	2,09%	1,52%	2,27%	0,88%	2,23%	1,85%	0,47%	1,90%	2,02%	0,30%	1,24%	1,91%	1,84%	2,04%	0,36%
	0,0573 €	0,1154 €	0,0339 €	0,0575 €	0,0534 €	0,0407 €	0,1042 €	0,0000 €	0,0708 €	0,0000 €	0,0725 €	0,0321 €	0,0000 €	0,0000 €	0,0493 €	0,0564 €	0,0773 €	0,3659 €

Se pueden consultar las publicaciones en la página de facebook del 25 de agosto al 10 de setiembre de 2015

<https://www.facebook.com/caminosdebarbastro>

### 3.3.7. WhatsApp

Las nuevas formas de contacto con los clientes en movilidad conlleva el tener distintas formas de gestionarlo para poder hacer un seguimiento de las acciones realizadas. Una de estas posibilidades es utilizar las herramientas que permite Google Apps.

La propuesta de valor que damos al cliente también está cambiando. Hemos pasado de ofrecer productos, a satisfacer necesidades y considerar el acto de comprar como un trabajo del cliente en el que tenemos que considerar todo el proceso.

**Listas de difusión**

**Web**

**Grupos**

**Archivo de datos**



El lienzo de la propuesta de valor nos ayuda a analizar esta nueva relación

con el cliente considerando los trabajos que tiene que hacer el cliente, sus alegrías y sus frustraciones.

Las fases del proceso de venta suponen la información, la evaluación, la compra, la entrega y el servicio posventa. En cada una de estas etapas el cliente se relaciona de distintas formas según su criterio. Los teléfonos inteligentes, las redes sociales y la mensajería instantánea han transformado la forma de contactar con las empresas.

El estilo de vida y la proliferación de los smartphones con acceso a Internet ha hecho que algunas formas de comunicación con éxito entre personas hayan sido asimilada en la relación con las empresas. Así, el Twitter, el Facebook y el WhatsApp.

Algunos CRM son capaces de integrar en la ficha de cliente toda relación que establezcamos a través de estos canales. Pero, dada su gran cantidad de información, es muy difícil poder analizarla toda. Existen algunas aplicaciones de mensajería instantánea que posibilitan esta integración, pero no es el caso del WhatsApp.

El **WhatsApp Corporativo** es disponer de un número de teléfono móvil con únicamente esta función de forma que “hable” el mismo lenguaje que el medio y no sea de uso para hablar. De forma que utilicemos la parte positiva de su alcance, inmediatez, viralidad y posibilidad de compartir documentos multimedia.

Esto implica que el nombre de usuario del teléfono sea el de la Empresa. Lo mismo hacemos con la cuenta de WhatsApp. Ponemos el nombre y el logotipo. De esta forma, tenemos un WhatsApp corporativo y no el de una persona o cargo determinado de la empresa.

WhatsApp nos permite poder hacer comunicaciones en grupo (bidireccionales) y de difusión (unidireccionales). Los grupos, muy utilizados a nivel personal, pueden tener una utilidad más interna de la empresa que externa, disponiendo de una normas claras para que sean eficaces, como sería el determinarlos para un tema y periodo de tiempo concretos únicamente.

La **lista de difusión** es unidireccional. Es necesario que la otra persona nos tenga en su lista de contactos. Bien utilizada, puede ser una forma de comunicación con los clientes que sustituya o refuerce otros canales tradicionales. Debemos hacerlo con el consentimiento de la otra persona para evitar quemar este canal. Así como facilitar el que se dé de baja de la

lista.

Podemos abrir el **WhatsApp en la web**. Esto facilita el poder consultar los mensajes mientras trabajamos, así como el manejo de la información. Elegimos la opción “WhatsApp Web”. Abrimos el link en Internet <https://web.whatsapp.com/> . Luego escanaremos el código con el teléfono para que aparezca nuestra cuenta.

Una de las problemáticas del WhatsApp es que debemos **archivar la información** adecuada para hacer un seguimiento empresarial y unificarla con los demás canales. Si pulsamos un contacto nos sale un menú con las distintas posibilidades que podemos hacer con ese chat. Entre ellos, archivar el chat ó enviarlo por correo.

El disponer de los archivos en la nube nos posibilita el poder utilizarlos tanto desde la oficina como desde otro lugar, al igual que varias personas puedan acceder a los mismos con los permiso que se les haya asignado de lectura o escritura.

Esta variedad de tipos de relacionarnos con el cliente: Gmail, Twitter, Facebook, WhatsApp, ... la podemos integrar en la agenda del cliente, así como los enlaces a documentos que tengamos en la nube.

