

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS Y DECISIONES DE MARKETING Y
VENTAS EN EMPRENDIMIENTOS TECNOLÓGICOS SEGÚN LA ETAPA DEL
CICLO DE VIDA EN QUE SE ENCUENTRAN PRESENTES ASOCIADO AL
VIAJE DEL EMPRENDEDOR**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

PAZ ESTEFANÍA FERRADA MUÑOZ

PROFESOR GUÍA – PROFESOR CORREFERENTE

JORGE CEA – RODRIGO SÁNCHEZ

VALPARAÍSO, 21 de enero, 2021

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente quiero agradecer a mi familia, a mis padres, Sandra y José Luis, y hermanos, Javiera y José Ignacio, por estar presente en cada momento de este proceso universitario. Por darme su apoyo, amor incondicional en todo momento y su preocupación constante, sin el apoyo de ustedes esto no sería posible.

A mis amigas y amigos en Valparaíso, por ser mi familia porteña todos estos años. Por todo el amor y alegrías entregadas, por estar en cada momento y ayudarme cuando las cosas no estaban bien. A mis amigas y amigos de Santiago también por todo el apoyo entregado y amistad todos estos años que estuve lejos.

Quiero agradecer a mi profesor guía, Jorge Cea, por orientar mi proceso de investigación y apoyarme estos meses de trabajo que fueron difíciles.

Finalmente, quiero agradecer a Dios, por haberme guiado en todo este proceso y otorgarme la fortaleza y perseverancia en todos estos años de universidad.

RESUMEN EJECUTIVO

En Chile los emprendimientos de base tecnológica enfrentan grandes dificultades, no solo a la hora de buscar financiamiento, sino que también a la hora de vender su producto o servicio. Esto debido no solo al riesgo de mercado, sino que también estos presentan un riesgo tecnológico, asociado a los costos e incertidumbre de pasar de una idea innovadora, tecnológicamente hablando, a un producto comercialmente viable.

Es en base a este riesgo y buscando la posibilidad de maximizar éxitos en los emprendimiento de base científico-tecnológica es que se decidió realizar un estudio de carácter cualitativo mediante entrevistas en profundidad, que se llevaron a cabo con ocho emprendedores del ecosistema emprendedor de la Región Metropolitana y de la Región de Valparaíso.

La entrevista se basó en 46 preguntas abiertas que permitieron conocer las opiniones de los entrevistados en cinco ejes centrales. Los cuales fueron 1.- Orientación al marketing, 2.- Desarrollo de productos, 3.- Estrategias de marketing, 4.- Tácticas y 5.- Falencias y Brechas.

Finalmente, los resultados de esta investigación permiten señalar que para gran parte de los emprendedores entrevistados el marketing es un factor clave a la hora de que un emprendimiento sea exitoso, sin embargo, pocos de ellos cuentan personalmente con conocimientos formales de esta materia, dificultando así la correcta lectura de sus clientes y posterior venta de productos o servicios. Por otro lado, se puede evidenciar la importancia que tiene la metodología de Corfo, el Viaje del Emprendedor, para maximizar las posibilidades de éxito de un emprendimiento, sin embargo, un pequeño porcentaje de los emprendedores entrevistados conoce esta metodología y la utiliza.

ÍNDICE

1. OBJETIVOS	7
1.1 Objetivo General.....	7
1.2 Objetivos Específicos	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Conceptos claves	8
2.2 Antecedentes	13
2.2.1 Contexto económico y situación socioeconómica en Chile.....	13
2.2.2 Emprendimiento en Chile.....	18
2.2.3 La relación entre el marketing y el emprendimiento	20
2.2.4 El Viaje del Emprendedor	25
3. METODOLOGÍA.....	46
3.2 Muestreo	47
3.3 Composición del cuestionario	48
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	50
4.1 Perfiles de los participantes	50
4.1.1 Tabla Resumen de perfiles de los participantes.....	50
4.2 Categorización de conceptos Atlas ti 7.....	51
4.3 Preguntas previas.....	58
4.4 Orientación al marketing	60
4.5 Desarrollo de productos	70
4.6 Estrategias de marketing.....	77
4.7 Tácticas	93
4.8 Falencias y brechas	105
5. CONCLUSIONES	115
6. RECOMENDACIONES	120
7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	122
8. REFERENCIAS	123
9. ANEXOS.....	130
9.1 Entrevista semiestructurada.....	130

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según la edición 2017 del GEM Chile (Global Entrepreneurship Monitor Chile) el país muestra una paulatina consolidación del emprendimiento como palanca de desarrollo económico y social del país. El Total de Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales (TEA) aumentó a un 23,8% desde la década anterior y consta de una consolidación a contar de 2010 en la cual se observa una cierta estabilización de esta variable (GEM, 2017). Es por esto por lo que la promoción del emprendimiento se ha convertido en la última década en una de las principales políticas de la estrategia de desarrollo en Chile y se ha planteado como un medio para mejorar el desarrollo local. (Anterienza, Lufín & Romaní, 2016). Pero si el emprendimiento es uno de los principales factores para el desarrollo en Chile, ¿Por qué ocho de cada diez emprendimientos fracasan en Chile? (Núñez, 2018). Shane (2009) destaca que en su gran mayoría los nuevos negocios no son innovadores, crean poco empleo y no generan riqueza. ¿Será una solución la aplicación del marketing convirtiéndose en una pieza fundamental en el desarrollo de estrategias para marcar un punto clave en el éxito o fracaso de los emprendimientos en Chile? Una estrategia inclinada fuertemente a la venta a través de medios tradicionales puede que dé resultados a corto plazo, pero a la larga no será sostenible si no puedes fidelizar a tu clientela o tener contacto directo con ellos. (Emprende.cl, s.f.).

El perfil de los consumidores de hoy en día ha cambiado en cuanto a sus actitudes, comportamientos y conocimientos hacia los productos y servicios que se ofrecen en el mercado, en donde sus principales características consisten en ser clientes más informados, exigentes y actualizados en el uso de las nuevas tecnologías, lo que implica que adquieran nuevos estilos de vida y hábitos de consumo (Cortés, 2011). Es por esto por lo que nuestro país enfrenta hoy en día un punto de inflexión en materia de emprendimiento: el desafío de

generar un mayor impacto y una red más sofisticada con la cultura y masa crítica que ya establecimos en el país (CORFO, 2017).

Es como brota la necesidad de proponer un plan de acción a seguir con la finalidad de ayudar a los emprendedores en la aplicación de las diversas herramientas que derivan del marketing con el fin de poder ayudar en el éxito de estos.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Generar propuesta de marketing y ventas a partir de una investigación para identificar cuáles son las estrategias de marketing que son utilizadas a lo largo de la vida de un emprendimiento tecnológico basado en el concepto del Viaje del Emprendedor, para entregar herramientas diferenciadas y eficaces, esto mediante entrevista en profundidad con el fin de maximizar sus probabilidades de éxito.

1.2 Objetivos Específicos

Identificar las herramientas que teóricamente se deben utilizar en cada una de las etapa de la vida del emprendimiento en torno al marketing y las ventas.

Identificar las herramientas utilizadas por los emprendedores que hayan logrado sortear con éxito el valle de la muerte en su viaje.

Identificar las falencias más importantes en cada una de las respectivas etapas del ciclo de vida del emprendedor y las brechas que pudieran existir.

Analizar la visión de expertos en el ecosistema emprendedor respecto de la aplicación de las herramientas de marketing y ventas a lo largo del Viaje del Emprendedor.

Realizar propuesta de herramientas que ayuden a disminuir brechas que se pueden identificar a lo largo del Viaje del Emprendedor desde el punto de vista de marketing y las ventas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos claves

A continuación, se presenta una serie de conceptos necesarios para el correcto entendimiento del trabajo memorial a realizar.

- **Emprendedor:** Stevenson (2000) se refiere al concepto de emprendedor como aquel individuo que persigue cumplir con una oportunidad sin preocuparse del financiamiento de esta misma idea. Por otro lado, Corfo define al emprendedor como cualquier persona que busque resolver un desafío o aprovechar una oportunidad de un mercado. Esto haciendo referencia a un emprendedor de innovación o emprendedor dinámico. Este se diferencia del emprendedor tradicional por el grado de innovación que imprime en su solución, porque apunta a un problema o desafío complejo y de carácter global y porque busca modelos de negocio que logran una rápida expansión. Schumpeter (2000) describe a este como un agente generador de cambios. Un individuo que con su accionar marcado por la innovación genera un cambio significativo y relevante para sociedad que lo rodea, además de definirlo como una persona de éxito que transforma sus ideas en iniciativas totalmente rentables. Lo cual requiere poseer talentos especiales que no todos los individuos son capaces de explotar.
- **Emprendimiento:** Stevenson (2000) define el concepto de emprendimiento como el desarrollo de un proyecto que persigue un fin económico, político o social que tiene como característica principal la incertidumbre y la innovación. Para Rafael Amit

(1997), las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el emprendimiento o espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Los libros sobre Management generalmente definen el término como la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas, en la cual la visión es reforzada por autores como Brook (1968) y Bennis y Nanus (1985). El espíritu empresarial se refiere a la búsqueda de soluciones creativas o novedosas a los retos a los que se enfrenta la empresa, incluido el desarrollo o la mejora de productos y servicios, así como de nuevas técnicas y tecnologías administrativas para desempeñar funciones organizativas (Knight, 1997). "el proceso de creación de valor mediante la unión de un paquete único de recursos para explotar una oportunidad". El proceso incluye el conjunto de actividades necesarias para identificar una oportunidad, definir un concepto de negocio, evaluar los recursos necesarios, adquirir esos recursos y administrar y cosechar el emprendimiento (Morris et al., 2004). Según Miller (1983), una empresa emprendedora es "aquella que se dedica a la innovación en el mercado de productos, emprende empresas un tanto arriesgadas y es la primera en proponer innovaciones proactivas".

- **Emprendimiento Dinámico:** Según Corfo (2017), un emprendimiento dinámico es un emprendimiento con alta escalabilidad, esto quiere decir, poseer la capacidad de generar ingresos de forma mucho más rápida de lo que crece su estructura de costos y además presenta innovación. Normalmente se asocia a startups con el potencial de vender US\$1 millón en tu tercer año de operación. Para Fischer y Reuber (2003), estos representan a aquellas empresas que muestran tasa de crecimiento en ventas de

por lo menos un 20% anual para cinco años consecutivos. Autio (2007), en tanto, toma en cuenta el empleo generado, y establece que un emprendimiento dinámico contrata como mínimo a 20 trabajadores en los primeros cinco años desde la fundación. Según Cunneen y Meredith (2007), una empresa de rápido crecimiento se define como una nueva empresa creada y gestionada de manera independiente, que factura más de US\$100.000 al primer año y tiene tasas de crecimiento sobre el 40%. Asimismo, Kantis y Díaz (2008), en su estudio para empresas latinoamericanas, plantean que los emprendimientos dinámicos nacen como microempresas, pero crecen rápidamente para convertirse en Pyme.

- **Viaje del emprendedor:** Metodología de capacitación y certificación para emprendimientos dinámicos que buscan maximizar las probabilidades de éxito de un emprendimiento y, por agregación de un ecosistema emprendedor. Para lograrlo, su foco está en mostrar las mejores prácticas e hitos que deben desarrollar tanto el equipo emprendedor, como el emprendimiento en sí. Este camino del emprendedor conecta tres niveles desarrollo claves para el proceso: el del ecosistema, del equipo emprendedor y del proyecto, a través de coordinación de recursos en cada punto crítico del viaje de emprendimiento.
- **Valle de la Muerte:** Para Musso y Echecopar (2013), al emprender, el mayor riesgo está en el inicio del proceso, en el “Valle de la Muerte”. En esta fase el emprendedor comienza la ejecución de su idea de negocios y debe demostrar que generará valor para sus clientes, e ingresos para sus fundadores. Según Nicolás Jara perteneciente a

la Dirección General de Vinculación con el Medio de la PUCV es un proceso del que ningún está libre. Todos pasan por ahí. Se trata del período en el que los proyectos aún son insolventes, donde los costos son mayores que los beneficios. Esto ocurre generalmente durante los primeros meses, donde se invierte, contrata personas y servicios, pero sin embargo las ventas no empiezan a llegar.

- **Aceleradora:** Entidad que apoya startup en la fase inicial. Proporcionar a los emprendedores un espacio compartido de trabajo, acceso a mentores, una pequeña aportación inicial de capital y la oportunidad de presentarse, tras ese periodo, ante inversores, businnes ángels y capital riesgo. Se diferencian de las incubadoras por trabajar con batch (grupos de emprendimientos que ingresan todos juntos en una misma fecha) y en un plazo acotado.
- **Break even:** Anglismo utilizado en términos financieros como el momento en el cual los ingresos y los costos de la empresa se igualan, es decir, no existe ganancia ni pérdida en el resultado financiero del negocio. También conocido como punto de equilibrio.
- **Incubadora:** Entidad que cuenta en su gran mayoría con espacio físico para agrupar a empresas y ofrecerles distintos servicios (a veces pagados aparte, a veces no). En general apoyan a proyectos en fase idea o en fase de prototipo. Se diferencia de las aceleradoras porque no trabajan con grupos en un tiempo específico, sino que aceptan

proyectos en cualquier momento. En Chile no existe una distinción demarcada, por lo que en general se habla indistintamente de incubadoras y aceleradoras.

- **Startup:** Se refiere a los emprendimientos que, por su grado de innovación y modelo de negocios, pueden crecer a alta velocidad. En Chile se usa indistintamente para referirse a emprendimientos dinámicos o startups. Según Montoya (2016), los referentes conceptuales de la startup presentan un grado alto de transformación y progreso desde que el término fue acuñado en los años 50 del siglo pasado, en Silicon Valley, y entonces fuera definida como aquella sociedad que, pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por ángeles inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas.
- **Emprendimiento tecnológico:** Hace alusión a empresas que se crean a partir de I + D (investigación y desarrollo) y pueden ser formadas al interior de una empresa ya existente o en un contexto universitario. Se caracterizan por tener una tecnología propia, es decir, desarrollo tecnológico que le pertenece a un individuo o a la empresa, que no necesariamente está protegido o patentado y que tiene un conocimiento específico que no puede ser fácilmente copiable, y por ser una invención novedosa, ya que el uso de una tecnología innovadora no implica necesariamente que sea un emprendimiento de base tecnológica (Rutan, s.f). Por otro lado, y con una definición muy cercana a la anterior, Lanzas et. al. (2009), se refieren a los emprendimientos tecnológicos como empresas de base tecnológicas que tiene como principal activo el

conocimiento tecnológico y el know-how (saber hacer, procesos, productos, servicios), sobre los cuales basan su ventaja competitiva, permitiéndoles generar una gran cantidad de productos y servicios innovadores. Los emprendedores dedicados a este tipo de empresas y quienes están al frente de las ya creadas, se enfrentan constantemente a cambios tecnológicos, a cortos periodos de investigación y desarrollo y aun entorno altamente competitivo, lo que los ha llevado a desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades a través del tiempo que les permiten afrontar estas circunstancias de una manera exitosa.

2.2 Antecedentes

2.2.1 Contexto económico y situación socioeconómica en Chile.

Según el foro económico mundial, Chile ocupa el lugar número 34, donde queda posicionado como uno de los países más competitivos dentro de la región. Esto está medido por tres puntos importantes, donde se encuentran: el manejo adecuado de las finanzas públicas, un bajo número de días para iniciar un negocio y el impacto positivo que ejerce el Banco Central con sus políticas.

A pesar de esto, las cifras de crecimiento proyectadas para el año 2019 “preveía que la economía chilena crecería entre 3% y 4%, algo por lo debajo proyectado en diciembre (3,25% y 4,25%), principalmente por un menor desempeño del sector minero. Para el 2020, se proyectaba que el PIB crecería entre 3% y 4%, levemente por sobre lo previsto, y entre 2,75% y 3,75% el 2021. En el gasto, la inversión seguiría siendo su componente más dinámico, con un crecimiento anual algo superior al 6% el 2019 y en torno a 4% el 2020 y 2021. El consumo continuaría creciendo a tasa acordes con el PIB” (IPoN, 2019).

En el primer trimestre del año, la actividad creció 1,6% anual, resultado en que se combinó una caída de 3,6% del sector minero y un aumento de 2,2% de los sectores no mineros. La elevada base de comparación de igual período del año anterior anticipaba que el crecimiento del trimestre sería inferior al del 2018, pero el resultado fue menor a lo esperado. En ello se combinó el negativo comportamiento de la minería (afectada por factores climáticos, mantenimientos en algunas faenas y la menor ley del mineral) y de varios de los sectores más volátiles (ligados a recursos naturales) del PIB no minero. En particular, destacó el desempeño peor que lo previsto en la agricultura, pesca y en electricidad, gas y agua. La mayoría de los sectores no mineros cuya actividad tiene más relación con la demanda tuvieron un comportamiento en línea con lo esperado, en particular la construcción y los servicios. La principal excepción fue la industria exportadora, donde se conjugaron altas bases de comparación, la debilidad de la demanda en sus mercados de destino (principalmente América Latina) y una mayor competencia en el exterior. (IPoN, 2019).

A continuación, se analizan tópicos correspondientes al contexto económico del país.

- **Mercado Laboral**

La actualización de los parámetros estructurales en la construcción del PIB a mostrado que la estimación del PIB tendencial (que se entiende como el crecimiento de mediano plazo) se ve favorecida por el impacto de la fuerte inmigración de los últimos años. Esta inmigración tiene características que la hacen un fenómeno relevante desde el punto de vista macroeconómico, en particular por la magnitud del aumento de la fuerza laboral y las características de la población inmigrante. No obstante, la economía debe pasar por un proceso de ajuste mientras el brusco aumento de la oferta de trabajo es completamente absorbido, de forma que los nuevos trabajadores se ubiquen en puestos acordes con sus

competencias. En todo caso, es de esperar que a medida que se acomoda el flujo inmigratorio, se observe un paulatino incremento de la acumulación de capital y de la productividad. Luego de eso existirá una caída de la productividad debido al aumento de la fuerza de trabajo. Por lo mismo, absorber el flujo inmigratorio no solo significa que debe haber un período de ajuste en las variables (IPoN, 2019).

- **Inflación**

Una inflación baja y estable promueve un mejor funcionamiento de la economía y un mayor crecimiento económico, al tiempo que evita la erosión de los ingresos de las personas. Además, la orientación de la política monetaria hacia el logro de la meta de inflación ayuda a que se moderen las fluctuaciones del empleo y la producción nacional. La inflación anual del IPC se ha mantenido en los últimos meses en niveles del orden de 2%, tanto en su medición total como en la subyacente. La actividad redujo su tasa de expansión anual en el primer trimestre, ubicándose por debajo de lo esperado. Este ajuste se concentró especialmente en la minería, la agricultura y otros sectores dominados por factores de oferta (IPoN, 2019).

- **Productividad**

Chile se ve representado, en temas de productividad laboral, como la mitad del promedio que refleja la OCDE. Durante los últimos años se ha originado un leve incremento de la productividad, debido a la falta de medidas claras y de impulso en sectores específicos de la economía, además de no lograr incrementos a largo plazo en el PIB. A nivel Latinoamericano, Chile lidera el puesto en productividad, esto debido a la brecha que existe con el resto de los países en temas de grado de especialización productiva.

En temas salariales, durante el año 2017 el ingreso promedio proveniente del trabajo principal de la población ocupada en el país se ubicó en \$554.493 neto mensual, mientras que el ingreso mediano (el que recibe un individuo representativo de la mitad de la población) llegó a \$379.673 neto mensual. Es decir, 50% de los trabajadores percibió ingresos menores o iguales que ese último monto (Ramírez, 2014).

Los resultados correspondientes al año 2017 arrojaron, además, que durante ese año los ingresos medio y mediano de los hombres se ubicaron en \$636.981 y \$402.355, respectivamente, mientras que en las mujeres alcanzaron \$450.287 y \$319.725, en cada caso, lo cual implicó brechas de género de -29,3% en el ingreso medio (2,4 puntos porcentuales menos que en 2016) y -20,5% en el mediano (4,4 puntos porcentuales menos que en 2016)

Del total de ocupados que ganan una cantidad igual o menor que el ingreso mediano (\$379.673), 52,0% son mujeres y 45,4% son trabajadores informales (Ramírez, 2014).

La mayor parte (18,1%) de la población ocupada percibió ingresos entre \$200.000 y \$300.000. Le siguieron quienes obtuvieron ingresos en el tramo de \$300.000 a \$400.000 (17,2% de los ocupados) y de \$400.000 a \$500.000 (12,2%). En contraste, 12,2% de los ocupados tuvo ingresos mayores a \$1.000.000 y solo 1,5% de los trabajadores alcanzó montos superiores a \$3.000.000 (Ramírez, 2014).

Empleadores fue la categoría ocupacional que recibió los ingresos mensuales medio y mediano más altos (\$1.312.290 y \$800.000, respectivamente). Le siguieron asalariados públicos (\$808.892 y \$603.532), asalariados privados (\$561.210 y \$399.656), trabajadores por cuenta propia (\$320.924 y \$201.177) y personal de servicio doméstico (\$241.811 y \$240.000, en orden respectivo) (Ramírez, 2014).

- **Perspectiva del Comercio Exterior**

Chile es una economía pequeña y abierta al comercio internacional y con claros fines a profundizar en su nivel de apertura, lo cual se ve reflejado en el actual tratado en el cual está involucrado, el TPP-11.

El TPP-11 o CPTPP, es el Tratado Integral Transpacífico, en el cual se ven involucradas las economías pertenecientes a la región más dinámica del siglo XXI, Asia Pacífico. Este acuerdo comercial involucra a 11 países y su objetivo es contribuir al crecimiento económico y crear nuevas oportunidades para empresas, trabajadores, agricultores y consumidores.

Mediante la firma de este acuerdo, Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Malasia, México, Japón, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam, manifiestan la convicción de que una economía abierta es beneficiosa para nuestros países y generará mayor crecimiento económico, empleo, reducción de la pobreza y bienestar para todos (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, 2019).

En lo que respecta a la economía mundial en sí, el escenario base ajusta levemente a la baja la expansión prevista para los socios comerciales durante este año, situándola en 3,2% (3,3% en marzo). En esta corrección cobra importancia un desempeño bastante menor de América Latina. Se sigue estimando que China crecerá en torno a 6% y EE. UU. algo por sobre 2%. Si bien las proyecciones de crecimiento mundial no tienen mayores cambios respecto de marzo, sí se ha observado un marcado deterioro del crecimiento del comercio mundial, lo que es capturado en la evolución menos favorable que se prevé para las exportaciones chilenas (IPoN, 2019).

2.2.2 Emprendimiento en Chile

El emprendimiento en Latinoamérica no tiene las mismas características que se leen en los libros de innovación que provienen de países más desarrollados, por lo que es necesario definir el estándar del emprendedor innovador que existe en nuestro país para diseñar políticas públicas mucho más prácticas y efectivas que ayuden a encontrar la disrupción local. Jamás se logrará destacar en los primeros lugares del mundo en temas de emprendimiento replicando prácticas de quienes van más adelante, se necesita generar un modelo propio y no una mejora continua de un modelo ideal.

Chile es un país particularmente agresivo en sus políticas de emprendimiento, Corfo estableció una red nacional de incubadoras y financiamiento semilla en el año 2005; implemento Start-Up Chile, la primera aceleradora pública para emprendedores de todo el mundo en el año 2010 y se encuentra en el desafío de liderar el Viaje del Emprendedor, la primera política país para democratizar masivamente las oportunidades de emprender. Esta estrategia particularmente agresiva también se debe a las nuevas oportunidades generadas luego de inversiones hechas a largo plazo en el país.

En Corfo se pueden encontrar dos entidades enfocadas en el apoyo directo al emprendedor, cada una de ellas con objetivos diferentes para así entregar un apoyo completo a los emprendedores.

La Subgerencia de Financiamiento Temprano de Empprendimientos promueve el financiamiento de emprendimientos dinámicos en fase temprana, esto quiere decir, desde sus inicios hasta su sustentabilidad financiera, teniendo a la fecha 10 instrumentos para financiar negocios en esta etapa. Desde su creación, esta subgerencia ha invertido en la modernización de los programas disponibles para emprendedores, lo que ha significado un aumento de

recursos en las líneas Semilla y en la generación de nuevos instrumentos para completar la cadena de financiamiento. Junto con esto, la subgerencia ha avanzado hacia una mayor inclusión y a la democratización del acceso de financiamiento para el desarrollo de emprendimientos dinámicos, mediante la creación de programas con foco de género y apoyo a proyectos que aporten a la equidad social y económica. Esta subgerencia cuenta un equipo de financiamiento el cual tiene dos programas de funcionamiento, el primer programa hace alusión a un Programa de Postulación Directa el cual entrega financiamiento y seguimiento técnico a proyectos en etapas tempranas del emprendimiento, donde se pueden encontrar los programas Capital Semilla, Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento y Scale Up-Expansión y por otra parte se puede encontrar el segundo programa el cual es el Programa de Postulación Indirecta en donde se apoya a emprendedores que poseen proyectos en etapas tempranas con un alto impacto, los cuales postulan a fondos a través de instituciones como lo son las aceleradoras o incubadoras, también conocidas como Administradoras de Fondos. Dentro de los fondos disponibles podemos encontrar: Fondo Subsidio Semilla de Asignación flexible (Fondos SSAF) en temas de innovación, desarrollo, sociales, desafío y escalamiento.

Por otro lado, existe la Subgerencia de Ecosistemas de Emprendimientos, la cual fue creada con la finalidad de apoyar la gestión de programas, instrumentos y demás acciones que tengan por objeto fomentar y promover el entorno del emprendimiento nacional y regional para potenciar sistemas y redes de apoyo a los emprendedores. Esta subgerencia a su vez cuenta con un equipo de ecosistemas de emprendimiento, el cual tiene como finalidad brindar tres tipos de apoyo a los emprendedores. En primera instancia se puede encontrar el apoyo a instituciones de soporte a emprendedores, estos se enfocan en apoyar a aquellas instituciones que entreguen servicios a los emprendedores durante el desarrollo de sus proyectos en cualquiera de sus etapas, desde la idea hasta el escalamiento. Dichas

instituciones corresponden a incubadoras, espacios colaborativos, aceleradoras de sectores estratégicos y redes de mentores. Un segundo apoyo que brinda este equipo es el apoyo a instituciones de financiamiento en etapa de crecimiento, con el objeto de ayudar a construir una cultura de emprendimiento dinámico, lo cual ayuda a posicionar al país como uno de los polos de innovación en Latinoamérica. Finalmente, el último apoyo que entrega esta subgerencia va enfocado en la cultura de innovación y emprendimiento con el objetivo de poder difundir, dinamizar, y potenciar el emprendimiento del país, a través de distintas iniciativas como talleres, metodologías, desafíos tecnológicos o centros de estudios, para el desarrollo de un ecosistema vibrante, con cada vez más emprendedores preparados conectados y exitosos. Esto se fomenta con Programas de Apoyo al Emprendimiento e Innovación (PAEI), Proyectos Especiales para el Mejoramiento del Ecosistema y Torneros Tecnológicos.

2.2.3 La relación entre el marketing y el emprendimiento

Recientemente, en la literatura de marketing ha habido una tendencia evidente que aborda el enfoque tradicional del marketing desde una perspectiva emprendedora y se revela en la interfaz entre el marketing y el espíritu emprendedor (Morris y Paul, 1987; Miles y Arnold, 1991; Jawoeski y Kohli, 1993; Yükselen et. al., 2008). Hills y Hultman (2006) indican que el concepto de marketing emprendedor puede explicarse utilizando conceptos y palabras tradicionales de marketing, pero que nunca puede entenderse completamente sin incluir aspectos de la teoría del emprendimiento y, por lo tanto, especifican que una forma fructífera de entender el tema es considerar el marketing emprendedor como una interfaz entre el emprendimiento y el marketing.

Entonces, ¿Cómo funciona ese interfaz entre ambos conceptos? Según Morris et al (2004) afirmaron que un examen de la interfaz entre la comercialización y el espíritu empresarial sugiere dos áreas principales de investigación. El primero de ellos puede referirse al papel del marketing en el espíritu empresarial. Este aspecto de la interfaz se refiere a la aplicación de herramientas de marketing, conceptos y teoría para apoyar la creación de nuevas empresas y el crecimiento de la pequeña empresa. La segunda dimensión de la interfaz puede referirse al papel del espíritu del emprendimiento en el marketing, lo cual representa una explotación de las formas en que las actitudes y comportamientos empresariales pueden aplicarse al desarrollo de programas de marketing.

- **Marketing Emprendedor**

Morris et al (2002), definieron el termino de “marketing emprendedor” como la identificación y explotación proactiva de oportunidades para adquirir y retener clientes rentables mediante enfoques innovadores de gestión de riesgos, apalancamiento de recursos y creación de valor. Estas dimensiones diferencian al marketing emprendedor del marketing tradicional. A su vez la American Marketing Association (AMA) propuso una nueva definición la cual dice que el marketing emprendedor es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a sus grupos de interés, y que se caracterice por la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, y que pueda llevarse a cabo son recursos actualmente controlados.

El marketing emprendedor está relacionado con la primera fase de desarrollo, en la que el nivel de iniciativa empresarial es alto y el grado de formalización de las prácticas de marketing es bajo, Más tarde y en una etapa más madura (segunda y tercera etapa), las

prácticas de marketing se convierten en marketing formulado, esto quiere decir cuando una empresa pequeña alcanza el éxito cambia inevitablemente hacia un marketing más elaborado.

El marketing emprendedor consta de siete dimensiones las cuales abarcan: enfoque en las oportunidades, proactividad, innovación, asunción de riesgos calculada, apalancamiento de recursos, intensidad de clientes y creación de valor. Las primeras cinco dimensiones son dimensiones de orientación empresarial, en cambio las últimas dos (intensidad de clientes y creación de valor) son dimensiones de orientación de marketing (Kocak, 2004).

A continuación, se muestran en la tabla 1 las diferencias entre el marketing tradicional y el marketing emprendedor.

Tabla 1: Comparación de Marketing Convencional y Marketing Emprendedor.

	Marketing convencional	Marketing emprendedor
Concepto de marketing	Orientación al cliente: A esto le sigue un desarrollo de producto impulsado por el mercado; una postura esencialmente reactiva con respecto al entorno externo	Orientación a la innovación: Evaluación intuitiva e impulsada por ideas de las necesidades del mercado; la empresa intenta influir o redefinir aspectos del entorno externo.
Enfoque de mercado	Enfoque reactivo y adaptativo a la situación actual del mercado con	Enfoque proactivo, liderando al cliente con innovación dinámica.

	innovación incremental; el marketing se esfuerza por seguir a los clientes.	
Contexto	Mercados establecidos y relativamente estables.	Mercados previstos, emergentes y fragmentados con altos niveles de turbulencia y creación de nuevos mercados.
Punto de enfoque	Gestión eficiente del marketing mix	Nueva creación de valor para el cliente a través de relaciones, alianzas, enfoques de gestión de recursos y el marketing mix.
Perspectiva de riesgo	Minimización del riesgo en las acciones de marketing.	El mercado como vehículo para la toma de riesgos calculada; énfasis en los hallazgos, forma de mitigar, escalonar o compartir los riesgos.
Desarrollo de nuevos productos/servicios	El marketing apoya las nuevas actividades de desarrollo de productos/servicios de Investigación y Desarrollo y otras áreas funcionales de la empresa.	El Marketing es el hogar del proceso empresarial en la organización. Además de ser el hogar de la innovación; el cliente es el productor coactivo.
Descripción general del marketing	El marketing como silo funcional; el marketing facilita las transacciones y el control del mercado.	El marketing como una búsqueda interdisciplinaria e interfuncional; el marketing facilita la velocidad, el

		cambio, la adaptabilidad, la agilidad.
El papel del comercializador	Coordinador de marketing mix; constructor de la marca; promoción y comunicación con el cliente recibe la mayor atención por parte de los marketers.	Agente de cambio interno y externo.
Papel del cliente	Fuente externa de inteligencia y retroalimentación.	Participante activo en el proceso de decisión de marketing de la empresa, definiendo el producto, el precio, la distribución y las comunicaciones
Gestión de recursos	Uso eficiente de los recursos existentes, mentalidad de escasez; perspectiva de juego de suma cero sobre los recursos	Aprovechamiento y uso creativo de los recursos actualmente controlados.
Necesidades del cliente	Articulado, asumido, expresado por los clientes a través de la investigación de encuestas.	No articulado, descubierto, identificado a través de los usuarios principales.
Inteligencia de mercados	Gran dependencia de la investigación de encuestas; sistemas formales de investigación e inteligencia.	Uso escéptico de la investigación de mercado convencional; empleo de métodos alternativos; creación de redes informales y recopilación de información.

Estrategia	Segmentación, focalización y posicionamiento de arriba hacia abajo.	Segmentación ascendente de clientes y otros grupos de influencia.
Métodos	El Marketing mix / 4P's.	Métodos de marketing interactivo; Marketing boca a boca.

Recurso: Morris y otros, 2004; Morris y otros, 2002.

El espíritu empresarial, atribuido con cualidades como la creatividad, la flexibilidad, la capacidad de encontrar soluciones novedosas, el reconocimiento de oportunidades, la proactividad, la creación de valor y la asunción de riesgos en la literatura, tiene una importancia crítica especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, esta perspectiva empresarial del marketing ayuda a enriquecer el marketing mix en lugar de diversificarlo y conduce a una percepción más empresarial de su contenido.

2.2.4 El Viaje del Emprendedor

El ciclo de vida organizacional en una empresa equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia. Dicha ruta inicia desde los primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales.

Los autores más relevantes que han analizado este tema utilizan distintas variables como indicadores de dicho sendero evolutivo, por ejemplo: la antigüedad de la empresa, tamaño de ventas, papel del emprendedor entre otros. Por ejemplo, Larry Greiner, utiliza un modelo de cinco factores: tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados periodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de la empresa), tamaño de la organización, fases de revolución (periodos de tiempo en los cuales sí ocurren cambios

significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la industria (generalmente de la industria competitiva en el cual se involucra). Greiner propone un modelo compuesto por cinco etapas en las cuales las firmas atraviesan diferentes fases, intercalando periodos de crisis y calma y en las cuales mediante ciertas habilidades o competencias la firma puede ir evolucionado.

Bajo un modelo distinto trabaja Ichak Adizes, él propone un modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas divididas en tres fases generales, empresas en crecimiento, empresas que nacen por segunda vez y maduran, así como empresas que envejecen. Asimismo, define que las empresas atraviesan durante cada una de esas etapas problemas normales y anormales, los cuales son la clave para la transición entre etapas y la supervivencia de la firma. En este modelo el desplazamiento de una empresa a través del ciclo de vida está dado principalmente por la mezcla entre flexibilidad y control que exista dentro de la organización.

Con un enfoque más dependiente a lo que es volumen de ventas, Eric Flamholtz junto a Ivonne Randle proponen un modelo en el cual el ciclo de vida es un componente más de un modelo superior, como lo es el Modelo de la Pirámide del Éxito Empresarial, el cual a su vez tiene como pilares fundamentales la definición de negocio, el sistema, el tamaño y el ambiente.

En Chile la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) ha entregado diferentes instrumentos y capitales a startups enfocadas en innovaciones disruptivas, de los cuales muchos no logran llegar al éxito, se quedan estancadas en los procesos de postulación, o simplemente no postulan por incertidumbre y desconocimiento de las bases o los sistemas, perjudicando su motivación y ganas de seguir o emprender.

Según la experiencia de Corfo en el rubro se puede observar que se requieren tener ciertos aprendizajes y contacto con el ecosistema para lograr alcanzar metas en diferentes etapas del proyecto, de tal manera de maximizar las probabilidades de éxito y confianza en el sí mismo en el emprendedor.

A través de la Gerencia de Emprendimiento de Corfo, se ha diseñado y puesto a disposición de los emprendedores una plataforma o ruta de emprendimiento llamada El Viaje del Emprendedor. Esta iniciativa permite a Corfo a acompañar al emprendedor en todas sus fases del proyecto, desde la formulación de la idea hasta el escalamiento de los productos y/o servicios que esté ofreciendo. Todo eso a través de un programa que permite el traspaso de información con la ayuda del ecosistema emprendedor.

Pero ¿En qué consiste El Viaje del Emprendedor?, este camino radica en una metodología de capacitación y certificación para emprendimientos dinámicos que buscan maximizar las probabilidades de éxito de un emprendimiento y, por agregación de un ecosistema emprendedor. Para lograrlo, su foco está en mostrar las mejores prácticas e hitos que deben desarrollar tanto el equipo emprendedor, como el emprendimiento en sí. Este camino del emprendedor conecta tres niveles desarrollo claves para el proceso: el de desarrollo del ecosistema, el nivel de desarrollo del equipo emprendedor y el nivel de desarrollo del proyecto, a través de coordinación de recursos en cada punto crítico del viaje de emprendimiento. Finalmente, el objeto de este viaje se basa en dos grandes metas como lo son: el lograr un mayor impacto de los recursos invertidos en los emprendedores a nivel público y de sistemas de innovación; y generar una política que perdure en el tiempo creando nuevas economías que hoy en día ni siquiera son visibles.

Se establece como una alternativa a las políticas basadas en dispositivos como lo son las incubadoras y aceleradoras, donde esto ayuda a mejorar la performance de cada uno de ellos,

a través de un proceso evolutivo en que el viaje se da en un ecosistema abierto y expande la política a nuevas piezas que deben conjugarse como lo son la red de mentores, coworks, financiamientos públicos, entre otros.

Para realizar El Viaje del Emprendedor, quienes lo realicen deberán acceder a los siguientes pasos en la plataforma:

1. Autoevaluarse para ver en qué nivel de desarrollo se encuentra el equipo, proyecto y ecosistema. Con esto se posicionará en alguna de las seis etapas que incluye esta metodología.
2. Podrá conocer qué tipos de aprendizaje y métodos debiese tener un emprendedor de su nivel y qué tipo de hitos debiese cumplir un proyecto para pasar a la siguiente etapa.
3. Podrá ver qué tipo de financiamiento existe para emprendimientos que se encuentren en la fase de desarrollo actual del emprendedor y el proyecto.
4. Tendrá acceso a un mapa del ecosistema existente en su región, útil para buscar apoyo en el desarrollo de su proyecto y su desarrollo como emprendedor. Estos partners estarán validados por Corfo y serán evaluados por los emprendedores que pasen por sus procesos para guiar a otros en la selección del servicio.
5. Finalmente, con toda esta información, el emprendedor podrá conectarse con seguimiento técnico para aprender del proceso e ir rescatando las mejores prácticas de los casos más exitosos.

Luego de este proceso se puede evidenciar en qué etapa se encuentra el emprendedor involucrado. Este proceso consta de seis etapas, desde la etapa 0 hasta la etapa 5 cada una con sus respectivos procesos y metas.

- **Etapas del Viaje del Emprendedor**
 - **Etapa 0: Inducción:** Etapa orientada a emprendedores principiantes o que aún no saben que son emprendedores. Esta fase se asemeja a un curso básico para aprender conceptos y recabar información que les permita a los emprendedores continuar con las siguientes etapas. Por lo cual, las metas a cumplir en la fase son el cumplir con un puntaje mínimo en una prueba básica que se realiza de manera online para medir el manejo de los conceptos mínimos en ese mundo.
 - **Etapa 1: Pitch Básico:** Etapa para emprendedores más avanzados, con al menos una idea y manejo básico de los conceptos de emprendimiento dinámico (emprendimiento en papel). La meta en esta fase es lograr armar un pitch sólido debido a que es la primera herramienta con la que el emprendedor parte, le permite conquistar a sus primeros socios y testear la idea para recibir retroalimentación del mercado, además de conseguir financiamiento inicial para partir.
 - **Etapa 2: Proceso de Validación:** El emprendedor busca validación inicial, hay un proyecto más formal y se invierten recursos en el proyecto y la creación del modelo de negocio. Esto debido a que en Latinoamérica es complejo el crecimiento de proyectos sin un modelo de negocios, pues los inversionistas no ingresan en modelos sólo de tracción ya que no hay grandes compañías adquiriendo startups aún en estos ecosistemas. En consecuencia, es que la meta de esta fase sea lograr la primera venta.
 - **Etapa 3: Pitch Sólido:** El emprendedor busca validación de modelo de negocio escalable. Ya obtuvo la primera venta y se entiende mejor el producto o servicio al cliente. La meta de esta etapa es llegar al pivote (adaptar lo mejor posible el modelo de negocios al mercado objetivo) y encontrar un match entre producto/cliente/venta que permita incrementar los ingresos y escalar.

- **Etapa 4: Alcanzar Break Even:** En esta etapa el emprendedor centra el foco en la supervivencia. Ya se encontró un modelo escalable. En esta fase se espera que el proyecto logre llegar a que sus ingresos igualen sus costos (antes de las inversiones de escalamiento y con sueltos que permitan subsistir).
- **Etapa 5: Escalamiento:** Etapa cuya finalidad tiene hacer evolucionar el emprendimiento a una empresa innovadora. Se deja ser un emprendimiento dinámico y se deben tomar decisiones estratégicas.

Existe una sexta etapa y final en el Viaje del Emprendedor en la cual un círculo de expertos formado por los casos de éxito de los emprendimientos dinámicos en Chile apoya a otros emprendimientos y retroalimenta al ecosistema para seguir creciendo como país.

- **Etapas y contenidos de El Viaje del Emprendedor**

Como se vio anteriormente Corfo entrega a los emprendedores esta metodología con el objetivo de maximizar sus probabilidades de éxito. Esta metodología está compuesta por seis etapas (etapa 0 a etapa 5) además de un círculo de expertos, con la finalidad de poder mejorar las competencias mediante un programa que se basa en contenidos mínimos que deben obtener los emprendedores según la fase en la cual se encuentran. Dado lo anterior, los actores enfocados en el apoyo en la formación y capacitación podrán elegir qué contenidos, según su experiencia propia, ofrecerán a través de la plataforma.

Corfo a lo largo de las seis etapas que presenta en El Viaje del Emprendedor hace especial énfasis en cinco áreas diferentes a evaluar, además de contar en cada una de ellas con subtemas que estudian las distintas aristas que se presentan.

A continuación, se presentan las seis etapas de El Viaje del Emprendedor, haciendo especial énfasis en el área de Marketing:

- ❖ **Etapas 0:** Orientada a emprendedores que están partiendo. Esta fase se asemeja a un curso básico para aprender conceptos y recabar información que les permita a los emprendedores continuar con las siguientes etapas. En el área de marketing específicamente se realiza un curso/taller orientado a la realización de un Pitch Inicial, donde se tocan tópicos como los tipos de pitch, sus aplicaciones y estructuras; Storytelling y construcción de relatos; y comunicación corporal. El aprendizaje esperado es que emprendedores y emprendedoras entiendan cómo comunicar efectivamente una idea y las herramientas que deben utilizar para lograr ser más claros sobre sus ideas, persuasivos y efectivos al hablar.
- ❖ **Etapas 1:** En esta etapa los emprendedores y emprendedoras ya tiene al menos una idea y un manejo básico de los conceptos de Emprendimiento Dinámico. En el área de marketing específicamente se realiza un curso/taller de Branding. En donde el emprendedor ve temas que se basan en los conceptos claves de Branding, formación de la imagen corporativa y en los canales de comunicación corporativa. El aprendizaje esperado es que el emprendedor entienda la importancia del valor de una marca en un entorno comercial y de negocios, y cómo construir, administrar y protegerla. Manejar conceptos tales como: branding o identidad corporativa, posicionamiento, comunicación de imagen corporativa, posicionamiento, comunicación de imagen corporativa, slogan, logotipo, símbolos, colores corporativos, stakeholders, misión, visión, cultura empresarial y otros.
- ❖ **Etapas 2:** En esa etapa el emprendedor ya tiene un proyecto más formal, por lo cual está gastando recursos en éste y busca la validación inicial. En el área

de marketing existen dos cursos/taller en esta etapa. El primer curso enfocado en el Marketing para Startup. Curso en el cual el emprendedor toca temas como la segmentación de clientes, el posicionamiento, preferencias del consumidor, estrategias de precio e introducción al marketing digital. El aprendizaje esperado en éste primer curso es el desarrollar un sistema básico de segmentación de clientes. Dirección efectiva de segmentos de clientes y posicionamiento de su producto o servicio en el mercado. Comenzar a entender la psicología de la toma de decisiones del consumidor. Se espera además que el emprendedor conozca las herramientas principales y de mayor impacto en el marketing digital (como Google AdWords, analytics, adsense, Mailchimp, hudsonspot entre otras).

El segundo curso/taller de esta etapa en términos de marketing lleva por nombre Ventas I. Aquí el emprendedor podrá tomar en conocimientos los tópicos de cómo detectar e interpretar rápidamente las necesidades de sus clientes, comprender integralmente su proceso de compra y cómo toman sus decisiones, la importancia de la primera impresión que facilita la operación, estilos de ventas dependiendo del tipo de cliente. Lenguaje corporal de clientes y entender sus implicación, técnicas eficaces para cerrar la venta y lograr acuerdos mutuamente beneficiosos y técnicas para incrementar ventas consiguiendo más prospectos. El aprendizaje esperado por parte del emprendedor o emprendedora es que obtenga conocimiento y aplicación de la venta y sus técnicas, con el objetivo de lograr el éxito inexpugnable de todo negocio comercial y que obtenga un enfoque hacia la comunicación y su importancia.

❖ **Etapa 3:** En esta etapa el emprendedor ya obtuvo su primera venta, entiende algo mejor el producto o servicio y al cliente. En esta etapa es importante validar un modelo de negocio escalable. En el área que comprende marketing, en esta etapa se realizan tres curso/taller: Marketing para Startup II. Ventas II y Demo Day Inversionistas. El primer curso/taller abarca las estrategias de segmentación, plan de marketing digital, comportamiento del consumidor, planificación y desarrollo de sitios web y contenido y marketing de medios sociales. Todo esto con la finalidad de que el emprendedor conozca y sepa utilizar herramientas básicas de e-marketing, además de aplicar estrategias de marketing como segmentación, orientación, posicionamiento y diferenciación a un contexto en línea.

El segundo curso/taller toma en consideración los tópicos de dirección de ventas, previsiones de ventas y gestión de objetivos, planificación de zonas y rutas de venta, selección, formación y retribución de equipos de ventas, gestión de los clientes y el CRM, programas relacionales y de fidelización de clientes, el control comercial y plan de ventas; y finalmente los presupuestos comerciales y su control. Dentro de lo esperado en éste curso/taller, es que el emprendedor obtenga conocimientos y aplicación de la venta y sus técnicas. Desarrollar un plan de ventas y su respectiva organización, además de tener un manejo en la elaboración de un presupuesto, el cual pueda cuantificar para llevar adelante el control de gestión de ese presupuesto.

Finalmente, el último curso/taller dictado en esta etapa tiene por contenido darles a los emprendedores competencias en cómo realizar un buen pitch, saber qué buscan los inversionistas, estrategias de negociación,

estimación de la inversión que se necesita, instrumentos de inversión, además del proceso de valorización de la empresa. El aprendizaje esperado en esta etapa va dirigido a definir los aspectos del emprendimiento que necesiten ser potenciados, establecer un plan de trabajo acordado entre ambas partes (mentor y mentoraado). Finalmente, se espera que el emprendedor o emprendedora obtenga una visión externa, la cual le ayude a identificar mejoras y oportunidades en el proyecto permitiéndole avanzar más rápido y cometer menos errores.

- ❖ **Etapa 4:** En esta etapa ya se encontró un modelo estable. El foco por lo tanto cambia, y ahora trata sobre la sobrevivencia, esperando que el proyecto logre llegar a una fase en que sus ingresos igualen sus costos (antes de inversiones de escalamiento y con sueldos que les permitan subsistir). En el área de marketing se realiza un curso/taller de Marketing Estratégico Internacional. El cual aborda temas como la definición de estrategia de crecimiento internacional, definición de estrategia de financiamiento para crecimiento y diagnóstico y etnografía de los potenciales clientes en otros países. Por lo tanto, el aprendizaje esperado en esta etapa es que el emprendedor aprenda a desarrollar su estrategia de marketing para comenzar ventas/operacionales afuera, incluyendo un objetivo dentro de su plan de marketing, intención de posicionamiento y caracterización de su público objetivo, considerando las diferencias culturales que puedan existir. Además de ser capaz de diseñar su plan de financiamiento para la campaña.
- ❖ **Etapa 5:** En esta etapa el negocio deja de ser un emprendimiento dinámico y pasa a ser una empresa innovadora. Por lo cual, se deben tomar decisiones

estratégicas: seguir financiándose privadamente, salir a bolsa o ser adquirida. El área de marketing realiza un curso/taller de Marketing de Escalamiento. En donde los tópicos tratados van dirigidos a estrategias de crecimiento comercial, estrategias de crecimiento masivo en marketing y marketing estratégico digital y métricas de rendimiento. Finalmente, el aprendizaje esperado para el emprendedor es que aprenda a desarrollar su estrategia de marketing para el crecimiento y posicionamiento dentro del grupo objetivo al cual apunta, incluyendo un objetivo dentro de su plan de marketing y caracterización de su público objetivo. Además de ser capaz de evaluar los resultados y el impacto de su campaña.

- **Brechas**

Chile ha crecido a gran velocidad, sin embargo, aún es un ecosistema adolescente al que le falta madurar. Por lo cual, Corfo a través de este viaje a logrado identificar las brechas que afectan al país en términos de emprendimiento, logrando así poder impulsar y levantar la actual estrategia de la Gerencia de Emprendimiento.

Dentro las brechas más importantes que se pudieron identificar se encuentran:

1. **Bajo impacto de emprendimientos dinámicos por falta de conocimientos:** el emprendedor chileno tiende a pensar que el emprender es una mezcla de pasión, garra e inteligencia, entre otras cosas. Lo cierto es que, si son condiciones necesarias, pero aun así no son suficientes. Este proceso de emprender e innovar es una disciplina, por lo cual, tiene métodos y existe conocimiento alrededor de ellos. El equipo emprendedor que no conoce esto suele ser un equipo en donde cada uno realiza las actividades que estima conveniente y no es muy probable que tenga éxito. Por lo cual, si no se establecen metodologías mínimas que rijan a los

equipos sería un escenario similar para salir a depender solo de garra, pasión y resistencia.

2. **Ecosistemas sin una estandarización transversal:** es importante poder estandarizar el nivel de las entidades que apoyan a los emprendedores del país, como lo son los fondos de inversión, las redes de mentores, incubadoras entre otros. Ya que no basta solo con definir lo mínimo que deben tener estas entidades, sino que también especificar un camino que permita al emprendedor entender qué tipo de servicio requiere y debe de cumplir para subir a un siguiente nivel.
3. **Falta de generación y difusión de casos de éxito:** esto debe principalmente a la razón por la que los gobiernos ingresan primero a invertir en innovación, porque se trata de un proceso de alta incertidumbre que requiere de un alto nivel de recursos y en muchos casos, los entes privados no ven a cabalidad la oportunidad en ello, generando de esta manera que el gobierno subsidie el mercado hasta generar un ecosistema de alto desempeño. Todo esto impacta en el nivel de inversión privada y en el reconocido desafío de aumentar el financiamiento en etapa de escalamiento.
4. **Barreras de entrada a beneficios y conocimiento:** en Latinoamérica, Chile es uno de los países con mayor nivel de apoyo para emprendimientos, en gran parte se debe a Corfo debido a los aportes que hace en este ámbito. Sin embargo, es de conocimiento en el sector que la presencia de términos en otros idiomas y las barreras de usabilidad en plataformas o postulaciones, ponen trabas para los emprendedores de alto nivel.
5. **Insuficiente seguimiento de proyectos:** Corfo, y más bien en la Gerencia de Emprendimiento, es la entidad que más proyectos financia en todo Latinoamérica,

lo cual asciende a 1.000 proyectos anualmente, generando de esta manera una responsabilidad en hacer un constante seguimiento de los startups financiados. El problema radica en lo reducido que es el capital humano que realiza el seguimiento de carteras, aun así, cuando es apuntalado por las entidades de apoyo que existen en el ecosistema.

- **Instrumentos Corfo**

La Gerencia de Emprendimiento desarrolló un mix de políticas para poder enfrentar este desafío que es El Viaje del Emprendedor. Cabe destacar nuevamente que una parte fuerte de este modelo es debió al apoyo que brindan las Subgerencias de Ecosistemas y la Subgerencias de Financiamiento Temprano. Donde la primera se encarga de armar toda la estructura de soporte para los emprendedores y la última se encarga en atraer talento y financiarlo en las diferentes fases del camino.

Uno de los desafíos más grande a los que se enfrentan los emprendedores es el de poder conseguir financiamiento para sus proyectos y poder superar todas las etapas. A continuación, se presenta el portafolio de productos Corfo en temas de financiamiento.

- 1. Portafolio de financiamientos diversos y sofisticados**

Un emprendimiento dinámico por lo general pasa por una fase de inversión inicial, luego una etapa semilla y finalmente por etapas de escalamiento.