Si utilizamos Google App, la agenda se llama Contactos. Podemos consultarla vía web y tenemos acceso a los campos habituales y añadir los que consideremos necesarios.

No podemos utilizar el mismo tipo de documento para enviar por mail que por WhatsApp. Debemos adaptarlo para que sea fácil y atractivo captar la atención, de forma que se vaya al link donde se encuentre el documento completo.

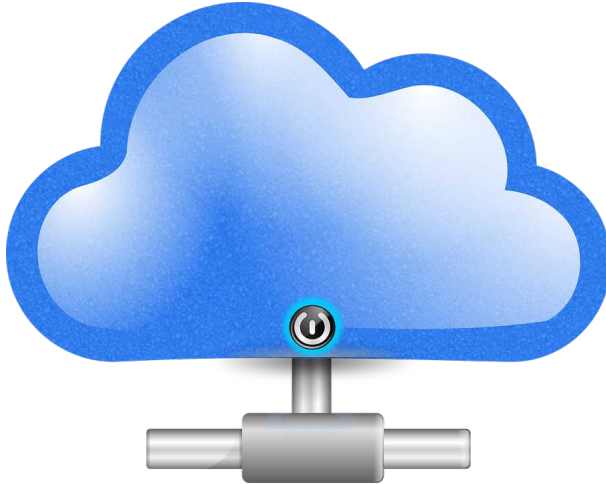
En el portal de Slideshare se puede consultar y descargar la presentación ***“WhatsApp Empresarial”***

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/whatsapp-empresarial>

## 4.4. GESTIÓN EN LA NUBE (Herramienta 5)



Necesitamos **contar actualmente con un entorno tecnológico que nos ayude a crear documentos, almacenarlos y compartirlos.** Se va a explicar el entorno Google Apps y Trello.

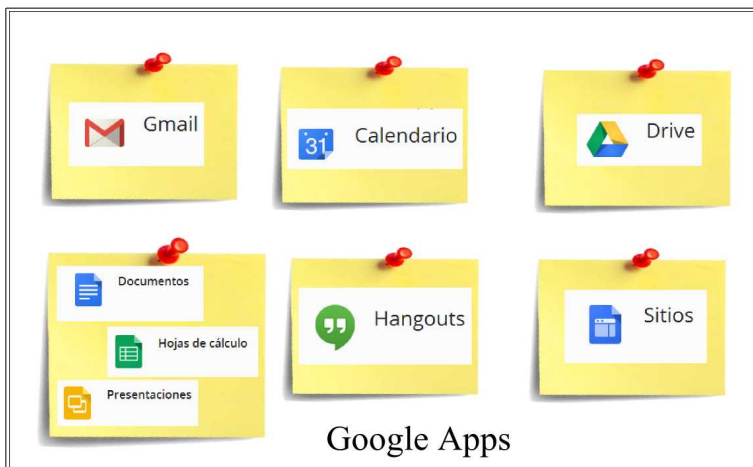


### 4.4.1. Google Apps

La mayoría de personas somos usuarios de Google como buscador y de su correo electrónico gratuito para personas. También, utilizamos su navegador de Internet Chrome y el sistema operativo de Smartphone Android.

Muchas empresas que operan en Internet conocen Google por su AdWords, su programa de publicidad en Internet que únicamente cobra cuando se hace clic en el anuncio o alguien llame.

Pero, en torno a su correo electrónico Gmail, ha ido desarrollando unas aplicaciones que son de gran interés en un momento en que se está apostando por la “nube” (servidores lejanos) y el “SaaS” (software como un servicio).



Son muchas las grandes empresas que van utilizando estas aplicaciones de Google para gestionar sus correos electrónicos y las herramientas de comunicación y productividad entre sus empleados.

Pero, son los emprendedores y las pequeñas empresas los que más se pueden beneficiar de poder utilizar todos estos servicios de una forma profesional, segura y a un precio asequible.

Vamos a describir brevemente las potencialidades del Google Apps en sus distintas aplicaciones: Gmail, Calendar, Drive, Docs, Hangouts, Sitios y un largo etcétera (Vault, Google +, Chrome, Quickoffice).

**Gmail** es algo más que un correo electrónico. Nos permite acceder desde cualquier dispositivo móvil, buscar la información fácilmente, y acceder a otras personas mediante chat de texto, voz o vídeo.

**Calendar** permite sincronizarnos con los colaboradores. Organizar el día, recibir recordatorios de los eventos en el teléfono o email, adjuntar archivos o documentos a un evento, así como ver cuando es el momento adecuado para reunirse o hablar.