1.1 SSAF-Desafío: Para proyectos que se encuentran en fase idea y atacando un desafío estratégico del país. Reciben entre \$5 millones a \$15 millones de pesos por equipo y un proceso de animación para crear prototipos con soluciones a la problemática definida.

1.2 SSAF-Social: Solo para proyectos que buscan un impacto social a través de la innovación. Obtienen \$10 millones de pesos por equipo y un proceso de animación que los apoya en metodología para este tipo de proyectos.

1.3 The S Factory (De Start-Up Chile): Ideado para equipos que incluyen al menos una mujer como socia principal y donde la idea a desarrollar que esté basada en tecnología. Obtiene \$10 millones de pesos por equipo.

1.4 SSAF-Desarrollo: Fondo que financia proyectos con atributos de valor que los distingan de la competencia, y que busquen capturar un mercado al menos nacional. Entrega \$10 millones de pesos por equipo.

1.5 Semilla Corfo (Capital Semilla): Es el fondo más antiguo y masico presentado por la Gerencia de Emprendimiento en Corfo. Está orientado a cualquier emprendimiento de innovación a nivel nacional. Entrega \$25 millones de pesos por quipo y pueden postular desde etapas muy tempranas como la fase idea.

1.6 PRAE (Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento): Con un funcionamiento muy parecido a Semilla Corfo, este programa está orientado a proyectos asociado a regiones. Cada región tiene su propio concurso donde sólo participan proyectos de innovación local que pueden crecer a nivel nacional. Entrega \$25 millones de pesos por equipo.

1.7 Seed (De Start-Up Chile): Perteneciente a Start-Up Chile. Está enfocado en apoyar proyectos basados en tecnología que al menos tengan un prototipo y visión global. Entrega \$10 millones de pesos por quipo y, además, un proceso de aceleración.

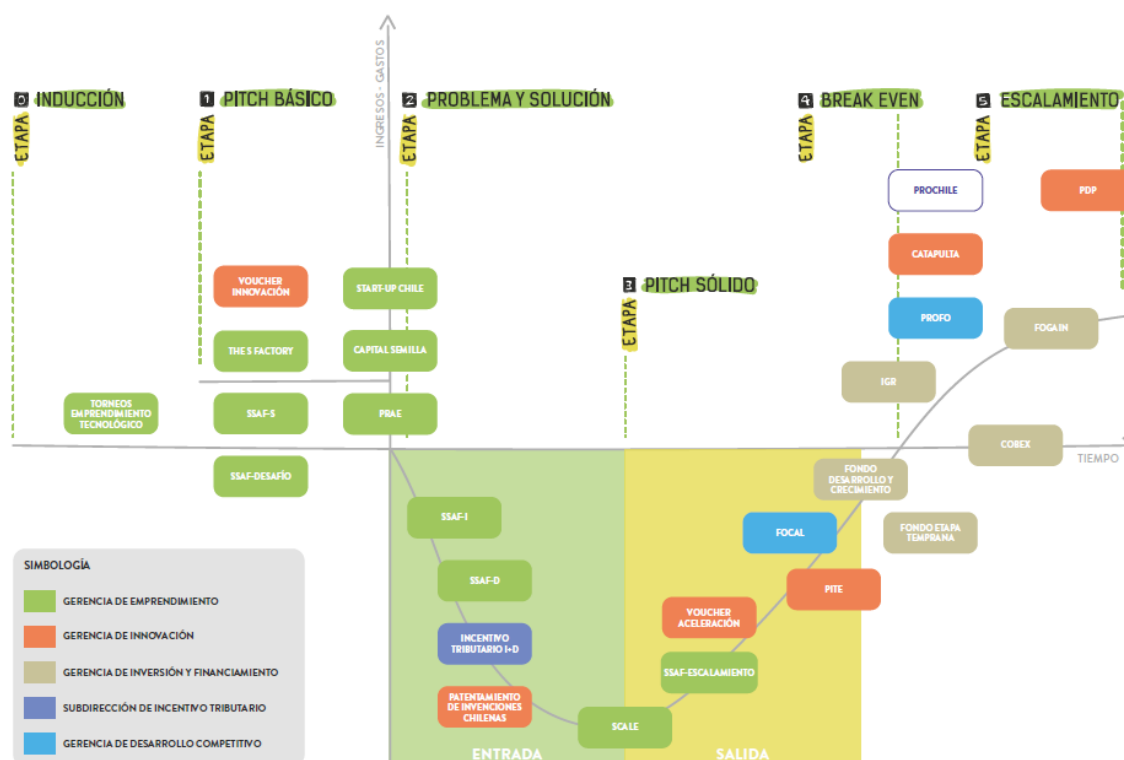
1.8 SSAF-Innovación: Pensado en proyectos que están con una validación inicial y que trabajan con una aceleradora o incubadora especializada en esta etapa comercial. Se entregan \$60 millones de pesos por equipo y un proceso de incubación o aceleración.

1.9 Scale: Orientado en apoyar la fase inicial de escalamiento y considerado como un premio para el ecosistema, en términos que apoya a los proyectos que han mostrado el mejor desempeño en ventar y/o levantamiento de inversión, Reciben \$60 millones de pesos por equipo y un proceso de aceleración.

1.10 SSAF-Escalamiento: Es el fondo más nuevo presentado por la Gerencia de Emprendimiento Corfo, más conocido como un matching fund, lo cual hace referencia a que recibe financiamiento público y privado en partes iguales, donde la condición es que al invertir recursos Corfo se aseguró además la participación de al menos un inversionista privado. Se entregan \$60 millones de pesos por equipo, un proceso de conexión con inversionistas privados y aceleración en escalamiento.

2. Mapa de financiamientos de emprendimientos según nivel de madurez

A continuación, se muestra un mapa de financiamiento según el nivel de madurez y las respectivas etapas del Viaje del Emprendedor.



3. Instrumentos para potenciar ecosistemas

Para tener en consideración las diferentes aristas que forman parte del ecosistema, se consideran tres ejes fundamentales para organizar la oferta: estrategias para fomentar la cultura dinámica alrededor del emprendimiento; disponer de plataformas de atención para que emprendedores reciban el apoyo de variados servicios durante su desarrollo; y facilitar el acceso al financiamiento en etapas tempranas.

3.1 Estrategias para fomentar la cultura dinámica alrededor del emprendimiento

Para fomentar la cultura dinámica se utiliza el Programa de Apoyo al Entorno de Emprendimiento y la Innovación (PAEI), con el fin de fortalecer y mejorar las condiciones del entorno. Corfo entrega hasta \$50 millones de pesos para eventos de alta convocatoria y \$30 millones para las líneas restantes. Para ellos, definen cuatro áreas temáticas a trabajar:

- Eventos de alta convocatoria, en los que se posicione a Chile como polo de innovación y emprendimiento.
- Metodologías para el emprendimiento y la innovación, que puedan ser empaquetadas y quedar a disposición del ecosistema.
- Educación del emprendimiento es escolares, para sensibilizar y acercar contenidos de emprendimiento a niños y jóvenes.
- Difusión de la cultura del emprendimiento y la innovación a través de charla, seminarios, talleres, programas audiovisuales o radiales.

Para mejorar la coordinación entre actores del ecosistema y fortalecer la innovación y emprendimiento se utilizan Proyectos Especiales para el Mejoramiento del Ecosistema Emprendedor (PES) en donde Corfo financia hasta \$100 millones de pesos por iniciativa. Esto es realizado a través de cuatro temáticas:

- La articulación de sectores emergentes
- Apoyo a iniciativas que aumenten la inclusión
- El desarrollo de centros de estudios para la generación de conocimiento
- La gestión de alianzas internacionales referentes en innovación y emprendimiento para desarrollar iniciativas conjuntas que se traduzcan en mejoras para el ecosistema nacional.

Los Torneos de Emprendimientos Tecnológicos también forman parte de las estrategias para fomentar la cultura dinámica. Su objetivo es aumentar el flujo de proyectos que sen solución a desafíos locales utilizando tecnologías emergentes que tenga potencial de ser escalables a nivel global. En esta alternativa Corfo financia hasta \$75 millones de pesos por proyecto.

3.2 Plataformas de servicios

- **Programa Nacional de Incubadoras:** Este programa entrega financiamiento para la operación de incubadoras de negocios, apasionándose por su consolidación y generación de modelos de auto sustentabilidad. Estas entidades son fundamentales para el ecosistema, debido a los concursos que realizan con el fin de mantener un flujo constante de proyectos apoyados en etapas tempranas. El financiamiento Corfo es de hasta \$150 millones de pesos.
- **Aceleración de Emprendimientos en Sectores Estratégicos:** Programa a cargo de incubadoras y/o aceleradoras de negocios para conectar emprendedores dinámicos tecnológicos con industrias pertenecientes a los sectores productivos estratégicos del país. Su objetivo es diseñar planes de negocios ajustados a los requerimientos del mercado con una mirada

global, además de preparar y conectar a los emprendedores con fuentes de inversión privada para el escalamiento. Corfo entrega hasta \$80 millones de pesos por entidad para apoyar un mínimo de 10 emprendimientos en procesos de aceleración, sin embargo, este financiamiento puede llegar hasta los \$120 millones de pesos en casos de sumar proyectos acelerados.

- **Redes de Mentores:** Redes de profesionales que apoyen desde su propia experiencia a emprendedores dinámicos en las etapas de creación, puesta en marcha y escalamiento de sus iniciativas, aumentando así las posibilidades de colaboración y de acceso de redes. Con esto se pretende completar una nómina de mentores en emprendimientos dinámicos a nivel nacional, que permitan acelerar los ciclos de aprendizaje de los emprendedores, además de aumentar la tasa de sobrevivencia y la obtención de mejores resultados de las startups. Estas redes deben facilitar las plataformas de contacto, con la certificación de competencias de los mentores y un incremento en el número de emprendedores atendidos en el tiempo. Corfo financia hasta \$100 millones de pesos por red de mentores para su operación dentro de un año.
- **Apoyo a la Operación de Espacios Colaborativos para el Emprendimientos:** Este programa busca contar con espacios de trabajo comunes para emprendedores a nivel nacional, donde se conecten con sus pares y desarrollen sus emprendimientos en un ambiente de colaboración, con acceso a redes y servicios que faciliten el desarrollo de sus proyectos. Los espacios financiados por Corfo son los coworks y hubs globales, donde estos últimos suman laboratorios tecnológicos, universidades,

aceleradoras, entre otros. Para esta operación, Corfo entrega financiamiento por tres años: en el caso de los coworks son anuales hasta \$164 millones de pesos y \$200 millones de pesos para cada hub global.

3.3 Financiamiento en etapas tempranas

- **Apoyo a la operación de fondos de inversión en etapas tempranas:** los fondos de inversión requieren de un mayor flujo de proyectos para disminuir el alto riesgo al cual se ven enfrentados. Es por esto por lo que, a través de esta línea de financiamiento, se espera que estos fondos amplíen su operación y actúen como aceleradoras de negocios para generar un mayor flujo de emprendimientos con mejores planes de negocio, acceso a mercados más amplios y a financiamiento; generando así, un número mayor de inversiones. Corfo entrega hasta \$80 millones de pesos anuales para la operación de los fondos por hasta cinco años y es posible además acceder a incentivos por inversiones concretadas que llegan hasta \$80 millones de pesos adicionales, por lo tanto, se pueden acceder hasta \$160 millones de pesos.
- **Apoyo a la operación de redes de ángeles y plataformas de crowdfunding:** Este programa tiene como finalidad apoyar la formación, operación y fortalecimiento de redes de inversionistas ángeles o plataformas crowdfunding, donde exista la interacción entre emprendedores e inversionistas. Todo esto con el objeto de entregarles a los emprendedores dinámicos nuevas alternativas de acceso a capital e incrementar las posibilidades aumentar inversionistas. En este programa

se financian hasta \$100 millones de pesos anuales para la operación de las entidades.

4. Plataformas – Seguimiento Técnico y El Viaje del Emprendedor

Dentro de las grandes ventajas que dan las plataformas virtuales es la alta velocidad de atención y la amplia cobertura que entregan. En este caso el uso de estas herramientas busca revolucionar dos temas principalmente; lograr un acompañamiento real a los emprendedores y generar un modelo de aprendizaje constante en el emprendedor y el ecosistema. Para lograr estos tópicos principales, Corfo construyó dos plataformas: Seguimiento Técnico y El Viaje del Emprendedor.

4.1 Seguimiento Técnico: Esta plataforma permite coordinar el trabajo de los mentores y los proyectos que hayan sido financiados por la Gerencia de Emprendimiento Corfo. Los emprendimientos resguardan datos como nivel de ventas, inversión, empleados, internacionalización, entre otros, que evidenciar tanto el desempeño de las startups como del portafolio, pudiendo definir de esta forma cuales son los proyectos con más ventas, cuáles son las ventas promedios del mercado, cuantos nuevos puestos de trabajo han generado, entre otros. Cabe destacar que un ejecutivo puede manejar más de 100 proyectos simultáneamente, por lo que este modelo le permite enfocar mucho mejor sus esfuerzos. Finalmente, es importante señalar que el éxito de esta plataforma depende en gran parte del trabajo coordinado entre los mentores y ejecutivos de la gerencia, pues serán ellos lo que vigilen el cumplimiento del envío de información.

4.2 Plataforma de El Viaje del Emprendedor: Corfo y en consecuencia la Gerencia de Emprendimiento es percibida principalmente como una dadora de subsidios, lo que es solo

una parte de todo lo que ofrece gracias al fuerte y constante contacto con startups en distintos mercados. Debido a esto es que la metodología de El Viaje del Emprendedor marca un hito importante, pues es el cambio de ser percibido como una entidad solo con apoyo financiero, a ser una que entrega financiamiento y, además, conocimiento a través de un ecosistema coordinado. Todo lo anterior es un desafío no menor al no considerar que desde la Gerencia de Emprendimiento se apoyan más de 1.000 startups al año, por lo cual el uso de plataformas digitales es el mejor modelo de negocios para gestionar un proceso masivo de apoyo y orientación online. Esta la función que cumple esta nueva metodología. Por una parte, concretar el acompañamiento y apoyo a los emprendimientos, pero a su vez, mostrar los avances tanto del equipo como del proyecto. Un dato relevante es que la plataforma El Viaje del Emprendedor la podrán utilizar equipos de emprendedores que no hayan recibido financiamiento Corfo y que buscan apoyo metodológico para avanzar en su proyecto. Por lo cual, se atiende a un número mayor de emprendedores, generando una mayor capacidad de éxito en el ecosistema. Finalmente, desde el punto de vista de los proveedores de servicios esta herramienta también presenta una oportunidad, pues está la oportunidad de autoevaluarse, y si son aprobados por la Gerencia de Emprendimiento Corfo, se convertirán en proveedores oficiales de los emprendedores que utilizan la plataforma para apoyarlos, dependiendo del nivel de desarrollo y cobertura de servicios en el país.

3. METODOLOGÍA

La metodología hace referencia al plan con el cual se obtendrá la información que se desea, con la finalidad de conocer en este proyecto de memoria, cómo es utilizado el marketing hoy en día por los emprendedores según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el proyecto. Específicamente este estudio se realizará en emprendimientos con base tecnológica.

Para la ejecución de este estudio se realizó una investigación bibliográfica con la finalidad de conocer la forma en que es llevado el tema del emprendimiento a nivel país. Esto quiere decir búsqueda de información y literatura que abarquen los tópicos que tocasen lo que es un emprendimiento y sus diferentes aristas. Es evidente que la forma de realizar marketing hoy en día ha ido evolucionando con el pasar de los años. Es por esto por lo que es importante identificar de qué forma está siendo implementado en los actuales emprendimientos, más específicamente en emprendimientos de índole tecnológicos.

Uno de los pilares fundamentales y que sirvió como columna vertebral a la hora de poder recabar información acorde a los emprendimientos a nivel nacional fue el libro El Viaje del Emprendedor, creado por la Gerencia de Emprendimiento de Corfo. Logrando así conocer de mejor manera el ecosistema emprendedor del país.

3.1 Diseño de la investigación

Como señala Gegez (2005), el diseño de investigación exploratoria tiene como objetivo identificar un problema y sus aspectos, se utiliza más ampliamente en los métodos de investigación cualitativa. La cual consiste en obtener una muestra más pequeña, con el fin de profundizar en los distintos aspectos y variables. El diseño de la investigación exploratoria

gana importancia cuando la investigación previa sobre un determinado tema es limitada como lo es en este caso.

El estudio utilizará la entrevista en profundidad semiestructurada como método principal para la obtención de datos, debido principalmente a que las preguntas que se realizarán se centrarán fundamentalmente en la aclaración de los detalles que proporcione el entrevistado para poder profundizar en el tema objeto de estudio. La ventaja de este tipo de entrevista es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Brazo et al., 2013). Además de llegar más allá de las reacciones superficiales del encuestado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento (Kinnear & Taylor, 1998).

3.2 Muestreo

Para el estudio se pretende realizar entrevistas a ocho expertos en el ecosistema emprendedor u emprendedores, para así obtener una visión teórica práctica de la aplicación de las herramientas de marketing y ventas en los emprendimientos tecnológicos. La selección de la muestra es de naturaleza intencional seleccionando de manera directa a los individuos que cumplan con la homogeneidad y el tipo específico de emprendimiento, además de poseer la disponibilidad de responder el instrumento.

Dentro de los ocho entrevistados se encuentra una mujer y siete hombres, en un rango etario de 25 a 53 años.

3.3 Composición del cuestionario

La entrevista realizada se compone de 46 preguntas. De las cuales 45 de ellas están relacionadas con los seis ejes análisis de estudio, y una pregunta final abierta que da a los entrevistados la posibilidad de agregar algún tipo de comentario o sugerencia que no haya sido analizado anteriormente.

A continuación, se evidencia una tabla con los seis ejes de análisis de la investigación, sus sub-ejes y el propósito de cada uno de ellos.

EJES DE ANÁLISIS	SUB-EJES DE ANÁLISIS (GRUPOS O FAMILIAS)	FINALIDAD
1. Preguntas previas/generales	1.1 Variables del emprendedor 1.2 Variables del emprendimiento	Se busca conocer el emprendimiento como tal y a qué rubro pertenece. Detectar cómo influyen el conocimiento previo, las capacidades y habilidades del emprendedor en la aplicación de herramientas de marketing. Además de conocer al emprendedor e identificar si tiene conocimiento sobre el Viaje del Emprendedor y sus etapas con la finalidad de lograr una identificación de la etapa en la cual se encuentra su emprendimiento.
2. Orientación al marketing	2.1 Conceptos de marketing 2.2 Punto de enfoque 2.3 Necesidades del cliente	Se busca entender cuál es el concepto de marketing para el emprendedor, además de conocer hacia dónde va orientado. Conocer e identificar el mercado al cuál el emprendedor se enfoca, además de entender cómo realizó la identificación de este. Conocer cuándo y cómo el emprendedor crea valor para el cliente. Identificar las necesidades de su cliente y cómo este se comporta.
3. Desarrollo de productos	3.1 Papel del cliente 3.2 Investigación de mercado	Conocer cómo el emprendedor desarrolla sus productos y qué herramientas utilizó para desarrollarlos. Identificar si el cliente estuvo involucrado en el proceso de desarrollo de productos. Identificar cuándo y cómo el emprendedor estudia a sus clientes, además de

		identificar cuáles son sus clientes potenciales. Conocer las herramientas que el emprendedor utiliza para esta identificación. Conocer cómo el emprendedor involucra al cliente dentro del proceso de creación del producto.
4. Estrategias de marketing	4.1 Estrategias de marketing 4.2 Segmentación 4.3 Estrategias competitivas 4.4 Ventaja competitiva y propuesta de valor 4.5 Estrategias de crecimiento 4.6 Marca	Identificar la orientación de su estrategia de marketing y cómo la definieron. Conocer cómo y en qué momento/etapa el emprendedor segmenta su mercado. Identificar bajo qué métodos realiza esta segmentación. Además de conocer si realiza un revisión o seguimiento de su segmento de clientes identificando en qué momento/etapa lo realiza. Identificar qué métodos de marketing utiliza para la segmentación. Identificar estrategias competitivas y de crecimiento del emprendimiento y en qué momento fueron implementadas. Conocer la propuesta de valor que ofrece el negocio e identificar la ventaja competitiva. Indagar en la creación de marca, cómo y cuándo fue la creación de ésta, determinar la importancia de ésta en el emprendimiento.
5. Tácticas	5.1 Producto 5.2 Precio 5.3 Distribución/Comercialización 5.4 Promoción/Comunicación	Conocer las estrategias de comunicación utilizadas y desde qué momento/etapa fueron utilizadas. Conocer cómo fue el proceso de fijación de precios y bajo qué premisas o parámetros lo realizaron.
6. Falencias y Brechas	6.1 Fuera del emprendimiento 6.2 Dentro del emprendimiento	Identificar problemas y brechas en el área de marketing y ventas que puedan existir en las distintas etapas del Viaje del emprendedor desde la experiencia de este, con la finalidad de saber cómo fueron resultas. Además de identificar qué obstáculos se fueron evidenciando durante el emprendimiento en el área de marketing y ventas para abordarlas de la mejor manera posible en la creación de nuevos negocios.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Perfiles de los participantes

4.1.1 Tabla Resumen de perfiles de los participantes

A continuación, se ha diseñado una tabla resumen que permite conocer y comparar las características de cada emprendedor tecnológico entrevistado en esta investigación.

En la primera columna se evidencia un código asignado a cada entrevistados para de esta forma facilitar la asociación de las citas con cada emprendedor a lo largo de las siguientes páginas.

CÓDIGO	EMPRENDEDOR	NACIONALIDAD	EDAD	SEXO	PROFESIÓN
E1	Christofer Mena	Chileno	25	Masculino	Ingeniero Informático
E2	Diego Jara	Chileno	25	Masculino	Ingeniero Informático
E3	Fernando Vivanco	Chileno	43	Masculino	Ingeniero Informático
E4	Francisco Frez	Chileno	25	Masculino	Ingeniería Civil Informática
E5	Gabriel Gatica	Chileno	36	Masculino	Ingeniero Civil Eléctrico
E6	Jorge Irrarrázaval	Chileno	53	Masculino	Ingeniero Comercial
E7	María Fernanda Beckdorf	Chilena	27	Femenino	Ingeniera Comercial
E8	Ricardo Núñez	Chileno	36	Masculino	Ingeniero Civil Informático

4.2 Categorización de conceptos Atlas ti 7

Tabla de categorización de conceptos para analizar en Software Atlas ti 7.

GRUPO INTELIGENTE (Unidad temática)	GRUPOS O FAMILIAS (Dimensión)	CÓDIGOS (Categorías)
Preguntas previas	Variables del emprendedor	Emprendimiento
		Tiempo del emprendimiento
		Conocimiento Viaje del emprendedor
		Etapas actuales del emprendimiento
	Variables del emprendimiento	Motivación para emprender
		Formación marketing y negocios
Orientación al marketing	Conceptos de marketing	Concepto de marketing
		Orientación al cliente
		Orientación a la innovación
	Punto de enfoque	Enfoque de mercado
Desarrollo de productos	Investigación de mercado	Caracterización de mercados
		Investigación de mercado
		Etapas de realización investigación
		Momento investigación emprendimiento actual
		Estudio de clientes
		Herramientas de estudio de clientes
		Momento investigación emprendimiento en general
	Papel del cliente	Participación del cliente
		Modo de participación del cliente
		Etapas de involucración del cliente
		Prueba de productos
Estrategias de marketing	Estrategias de marketing	Planificación estrategia de marketing
		Herramientas de definición e estrategia
		Asesoramiento o experto dentro del equipo
	Estrategias competitivas	Clasificación de estrategia
	Estrategias de crecimiento	Definición de estrategia
	Segmentación	Definición de clientes
		Claridad de definición de clientes
		Etapas de segmentación
		Revisión de segmentación
		Etapas de revisión de segmentación
	Ventaja competitiva y propuesta de valor	Diseño propuesta de valor
		Descripción propuesta de valor
		Aspectos fundamentales
	Marca	Diseño de marca
		Importancia de marca Viaje del Emprendedor
		Etapas donde la marca pasó a ser fundamental
		Momento indicado de desarrollo de marca

Tácticas	Producto	Comunicación del producto
		Herramientas de comunicación
		Marketing Digital
	Precio	Etapas de fijación de precios
		Modo de fijación de precios
		Planificación de fijación de precios
	Plaza	Determinación de ubicación
		Variables que considerar
	Promoción	Herramientas de promoción
		Etapas de implementación de las herramientas de promoción
	Comercialización	Primer acercamiento con clientes
		Relación actual
		Mantenimiento de relaciones actuales
Falencias y brechas	Falencias fuera del emprendimiento	Principales obstáculos detectados
		Superación de obstáculos detectados
	Falencias dentro del emprendimiento	Herramientas implementadas correctamente
		Herramientas implementadas deficientemente
		Falencias en el día de hoy
		Herramientas carentes de apoyo
		Apoyo en acciones de marketing

Después de realizar el proceso de entrevistas y la posterior realización de un orden de ellas para su correcto análisis, se pudo evidenciar que existen categorías que forman grupos o familias, estas están compuestas por diferentes conceptos que deben ser analizados de forma más particular para poder obtener mejores resultados de la investigación. En la tabla anterior se pueden evidenciar los 58 conceptos o códigos en función de su familia y grupo inteligente correspondiente. Estos códigos son explicados a continuación:

1. Emprendimiento: Se requiere conocer de qué trata el emprendimiento.
2. Tiempo del emprendimiento: Se requiere conocer el tiempo que se lleva trabajando en el emprendimiento.
3. Conocimiento Viaje del Emprendimiento: Se requiere conocer si el emprendedor conoce o maneja el Viaje del Emprendedor.

4. Etapa actual del emprendimiento: Se requiere que el emprendedor identifique la etapa actual en la que se encuentra su emprendimiento según el Viaje del Emprendedor.
5. Motivación para emprender: Se requiere conocer que motivos impulsaron al emprendedor a tomar la decisión de emprender.
6. Formación marketing y negocios: Se requiere saber si el emprendedor cuenta con conocimientos formales de marketing y negocios.
7. Concepto de marketing: Se requiere saber qué entiende el emprendedor por “marketing”.
8. Orientación al cliente: Se requiere saber qué entiende el emprendedor por “orientación al cliente”.
9. Orientación a la innovación: Se requiere saber qué entiende el emprendedor por “orientación a la innovación”.
10. Enfoque de mercado: Se requiere conocer el enfoque de mercado que tiene el emprendimiento (reactivo/proactivo).
11. Caracterización de mercados: Se requiere conocer cómo caracteriza el emprendedor sus mercados (establecidos/fragmentados).
12. Realización investigación de mercado: Se requiere conocer si el emprendedor realiza investigación de mercados.
13. Etapa de realización de investigación: Se requiere conocer en qué etapa del Viaje del Emprendedor se realiza la investigación de mercado.
14. Momento investigación emprendimiento actual: Se requiere conocer si fue el momento indicado de la realización de investigación de mercado del emprendimiento.