**Drive** es un servidor en la nube. Permite tener sincronizados los archivos de los discos propios con los de Google, de modo que podemos acceder a ellos desde cualquier sitio, al igual que compartirlos.

**Docs** dispone de aplicaciones en la “nube” de procesamiento de textos, hoja de cálculo y presentaciones. Nos permite compartirlas con otros usuarios y publicarlo en la web directamente.

**Hangouts** es una aplicación de comunicaciones que dispone de chat de texto, voz y vídeo para mantener contacto y reunirse desde cualquier sitio. Posibilita las conversaciones de hasta 15 personas a la vez.

**Sitios** es un servidor de páginas web que posibilita su creación, publicación y compartición tanto con colaboradores como con posibles clientes, ya que se puede controlar quien puede acceder.

**Vault** es una aplicación opcional que permite la grabación, retención y auditoría de todos los mensajes electrónicos y chats, así como del sistema avanzado de búsqueda e-Discovery,

**Google +** permite compartir de forma privada con colaboradores y clientes. Claramente tiene una función de CRM (Gestión de la Relación con los Clientes) que se irá ampliando progresivamente.

**Chrome** tiene una versión para empresas que posibilita integrar de una forma más eficaz todas las aplicaciones comentadas en el navegador tanto para los usuarios como para los administradores de las TIC en las empresas.

**Quickoffice** es una aplicación para dispositivos móviles que posibilita el editar archivos de Microsoft Office (Word, Excel y Power Point) desde entornos iPad, iPhone y Android.

Y un largo etcétera de aplicaciones que no paran de crecer tanto en ordenadores de mesa como dispositivos móviles: AdWords, AdSense, Analytics, Checkout, Moderator, Traductor, Maps, Blogger, Places, YouTube, Picassa,..

Para poder acceder al uso de Google Apps, lo podemos hacer directamente online o a través de expertos que nos pueden ayudar a este paso a la “nube”. Se puede contar con empresas distribuidoras con experiencia o preguntar a nuestro proveedor habitual.

Existen otras empresas que dan servicios similares a Google Apps. Así, Microsoft dispone de un ecosistema que ofrece igualmente servicios para empresas en la nube que se llama Office 365.

La gran diferencia con Microsoft es el dominio de Google en el ámbito de los dispositivos móviles con la generalización de su sistema operativo Android, de modo que disponemos de una usabilidad total.

En el portal de Slideshare se puede consultar y descargar la presentación “*Gestionar en la nube*”

<http://www.slideshare.net/danielvturmo/gestionar-en-la-nube>

#### **4.4.2. Trello**

Necesitamos contar actualmente con un entorno tecnológico que nos ayude a organizar las tareas en equipo. El paquete de ofimática “Microsoft Office” surge en el año 1989 junto a la implementación generalizada de los PC (Personal Computer). Antes, se utilizaban terminales dependientes de un ordenador.

Los PC más utilizados eran los IBM allá por el año 1981. Luego salieron los “clónicos” que fueron abaratando los precios y haciendo que se fueran introduciendo en las pequeñas empresas.

Los Mac fueron revolucionarios ya en 1985 con un sistema operativo de iconos y ventanas que te permitía utilizar fácilmente procesadores de texto e imagen creando unos documentos muy bien formateados. Windows tardó unos años más.

El uso del Microsoft Office con sus programas Word (procesador de texto), Excell (hoja de calculo), Power Point (presentaciones) y Access (bases de datos) era necesario para hacer las tareas habituales administrativas de una empresa.

Todos lo currículos de la era anterior a Internet (1996) mencionaban estos programas en el apartado de aplicaciones informáticas. Posteriormente, ha habido una evolución exponencial tecnológicamente.



La empresa ha ido requiriendo habilidades para el manejo de Internet. Así, el mantenimiento de las páginas webs y el comercio electrónico a partir del año 2000 y el de las Redes Sociales a partir del 2010.

Y han salido nuevos paquetes ofimáticos en la nube como es el caso de Google Apps que se adaptan a los nuevos requisitos de interconectividad desde distintos sitios y dispositivos.

Una interconectividad cada vez más necesaria con dos realidades en el ámbito empresarial: la internacionalización y la externalización. Ambos procesos requieren el trabajar con personas que no se encuentran en nuestro entorno próximo.

Pero, además de la tecnología, es necesaria una metodología de trabajo en equipo que posibilite la organización. Los primeros modelos surgen con el paradigma de la producción industrial.

Así surgen los “Workflow” en los que se automatizan los procesos de información que se llevan a término en una empresa. Funcionan a modo de bases de datos documentales.