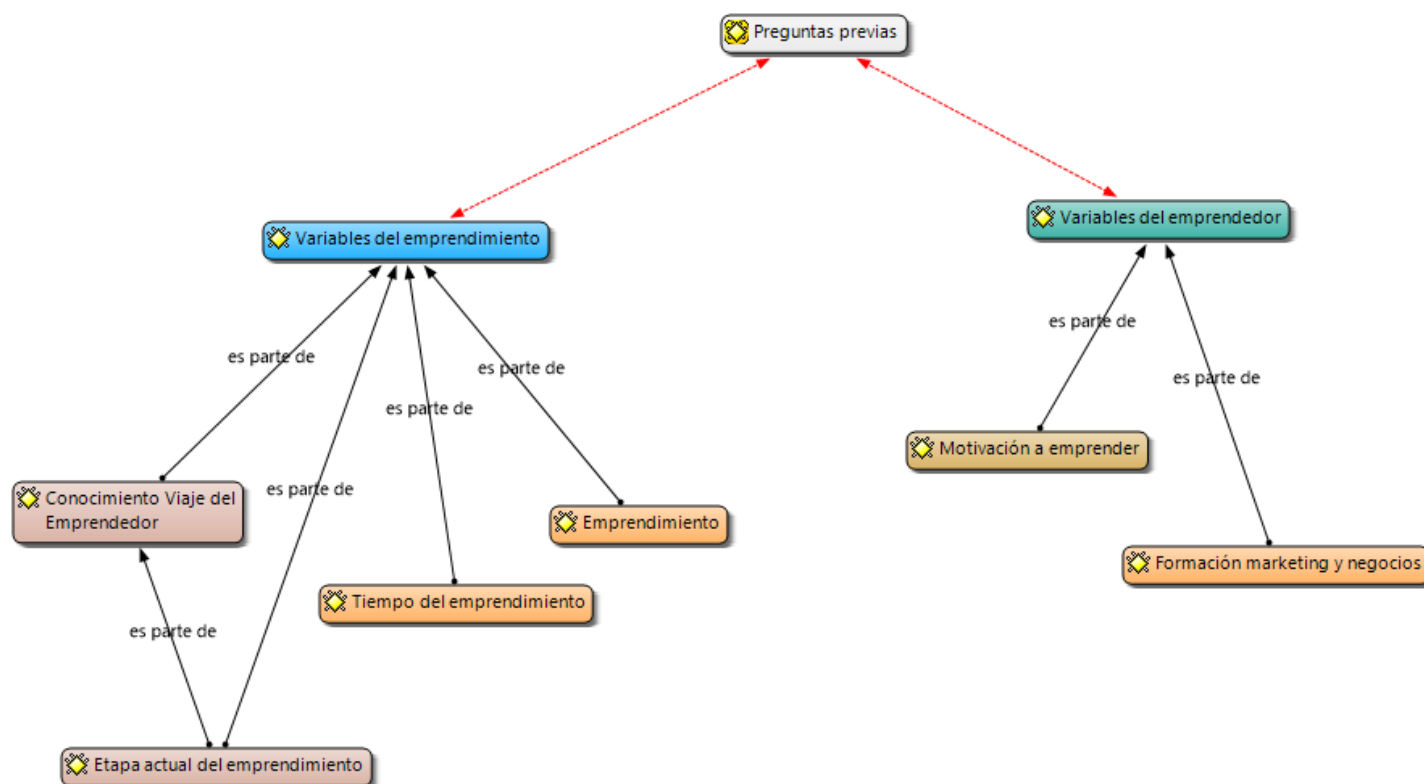
15. Estudio de clientes: Se requiere conocer si el emprendedor estudia a sus clientes.
16. Herramientas de estudio de clientes: Se requiere conocer las herramientas con las que el emprendedor estudia sus clientes.
17. Momento investigación emprendimiento en general: Se requiere conocer cuál es para el emprendedor el momento indicado para realizar la investigación de mercados.
18. Participación del cliente: Se requiere conocer si existe participación del cliente en el desarrollo de productos.
19. Modo de participación del cliente: Se requiere conocer cómo participa el cliente en el desarrollo de productos.
20. Etapas de involucración del cliente: Se requiere conocer en qué etapas del Viaje del Emprendedor se involucró al cliente.
21. Prueba de productos: Se requiere conocer si existió prueba de productos en los clientes.
22. Planificación estrategia de marketing: Se requiere conocer si existió una planificación previa de la estrategia de marketing.
23. Herramientas de definición de estrategia: Se requiere conocer qué herramientas se utilizaron para definir la estrategia.
24. Asesoramiento o experto dentro del equipo: Se requiere conocer si el emprendedor fue asesorado o existía algún experto dentro del equipo al momento de definir estrategias de marketing.
25. Clasificación de estrategias: Se requiere conocer clasificaría su estrategia de crecimiento.
26. Definición de estrategias: Se requiere conocer cómo el emprendedor define su estrategia competitiva.

27. Definición de clientes: Se requiere conocer cómo el emprendedor define sus clientes.
28. Claridad de definición de clientes: Se requiere conocer si el emprendedor cuenta con la claridad necesaria entorno al conocimiento de sus clientes.
29. Etapa de segmentación: Se requiere conocer en qué etapa el emprendedor realiza su segmentación.
30. Revisión de la segmentación: Se requiere conocer si el emprendedor realiza una revisión de su segmentación.
31. Etapa de revisión de segmentación: Se requiere conocer en qué etapa del Viaje del Emprendedor se realiza una revisión de su segmentación.
32. Diseño propuesta de valor: Se requiere conocer cómo el emprendedor diseñó su propuesta de valor.
33. Descripción propuesta de valor: Se requiere que el emprendedor describa la propuesta de valor de su emprendimiento.
34. Aspectos fundamentales: Se requiere que el emprendedor nombre los aspectos fundamentales de su propuesta de valor.
35. Diseño de marca: Se requiere conocer cómo el emprendedor diseñó su marca.
36. Importancia de marca Viaje del Emprendedor: Se requiere conocer cuán importante fue la marca en las distintas etapas del Viaje del Emprendedor.
37. Etapa donde la marca paso a ser fundamental: Se requiere conocer en qué etapa el emprendedor considera que su marca se consolida como fundamental.
38. Momento indicado de desarrollo de marca: Se requiere conocer si el emprendedor considera que su marca fue desarrollada a tiempo.
39. Comunicación del producto: Se requiere conocer cómo se trabajó la comunicación de su emprendimiento.

40. Herramientas de comunicación: Se requiere conocer cuáles fueron las herramientas de comunicación utilizadas.
41. Marketing digital: Se requiere conocer el papel que cumple el marketing en el emprendimiento.
42. Etapa de fijación de precios: Se requiere conocer en qué etapa del Viaje del Emprendedor se realizó la fijación de precios.
43. Modo de fijación de precios: Se requiere conocer cuál fue el método de fijación de precios.
44. Planificación de fijación de precios: Se requiere conocer si hubo una planificación al momento de realizar la fijación de precios.
45. Determinación de ubicación: Se requiere conocer cómo el emprendedor optó por su lugar o plataforma de ventas.
46. Variables que considerar: Se requiere conocer cuáles son las variables para considerar al momento de optar por la ubicación de su emprendimiento.
47. Herramientas de promoción: Se requiere conocer cuáles fueron las herramientas de promoción empleadas por el emprendedor a la hora de comercializar su producto.
48. Etapa de implementación de las herramientas de promoción: Se requiere conocer en qué etapas del Viaje del Emprendedor se implementaron las herramientas de promoción del emprendimiento.
49. Primer acercamiento con clientes: Se requiere conocer cómo el emprendedor llegó en primera instancia a sus clientes.
50. Relación actual: Se requiere conocer cómo es la relación actual del emprendedor con sus clientes actuales.

51. Mantención de relaciones actuales: Se requiere conocer cómo llegó a mantener el emprendedor la relación con sus clientes actuales.
52. Principales obstáculos detectados: Se requiere conocer cuáles fueron los principales obstáculos que tuvo el emprendedor a la hora de iniciar su emprendimiento.
53. Superación de obstáculos detectados: Se requiere conocer cómo el emprendedor supo superar los obstáculos iniciales a su emprendimiento.
54. Herramientas implementadas correctamente: Se requiere conocer cuáles fueron las herramientas de marketing y ventas que el emprendedor implemento de manera correcta en su emprendimiento.
55. Herramientas implementadas deficientemente: Se requiere conocer cuáles fueron las herramientas de marketing y ventas que el emprendedor implemento de manera incorrecta o deficiente en su emprendimiento.
56. Falencias en el día de hoy: Se requiere conocer cuáles son las falencias que presenta el emprendedor en el área marketing y ventas el día de hoy.
57. Herramienta de apoyo: Se requiere conocer en cuáles herramientas del área de marketing y ventas necesitaron apoyo para su implementación y no lo encontraron.
58. Apoyo en acciones de marketing: Se requiere conocer quién les prestó apoyo en las diferentes herramientas de marketing y ventas implementadas a lo largo de la vida de su emprendimiento.

4.3 Preguntas previas



Preguntas previas antes de las preguntas de la problemática. Elaboración propia a través de Atlas TI 7.

La formación en marketing y negocios por parte de los emprendedores es algo con lo cual no todos cuentan. Solo 3 emprendedores del total de la muestra cuentan con conocimientos formales en el área de marketing y ventas. El resto de los emprendedores se declaran inexpertos del área o con un conocimiento más básico el cual han adquirido por ellos mismos. Además, se puede evidenciar que la motivación a emprender va de la mano con alguna necesidad en particular por parte de los emprendedores, ya sea directamente de ellos o que pudieron detectar en su entorno.

Por otro lado, el tiempo del emprendimiento es muy variable. Hay emprendedores que aún no han lanzado ningún producto a la venta, como hay otros emprendedores que llevan de 1 hasta 17 años en la industria. Todo depende de la edad y conocimiento del

emprendedor. En lo que concierne al conocimiento del Viaje del Emprendedor, un 50% de los emprendedores declara conocer el Viaje del Emprendedor, de ellos, la mitad declara haber oído de él, pero no utilizarlo. El resto de la muestra declara no conocer el Viaje del Emprendedor.

“Lo he escuchado, pero no me lo sé ni me he interiorizado.” (E2)

“Sí lo conozco, pero no lo idolatro.” (E5)

Una vez ya interiorizado un poco más el Viaje del Emprendedor, se les pide a los emprendedores si pueden identificar en qué etapa se encuentra su emprendimiento actualmente según las seis etapas que contiene el viaje, en donde se puede evidenciar que el 25% de la muestra puede asegurar e identificarse solo con una etapa del viaje a su emprendimiento. El resto de los emprendedores identifica a sus emprendimientos con una mezcla de dos etapas del viaje. Si bien las etapas con las que se identifican son continuas (etapa 1-2, etapa 2-3, etapa 3-4, etapa 4-5), los emprendedores suelen cumplir con parámetros de dos etapa a la vez.

“Mira yo creo que estoy ahí entre la etapa 1 y la etapa 2.” (E1)

“Mira yo creo que la empresa ahora está en la etapa 5. (E2)

“yo creo que en la etapa 5.” (E3)

“yo creo que Electroveja está entre las etapas 1 y 2” (E4)

“En lo que es marketing estaríamos en etapa 2 o etapa 3.” (E5)

“Yo creo que Awto está entre las etapas 4 y 5, aunque creo que más en etapa 5.” (E7)

“Yo creo que estamos entre la etapa 3 y 4, más 4, aunque partimos de la cero.” (E8)

4.4 Orientación al marketing



Orientación al marketing: está formado por los Conceptos de marketing (conocimientos del emprendedor sobre marketing), el Punto de enfoque (punto de enfoque de mercado) y Necesidades del cliente (cómo el emprendedor caracteriza sus mercados). Elaboración propia a través de Atlas TI 7.

4.4.1 Conceptos de marketing

Según Ferrell O. & Hartline M.(2012) marketing es muchas cosas diferentes. Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo. La principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (AMA), cambió la definición del término en 2005. De 1985 hasta 2005, la AMA lo definió de la siguiente forma: *Marketing es el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para*

crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. En 2005, la AMA cambió la definición del concepto para reflejar mejor las realidades de competir en el mercado actual: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.

Una vez consultados los emprendedores sobre lo que ellos entienden o conocen por marketing se puede evidenciar que todos pueden identificar o asociar el marketing a acciones de venta de productos o servicios. Solo el 12,5% de los entrevistados no considera el marketing como una disciplina o herramienta importante en el desarrollo de un emprendimiento.

“Yo creo que el marketing no sirve de mucho. Puede que esté muy equivocado porque soy muy ñoño”, pero no lo veo necesario si tu cliente tiene la necesidad y tú tienes la solución.” (E5).

“Para mi marketing no es solamente la venta de un producto, eso ya lo veo como más comercial, en una opinión súper personal.” (E1)

“Bueno para mi marketing es pongo \$1.000. El gerente de marketing toma esos \$1.000 y me retorna \$1.001 o me retorna más de mil.” (E3)

“La forma en que damos a conocer nuestra marca, nuestra propuesta de valor. Temas como la página web, explicar bien. Nosotros podemos tener un producto hecho y bueno, pero si no lo sé vender nadie me lo va a comprar, aunque sea la cura para el cáncer, pero si tenemos una buena estrategia de marketing lo van a comprar. De hecho, me atrevería a decir que, si tenemos un producto malo, pero una buena estrategia de marketing vendemos el producto igual.” (E4)

“Es una herramienta útil para conseguir ventas y lo único que hace también es agregar valor al cliente.” (E5)

“El marketing yo lo veo en etapas posteriores a la innovación porque el marketing es cuando yo ya quiero vender. Entonces diseño cómo quiero llegar a mis clientes. Puedo ver cuántos clientes puedo tener, realizar un marketing a nivel internacional o a nivel local o hasta mundial.” (E6)

“Con el tiempo me he dado cuenta de que el marketing no es solo publicidad o revisar campañas publicitarias, sino que también enfocarse un poco en el estudio y en el manejo de datos. Yo creo que eso ha sido una de las cosas que más me he dado cuenta ya estando trabajando acá. Aquí falta harto de estudio del uso de datos y es algo que estamos haciendo ahora en Awto a nivel de emprendimiento.” (E7)

“Marketing para mí como informático y cómo lo he vivido es que es una herramienta necesaria para poder comercializar productos, servicios, una idea o un negocio. O sea, marketing es lo que nos va a impulsar, a mover el producto. Yo al departamento de informática también les inculco un poco en estas habilidades de ventas, de promoción, de darse a conocer porque sin eso puedes ser un Einstein encerrado en tu laboratorio y nadie va a saber de ti. Hay que saber comunicarse y estar al tanto de las herramientas de marketing para poder así pedir bien las cosas al departamento de marketing, entender lo que ellos nos dicen y un sinfín de cosas. Es algo que sobre todo en esta área de innovación todos deberíamos tener y manejar. Puedes fallar en marketing sí, pero no saber es complicado.” (E8)

La orientación al cliente es considerada por Deshpandé et al. (1993:27) como parte de una cultura organizativa definiéndola como “el conjunto de creencias que sitúa el interés del consumidor en primer lugar, sin excluir el de aquellos otros públicos tales como

propietarios, gerentes y empleados, con la meta de hacer que la organización sea rentable a largo plazo”. Consecuentemente, la orientación al cliente no puede limitarse a procesar información sobre las necesidades de los clientes, sino que requiere mecanismos interfuncionales que diseminen la información y la traduzcan en acciones específicas. En este sentido, la orientación al cliente debe girar en torno a un conjunto de valores y creencias profundamente enraizados en la cultura organizativa y debería ser una actitud permanente. Desde este enfoque la orientación al cliente se ve como una forma de cultura organizativa, comprometida con la continua creación de valor superior para los clientes cuya ejecución efectiva implica el compromiso de todos los empleados y el objetivo final debería ser la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes de la empresa con un grado de excelencia mayor que el alcanzado por los competidores (Deshpandé et al., 1993)

En lo que corresponde a Orientación al cliente, se puede evidenciar en los emprendedores entrevistados que en su totalidad el cliente ocupa un papel totalmente importante y en donde se puede ver una total preocupación y orientación a sus necesidades.

“Yo tengo una formación de orientación al cliente que la traigo desde mi trabajo en la inmobiliaria anterior donde trabajé. Partiendo de que nosotros no vendemos un producto y nos desligamos, sino que nosotros como constructora nos tenemos que hacer responsables”
(E1)

“Para nosotros el cliente es todo. Tú debes saberlo, para un empresario el cliente es todo, es más que el jefe, es más que la esposa, es más que los hijos, el cliente es todo. Nosotros nos debemos al cliente. Cuando un empresario dice “oye, yo por fin trabajo para mí”, es mentira, uno nunca trabaja para uno. Uno siempre trabaja para el cliente. Uno tiene que ir sectorizando a sus clientes e ir alimentando a sus clientes, conquistándolos, entregándoles

chiches, entregándoles claridad que es lo que más les gusta. Que esté todo en un contrato muy especificado con sus funciones, con las funciones de uno, hasta dónde puede llegar, que se les puede exigir. Uno va conociendo también distintos tipos de clientes en el mercado y ahí uno va diciendo este cliente lo segmento así a este de esta forma.” (E3)

“Orientación al cliente creo que es algo esencial cuando uno desarrolla. Yo lo veo en preocuparnos de lo que dice y piensa el cliente, de lo que quiere, de lo que dice el cliente de lo que hacemos. Yo puedo hacer un producto alejado del cliente y después se lo presento, el cliente no lo va a querer si no le soluciona su problema. Cuando uno desarrolla sí o sí tiene que ir de la mano con lo que desea el cliente” (E4)

“Awto también está súper enfocado ahora en el cliente. Es cómo identificamos a nuestros clientes. Cómo identificamos las campañas para hacerlas llegar de mejor manera a ellos. A la gente ahora le llega información por muchos lados y que tomen atención en algo es súper difícil. Entonces está muy ligado a la información que tenemos y yo creo que eso es como la clave al final, como ser estratégicos a la hora de marketing.” (E7)

“Para nosotros es nuestra principal meta. Nosotros les vendemos a personas en realidad. Nosotros vendemos algoritmos y plataformas para que personas tomen decisiones entonces lo que nosotros queremos es que lo estamos diseñando realmente resuelva un problema tuyo. Nosotros estamos full enfocados en el cliente.” (E8)

La innovación es usualmente nueva tecnología convertida en algo único y tangible que la empresa puede vender (Johnston & Bate, 2003). El término “innovación” implica una cierta ambigüedad: en el habla corriente designa a la vez un proceso y su resultado. Según la definición que propone la OCDE (1990) en el Manual de Frascati se trata de la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable, un procedimiento

de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método para proporcionar un servicio social. Lo que se designa así es el proceso (Watts & Zimmerman, 1978). Por el contrario, cuando con el término “innovación” se designa el producto, el equipo o el servicio nuevo o mejorado que se impone en el mercado, el énfasis se sitúa en el resultado del proceso (Watts & Zimmerman, 1978). Muchos autores conciben que innovar es más que tener nuevas ideas o crear algo nuevo, para que algo nuevo sea considerado como innovación debe tener éxito en el mercado (Amabile, 1988; Cobbenhagen, 1993; A. King, 1974; Mohr, 1969; Van de Ven, 1986). En el ámbito de las PYMES europeas se considera a la innovación como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Watts & Zimmerman, 1978).

Finalmente, en temas de innovación se puede evidenciar que la mayoría de los emprendedores conocen o manejan el concepto. Los emprendimientos en los cuales se destaca más la aplicación de la innovación son aquellos en donde el desarrollo de productos se basa en los algoritmos y plataformas como forma de resolver necesidades del cliente.

“Yo creo que la innovación aquí está en el proceso y en la comunicación con el cliente.”
(E1)

“En nosotros como empresa la innovación ocupa un lugar muy especial. Yo el año 2007 fui a Corea, conocí la diferencia que tenemos nosotros con los orientales. Tú comprenderás que mi mundo cambió. También sé cuánto gastan en PIB en I+D. Entonces nosotros como empresas desde ese momento empezamos a invertir más en innovación en nuestra empresa.”
(E3)

“Con la innovación se me viene a la mente el tema de la diferenciación, como tecnologías, pero puedo explicar en qué igual es un problema enfocarse solo en la innovación. Para mí la innovación es un tema súper abstracto de entender y de poder aplicar.” (E4)

“Depende del tipo de innovación. Yo veo que el marketing se tiene que adaptar al tipo de estrategia que tengamos y más que nada hay varias herramientas de marketing que hasta el momento desconocemos pero que se pueden moldear a lo que queremos. Además, que todo lo que utilizamos lo hacemos con el método Lean.” (E5)

“Yo entiendo por innovación cuando tú encuentras una forma de hacer distinto la misma cosa. A lo que voy es que no tienes por qué inventar algo que no existe. Innovar significa mejorar de una forma ingeniosa cualquier proceso que tú estés realizando.” (E6)

“Y en el tema de la innovación yo creo que eso es clave porque al final es una empresa pequeña que empezó recién hace 4 años. Esto hace que seamos súper estratégicos a la hora de conocer, de generar top of mind en las personas, de que no solo conozcan la marca, sino que también sepan para qué es y que pesen que cuando tengan la oportunidad de utilizarlo piensen en Awto y no piensen en otra empresa. Al ser una empresa innovadora también las personas son bien renuentes porque tienen miedo, porque son adversos a la tecnología, por mucho que estemos en un mundo mucho más tecnológico la gente aun así siente como miedo al utilizar aplicaciones sobre todo las mujeres.” (E7)

4.4.2 Punto de enfoque

En lo que respecta al punto de enfoque de mercado que tienen los emprendimientos, se les consultó a los emprendedores cómo pueden ellos identificar esto, haciendo una diferencia entre un enfoque reactivo y adaptativo, donde el marketing se esfuerza por seguir a los clientes

y un enfoque proactivo, donde el marketing lidera al cliente con innovación dinámica. Se puede evidenciar que el total de la muestra puede identificar claramente su(s) enfoque(s) de mercado. Sin embargo, un 25% de los emprendedores trabaja bajo los dos enfoques, esto quiere decir que tiene dos mercados de clientes diferentes.

“El enfoque es totalmente reactivo, ya que se va sobre la marcha. Como te conté no hay mucho a lo que adelantarse, si bien existen convenciones internacionales y a las cuales asistimos donde se puede ver que la existe innovación y es aplicable, por temas culturales acá en Chile es muy difícil, por no decir imposible.” (E2)

“Mi mercado es más reactivo. Es un mundo muy amplio el tema de los autos, es muy difícil que una familia no tenga o haya tenido un auto.” (E1)

“Nosotros en ZUREX tenemos dos tipos de mercados. Tenemos un nicho de mercado que son instituciones públicas, tenemos contratos y esos nos da para 15 – 20 empresas con lo cual tenemos una utilidad en el tiempo. Esta es un área, tengo una persona que encargada de esto. Pero hay otra área de la empresa, que es la que yo dirijo, que es el área de emprendimos y trabajamos con la Universidad Católica de Valparaíso, estamos trabajando con CORFO, hicimos este tema de los incendios forestales. Ahora estamos viendo un tema con unos drones para apagar el fuego en una etapa temprana. Entonces vamos buscando siempre donde innovar.” (E3)

“Aún creo que somos como súper bebés para poder adelantar en algún momento a los clientes. Como trabajamos en general a pedidos, somos súper reactivos y trabajamos sobre la marcha. Si bien por ejemplo el evaluador es algo nuevo en el mercado y es algo que no se ha visto todavía, no es algo que se nos haya ocurrido a nosotros o algo a lo que nos hayamos adelantado. Es algo que nos pidió un cliente.” (E4)

“Nosotros somos más proactivos, siempre nos estamos adelantando a las cosas.” (E5)

“El enfoque de mercado es súper proactivo. Yo tengo que acercarme al cliente o a la industria a la que quiero llegar con mis aditivos y tengo que realizar pruebas industriales en su industria. Entonces voy a tener que hacer algo con ellos.” (E6)

“Yo creo que hasta hace mucho era muy reactivo. Somos una empresa que creció muy rápido. Teníamos una cantidad de viajes en un momento y ahora la hemos duplicado, triplicado en cuatro años y eso ha hecho que seamos muy reactivo. No había procesos definidos, no había cosas muy fijas, pero ahora estamos con harto asesoramiento externo, estamos trabajando con empresas externas para poder ordenar un poco los procesos que teníamos y poder ser un poco más proactivo, ya que al final yo creo que esa es la clave. No solo trabajar frente al problema, sino que trabajar adelantándonos a lo que puede pasar.” (E7)

“Es una mezcla de ambos. Nosotros jugamos bastante con el mercado establecido, donde podemos ir a la segura, tenemos clientes conocidos, clientes tipo donde ya sabemos lo que necesitan y con eso ya podemos generar nuestro colchón de “lucas” y empezar a apostar un poco.” (E8)

4.4.3 Necesidades del cliente

En lo que respecta a las Necesidades del cliente, se les consultó a los emprendedores cómo pueden ellos identificar esto, haciendo una diferencia entre mercados establecidos y relativamente estables o mercados previstos, emergentes y fragmentados con altos niveles de turbulencia y la creación de nuevos mercados. Se puede evidenciar que solo un 12,5% de los emprendedores no pudo identificar su(s) mercado(s) con los mercados propuestos. Cabe

destacar que la razón de esto es la pandemia de Covid-19 que está actualmente acontece a nivel mundial.

“Es un mercado súper parejo, establecido.” (E1)

“Nuestro mercado es súper clásico, establecido y súper convencional.” (E2)

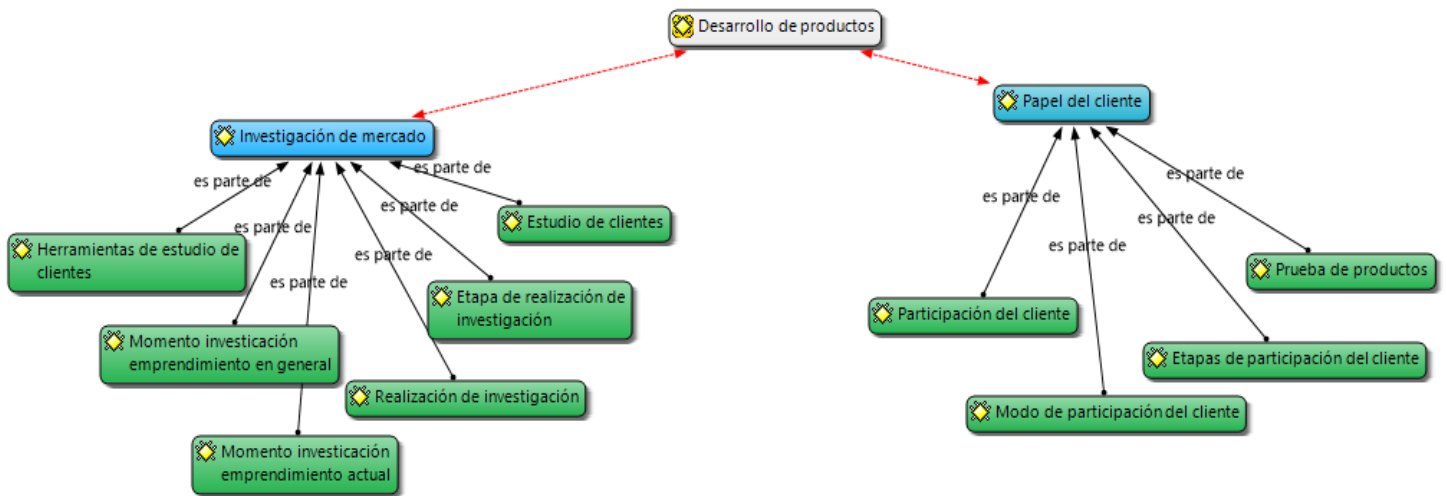
“Nuestro mercado está totalmente establecido, es el Retail y la Educación.” (E4)

“Ahora no podría darte una respuesta tan certera, ya que como estamos en una época de coronavirus esta todo en una nebulosa. Tenemos proyectos que iban a salir en marzo y por temas sociales y el coronavirus por ahí se anduvieron frenando.” (E5)

“Nuestro mercado la verdad es bastante estable. De hecho, la cuarentena que podía haberse visto como algo negativo para una empresa de automóviles, en nuestro caso al ser un sistema súper distinto no nos jugó una mala pasada. La gente nos utilizó como una alternativa al transporte público por temas de la pandemia y más comodidad.” (E7)

“Tenemos clientes de ambos mercados.”(E8)

4.5 Desarrollo de productos



Desarrollo de productos: está formado por Investigación de mercado y Papel del cliente. Elaboración propia a través de Atlas TI 7.

4.5.1 Investigación de mercado

Según Kotler (1996): “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones”. De esta forma, se puede ver que la investigación de mercados enlaza al consumidor, a los clientes y al público con el vendedor a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y debilidades del marketing utilizado por la empresa, es decir, para generar, refinar y evaluar las actividades de marketing para vigilar el comportamiento del mercado, en cuanto al número de unidades vendidas y el servicio posventa de esta. La investigación de mercados es una poderosa herramienta que aporta respuestas sobre los problemas que están ocurriendo en el mercado, pues constituye la base sobre la cual la empresa puede establecer estrategias adecuadas y tomar decisiones correctas en cuanto a la colocación de los productos y servicios ofrecidos en el mercado para los clientes.

Se recomienda que para realizar una investigación de mercados se tenga, por un lado, un presupuesto establecido y flexible que permita realizar exitosamente dicha investigación. Pérez Padilla (2011): “Para las empresas es de vital importancia este proceso porque especifica la información necesaria para poder evaluar estos aspectos, diseña el método para recolectar la información, administra e implementa el proceso de recopilación de información, analiza los resultados y comunica los resultados obtenidos y su significado para la promoción de los bienes y servicios de la empresa”.

Se puede apreciar que la investigación de mercados es de suma importancia a la hora de desarrollar un producto o servicio y de gran ayuda para los emprendimientos u organizaciones que la utilizan. En la investigación realizada se puede evidenciar que la mayoría de los emprendedores aplican o realizan investigación de mercado. Solo el 37,5% de los emprendedores realiza una investigación de mercado completa, esto quiere decir con una empresa externa o con especialista el área. El resto de la muestra destaca por realizar dichas investigaciones sin supervisión de algún experto o entidad. Además de tampoco realizar una investigación de mercado en profundidad.

“Yo en lo que es el área comercial y lo poco que entiendo de esa área. He tratado, según las pocas herramientas que hay en internet, he ido tratando de hacer un levantamiento de mercado. Tengo pendiente un estudio de mercado con un civil industrial, pero no es un momento de estabilidad de mercado, cómo para hacer un estudio de mercado por el tema de la pandemia.” (E1)

“Bueno nosotros tenemos un programa que se llama Iconstruye, que es un ERP de construcción, se usa mucho en la industria. Es una herramienta que va generando aprendizaje y mejora continuamente. El área de estudio del gerente es un área en donde

ellos trabajan con la Cámara Chilena de la Construcción y con eso sí bien no se genera una investigación de mercado como tal, se genera un avance continuo en la forma de cómo estudiar la obra para que sea más eficiente la construcción de la obra.” (E2)

“Nosotros sí realizamos investigación de mercado, no dejamos nada al azar. Eso es otra cosa que uno aprende con los años de experiencia. Hay una cosa buena y una cosa mala. Lo bueno, cuando tú haces estudio de mercado y trabajas con empresas como nosotros y a eso le sumas que conoces tu cliente y haces un estudio de mercado, llegas medio a medio donde tu cliente. El punto de contacto es perfecto.” (E3)

“Ahora estamos haciendo investigación de mercado, pero muy abierta ya que tenemos muchos proyectos. Un grupo de practicante está haciendo un estudio de mercado en Retail y otro grupo está haciéndolo en Educación. De hecho, se partió en el retail sin tener un producto definido.” (E4)

“Una vez hicimos una investigación, pero no le dedicamos tanto tiempo. Yo creo que a lo más una semana. Y ahora recién nos vamos a dedicar a eso fuertemente.” (E5)

“Tengo un estudio de mercado que me lo realizó una empresa española y es a nivel mundial y ahí ya tengo identificado, los productos, los clientes, qué se vende y qué no se vende.” (E6)

“Hemos realizado investigaciones de mercado ya sean focus groups, encuestas. Nos hemos enfocado en el tema del top of mind, para saber que tanto nos conoce la gente. Nos enfocamos mucho en hacer publicidad para mostrar que es Awto y cómo funciona y dejamos de lado la publicidad de “tú ya sabes lo que es, ahora utilízalo”. Y los estudios de mercado que hacemos con nuestros usuarios es para saber los casos de uso, porque nos están utilizando, analizar por qué los viajes aumentan tanto los días viernes.” (E7)

“Sí hacemos investigación de mercado, pero muy a nuestra forma.” (E8)

Si bien existe diferentes momentos en los cuales desarrollar una investigación de mercado, se investigó en qué etapa, con un claro énfasis en el Viaje del Emprendedor, se realizó esta investigación en los emprendimientos entrevistados, donde se pudo evidenciar que el 50% de la muestra pudo localizar en alguna etapa del viaje la realización de su investigación de mercado. Cabe destacar que el resto de la muestra no ha realizado investigación de mercado o es muy reciente.

“Nosotros realizamos esta investigación en la etapa 4.” (E2)

“Y para iniciar una idea, antes nosotros postulamos a un subsidio CORFO. En este subsidio en todo el proceso del I+D te van haciendo estudios de mercado. Ellos cómo que se encargan digamos de toda esta área y nosotros solo vamos a informarnos. Ahí ellos nos van mostrando los avances del proyecto y fuimos viendo información y un poco a la región en esa área.” (E3)

“En la etapa 1 comenzamos la investigación.” (E4)

“Fue el momento indicado para hacerlo. Yo creo que esto fue en la etapa 1.” (E8)

Posteriormente se les consultó a los emprendedores entrevistados su apreciación del momento más indicado, según su apreciación, para realizar una investigación de mercado. Se pudo evidenciar que no existió un consenso entre los emprendedores respecto al cual era el momento más adecuado para realizar una investigación de mercado. Las respuestas fueron bastante distintas entre los emprendedores, ubicando la investigación de mercado tanto a un inicio, la mitad o al final del Viaje del Emprendedor.

“Yo creo que debería ser la 5. ¿Qué falta para que sea la 5? Insisto en el tema de cómo somos empresa chica todavía faltan pasos que dar en el tema de costos” (E2)

“Me gustó mucho lo que leí una vez donde te decían que al tener la idea “al tiro” lanzar el estudio. Por ejemplo, siempre me va a quedar grabado lo que hicieron el Dropbox, donde no tenían nada, pero aun así lanzaron y comenzaron a comunicar y promocionar su idea. Y creo que así debería ser, porque uno se ahorra mucho tiempo, recursos.” (E4)

“Personalmente yo la incluiría como en la etapa 2 o 3. Porque en nuestro rubro podemos invertir tiempo, una o dos semanas en hacer un pequeño demo, luego vas y la pruebas o vas y comenta lo que quieres hacer. Y nuestra investigación de mercado es básicamente eso, un ir y mostrar, probar nuestras maquetas.” (E8)

4.5.2 Papel del cliente

El papel que cumplen los clientes en los emprendimientos es extremadamente importante. Si bien el cliente en cualquier organización cumple un papel fundamental y de importancia, en un emprendimiento es aún más debido al tamaño de la empresa en sí. Esto se puede ver en la importancias que le dan los emprendedores entrevistados al cliente en el proceso de desarrollo de productos. En torno a esto es que se consulta con los emprendedores cual es la función del cliente en sus emprendimiento, haciendo una énfasis en si el cliente es una fuente externa de información y retroalimentación o si el cliente es un participante activo de este proceso de marketing, tanto en la definición del producto, el precio, la distribución y las comunicaciones. Se pudo concluir que en la totalidad de los emprendimientos de la muestra se involucra altamente a sus clientes en diferentes momentos del Viaje del Emprendedor. Además de considerarlo fundamental al momento de desarrollar productos o soluciones de tecnológicas, es una fuente de importante de retroalimentación.

“Si forma parte del proceso, partiendo de cómo vamos a la casa, me ha pasado que mucho de los clientes se han quedado con nosotros para ver y conversar de lo que se está haciendo. Preguntan lo que se está haciendo, sobre los productos. Ellos empiezan aprender un poco también y en ese sentido se involucran también en la misma mantención y uno así genera una conversación entremedio. También se genera un vínculo ahí, porque nosotros después de la mantención les mandamos un informe de lo que hicimos, de lo que se cambió, de lo que está bien y de lo que está mal del auto para que a ellos les quede como respaldo. Tratamos de involucrar al cliente dentro de lo que se puede por el momento.” (E1)

“El cliente participa activamente en la construcción.” (E2)

“Por su puesto. Nosotros montamos una mesa de expertos y por ejemplo en la idea de los incendios forestales llevamos al director del Manejo del Fuego de la Quinta Región, el de Santiago, el director de ONEMI” (E3)

“Participa el cliente, excepto la universidad, ya que lo hace muy a lo lejos. La universidad participa hartoo, pero en el momento de desarrollar, no como cliente. En general, la universidad nos facilita todos los recursos que se necesitan para crear, pero nunca nos evaluado como el proyecto en sí. Ahora estamos buscando la posibilidad de poder implementar el evaluador en salas de la universidad, para ver cómo funciona.” (E4)

“Sí, a través de la prueba de productos. En los proyectos que ya hemos realizado lo hemos hecho así. En la parte final más que nada estar al corriente si le falta algo u obteniendo su retroalimentación.” (E5)

“Sí totalmente. Yo tengo que acercarme al cliente o a la industria a la que quiero llegar con mis aditivos y tengo que realizar pruebas industriales en su industria. Entonces voy a tener

que hacer algo con ellos. Yo voy con una solución innovadora y tengo que mostrárselo a ellos en sus industrias.” (E6)

“Lo hacemos participe. Generalmente lo que hacemos con los primeros clientes es hacer un tipo de gancho comercial en el sentido de “te hacemos un descuento” si nos ayudas a validar internamente nuestra herramienta. Que va a andar bien y todo, pero si nos das feedback ganamos todos.” (E8)

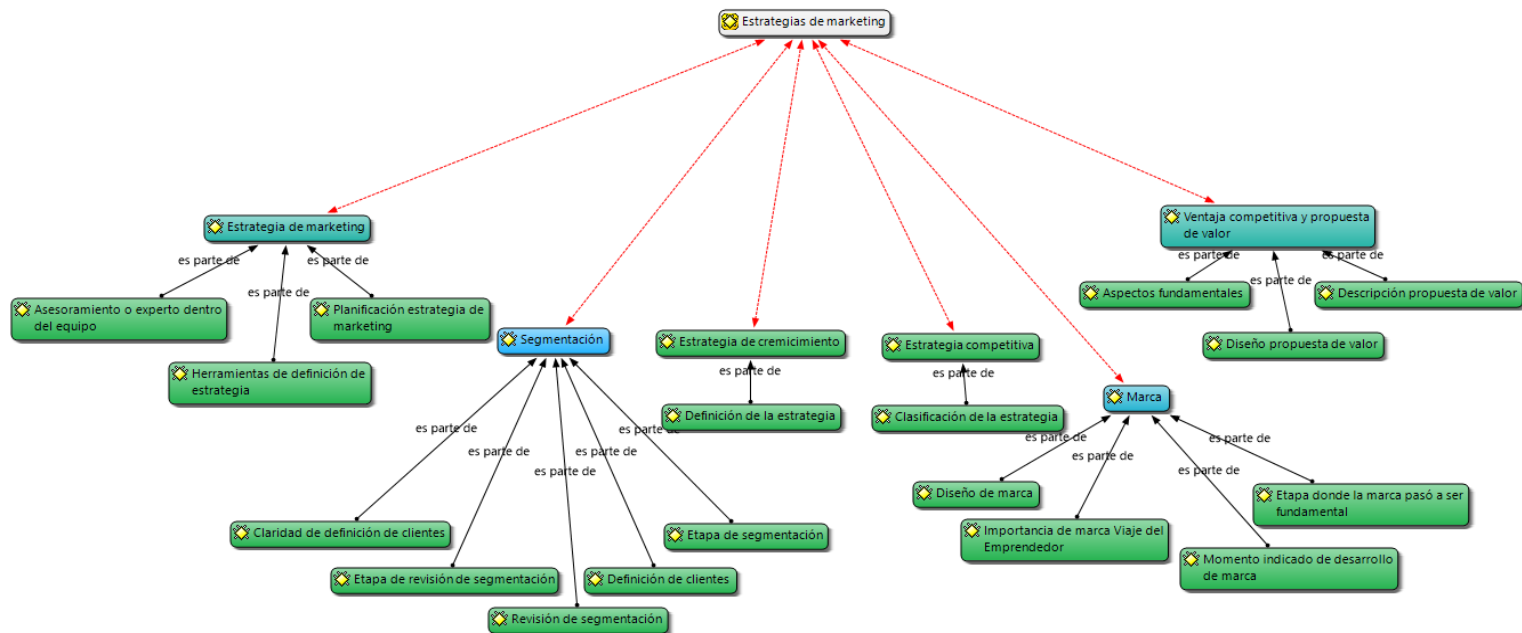
A continuación, se pueden ver un par de ejemplos de cómo los distintos emprendedores involucran a sus clientes en sus emprendimientos. Se puede evidenciar que se involucra al cliente en más de una etapa u ocasión y que es de gran importancia en el proceso.

“Siempre que tú trabajas con un mandante externo o con la misma inmobiliaria, hay un personaje que se llama ITO, Inspector Técnico de Obra. Ellos son los que trabajan a la par y van pasando por todas las etapas de vida de la obra. Él se va asesorando de que se construya bien, de que se esté dentro de los costos permitidos y avances dichos.” (E2)

“Es súper relativo. Normalmente son en dos etapas. Primero son los clientes los que nos dan información y nos dicen “oye me encanta Awto, pero...” y nos mandan ellos mismos incluso el feedback y a partir de eso nosotros creamos cosas que de hecho ha sido lo principal que hemos hecho.” (E7)

“Generalmente lo que hacemos con los primeros clientes es hacer un tipo de gancho comercial en el sentido de “te hacemos un descuento” si nos ayudas a validar internamente nuestra herramienta. Que va a andar bien y todo, pero si nos das feedback ganamos todos.” (E8)

4.6 Estrategias de marketing



Estrategias de marketing: está formado por Estrategia de marketing, Estrategia de crecimiento, Estrategia competitiva, Segmentación, Marca y Ventaja competitiva y Propuesta de valor. Elaboración propia a través de Atlas TI 7.

4.6.1 Estrategia de marketing

Para Oliveira (2007), la planificación estratégica se relaciona con los objetivos a largo plazo, mientras que la planificación táctica se relaciona con los objetivos a corto plazo. De este modo: a) la planificación estratégica es un proceso gerencial que, además de proporcionar una dirección para la empresa, posibilita formular objetivos respecto a la selección de las acciones a seguir, que por lo general son responsabilidad de los niveles más altos de la empresa; b) la planificación táctica busca perfeccionar determinada área de resultado y no la empresa como un todo, trabajando con los objetivos establecidos en la planificación estratégica; c) la planificación operativa está orientada a implementar las acciones establecidas en la planificación estratégica, con intervención de los gerentes de cada unidad en que se elaboran los planes.

Según sostienen Campomar,

Toledo (2006), el marketing desempeña una función esencial tanto para la consecución de objetivos como para la definición de las estrategias competitivas que contribuirán a que la empresa alcance los objetivos propuestos.

Si bien el marketing está presente en el subconsciente de todos los emprendedores entrevistados como algo que es importante de saber y aplicar, no todos cuentan con una planificación de sus estrategias de marketing, no solo a nivel táctico, sino que también a nivel estratégico. Se pudo evidenciar que solo 25% de los emprendedores cuentan con un área de marketing en la empresa y aun así ninguna de ellas cuenta con una estrategia de marketing a largo plazo bien definida y fundamentada. Fue recurrente escuchar en los emprendedores entrevistados decir que recién se está implementado el área de marketing y que es una labor que se encontraba muy abandonada.

“Estrategias como tal no tenemos definidas.” (E1)

“La planificación es bien variada, ya que más allá de cómo nos planificamos de cómo queremos ir creciendo, de cómo nos queremos mostrar, ya sea RRSS u otras cosas, la planificación es por proyecto, a quien va dirigido el proyecto, cuáles van a ser los colores que le van a gustar a la gente que va a comprar el proyecto, cómo lo van a querer amoblar porque nosotros en la página vamos a tener que mostrar al cliente que nosotros queremos venderle. Ahí hay todo un estudio que realiza la empresa de marketing para decir “oye tú le quieres vender esta casa en no sé 2.500UF necesitas esto, esto y esto otro y de esta forma”. Y así es cómo tenemos proyecto de 6.000UF y de 1.800UF y se realiza un estudio de mercado por obra, por proyecto.” (E2)

“Mira cómo esto es un bien gubernamental, el cuidado de los boques, no hemos desarrollado una actividad de marketing propiamente tal, porque en definitiva lo que tiene que hacer CONAF es contratar o comprar lo mejor que haya en el mercado y el mercado somos nosotros. Ahora a mí me gustaría darle mayor énfasis a esta noticia de lo que inventamos y me gustaría que saliera en todos los medios posibles en donde se vea que la Universidad Católica de Valparaíso junto a ZUREX inventaron un sistema integral para la detención temprana de incendios forestales.” (E3)

“Estrategias como tal no tenemos. Ahora una de nuestras practicantes está trabajando en eso, pero no tenemos nada claro todavía.” (E4)

“Sin mentirte hace dos días inauguramos oficialmente el área de marketing y comercial porque nos habíamos dedicado mucho a la parte “ñoña” que es el desarrollo y más al área de tecnologías de la información. Entonces recién estamos viendo la definición de clientes, los “menú” que son lo que planeamos vender, empaquetar la tecnología en productos y una vez terminado eso queremos pasar a lo que es RRSS con enfoque en LinkedIn y linkear directamente con la página web.” (E5)

“Yo el marketing aquí lo veo cómo súper lejano porque hay que hacer un trato con una empresa para hacer una planta” (E6)

“Siempre ha existido el departamento de marketing en Awto, pero yo creo que recién ahora vamos a crear una estrategia como más clara. Estuvimos hartos tiempos trabajando con el formato digital, pero por ahora no tenemos KPI'S de resultados, no tenemos nada como muy formal. De hecho, ahora este viernes tenemos reunión de esto, de estrategias de marketing para poder a empezar a definir bien nuestros parámetros porque ahora no tenemos nada fijo.” (E7)

“Bueno mi socio y yo somos informáticos, pero la Gerente Comercial, ella es Ingeniera Comercial y tenemos un partner que trabaja directamente en marketing. Entre los cuatro vamos armando todo y lo conversamos. Hacemos planes de acción para cada uno y trabajamos.” (E8)

4.6.2 Estrategias competitivas

Kenneth (2000) señala, que la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definen la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser. Jaramillo (2002, p 35) por su parte, estudian la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas. Entre otros, Porter (2000, p 16) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de las metas por las cuales se está esforzando la empresa y los medios con los cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En los casos estudiados, la elección de las estrategias competitivas por parte de los emprendedores tiene dos grandes estrategias ganadoras, el liderazgo en costos y la estrategia de nichos o enfoque. Cabe destacar que gran parte de los emprendedores entrevistados trabaja bajo dos modalidades de mercado, esto quiere decir a través de licitaciones públicas y el

mercado tradicional. La principal manera de competir en el mercado de las licitaciones es a través de precios y, en segundo lugar, pero no menos importante, a través de la imagen que proyecta la empresa. En el mercado tradicional, en primera instancia también lidera la estrategia de liderazgos en costos, pero en menor medida que en el mercado anterior, ya que al mercado tradicional también se encuentra la estrategia de nichos, esto debido a que se busca satisfacer a un pequeño grupo de clientes con un producto o servicio en específico.

“Las primeras ideas y cómo lo fui atacando, fue primero el precio. Para mi camioneta me salía en la competencia \$200.000 y yo por \$50.000 ya estaba ganando el 100%. Entonces el precio iba a ser importantísimo para ser competitivos y atractivos. Por otro lado, tenemos claro quiénes son nuestra competencia y a través de sus redes sociales se va armando la cartera de clientes, porque al fin y al cabo por algo siguen sus redes sociales, ya sea porque les gusta la mecánica, tienen un auto y lo cuidan hartito.” (E1)

“Si estamos vendiendo mucho, lo subimos, si estamos vendiendo poco, lo mantengo. Así de básico es como se compite, no existe algo muy “cabezón” por detrás. Y cuando se compite por un proyecto en específico, ya sea licitación u otra cosa, y hay 3 o 4 constructora, se compite directamente por imagen. Teniendo una imagen diferenciada de las otras constructoras.” (E2)

“Bueno todo depende de la línea de negocio. Uno es donde se compite en Chilecompra y postulamos a licitaciones, entonces ahí no hay mayor competencia más que un tema de precios. Y en esta otra área estamos recién entrando en los incendios forestales. Recién nos estamos moviendo, queremos llevar esto al resto del mundo, al extranjero. Siento que estamos a punto de “dar la luz la guagua”, pero nos falta un poco más de marketing para “empujar el parto”.” (E3)

“Nosotros lo que hacemos es agregar valor a las empresas, da lo mismo el costo. Nosotros no vamos a competir por costos, nosotros nos diferenciamos de los demás. Nuestro producto es de calidad, es bueno y más que todo es innovador. Por otro lado, tampoco tenemos competencia directa en el país entonces de esa forma igual es más fácil competir aquí. Aunque igual siempre aparece una competencia indirecta, siempre sale algo. ” (E5)

“Nuestra estrategia de competición es cómo bien reactiva imitando lo que están haciendo en el mercado.” (E7)

“Para nosotros la estrategia competitiva está muy enfocada en el cliente, la experiencia del cliente.” (E8)

4.6.3 Estrategias de crecimiento

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización (Espinoza, 2015). La matriz de Ansoff clasifica las estrategias de crecimiento en 4 grandes estrategias: a) Estrategia de penetración de mercados (obtener una mayor cuota de mercado con productos actuales en los mercados que ya se están trabajando); b) Estrategia de desarrollo de nuevos mercados (consiste en desarrollar nuevos mercados con los productos actuales); c) Estrategia de desarrollo de nuevos productos (Consiste en desarrollar nuevos productos en los mercados actuales); d) Estrategia de diversificación (consiste en estudiar si existe oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados). Esta matriz no presenta una decisión final para saber si se desarrollan o no productos nuevos o ingresar en mercados nuevos, pero proporciona un resumen de métodos o estrategias que aplicar para establecer la dirección de su negocio y alcanzar sus objetivos de crecimiento (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2015).

Para identificar cuáles eran las estrategias de crecimiento utilizadas en los emprendimientos estudiados, se les pidió a los emprendedores que pudieran definir su forma de crecimiento actualmente en el mercado. Se pudo evidenciar que el 50% de los emprendedores pudo definir de una manera más clara su estrategia de crecimiento. Dentro de esto, se puede ver que la mitad de ellos se enfocan en la creación de nuevos productos o mercados, esto se ve evidenciado en los emprendimientos de desarrollo de algoritmos y plataformas; por otro lado, el resto de los emprendimientos utiliza una estrategia más de penetración de mercado para así aumentar su cuota de mercado y no correr tantos riesgos en la creación de nuevos productos o mercados.

“Yo creo que lo primero es estabilizarme con la mantención básica, eso es un tema que para mí es muy importante y que para poder focalizarme totalmente en eso lo que necesito es ganas y tiempo. Están las ganas, pero me falta el tiempo, las lucas también están. Es el tiempo el que nos está frenando para poder sostenernos de forma autónoma y no estar todavía metiendo plata del bolsillo ni nada, sino que todos los gastos se paguen con las mantenciones y cuando ya esté andando la bicicleta ir sumando más servicios como venta de neumáticos con instalación, queremos ver el tema de autos eléctricos para sumarlo como publicidad y todo eso.” (E1)

“Mira yo creo que lo hacemos nosotros con el empaquetar la tecnología como producto es totalmente diferenciación, ya que creamos nuevos productos para el mercado establecido.” (E5)

“Ahora estamos como orientado el crecimiento a empezar a trabajar con comunas dónde existe harta demanda. Al inicio teníamos puntos en todos lados, cómo que queríamos que la gente al vernos empezara a utilizar el servicio. Ahora como que retrocedimos un poco,

cerramos puntos y nos enfocamos solo en los puntos donde existe más demanda para masificar el servicio.” (E7)

“Desarrollo de productos en mercados existentes y nuevos. Por otro lado, nosotros igual todos los años definimos una estrategia para todo el año. Ahora con lo del Covid pensamos expandirnos un poco más a otros países con el producto que hicimos porque es un tema bien integral.” (E8)

4.6.4 Segmentación

El "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares.". Por su parte, Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva". Para Patricio Bonta y Mario Farber, la segmentación del mercado se define como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento".