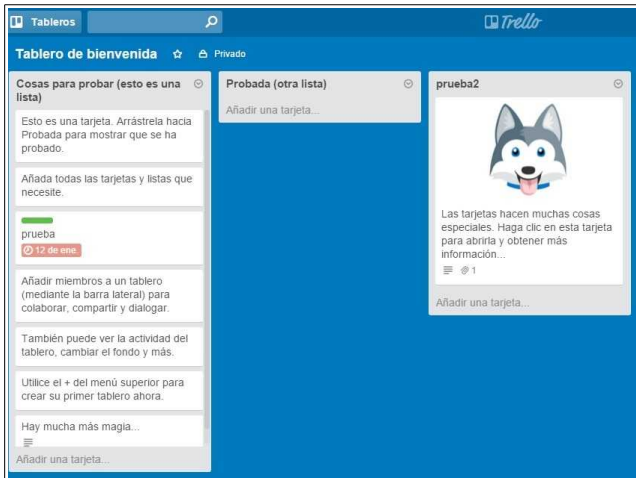
También salen soluciones de desarrollo de proyectos, tanto en el entorno de la ingeniería como en el desarrollo de software donde es necesario ir aglutinando el trabajo de distintas personas.

Es la plasmación con el uso de las nuevas tecnologías de la tradicional Gestión de Proyectos que se ha ido mejorando tanto desde el ámbito de la ingeniería como el de la administración de empresas.

En el año 2012 surge la aplicación Trello (<https://trello.com>), una **herramienta gratuita de gestión de proyectos que hace que la colaboración sea sencilla a través de tableros** que podemos consultar vía



web desde cualquier dispositivo.



Estos tableros contienen listas dispuestas de manera horizontal donde se puede apreciar, de un vistazo, un proyecto. Cada lista contiene tarjetas que pueden arrastrarse y soltarse en otras listas o reordenarse.

Estas tarjetas pueden contener listas de tareas, imágenes, archivos adjuntos, fechas de entrega, comentarios. etc. El resultado es una herramienta de colaboración muy intuitiva.

Además de Trello, podemos encontrarnos otros sistemas similares como son Asan o Teambox. También alternativas en código abierto como son Taiga, Kanboard, Libreboard, Restyaboard y TaskBoard.

El mismo paquete de Microsoft Office con su nuevo formato Office 365 también incluye herramientas para gestión de proyectos. Lo mismo que Zoho, un CRM, que ha incluido un módulo de gestión de proyectos.

La peculiaridad del Trello es su facilidad de uso por cualquier persona que hace que no se requiera un conocimiento previo de Gestión de Proyectos, sino que se adapta a las necesidades que se tengan.

En este momento no existe un estándar de gestor de proyectos, como ocurrió al principio con el Office, sino que las soluciones existentes van incorporando las mejoras de los otros.

Lo que si está claro que en la empresa actual es necesario incorporar los Gestores de Proyectos como una herramienta cotidiana como lo son las aplicaciones del Microsoft Office.

## 5. CONCLUSIÓN

Este dossier ha pretendido ser una reflexión de mi experiencia en el ámbito de la creación de empresas de 25 años y en el asesoramiento con emprendedores durante 20 años. Se dice que a los 10 años de experiencia en una profesión es cuando ya se domina y cuando ya se tiene 20 años, cuando eres capaz de tener una visión global.

Desde esta perspectiva que te da la experiencia he querido mostrar estas herramientas que he ido trabajando en los últimos 5 años. En su momento fueron muy innovadoras y ahora, gracias a Dios, ya empiezan a ser conocidas.

Quiero agradecer a mi empresa CEEI Aragón por haberme dado la oportunidad de poder realizar este trabajo que tanto me gusta y la posibilidad para poder realizar esta labor de investigación y divulgación de nuevas metodologías.

Agradecer a todos mis compañeros de Huesca, Zaragoza y Teruel porque entre todos hemos logrado ser el segundo vivero mejor de España en el año 2015 en el Ranking de Funcas. Ya en el año 2013, estuvimos en el cuarto lugar.

Especialmente a mis compañeros de Huesca, Manuel y Sara, que siempre me han ayudado en el planteamiento y realización de cuantas actividades he realizado. Y, con mucho aprecio, a todos los emprendedores con los que he coincidido en estos años.

También, al Diario del Altoaragón y, de modo particular, a su director Javier, por haberme dado la confianza para comenzar y seguir colaborando en el Suplemento Económico durante estos 20 años que han pasado.

Emprender es un oficio que se debe aprender como ocurre con otros. Un oficio necesario para nuestro desarrollo como personas y como sociedad, porque emprender es siempre social y lo social es emprender.



## Es hora de cambiar las herramientas