En base a esto, que se quiere conocer de qué forma y cómo los emprendedores segmentan su mercado. Desde la definición y claridad de su segmento de clientes, hasta identificar la etapa o momento donde se realiza esta segmentación y posterior revisión en caso de realizarla.

En general, gran parte de los emprendedores entrevistados da como respuesta tener claridad de su segmento de clientes, ya sean esto vía mercado tradicional o licitaciones. Además de concluir que se existe una clara definición para ellos. Cabe destacar que uno de los emprendedores dice no contar con una línea de clientes clara, esto debió a que él trabaja en base a personas que lo buscan y no es que cuente con un patrón claro de clientes.

“A mí me hubiera encantado atacar o abordar el segmento de las mujeres, porque encuentro que es un segmento bueno para esta idea. Muy enfocado a personas como mi mamá, que les da miedo ir al mecánico, porque siente que va a ir por algo y la pueden estafar.” (E1)

“Yo no creo que no tengan muy bien definido, pero más que nada porque como te comentaba, depende mucho del proyecto que se va a realizar.” (E2)

“Bueno uno es el mercado de las licitaciones en donde no hay mucho que definir, ya que uno presenta un proyecto y si es bueno sobre todo en temas de costos te lo ganas. Nuestro mercado también lo divido en dos partes, el público y privado. Público es Conaf y Conaf tiene presupuesto propio, pero se lo gasta en su arriendo de aviones y todo ese asunto. Y el otro cliente, en esa vertical son las forestales, la mayor cantidad está en la octava región y hasta el momento no hemos hecho nada al respecto donde todavía no hemos qué hecho que “nazca la guagua”.” (E3)

“Tenemos dos clientes a donde enfocamos nuestros productos que es educación y retail. En Chile no hay mucho apoyo para los proyectos que, de educación, ya sean museos o programas especiales entonces no se puede lucrar ahí, en cambio, no es así en el retail donde si podíamos obtener un retorno más seguro. Y educación lo utilizábamos más que nada por lo contactos, porque la profesora que trabaja con nosotros tenía muchos contactos además que nosotros teníamos mucha familia ligada a la educación.” (E4)

“Hasta el momento como te comentaba, los clientes me buscan a mí. Por lo tanto, no es que tenga un patrón de clientes.” (E5)

“Nuestro porcentaje de utilización se lo llevan los hombres en un 60% o un 70% y es al final porque la mujer tiene miedo de ocupar un auto que no es de ella o el miedo a las aplicaciones. Entonces ahí está nuestro gran foco la verdad. De parte teórica si tenemos. De hecho, a partir del estudio que te decía hicimos un estudio de segmentación de lo que nosotros vemos como clientes. Tenemos un mapa y todo eso, pero recién ahora estamos viendo los usuarios que ya tenemos acomodarlos a ese segmento. Ponte tú saber que yo tengo 100 clientes que son por ejemplo trabajadores.” (E7)

“Tenemos muchos tipos de clientes. Tenemos clientes más arriesgados más innovadores y que te van a comprar la idea rápido y hay otros que son más tradicionales. Aunque tengamos una gran cartera de clientes, unos bien distintos a otros, están todos claramente definidos.” (E8)

Al consultar a los emprendedores sobre cuál fue la etapa o el momento en donde se realiza la segmentación de mercado, existe un conceso al decir que esto sucede al principio del emprendimiento. Haciendo una comparación con el Viaje del Emprendedor, se puede evidenciar que los emprendedores identifican este momento dentro de las primeras etapas del viaje, esto quiere decir entre las etapas 0 y 2, con un mayor énfasis en la etapa 1.

“Yo creo que empecé a segmentar en la etapa 1. Al principio bombardeábamos de publicidad a todos para llegar a más personas y ahí nos dimos cuenta de a quién realmente les ayudaba e interesaba nuestra información.” (E1)

“La segmentación se realiza al momento de la elección del proyecto.” (E2)

“De partida nosotros iniciamos con un nicho, como estamos ahora el mercado es solo categoría de nichos. Entonces la idea es identificar el nicho y luego identificas las necesidades del cliente y de ahí generamos el cliente ideal. Esto lo hacemos en la etapa 1.” (E5)

“Generalmente es en las primeras conversaciones. Yo creo que en una etapa 1 o 2, pero más bien 1, ya que mientras antes lo hagas mejor.” (E8)

4.6.5 Ventaja competitiva y propuesta de valor

El valor para el cliente es un aspecto de intenso y creciente interés en la disciplina del marketing (Walter et al., 2001; Slater y Narver, 2000, Slater, 1997; Woodruff, 1997; Anderson, 1995). El término valor describe la relación entre los beneficios y los sacrificios percibidos por el cliente frente a los beneficios/sacrificios de las ofertas de los competidores en el mercado (Woodruff, 1997). Los beneficios percibidos (Grönroos, 1990; Levitt, 1983) son una combinación de atributos físicos, atributos del servicio, el soporte técnico, la reputación de la compañía y otros indicadores de calidad percibida. Los sacrificios comprenden todos los costes que el comprador tiene cuando hace una compra: el precio de compra, de transporte, de instalación, de elaboración de la factura y pago, de reparación y mantenimiento y de riesgo de un pobre desempeño o baja calidad (Ravald y Grönroos, 1996).

Al consultar a los emprendedores sobre su ventaja competitiva y propuesta de valor dentro de sus emprendimientos y la posibilidad de describirla, se pudo evidenciar que la totalidad de los emprendedores tienen muy claro cuál es el valor agregado que tiene sus emprendimientos y que es lo que ofrecen. Muchos de ellos hacen un claro énfasis en el cliente y la importancia que hay en la relación con ellos y también en la exclusividad que puede llegar a tener las soluciones que se tienen para ellos en el ámbito de la tecnología.

“Yo creo que 100% en este momento es la calidez que le damos al servicio. Netamente es eso. Estamos siempre que nos necesiten 24/7. Ser lo más sincero y transparentes con los clientes. Es la calidez que le queremos inyectar al servicio, la comunicación que tenemos con el cliente y el precio.” (E1)

“Es el tema de los premios, en eso se basaba mucho la constructora. Mucho de los premios te lo da la satisfacción del cliente por la compra, por la experiencia de compra y yo creo que eso pesaba y pesa mucho. También la imagen de compañía que se quiere mostrar “del hogar”, es muy frágil, entre más la mantengas limpia, más vas generando valor.” (E2)

“Nuestra ventaja es la rapidez de respuesta, o sea actualmente un incendio se detecta en 45 minutos, minutos y nosotros estamos cambiando eso solo a 15 segundos.” (E3)

“Apuntamos a ser una empresa que crea soluciones a otros empresarios, pero es así, no tener solo un producto estrella.” (E4)

“La verdad el carsharing es algo que funciona a nivel internacional entonces es un sistema un poco hecho y Awto solo lo trajo a Chile. La propuesta de valor está muy ligada a utilizar el servicio y hacer un servicio lo más amigable posible y que genere la menor cantidad de roce con el cliente.

El servicio más parecido en Chile a Awto es un rent-a-car, pero en el rent-a-car te piden una infinidad de papeles para poder acceder a un auto. Es súper engorroso el tema del arriendo. Entonces nosotros queremos eliminar esa barrera para mostrar y dar la facilidad de tomar un auto con tu celular. Entonces eso lo que queremos mostrar y evidenciar. ” (E7)

“Nosotros lo primero que hacemos es ver los datos y “no ofrecer ese nada si no está ese mínimo necesario” y yo creo que esa es nuestra propuesta de valor, en ofrecer algo de

calidad siempre y cuando tú también nos entregues a nosotros materia prima de calidad. Y lo otro es que nosotros somos “altamente tecnológicos” ya que siempre estamos buscando nuevas herramientas.” (E8)

4.6.6 Marca

Llopis define como concepto de branding de marca al conjunto de estrategias de marketing para potencializar o, dicho de otra forma, darle valor a una marca, creando una imagen sólida para una empresa. La función de una marca es vital para el desarrollo y estabilidad corporativa de una organización (Llopis.E, 2016, pág. 32).

Una marca no es simplemente un nombre “El branding de marca o de empresa son los recursos mediante el cual se construye una marca, comprendida esta como el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores inherentes a la marca y por cual se identifica con su público” (mglobal, 2016). La parte más importante de una empresa es la marca, pues es lo único que recordará el cliente cuando ya haya consumido el producto o servicio, se puede decir que es la huella imborrable en la mente de los clientes, por tanto “La importancia de la marca está en la generación de confianza, el cliente compra o adquiere un servicio por la confianza que tiene de ser la mejor opción para resolver su necesidad” (Jaen.I, 2016).

“Una marca es una promesa de un beneficio para el cliente, un producto, una empresa o negocio, el cliente lo va a identificar como un beneficio concreto, una marca que no represente ningún beneficio o atributo en la mente del cliente tendrá sus días contados” (Belmonte. A, 2017). La marca debe transmitir siempre un beneficio para el cliente, debe de tener un significado concreto y esto se hará por medio del branding y esto se creará por medio de estrategias de comunicación externa e interna.

Al momento de ser entrevistados y consultados por la marca de sus emprendimientos, el total de los emprendedores fueron claros al mencionar los lineamientos y aspectos fundamentales de ella. Todos los emprendedores expresaron su marca en base a la sencillez y el servicio que entregan, haciendo énfasis en el cómo quieren que sean percibidos por los clientes. Muchos de ellos ejemplificaron su marca con su propuesta de valor, dando a entender que esta está de alguna manera evidenciada en su marca, ya sea a través de los colores u otras disposiciones.

“Bueno mi idea siempre fue ser lo más ajenos a la mecánica general. Si tú pones logo mecánico o mecánica en Instagram te salen puros logos con autos o tuercas o el viejito con la tuerca en la mano y puras cosas así muy rusticas, muy clásicas, muy varoniles, muy asociadas a la mecánica tradicional, la sucia. Yo hice el logo con un diseñador amigo y traté de transmitirle eso, de que no quería nada que fuera asociados con la mecánica y que sea una marca corta para que la gente la empiece a reconocer. Yo en un tiempo más quiero ver que la gente vea el “OK” con la carita y diga “Ah esto es Ok Mantención”. Y que el mismo logo transmita la satisfacción que nosotros queríamos dejar en el cliente a través de nuestro servicio. El logo lo hicimos con una carita y colores cálidos para dar la imagen de confianza. Nosotros queremos que confíen en nosotros, queremos una buena experiencia al cliente, que él quede feliz y acercar al público que no está muy familiarizado con la mecánica y que tiene poco tiempo y que trabaja.” (E1)

“Esto es una empresa familiar, estando en un viaje, a mí me gustaba mucho Telmex y cómo funcionaba todo su equipo. Entonces yo quería un nombre que terminará con “EX”. Y cuando estábamos en el viaje le digo a mi hijo que me ayude con el nombre que tuviera esas

características y cómo estábamos en sur de Brasil y ahí salió el “ZUR” y terminó cómo ZUREX, pero es más un juego de palabras que otra cosa.” (E3)

“Ahora en este momento se está trabajando en eso. Tenemos un diseñador y dos chicas de marketing que lo están definiendo. Se están preocupando de la apariencia, de lo que queremos mostrar, de que todas las cosas que se estén haciendo estén unificadas.” (E4)

“La marca salió después de varias iteraciones. La primera la hice yo, bastante básica. Luego contratamos un diseñador y ya ahora contamos con nuestra marca final. La diseñamos con un programa especial que de hecho la han utilizado grandes empresas como Twitter, Instagram y Facebook. También trabajamos los colores para que le den la personalidad de la empresa, crear como dinamismo. El nombre de la empresa lo basamos en que como era de inteligencia artificial la idea era que la propia inteligencia artificial te diera el nombre del emprendimiento, pensamos que era prudente. El primer intento fue Artificius que ya suena algo a IA y ya mutando y mutando se llegó a Artificyan que es lo que tenemos ahora.” (E5)

“Bueno Awto viene de la traducción desde el Mapudungun de la palabra auto. Entonces Awto con “W” nació de la forma de ligarlo un poco más a Chile y a partir de eso ser más reconocidos. Algo también súper reconocidos por la gente es que nuestros autos tienen el techo celeste. Entonces nos pasa muchas veces que la gente conoce la marca sin saber de qué se trata.” (E7)

“Yo diría que tenemos como dos quiebres con la marca, como de la etapa 0 a 2 fue una y la otra de la 3 a la 5. Al principio como te comentaba no había muchas empresas que hacían esto en Chile, por lo cual nos fue difícil encontrar un nombre para la empresa, ya que si no nos podían conocer por lo que hacíamos teníamos que buscar algo que “pegara” mucho y ahí nos pusimos Dataciencia. Luego hicimos un sitio con un ilustrador con diseños propios para

poder dar a entender a la persona la filosofía de la empresa. Hace dos años hicimos como un rebranding que te da cómo un refresco de imagen. Lo adecuamos un poco como a los tiempos modernos” (E8)

En lo que respecta a la importancia de desarrollar una marca fuerte e identificar en qué momento (haciendo un claro énfasis en el Viaje del Emprendedor) pasó a ser ésta fundamental, es que se les consultó a los emprendedores entrevistados sobre esto. Se pudo evidenciar que en la mitad de la muestra los emprendedores consideraron tener una marca fuerte y consolidada desde el primer momento, esto quiere decir desde la etapa 0. Del resto de la muestra, existe un 12,5% que reconoce haberse dado cuenta tardíamente del papel que cumple el realizar una marca fuerte y consistente, pero recalca el hecho de que se está trabajando en eso por el momento. Cabe destacar que el 25% del total reconocer no haber construido su marca en el momento indicado.

“Lo hicimos desde el inicio, etapa 0. Siempre quise que la marca fuera algo distinto a lo que ya existía.” (E1)

“En un principio nunca se dieron cuenta de que la marca era importante. Después de una mala experiencia que sucedió por los tiempos de post venta inapropiados (esto por la pandemia), nos dimos cuenta de que marca era importante y que luego de ese impasse tuvimos que reinventarnos.” (E2)

“Yo no sé si hemos hecho marca o no, no sé si la gente nos conoce o no, pero el tema es que por ahora la gente que nos conoce que son nuestros clientes no nos suelta.” (E3)

“Fue en la etapa 2 con los practicantes porque cómo te comentaba nosotros somos puros electrónicos, informáticos y la verdad ni siquiera nos habíamos preocupado de eso. Pero

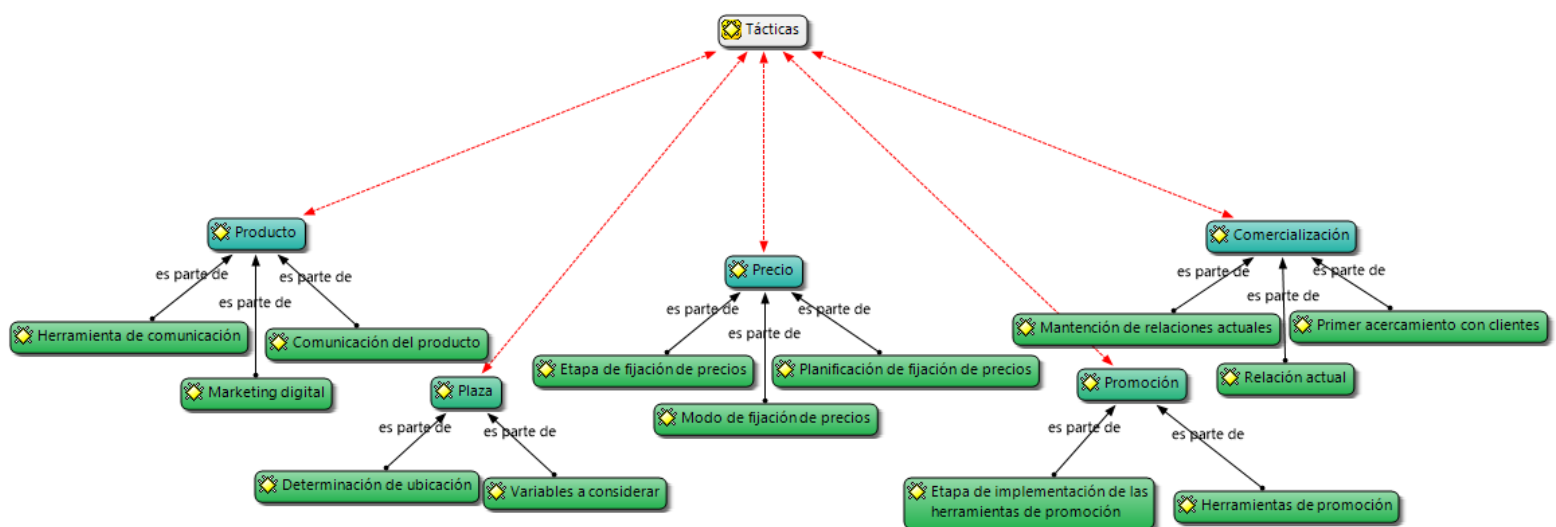
cuando llegaron los practicantes nos dimos cuenta, bueno nos hicieron darnos cuenta de que todo eso es importante.” (E4)

“Desde el principio, desde el momento cero la marca fue importante.” (E5)

“Desde el momento cero. Southhemp nació famoso. O sea, es un proyecto de marihuana financiado por Corfo.” (E6)

“Desde la etapa cero, porque la única forma de identificarnos frente a las otras empresas de automóviles fue que el tema de los colores y todo eso. El techo azul y todo eso era lo que finalmente hacía que la gente nos buscara para saber quiénes éramos. De hecho, mucha gente que nos conoce es porque vio un Awto en la calle. ” (E7)

4.7 Tácticas



Tácticas: está formado por Producto, Plaza, Precio, Promoción y Comercialización . Elaboración propia a través

de Atlas TI 7.

4.7.1 Producto

En esta sección acerca de los productos investigados se analizarán las diferentes herramientas de comunicación empleados en ellos, además de identificar en qué etapas del Viaje del Emprendedor son utilizadas estas herramientas de comunicación. Finalmente, se analizará si los emprendedores emplean herramientas de marketing digital en este proceso de comunicación del producto.

Dentro de las herramientas que utilizan los emprendedores entrevistados se puede evidenciar que solo un 25% de ellos no realiza comunicación de sus productos o servicios. El resto de la muestra utiliza plataformas digitales para su promoción y RRSS, donde destacan Facebook, Instagram y LinkedIn, siendo esta última la red social más utilizada por los emprendedores a la hora de realizar la comunicación de sus productos o servicios. Cabe destacar que los emprendedores que no han realizado este proceso son debido a que su producto a servicio está en proceso de término, tema por el cual ellos dicen no aplicar ningún tópico de comunicación.

A continuación, se puede evidenciar las respuestas que dieron los emprendedores a la hora de ser consultados por las herramientas de comunicación empleadas.

“El principal medio fue redes sociales. Instagram fue nuestra plataforma más fuerte.” (E1)

“A través de Portal Inmobiliario. Creo que Portal Inmobiliario, sea cual sea, es una de las mejores herramientas, de las más potentes. Tenemos también RRSS. Yo estoy acá en Renca y me llegan notificaciones y mensajes de las casas que están en Lo Campino porque uno puede hacer campañas de marketing para diferentes sectores. Yo creo que portales inmobiliarios

100%, luego vienen las RRSS y después el boca a boca, que no están potente cómo mucho de los productos clásicos que uno puede comprar.” (E2)

“De un tiempo a esta parte, los trabajos de ZUREX han sido las licitaciones públicas, entonces nosotros nos vamos adaptando a lo que los clientes van solicitando en los temas que nosotros nos manejamos como lo son la ingeniería eléctrica, ingeniería informática, seguridad electrónica básicamente y mantenimiento industrial.” (E3)

“No se ha hecho la promoción de productos.” (E4)

“Es el boca a boca, nosotros no hacemos promoción ya que siempre han llegado a nosotros por las recomendaciones y no porque hagamos promoción de nuestros productos. También nos llegan muchos clientes a través de LinkedIn ya que vamos publicando nuestros productos y avances.” (E5)

“No existe comunicación de productos porque todavía no terminamos nuestro producto como tal. Estamos trabajando totalmente en él para terminarlo lo antes posible. Claro que una vez que lo tengamos listo va a haber muchas cosas de marketing y comunicación que tenemos que hacer, pero no todavía.” (E6)

“Siempre estamos informando a nuestros clientes a través de las RRSS. Ese es nuestro medio. Facebook, Instagram. Ahora estamos trabajando más en LinkedIn orientándonos más a las empresas, pero eso es lo único que estamos haciendo. Alianzas con otras empresas, con municipalidades.” (E7)

“LinkedIn es la gran plataforma que nos ha ayudado, pero también hemos hecho comunicación a través de diarios, la radio, pero claro, LinkedIn está realmente el tomador de decisión y ahí es donde realmente vendemos con un 90%.” (E8)

Una vez ya consultadas las herramientas utilizadas a la hora de realizar el proceso de comunicación de su producto o servicio, se les consultó a los emprendedores en qué momento del Viaje del Emprendedor son utilizadas estas herramientas. Si bien el 75% de los emprendedores realizaba ya comunicación de sus productos, solo el 60% de ellos pudo identificar o asociar una etapa del Viaje del Emprendedor a dicho proceso. Si bien las respuestas de los emprendedores dan como resultados un abanico de diferentes etapas de implementación se puede evidenciar que todas coinciden en realizar este proceso dentro de las primeras 3 etapas, esto quiere decir las etapas 0, 1 y 2.

“Desde la etapa 0. En eso soy un convencido todavía, que no hay que demorarse tanto en sacar la idea. Al principio me costó mucho, así como lanzar la idea, pero la única forma de mejorarla y que madure la idea misma es lanzarla, lanzarla en pañales y darte cuenta de que hay muchas cosas que en la teoría son muy distintas en la práctica.” (E1)

“Se empiezan a utilizar desde yo creo la etapa 2, cuando ya se empieza con el tema de ventas.”(E2)

“Yo creo que desde la etapa 1 porque el tema de la publicidad digital es barato. Al principio se hacía súper a mano, pero ahora tenemos una agencia” (E7)

“Yo creo que se puede hacer antes de un modelo escalable (etapa 3). Tiene que ir muy de la mano del no ofrecer algo que no puedes dar. Yo creo que tranquilamente se puede hacer en una etapa 2.” (E8)

Finalmente, se les consultó de los emprendedores sobre la importancia que cumple el marketing digital en todo el proceso de comunicación de los productos o servicios. La totalidad de los emprendedores reconoce la importancia que cumple el marketing digital en la

comunicación y promoción del producto, pero es utilizado solo por un 12,5% de ellos. En gran medida esto se produce por el bajo conocimiento de ellos en temas de marketing, sobre todo en temas de marketing digital y la madurez del emprendedor.

“Yo creo que con el tiempo se comenzó a crecer, te estoy hablando de los últimos 2 o 3 años, yo creo que se empezaron recién a dar cuenta lo importante que es el Marketing Digital. Porque estamos hablando de una empresa muy antigua que ya venía construyendo con una forma de trabajar constante, pero que te empiezas a quedar atrás porque los nuevos consumidores no te buscan por los canales tradicionales, ya no empiezan a recorrer las calles buscando que casa que ellos quieren en el sector que ellos quieres. Ahora se meten a un portal a buscar la casa o ponen en Instagram inmobiliarias y les sale todo. Entonces como inmobiliaria fueron los últimos 2 o 3 años, recién estaban generando nuevas imágenes para nuevos clientes.” (E2)

“No utilizamos Marketing Digital, o sea tenemos página web y sabemos que tenemos presencia en RRSS, pero no tenemos nada enfocado a eso, pero no porque no lo queramos o no lo necesitamos. Es porque nos hemos enfocado en otras áreas y no en esa. Sabemos que necesitamos hacer algo así.” (E3)

“Yo creo que es fundamental ahora, sobre todo porque por ejemplo ahora la gente está ocupando sobre todo redes y el tema del confinamiento hizo que la gente también se volcara aún más a las redes. Entonces es fundamental estar presente en las redes, pero eso no significa que hay que dejar del todo la calle y con eso me refiero a los medios de comunicación masivos como la televisión, la radio y los diarios, pero sí ha crecido mucho el tema digital entorno a un 80%. Tema por el cual se bombardea en RRSS porque por lo menos uno sabe a dónde llega,

en cambio en el diario no es así, aunque se tenga un segmento más menos de quién te compra el diario no sabes quien realmente lee tu anuncio.” (E7)

“Para mí es muy importante. Para lo que hacemos es un poco más difícil, ya que por lo que hacemos por ejemplo subastar en AdWords por inteligencia artificial nos saldría carísimo porque está IBM, está instituciones especiales, hay universidades. No nos hemos visto en la necesidad de hacerlo por ahora.” (E8)

4.7.2 Precio

El precio es una variable del Marketing Mix difícil de definir por la gran variedad de acepciones de dicho término, la dificultad de su determinación y la gran cantidad de variables externas e internas que la condicionan. Una primera aproximación al concepto de precio vendría dada como el valor en términos monetarios de un producto o servicio por el que un consumidor estaría dispuesto a comprarlo. En definitiva, es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo.

El precio de un producto se ve relacionado muchas cosas, desde el tiempo que el consumidor emplea en adquirirlo, hasta el servicio que recibe. Finalmente, de lo que se trata es de lograr la máxima satisfacción del cliente y la de la empresa, para lo que ambas partes deben llegar a un acuerdo sobre el precio.

Los sistemas y políticas de fijación de precios son de una enorme importancia, puesto que eso determinará el nivel de ingresos de la empresa y, por lo tanto, su rentabilidad. Es debido a esto que se consultó con los emprendedores sobre su política y fijación de precios,

tanto en el modo de la aplicación de estas y la etapa, con reflejo del Viaje del Emprendedor, para así identificar el qué momento se realiza.

Se pudo detectar que ninguno de los emprendedores cuenta con una estrategia de precios definida. Esto quiere decir que en su totalidad los emprendedores trabajan en base a costos y dependiendo del emprendedor se adiciona un porcentaje margen que va desde el 10% hasta 4 veces el costo del producto o servicio. Gran parte de esto se debe a el nulo conocimiento de estas herramientas o al no contar con expertos en marketing y ventas en sus equipos. Existe otro mercado al cual que dirigen parte de los emprendedores, que es el mercado de las licitaciones públicas. En las licitaciones públicas, el precio es regulado por el mercado, por lo tanto, los costos vuelven a ser parte importantísima a la hora de postulas a las licitaciones.

“En el tema de los incendios forestales, lo que nosotros hacemos es cotizar con los proveedores, además de que tenemos muy buenos valores con ellos y ahí tenemos un margen de un 12% - 13% dependiendo del volumen del negocio. Y lo que son licitaciones públicas, ahí estandarizamos según el mercado y esperamos que el mercado nos regule.” (E3)

“El pricing lo hemos hecho solo en base a costos y un margen, nada más, es bien al “tun tun”. No nos hemos dedicado a fijar una estrategia particular. ” (E4)

“Si es un servicio es simple, solo calculo las horas hombre y las multiplico por 4 y listo.” (E5)

“Al principio la planificación de precios fue súper al ojo por decirlo, es decir no hubo un desarrollo tan extenso y eso nos jugó un poco en contra porque tuvimos después empezamos a subir los precios y la gente estaba un poco disconforme, pero ahora está súper bien estructurado porque igual el departamento de finanzas. Tenemos una chica súper

profesional en el área que se manejaba hartó con eso entonces ahora es todo muy profesional el tema del pricing. Hay una persona totalmente dedicada a eso, al estudio de costos que eso era algo que no teníamos tan bien estudiado. De repente tú dices “ya es un auto nuevo. solo necesita bencina”, pero no el auto se desgasta, tiene seguro, el tag, las ruedas y una infinidad de cosas que no se habían tomado en cuenta en un principio.” (E7)

“Nosotros para los servicios en general manejamos con los precios, pero al principio fue difícil ya que como éramos casi los únicos que estaban en el país haciendo eso, no teníamos precios de referencia, en el extranjero es más caro así que teníamos un tope, pero también teníamos un mínimo por el tema de costos. Por otro lado, a la gente le encantan los descuentos entonces también se hace un juego de precios ahí que para ellos es súper llamativo.” (E8)

A la hora de consultar a los emprendedores entrevistados en qué momento se realizó la fijación de precios, es que se pudo ver que no existe una etapa definida, ya que cerca de la mitad de la muestra tuvo que realizar una nueva fijación de precios debido a que hubo factores y variables que no fueron consideradas en un inicio. Lo que provocó que con el tiempo en algunos de ellos se tuviera que realizar un aumento de sus precios, causando un disgusto en parte de los clientes.

Sin embargo, al momento de hacer consultados sobre en momento en el que se realiza o es mejor hacer la fijación de precios se puede ver que se hace una referencia a que este proceso debe ser nuevamente en las primeras etapas, haciendo referencia a las etapas 0, 1 y 2.

“Yo creo que fue en las etapas 0 y 1. Fue en la etapa 0 cuando quería tener una mantención única para todos, cosa que no funcionó porque no éramos atractivos para muchos. Y en la

etapa 1, ahí ya nos dimos cuenta de que hay que hacerlo de forma tradicional, a través de una cotización por cada usuario, por cada auto. Entonces era la única forma que fuéramos atractivos.” (E1)

4.7.3 Plaza

Plaza o canales de distribución son las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores, considerando las cantidades necesarias, durante el momento oportuno y con los precios más beneficiosos para ambos. Cuando los canales de distribución han sido bien escogidos y se mantienen así, es que forman gran parte de las satisfacciones que los productos brindan a los consumidores. Adicionalmente, los canales de distribución aportan al Marketing Mix las utilidades de espacio, tiempo y propiedad a los productos o servicios que se comercializaran.

Los emprendedores entrevistados fueron consultados para identificar cuáles fueron los aspectos más importantes a la hora de definir la ubicación o distribución de sus productos o servicios. Dentro de los aspectos a considerar se destaca la cercanía con los clientes, esto debido a la disminución de costos que se puede obtener de eso. Por otro lado, gran parte de los emprendedores utilizan la plataforma LinkedIn para exponer sus productos y servicios. Red social que ha sido de gran ayuda, ya que muchos de ellos mencionan que no tienen que realizar un gran esfuerzo al momento de presentar sus productos o servicios, debido a que la plataforma ayuda a que los clientes lleguen por sí solos a ellos.

“Yo creo que nunca pensamos mucho el tema geográfico, que obviamente para partir una idea es mucho más cómodo partir por Santiago que por otras regiones, ya sea por el mayor poder adquisitivo, por la cantidad de autos. Por ejemplo, en el sur, en general se usan más autos viejos ya sea por temas de trabajo o de carga y no te van a hacer una mantención por más de \$50.000. Te van a comprar el

aceite más barato y que dure lo que tenga que durar. Por lo mismo optamos por Santiago y no toda la Región Metropolitana, sino que, solo la provincia de Santiago, ya que subía mucho el precio por ejemplo en ir a Melipilla a realizar una sola mantención.” (E1)

“Depende mucho de los clientes. Por el lado de los clientes particulares depende mucho de él y de lo que quiere. Finalmente es él que compra y ya tiene un patrón definido. Pero en el lado de las licitaciones ahí está todo predeterminado y tu solo tratas de ganar la licitación y es por precio. A lo más eliges a que proyecto vas a postular, pero no se elige locación de construcción del proyecto.” (E2)

“LinkedIn ha sido la gran plataforma donde hemos podido mostrar todos nuestros trabajos y además comentar de lo que hacemos. De hecho, el 90% de las ventas han salido de ahí.” (E8)

4.7.4 Promoción

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes de que lo compren; es por ello por lo que incluye una serie de elementos que forman parte de un proceso que sirve para transmitir una idea o concepto a un determinado público. Varios factores muestran la necesidad de la promoción actualmente, primero porque está incrementando la distancia entre productores y consumidores, y segundo porque aumenta el número de clientes potenciales, llegando a cobrar importancia el problema de la comunicación de mercado.

La mayoría de los emprendedores entrevistados utilizaron redes sociales para realizar promoción de sus productos y servicios, en donde predominó LinkedIn, Facebook e Instagram. Sin embargo, la gran mayoría de los emprendedores obtiene sus clientes a través del boca a boca existente en sus mismos clientes que ya han utilizado sus productos anteriormente. Lo

que provoca que utilicen y promocionen, en menor medida, sus productos o servicios en plataformas digitales o RRSS.

“En general ha sido mucho de boca a boca, también de las publicaciones que hacemos en LinkedIn donde también nos preguntan hartos.” (E8)

4.7.5 Comercialización

En este apartado, se analizará las diferentes acciones que tomaron los emprendedores entrevistados para construir la relación con sus clientes. Desde el primer acercamiento a ellos hasta su relación actual y cómo pudieron mantener durante el tiempo dicha relación.

En base a la primera instancia, se entrevistó a los emprendedores y se les consultó cómo llegaron ellos en primera instancia a sus clientes y cuán importante es ese primer contacto con ellos. Se pudo constatar que una de las variables más importantes en esto es la experiencia. El contar con referencias comprobables de trabajos o servicios anteriores es muy importante a la hora de iniciar nuevas relaciones con un cliente. Esto provoca en ellos la seguridad necesaria a la hora de adquirir un nuevo producto o servicio.

“Acá es muy importante siempre tener referencias, ya sea de un trabajo anterior o esas cosas, no ser un Don Nadie. Eso nos ayudó mucho al principio, ya que contábamos con referencias, no éramos unos aparecidos.” (E8)

Por otro lado, al entrevistar a los emprendedores sobre cómo es la relación actual con sus clientes, se puede ver que también existen variables claves. Dentro de ellas se pueden evidenciar la transparencia y una buena calidad del producto o servicio. Estas variables son importantísimas a la hora de lograr una mayor y mejor comunicación con el cliente.

Lograr una conversación transparente y clara con ellos y que la terminología usada sea comprensible por él, provocará que el cliente se sienta confiado y ameno con el emprendedor, parte de la empresa.

“Con transparencia y buena calidad, es súper general lo que te estoy diciendo, pero es así. Eso es lo que realmente valoran los clientes. Hay que tener mucho diálogo, mucha comunicación. Nosotros tenemos una regla que es no usar tanto WhatsApp y usar más la línea telefónica para generar esa confianza. También poca burocracia.” (E8)

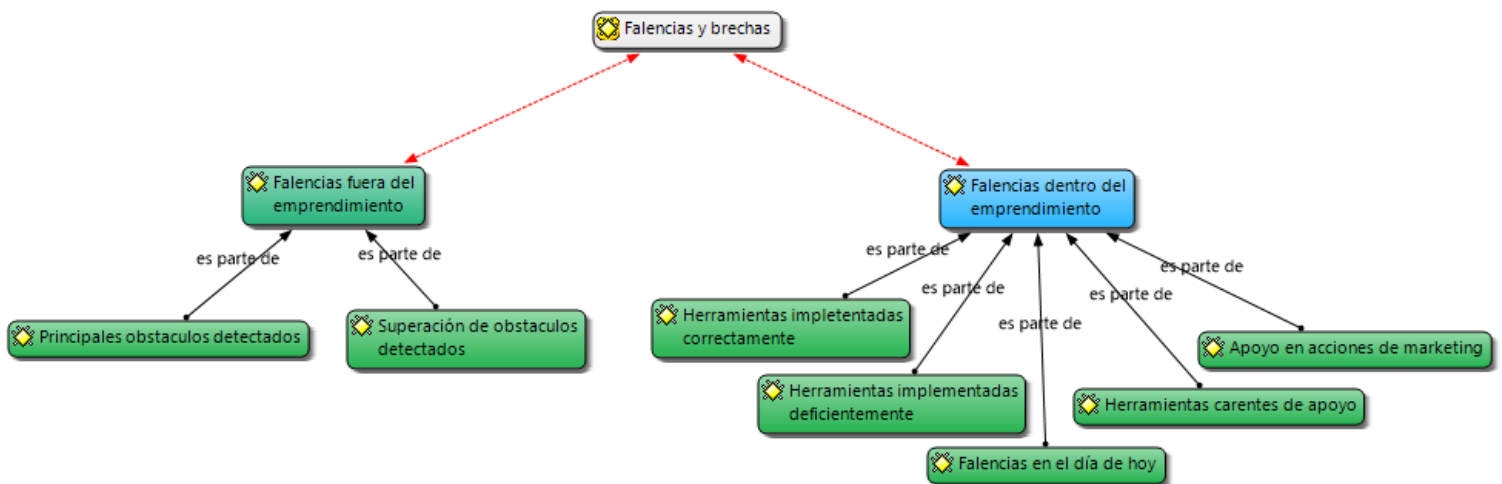
Finalmente, para consultar sobre cómo se llegó a mantener una relación a lo largo del tiempo con los clientes. Se puede evidenciar dentro de todo, que la clave para mantener una relación redituable, a través del tiempo, con los clientes es nuevamente el buen servicio y la calidad del producto o servicio. El estar en constante preocupación y contacto con el cliente es de suma importancia, esto le genera al cliente el sentimiento de seguridad y acompañamiento. Se pudo evidenciar por parte de los emprendedores que herramientas como los newsletter y el mailing, son muy importantes a la hora de entregar información.

“Las relaciones con los clientes nosotros logramos mantenerlas, pero como son licitaciones públicas. La próxima licitación puede que la haga o puede que no la haga y nos ha pasado que no nos hemos ganado una licitación y estamos dos años sin ver a ese cliente y después postulamos de nuevo y la ganamos y nos dicen “oye que bueno que la ganaron ustedes porque la empresa que estuvo entremedio nos dejó la crema”” (E3)

“Todo lo hacemos a través de RRSS, ya sea el primer contacto como el mantener la relación con ellos. El mailing es algo que utilizamos hartito también. Todos los meses enviamos un newsletter que es como un “recuerda esto”, tratamos de reforzar algunas cosas. Ahora también estamos tratando de que los autos sean nuestra comunicación con el cliente. Vamos

a poner códigos QR en todos los vehículos para que los usuarios a través de su cámara de celular puedan ver los mensajes que ahora ya se está masificando con el tema de las cartas y menús en los restaurantes. Por otro lado, en otros países los autos de carsharing tiene la posibilidad de poder andar por las vías exclusivas, a ese nivel, algo que acá por el momento es imposible siendo que no estamos pidiendo financiamiento a las municipalidades solo espacios de estacionamiento.” (E7)

4.8 Falencias y brechas



Falencias y brechas: está formado por Falencias fuera del emprendimiento y Falencias dentro del emprendimiento.

Elaboración propia a través de Atlas TI 7.

4.8.1 Fuera del emprendimiento

Para el análisis de falencias o brechas fuera del emprendimiento se analizó las principales variables detectadas para el impedimento de un correcto funcionamiento de un emprendimiento.

Las variables para analizar en este apartado son todas aquellas que no tengan como núcleo el conocimiento de herramientas de marketing y negocios. Por lo tanto, las variables

involucran, por ejemplo, conocimiento de otras área de negocio, financiamiento o cualquier otra variables que los emprendedores hayan detectado a la hora de iniciar su emprendimiento.

Si bien la decisión de comenzar con un emprendimiento no es fácil, una vez tomada esa decisión existen otras variables que complican aún más este proceso. Consultados los emprendedores sobre esto, es que se identifican variables importantísimas en este proceso. La confianza entre los socios, las limitaciones de tiempo por parte de los emprendedores, el conocimiento tanto administrativo como legal del mantenimiento y constitución de una empresa y el financiamiento son las principales variables mencionadas por los emprendedores. Todas ellas tienen una importancia similar para los emprendedores entrevistados. El total de las variables mencionadas ya son tratadas por los emprendedores a través de diversos mecanismo, como lo son la investigación y preparación en temas de conocimiento legal o administrativo y a través de mecanismos de financiamiento.

“Yo creo que el tema de la confianza al trabajar con socios es un tema primordial que no lo superamos, tema por el cual terminó saliendo Nicolás, mi primer socio. Lamentablemente muy amigo podemos ser, pero había cosas que me daban desconfianza. No el tema de que me podía estafar con “lucas”, pero había cosas que se omitían. Y si empezamos a hacer cosas y él me iba a empezar a omitir información o iba a empezar a omitir qué se hacía no íbamos a funcionar. Ese fue un tema que no se superó y que de alguna forma se tuvo que refundar la empresa, cambiar de razón social, una empresa nueva. Después de eso, yo creo que los grandes problemas que hemos pasado es el tema del tiempo, que tanto Diego como yo hemos tenido por el tema de los otros trabajos que tenemos. Diego que hace toda la pega de mecánica no lo puedo sobrecargar con 5 mantenciones a la semana si él tiene un trabajo por turnos, tiene familia, tiene hijo, entonces lo mato si lo sobrecargo, no puedo. Hemos pensado en sumar

a alguien que trabaje FreeLancer, pero estamos esperando tener una estabilidad más grande, ya sea una cantidad fija de mantenciones semanales y eso para poder contratar a alguien. Yo creo que el conocimiento es otro tema, en temas de estrategias comerciales. A mí me encantaría el saber de eso porque necesito una formación más administrativa de cómo llevar la pega. Yo tengo una formación más en ejecución, entonces necesito todo ese tema comercial, administrativo. Todas mis decisiones administrativas y de estrategias van por sentido común.”

(E1)

“Yo creo que el financiamiento y el conocimiento son los principales problemas en general. ¿Qué pasaba? Cambiar la estrategia de marketing cambia y deja en incertidumbre al departamento de comercial. Tú no sabes si vas a seguir llegando al público que estás dejando atrás, porque no sabes si te van a seguir a las nuevas plataformas o no sabes si lo que estás armando ahora va a funcionar para el público que quieres apuntar. Entonces no expresas ahí un correcto conocimiento. El financiamiento es necesario para explotar la idea, para hacerla funcionar, porque hubo un momento donde se tuvieron que tirar al agua, en temas de financiamiento ha funcionado. En temas de conocimiento al principio no tenían un departamento o encargado de TI y todo lo externalizaban para la interpretación de datos, cuando teníamos bases de datos gigantes y se podía obtener información estratégica, tema que ahora si se hace.” (E2)

“Nosotros tuvimos un gran problema al comienzo en la parte administrativa y la única forma de superar esa etapa fue a porrazos entre tesorería, impuestos internos, entre el contador, entre todas estas personas que, en definitiva, no hacen tan ágil el desarrollo. Y los que pueden hacerlo más ágil están a un valor estratosférico que lo hacen inalcanzable. Entonces partir siendo microempresario del área TI y querer competir con un grande es imposible. Hoy en

día ya tenemos un staff de profesionales, tenemos un equipo poderoso administrativo, todos los procesos de la empresa están muy establecidos, estandarizados. Estamos certificados ISO 9001. Porque a mí me gusta que la cuestión funcione como un relojito, muy ordenadito.” (E3)

“Al principio tuvimos muchos problemas legales porque nos apresuramos mucho en crear la empresa. No teníamos planificación, objetivos, no teníamos nada. De hecho, tuvimos que sacar de la empresa a la profesora porque se convirtió en SEREMI y por temas de problemas de interés tuvo que salir y tuvimos que hacer una enorme cantidad de papeles y trámites para sacarla, que de hecho si no nos hubiéramos apresurado en hacer la empresa no hubiéramos tenido que hacer todo ese papeleo. Si me preguntan ahora yo me hubiera tranquilizado un poco a ya tener un producto o servicio antes de hacer la empresa, quizás unos fondos ganados de CORFO. También otra cosa que nos pasó es que tirábamos para todos lados. Se nos ocurría algo y lo hacíamos, pero ni lo alcanzamos a terminar. Entonces al final nunca concretábamos nada. Uno de los problemas que creo yo, que cuando uno es una empresa B2B, no sirve hacer publicidad como por Facebook, Instagram ahí no están los empresarios. El tema del dinero es importante. Siempre nos falta plata y no es que no postulemos a fondos, es que nunca los ganamos. Entonces es muy difícil tener ese dinero. Hay hartos fondos, pero son difíciles de ganar. La red de contacto es otra cosa súper importante que me he dado cuenta, ya que yo no tengo miedo ni pudor en preguntar a los demás cómo venden o realizar sus cosas y siempre la respuesta es “tengo un amigo, tengo un contacto”. Eso lo estamos tratando de solucionar ahora, donde nos dimos cuenta y encontramos un encuentro de ProChile, donde pudimos encontrar mucha gente que quiere comprar productos de esta índole.” (E4)

“Yo creo que mucho de los problemas van en la madures del emprendedor. Entre más maduro eres, empresarialmente hablando, es más probable que tenga éxito tu emprendimiento.

Entonces el conocimiento es muy importante. Nadie nace sabiendo administrar, a algunos se les da más fácil, pero no por eso no se estudia. Yo he estado en ambas partes, aprendiendo a porrazos y ya más firme en donde me he consolidado como gerente, si bien no soy el mejor, si puedo defenderme y trabajar bien como líder y eso es algo que valoran mucho los chicos, si hay algo que hacer y que no alcanzan los chicos o no saben yo también me pongo a trabajar y los ayudo y enseño.” (E5)

“Se necesita experiencia en la industria del cáñamo, ni siquiera es una cosa dinero. Si bien nosotros ganamos un fondo Corfo y nos pasaron mucha plata, llegar a eso no es para nada fácil. Ganar un fondo Corfo es casi imposible y una vez ganado, perderlo es muy fácil ya que te piden una montonera de papeles y acuerdos para los cuales necesitas mucho más dinero y ellos no te lo van a pasar esas lucas. Entonces hay que ser bien busquillas e ingenioso para poder llegar donde estamos nosotros. Cuando está el producto listo ahí todos te van a pasar la plata porque la idea ya está andando, pero ahora donde todavía ni siquiera se termina el producto nadie te va a pasar nada ni ser avales.” (E6)

“Nosotros tenemos como partner a Kaufmann entonces el financiamiento no fue un problema, pero si es un problema si alguien quisiera emprender en esto porque si no tienes un partner grande no puedes. Sí o sí hay que tener una concesionaria de vehículos porque el mantenimiento y valor de un auto es muy alto como además arrendarlo, entonces hay que tener como mucha seguridad bancaria para poder optar a un leasing y eso es casi imposible. Y en cuanto a temas gubernamentales y esas cosas legales ha sido difícil encontrar apoyo en las municipalidades porque por ejemplo en otros países el tema del carsharing es algo súper bien visto por el tema ecológico y sustentable ya que un vehículo lo pueden usan entre 6 y 8 personas en un día. Así se sacan autos de las calles y se genera algo mucho más sustentable

y que eso ha sido difícil que lo vean las municipalidades y nos entreguen estacionamientos en la calle” (E7)

“Lo principal fue el financiamiento, el lograr esa primera venta. Llevábamos unos 6 – 7 meses con nada y te empiezas a desesperar. Muchos emprendimientos quedan en esas etapas por lo mismo. Lo superamos solo recurriendo a LinkedIn y ahí encontramos un cliente y con eso estuvimos como 3 años y nos ayudó a dar el gran salto. Lo otro son las sociedades. Más de 3 personas es mucho, cuesta mucho ponerse de acuerdo.” (E8)

4.8.2 Dentro del emprendimiento

Para el análisis de falencias o brechas dentro del emprendimiento se analizó las principales variables detectadas para el impedimento de un correcto funcionamiento de este.

Las variables para analizar en este apartado son todas aquellas que tengan como núcleo el conocimiento de herramientas de marketing y negocios. Por lo tanto, se analizarán tanto las herramientas de marketing y negocios implementadas correctamente y deficientemente. Las falencias detectadas hoy en día por los emprendedores, las herramientas de marketing y negocios en las cuales no encontraron de apoyo y donde sí lo encontraron.

Dentro de las herramientas implementadas correctamente por los emprendedores se puede destacar la correcta implementación de RRSS y canales digitales, lo cual favoreció de gran manera a los emprendedores, ahora por la pandemia de coronavirus y anteriormente para tener un contacto y canal de información constante con los clientes. Por otro lado, se destaca también la correcta lectura e implementación en el área de marketing de los deseos o comentarios de los clientes hacia los emprendedores.

“Yo creo que las promociones que hicimos en Instagram y en las cuales promocionamos directamente el formulario... uff nos llegaron cómo mínimo 20 cotizaciones. Muchas de esas, por el tiempo de respuesta se fueron cayendo, pero varias las hicimos también y ahí nos dimos cuenta de que si nosotros apretábamos un poquito el acelerador esto nos iba a funcionar muy bien. Yo siento que eso de las RRSS ha funcionado. Porque es un público que en general cuida el auto.” (E1)

“Yo creo que la apertura a los portales digitales. Más allá de los portales inmobiliarios, las nuevas formas de cotizar. Ahora más con el COVID, la página cambió su forma de trabajar. Ahora nuestras propias páginas tienen los formularios y las estrategias necesarios para que tu entres y generes todo tu proceso de compra a través de la página. Ahorras tiempo, ya que a veces les da flojera entrar a llevar el papeleo. El poder exponer todo este proceso de manera digital finalmente te abre todo un mundo. Ahora sí algunos lo saben aprovechar más que otros.” (E2)

“Y de lo que hemos hecho bien, el tema de saber escuchar a los clientes que es algo súper importante y que no todos hacen y si lo hacen es súper superficial. Hemos estado súper pendientes al trato uno a uno que a la vez es súper agotador pero que es lo mejor que se puede hacer para escuchar al cliente. Si creo que es súper importante el marketing, pero es más que eso, el manejo de datos, entender y escuchar lo que están diciendo.” (E7)

“Decisiones de marketing al principio, en los que nos resultó fue seguir buscando dentro de la red de los negocios que nos iban resultando. Ahí nos íbamos armando de otros sectores como la banca y esas cosas, pero siempre como resaltando nuestros casos de éxito. Nunca declararnos como “expertos en los negocios” si no que “expertos en lo que hacemos”.” (E8)

Dentro de las herramientas implementadas deficientemente por los emprendedores se puede evidenciar es el estudio completo y acabado de los clientes. Esto provoca que existan acciones y herramientas de marketing que se implementen deficientemente por la incorrecta lectura e interpretación de las necesidades de los clientes.

“Yo creo que ahí va el tema del TI partieron mal, no hubo una capacitación a los usuarios que iban a utilizar este sistema, entonces si tu no conoces algo tratas de no usarlo mucho. Afecta y afectó porque estás apuntado a un público que ya te compró” (E2)

“Nosotros somos muy técnicos, somos un cero a la izquierda en la parte comercial. Entonces esas cosas como de marketing, definir problemas, soluciones, propuesta de valor y esas cosas no las sabemos hacer y recién ahora estamos trabajando en eso.” (E4)

“No te podría responder eso ahora porque recién hace un par de días implementamos el área de marketing. Yo aquí no he hecho nada y me llegan los clientes. Entonces, así como marketing no he implementado. Han existido prospecto que se cayeron, pero fue por el coronavirus no por marketing o ventas en general por lo cual es algo ajeno.” (E5)

“Yo creo que en los temas como que han fallado es de repente ponerles más atención a otros medios y no solo como “tenemos que estar en redes y en nada más”. Que es un error que ya se está trabajando. Tenemos que enfocarnos más también en el estudio de los clientes, en el uso de datos que te decía yo que uno lo ve como una enormidad de datos, pero que si se trabajan se puede sacar muy buena información de ahí.” (E7)

Dentro de las falencias y brechas detectadas por los emprendedores hoy en día se puede ver que no existe una variable o falencia específica. La totalidad de los emprendedores convergen en que siempre se puede realizar una mejora a los procesos, tanto de marketing

como en otras área del emprendimiento, pero que a la vez despende mucho en si están dispuestos a realizarlo o no. Por otro lado, existe un porcentaje de ellos que hablan de que la externalización de ciertos servicios provoca una insensibilidad del emprendimiento, dado que es difícil lograr, por no decir imposible, que una empresa externa se forme con los principios y valores del emprendimiento, ya que se trata de otra empresa.

“Si tenemos falencias ahora. Yo soy de la idea de que hay cosas que no se pueden externalizar, porque pierdes la sensibilidad, pierdes la sensibilidad del negocio y se vuelve un robot. Al trabajar con una empresa externa ellos te muestran o les importa solo el número. Entonces solo te riges por los reportes de ellos y no puedes ir más allá. Y si quieres algo más tiene que pagar más cuando lo podrías hacer tú solo. No es lo mismo que cuando trabajas con un equipo interno. Cuando es un equipo interno, ellos van a saber cuándo la empresa está y se van a hacer responsable cuando el marketing no está funcionando.” (E2)

“Si obviamente, de hecho, todas las que puedan existir las tenemos porque es algo que recién ahora, hace dos meses estamos trabajando” (E4)

“Siempre se puede mejorar, siempre está esa mejora continua. La pregunta está en hasta dónde nosotros como equipo estamos dispuestos a arriesgar a invertir por campaña de marketing para X servicio o producto sabiendo que nuestro mayor retorno ha sido por LinkedIn, el boca oreja y la recompra de clientes.” (E8)

Dentro de las herramientas en las cuales los emprendedores no encontraron apoyo se debe destacar que no son muchas. Se pudo detectar que un 12,5% de los emprendedores quisiera realizar y aplicar herramientas como el mailing y el cual no la logrado concretar debido a la desconocimiento de la herramienta y el proceso de cómo realizarlo.

“Tengo una sábana de usuarios de aproximadamente 120.000 usuarios. Que es una sábana de datos que tengo hace un tiempo y siempre he tenido la idea de hacer un mailing con esos datos y nunca he podido dar el salto de hacerlo porque no sé cómo hacerlo. Sé que la empresa de marketing con la que trabajamos lo puede hacer, pero no sé si es el precio, no sé si hay más variedad, no sé nada de eso. Aparte si voy a mandar 120.000 correos y me van a responder 100, 200 o 500 no tengo cómo abarcarlos todos.” (E1)

“Si hemos tenido problemas de marketing donde necesitamos ayuda y no la encontramos. La industria de la construcción es una industria clásica, donde están y se mueven los mismos. Hay un tema de edad súper fuerte de estás personas que les cuesta saltar estas vallas de incertidumbre que generan costos de lucas, porque ellos no están tan digitalizados, tan metidos en la tecnológicas que les cuesta dar ese paso.” (E2)

Finalmente, a la hora de consultar con los emprendedores sobre si existía algún experto dentro del equipo o si se asesoraba con alguien para poder enfrentar de mejor manera las labores de marketing y negocios se pudo constatar que cerca del 37,5% de los emprendedores depositaban estas tareas en agencias externas de marketing. Solo el 25% de los emprendedores contaba con un equipo de marketing y negocios dentro del emprendimiento y el resto de los emprendedores no contaba con ningún experto o agencia que le prestará ayuda en estas laboras.

“Trabajamos con una empresa de marketing que nos ayudaba en todo lo que es digital.” (E1)

“Si claro, de hecho, yo creo que esa es una de las grandes razones por las cuales no hemos vendido nada. Yo lo he hablado con mis compañeros y les he dicho “oye aquí falta alguien que nos venda, alguien que nos enseñe y cree las estrategias para vender.”” (E4)

5. CONCLUSIONES

Se concluirá acorde a los objetivos especificados:

Herramientas teóricas:

Se pudo encontrar una gran variedad de herramientas teóricas que deberían utilizarse según el Viaje del Emprendedor y sus seis etapas. En la Etapa 0 las herramientas utilizadas son: realización de un taller de Pitch Inicial, Storytelling y construcción de relatos además de comunicación corporal. En la Etapa 1, la herramienta utilizada es: realización de un taller de Branding. En la Etapa 2, las herramientas utilizadas son: realización de un curso enfocado en Marketing para Startup y la realización de un primer curso de Ventas. En la Etapa 3, realización de tres cursos: Marketing para Startup II, Ventas II y Demo Day Inversionistas. En la Etapa 4, las herramientas utilizadas son: realización de un curso de Marketing Estratégico Internacional. Finalmente, en la Etapa 5, las herramientas utilizadas son la realización de un curso de Marketing de Escalamiento.

Se puede concluir que existe una gran gama de herramientas, claramente bien definidas a la hora de utilizar el Viaje del Emprendedor. Sin embargo, no son todas utilizadas por los emprendedores entrevistados. Cabe destacar sí que bien ellos conocen dicha metodología no es usada por gran parte de ellos.

Herramientas prácticas:

De los emprendedores entrevistados, 62.5% de ellos ya han sorteado el Valle de la Muerte, el resto de ellos están en procesos de iniciación de la idea, por lo cual todavía no es algo superado.

Dentro de las herramientas utilizadas, se puede evidenciar que el 37,5% de los emprendedores ha realizado una investigación de mercado completa a cargo de un especialista o una empresa de marketing externa. 50% de ellos logra asociar la realización de su investigación con una etapa del Viaje del Emprendedor.

Solo un 25% de los entrevistados cuenta con un área de marketing dentro del emprendimiento. Sin embargo, ninguno de los emprendedores cuenta con una estrategia a largo plazo totalmente definida. En cambio, al momento de consultar por estrategias competitivas y de crecimiento, se puede evidenciar que dentro de las primeras mencionadas son utilizadas las estrategias de Liderazgo en costos y Enfoque de nichos. En estrategias de crecimiento se encuentran en mayor medida la estrategia de Penetración, seguida de las estrategias de Desarrollo de Mercados y Desarrollo de Productos.

Dentro de las tácticas utilizadas en el corto plazo, se puede evidenciar que el 75% de los emprendedores sí realiza comunicación de sus productos o servicios a través de RRSS y plataformas digitales, donde LinkedIn es la RRSS más utilizada. El 60% de los emprendedores logró identificar este proceso a alguna de las primeras etapas del viaje.

En términos de marketing digital, la totalidad de los emprendedores considera esta herramienta importante, sin embargo, solo el 12,5% lo ha utilizado, esto debido al desconocimiento de esta disciplina.

Finalmente, a la hora de investigar sobre el proceso de fijación de precios, se puede evidenciar que la totalidad de los emprendedores trabaja este proceso en base a costos, a los cuales se les adiciona un margen de ganancias (distinto según cada emprendedor). Los emprendedores no pudieron identificar en qué etapa del viaje realizaron este proceso, ya que

el 50% de ellos tuvo que realizarla nuevamente, sin embargo, a la hora de consultar sobre el mejor momento para realizarlo fue que se indicaron las primeras 3 etapas del viaje.

Se puede concluir que, si bien gran parte de los emprendedores no cuenta con un área de marketing claramente definida, al momento de consultar sobre herramientas y el conocimiento de éstas, si se tiene un manejo de conceptos básico. Sin embargo, estas herramientas no están claras al momento de identificar o encontrarlas dentro del Viaje del Emprendedor.

Falencias y brechas:

Fuera del emprendimiento se pudo encontrar que las brechas y falencias que tuvieron los emprendedores (en orden de importancia) son: confianza entre los socios, conocimiento de otras áreas como, por ejemplo: conocimiento de índole administrativo, contable y legal; y fuentes de financiamiento.

Se puede concluir en este apartado que gran parte de estos obstáculos fueron solucionados o están en proceso de serlo, a través de investigación y preparación. Además de adicionar que muchos de ellos fueron de ayuda a la hora de formar al emprendedor, logrando que la madurez de él sea mayor y se puede aplicar de mejor forma en nuevos y futuros proyectos.

Dentro del emprendimiento se pudo encontrar que la brecha y falencia que tuvieron los emprendedores fue el llevar a cabo un estudio completo y eficiente con los clientes, lo cual provocaba una lectura errónea de las necesidades de los clientes, dando como consecuencia una llegada errónea e ineficiente a ellos.

Se puede concluir que existieron y/o existen hasta el día de hoy falencias en los emprendimientos estudiados. Si bien no existe algo en específico a lo cual los emprendedores puedan hacer frente actualmente, la totalidad de ellos converge a que puede realizar una mejora a los procesos (no solo en el ámbito de marketing), pero que va a depender mucho en sí el emprendedor quiere o existen los recursos para realizar dicha mejora.

Visión de expertos:

Al analizar la visión de los emprendedores sobre la aplicación de herramientas de marketing en las etapas del Viaje del Emprendedor, se pudo evidenciar que 50% de los emprendedores conoce el viaje, sin embargo, solo el 25% de ellos lo utiliza.

Por otro lado, a la hora de consultar por la importancia que tiene el marketing en el desarrollo de un emprendimiento, 12,5% de los emprendedores considera que esto no es importante ni necesario.

A la hora de consultar sobre la realización de investigación de mercados, el 50% de los emprendedores logra ubicar su investigación de mercado realizada en alguna de las 6 etapas del viaje, pero no hubo consenso a la hora de ubicar la investigación de mercados ideal para ellos.

En temas de marca, 50% de los emprendedores considera haber construido su marca fuerte y consolidada desde la etapa 0 del viaje, un 12.5% considera haberlo realizado tarde, pero que por el momento se encuentra trabajando en ellos.

Finalmente, a la hora de consultar sobre la fijación de precios y las etapas correspondientes, los emprendedores no lograron identificar una etapa del viaje en la cual

realizaron su fijación, sin embargo, al consultar sobre la etapa ideal para la realización de esta dan por respuestas las primeras etapas (hasta la etapa 2).

Se puede concluir que, si bien existe un conocimiento por parte de los emprendedores de lo que es el Viaje del Emprendedor, no es aplicado en su totalidad ni a cabalidad por ellos; evidenciando así que existe bajo uso (por parte de los emprendedores entrevistados) de la metodología del Viaje del Emprendedor.

Propuesta de marketing (Objetivo General):

Al analizar las herramientas que son utilizadas por los emprendedores de base científico-tecnológica en las diferentes etapas del Viaje del Emprendedor con la finalidad de entregar herramientas en el área de marketing y ventas que ayuden a maximizar las probabilidades de éxito de los emprendimientos, es que se propone a los emprendedores realizar esfuerzos para invertir en el área de marketing, de la empresa o para ella, y así con esto lograr que la curva de aprendizaje de la empresa mejore en esta área e involucre integralmente al resto de las áreas, fomentando la cultura organizacional. Con ello, mejorar el área de marketing y ventas logrará un crecimiento más rápido y conciso, además de adquirir un potencial superior. Se propone a los emprendedores, debido a la industria donde se desenvuelven y a la tecnología que desarrollan, incorporar la mayor cantidad de herramientas disponibles de Marketing Digital a sus emprendimientos. Con esto se busca posicionar los emprendimientos en la web, con herramientas a corto y largo plazo, como lo son la publicidad de pago (corto plazo) y SEO (Search Engine Optimazation) que busca posicionar a la empresa en el largo plazo a través de un conjunto de factores que influyen en la aparición de la parte superior de la página de resultados del motor de búsqueda.

6. RECOMENDACIONES

Se realizarán recomendaciones en función de los resultados del estudio. Serán aspectos más académicos para futuras investigaciones respecto a las herramientas de marketing y su aplicación según las etapas del Viaje del Emprendedor.

1. Se recomienda a los emprendedores que se desenvuelven en las áreas tecnológicas destinar parte de sus tareas al área de marketing, dado que si bien hay emprendimientos que cuentan con esto, se pudo ver que es un porcentaje bajo. Trabajar con un experto del área en sus emprendimientos les ayudará entender y llegar a sus clientes de una mejor forma.
2. Se recomienda a los emprendedores unirse al Viaje del Emprendedor para así conocer el estado actual de su idea o emprendimiento, poder conectar con el ecosistema emprendedor del país, ampliar sus oportunidades de financiamiento y sobre todo mejorar sus conocimientos y habilidades, no solo en el ámbito de marketing y ventas. De tal forma se maximizan las posibilidades de éxito que tiene el emprendimiento.
3. Se recomienda a los emprendedores con emprendimientos de base tecnológica a acceder a capacitaciones de otras áreas de conocimiento, esto con la finalidad de que el emprendedor cuente con el manejo de conceptos y una comprensión básica de otras áreas que no sean exclusivamente del mundo tecnológico, para que el análisis y toma de decisiones sea con una mirada integral.
4. Contribuir con estudios e investigaciones ligadas a implementar herramienta del marketing, tanto tradicional como digital a emprendimientos de índole tecnológica. De forma de aportar de base a futuros estudios.

5. Contribuir con futuros estudios que consideren emprendimientos de índole tecnológica que aún no hayan logrado su primera venta. Esto dado que presentan condiciones diferentes al resto de los emprendimientos.

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Se indicaran ciertos aspectos que quedaron fuera de los límites de control del presente estudio, y por tal, se consideran limitaciones que sobrepasan los objetivos de la investigación:

1. La investigación es de carácter cualitativa, realizada en las regiones de Valparaíso y Región Metropolitana.
2. Se encuentra limitada a emprendimientos que cumplan con la base de que sean científico-tecnológico.
3. El muestreo por conveniencia al no utilizar precisamente un muestra representativa respecto de la población, no se puede generalizar los resultados. Por otro lado, el tamaño de la muestra (8 emprendedores), no permite inferir por la totalidad de los emprendedores de base tecnológica.
4. En los resultados cabe la posibilidad que exista sesgo, debido a que la modalidad que se realizó la entrevista, en vista de que fue realizada mediante la plataforma Zoom, y al tipo de entrevista aplicada. Existió en algunas entrevista problemas de conexión por momentos, lo cual provocó un cambio en la conversación y el tipo de entrevista, el cual da como resultados datos que son difíciles de analizar e interpretar.

8. REFERENCIAS

- Agostini & Willington, (2010), *Radiografía de la Brecha Digital en Chile: ¿Se justifica la intervención del Estado?* Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich: JAI Press.
- Amit, R. (1997). *Charla de intraempresario*. Conferencia Internacional. Sydney, Australia.
- Atienza, Lufín & Romaní (2016), *Un análisis espacial del emprendimiento en Chile. Más no siempre es mejor*. Antofagasta, DC: Autores.
- Autio, E. (2007). *Global Report on High-Growth Entrepreneurship*. London: Babson College, London Business School and Global Entrepreneurship Monitor.
- Belmonte.A. (2017). Camarasevilla. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de <https://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/importancia%20de%20la%20marca.pdf>
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row Publisher.
- Brook, P. (1968). *The empty space*. Paperback Publisher. USA.
- Campomar, M. C., Toledo, L. A.; Toledo, G. L. “Planejamento de marketing e confeccao de planos: dos conceitos a um novo modelo. Sao Paulo, Saraiva 2006”
- CORFO (2017), *Libro “El viaje del emprendedor”*. Corporación de Fomento de la Producción.

- Cortés, S. (2011), *Marketing digital como herramienta de negocios para PyMES*. (Memoria de título). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Cunneen, D., & Meredith, G. (2007). Entrepreneurial Founding Activities that Create Gazelles. *Small Enterprise Research*, 15(1), 39-59
- Deshpandé, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993). “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japaneses firms: a quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37
- Días, P. (2007). *El libro blanco de Marketing en Móviles*. Madrid: EDIPO S.A.
- Díaz-Bravo, L., Torruco- García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*. 2(7), 162-167.
- Drucker, P. (1973). Managment: Taks, Responsibilities and Practices, En P. Drucker, *Managment: Taks, Respondibilities and Practices* (págs. 64-65). New York: Harper and Ros.
- EME III (2014), *III Encuesta de Microemprendimiento 2013: Boletín de TIC's en los Emprendimientos*. Instituto Nacional de Estadísticas. Chile. Recuperado de: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/Boletin-Uso-de-TICs-en-los-emprendimientos-EME-3.pdf>
- EME V (2017), *V Encuesta de Microemprendimiento 2017*. Instituto Nacional de Estadísticas. Chile. Recuperado de: https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/El_microemprendimiento_en_Chile_mayo_2017.pdf

Emprende.cl (s.f.) *Ventajas de las redes sociales para emprendimientos*. Recuperado de:

<https://www.emprende.cl/redes-sociales-emprendimientos/>

Espinoza, R. (2015). MATRIZ DE ANSOFF, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Estrategias de Crecimiento, 2.

Ferrell O. & Hartline M.(2012), *Estrategia de marketing*.(5)

Fischer, E., & Reuber, R. (2003). Support for rapid growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365.

Gegez, A.E., (2005). “*Pazarlama Arastirmalari*”, Beta Basim Yayum A.S, Istanbul.

GEM (2017), *Global Entrepreneurship Monitor Chile*. Recuperado de:

https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2018/06/GEM_2017_final.pdf

Guerrero & Rivas. (2005). Comercio Electrónico en México: Propuesta de un modelo aplicado a las Miles. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, (págs. 70-116).

Hills, G.E. and C., Hultman, (2006). “*Entrepreneurial Marketing*”. Edición: Lagrosen S, Svensson G, *Marketing: Broadening the Horizons*. Lund: Studentlitteratur, pág. 220-234.

IPoN (2019), *Informe de Política Monetaria*. Recuperado de:

<https://www.bcentral.cl/web/guest/-/informe-de-politica-monetaria-junio-2019>.

Jaen.I. (2016). ignaciojaen. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de <https://ignaciojaen.es/la-importancia-de-la-marca-en-el-desarrollodel-negocio/>

- Jaworski, B.J, and A.K., Kohli (1993). “*Market orientaction antecedents and cosequiences*”.
Journal of Marketing. N° 3, pág. 53-70.
- Johnston, R., & Bate, D. (2003). The power of strategy innovation. New York: American
Management Association.
- Kantis, H. y Díaz. S. (2008). *Innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los
emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Documento de Trabajo
Endeavor. Santiago, Chile
- King, A. (1974). Expectation effects in organizational change. Administrative science
quarterly, 221-230.
- Kinnear, T. & Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. (5ta
ed.). Santafe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Knight, G.A., (1997). “Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm
entrepreneurial orientation”, *Journal of Business Venturing* 12, No. 3, pp. 213-25.
- Kocak, A., (2004). “Developing and validating a scale for entrepreneurial marketing”.
UIC/AMA Research Symposium on the Interface of Marketing and Entrepreneurship.
Nice. France. 30 June-2 July 2004.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia, Vol. 1*. Prentice Hall
- Llopis.E. (2016). Branding-pymes. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de
[https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprendemas/branding-amp-pyme-un-
modelo-de-creacion-de-marca-parapymes-y-emprendedores.pdf](https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprendemas/branding-amp-pyme-un-modelo-de-creacion-de-marca-parapymes-y-emprendedores.pdf)

- Martínez G. (2019), *Marketing Digital: Qué es y las mejores estrategias*. Recuperado de:
<https://www.mediasource.mx/blog/marketing-digital>
- mglobal. (2016). mglobalmarketing. Recuperado el 01 de 09 de 2018, de
<https://mglobalmarketing.es/blog/>
- Miles, M.P. and D.R., Arnold (1991). “*The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 15, N° 4, pág. 49-65.
- Miller D. and P.H., Fiensen (1982). “*Innovation conservative and entrepreneurial firm; two models of strategic momentum*”. *Strategic Management Journal* 3, N°1, pág. 1-25.
- Mohr, L. (1969). Determinants of innovation in organizations. *The American Political Science Review*, 63(1), 111-126.
- Montoya D. (2016). *Startup y Spinoff: definicions, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*. Vol. 5. Universidad Complutense de Madrid.
 DOI: <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>
- Moschini (2012). *Claves del marketing digital: la nueva comunicación empresarial en el mundo 3.0*. Edición 1. Barcelona. DC: La Vanguardia.
- Morris, M.H., Schindehutte and R.W., La Forge, (2004). “*The emergence of entrepreneurial marketing: nature and meaning*”. Editor: Harold P. Welsh. *Entrepreneurship: The Way Ahead*. Routledge. Pág. 91-115.
- Morris, M.H. and G.W., Paul, (1987). “*The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms*”, *Journal of Business Venturing* 2, No. 3, pág. 247-259.

Musso R. y Echeopar G. (2013), *El Valle de la Muerte*. Santiago, Chile

Núñez, L. (2018), Ocho de cada 10 emprendimientos fracasan en Chile: Experto entrega claves para evitar errores. Recuperado de:
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/22/903519/Asesor-de-emprendedores-Hoy-toda-venta-tiene-que-centrarse-en-hacerle-la-vida-mas-facil-al-cliente.html>

Oliveira, D. R.; de *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. Sao Paulo, Atlas, 2007.

Peirano & Suárez (2006), *TICS y Empresas: Propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información*. Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil.

Pérez, K. D. (2011). *Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas y posicionamiento de la importadora Ofertas de la Ciudad de Guayaquil*.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2015). *Matriz de Crecimiento Empresarial . Universidad Politécnica de Valencia*.

Porter Michael (2000) *Estrategias Competitivas*. México CECSA.

Ramírez, M (2014) *Análisis de las herramientas del Marketing Digital como estrategia de promoción para las PYMES* (Memoria de título). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile

Rutan, s.f, *Centro de Innovación y Negocios de Medellín*, Medellín Colombia.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Buenos Aires: Ed Folio.
Última Edición.

Shane, S. (2009), *Small Business Economics*, 33(2), 141-149. doi: [10.1007/s11187-009-9215-5](https://doi.org/10.1007/s11187-009-9215-5)

Stevenson, H. (2000). *Why the entrepreneurship has won*. Madrid: Unión Editorial.

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (2019), *¿Qué es el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (TPP11)?* Recuperado de: <https://www.subrei.gob.cl/minisitio/cptpp/>.

Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, p. 32.

Watts, R., & Zimmerman, J. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *The Accounting Review*, 53(1), pp. 112-134.

World Economic Forum, (2014), *The Global Information Technology Report*. Ginebra.

9. ANEXOS

9.1 Entrevista semiestructurada

Inicialmente se realiza una presentación previa del entrevistado, una explicación de la investigación y objetivos, además de asegurar la confidencialidad de la entrevista.

GÉNERO

Preguntas previas/generales

Variables del emprendedor

1. En un principio me gustaría conocer un poco más de usted como su edad, nivel de estudio, profesión además de cualquier antecedente que quiera mencionar
2. ¿Qué fue lo que lo motivo a emprender? O ¿Cómo se desenvuelve dentro del mundo del emprendimiento?
3. ¿Cuenta Ud. con formación en el área de marketing y negocios?

Variables del emprendimiento

4. Cuénteme un poco de su emprendimiento, ¿De qué trata?, ¿Desde cuándo trabaja en él?
5. ¿Usted ha escuchado o conoce el Viaje del emprendedor y sus etapas?
 - a. Sí: ¿En qué etapa identifica usted o cree que se encuentra su emprendimiento?
 - b. No: -Explicación del Viaje del Emprendedor mediante imagen informativa- Ahora que tiene una pequeña reseña de lo que es el Viaje del Emprendedor, ¿En qué etapa identifica usted o cree que se encuentra su emprendimiento?

Orientación al marketing

Conceptos de marketing

6. ¿Qué entiende Ud. por marketing?
7. ¿Qué es para Ud. la orientación al cliente?
8. ¿Qué es para Ud. la orientación a la innovación?, ¿Cómo relaciona Marketing con innovación?

Punto de enfoque

9. ¿Qué enfoque de mercado cree que ha tenido (reactivo o proactivo)?

Necesidades del cliente

10. ¿Cómo caracterizaría sus mercados (establecidos o emergentes/fragmentados

Desarrollo de productos

Investigación de mercado

11. ¿Realiza Ud. investigación de mercado?, ¿En qué momento realizó este proceso (Viaje del emprendedor)?, ¿Cree que fue en el momento indicado?
12. ¿Cómo realizó el desarrollo de sus productos?
13. ¿Estudia a sus clientes?, ¿Qué herramientas utiliza para estudiar a sus clientes?
14. ¿Realizó algún estudio de mercado para este proceso?, ¿Qué tipo de investigación de mercado realizó?
15. ¿En qué etapas del Viaje del emprendedor cree Ud. que es importante la investigación de mercado?

Papel del cliente

16. ¿Participa el cliente de este proceso de desarrollo de productos?, ¿De qué forma lo hace?
17. ¿En qué etapas involucró al cliente?
18. ¿Existió pruebas de producto con el cliente?

Estrategias de marketing

Estrategias de marketing

19. ¿Cómo planificaron su estrategia de marketing?, ¿Qué herramientas utilizaron para definir su estrategia?
20. ¿Fueron asesorados por alguien? ¿Existía algún experto dentro del equipo en ese momento?

Estrategias competitivas

21. ¿Cómo clasificaría su estrategia competitiva?, ¿Bajo qué métodos la definió?

Estrategias de crecimiento

22. ¿Cómo definiría su estrategia de crecimiento?

Segmentación

23. ¿De qué manera podría definir a sus clientes?
24. ¿Cree que tiene a sus clientes totalmente definidos o todavía faltar por definir completamente este?

25. ¿Segmenta su mercado?, ¿En qué momento generó la segmentación?
26. ¿Realiza alguna revisión de la segmentación?, ¿En qué momento realiza dicha revisión?

Ventaja competitiva y propuesta de valor

27. ¿Cómo fue que diseñaron su propuesta de valor? ¿Cuáles son para ustedes los elementos fundamentales? ¿Podría describirla?

Marca

28. ¿Cómo diseñó su marca?
29. ¿Cuán importante fue la marca en las distintas etapas del Viaje del Emprendedor?
30. ¿En qué etapa del Viaje del Emprendedor la marca pasó a ser algo importante/fundamental?
31. ¿Sintió que la marca fue desarrollada a tiempo?
 - a. Si.
 - b. No; ¿En qué momento se dio cuenta que necesitaba una marca fuerte?

Tácticas

Producto

32. ¿Cómo se trabajó la comunicación de su producto?, ¿Qué herramientas utilizó y cuales fueron claves para esto?
33. ¿En qué etapa del Viaje del Emprendedor empezó a emplear estas herramientas de comunicación?
34. ¿Cuál es la importancia que se le da al Marketing Digital en este proceso de comunicación?

Precio

35. ¿En qué etapa del Viaje del Emprendedor realizó la fijación de precios?, ¿Cómo la realizó?, ¿Existió una planificación para este proceso?

Plaza/Distribución

36. ¿Cómo precisó la ubicación que tendría frente a sus clientes?, ¿Cuáles fueron las variables más importantes a considerar?

Promoción

37. ¿Qué herramientas utiliza para la promoción de su producto y por qué?
38. ¿En qué etapa del Viaje del Emprendedor comenzó con ellas?

Comercialización

- 39. Respecto a la relación con sus clientes y usuarios, ¿Cómo logró llegar primeramente a ellos?
- 40. ¿Cómo es su relación actual con ellos?
- 41. ¿Pudo lograr mantener esta relación en el tiempo?, ¿Cómo?

Falencias y brechas

Fuera del emprendimiento

- 42. En relación a las variables ajenas al emprendimiento como tal, ¿Cuáles cree usted que fueron sus principales obstáculos? (financiamiento, conocimiento, etc.)¿Cómo logró superarlo?

Dentro del emprendimiento

- 43. A modo de resumen, ¿Cuáles cree usted que han sido las decisiones de marketing y ventas que han impactado positivamente en el éxito de su emprendimiento? Por otro lado, ¿Cuáles han sido las que han implementado de forma errónea? ¿Cómo cree que afectó/afecta eso de su emprendimiento?
- 44. ¿Dónde tiene falencias hoy en día en el área de marketing?
- 45. ¿Cuáles cree Ud. que son las herramientas de marketing que implementaron de forma deficiente o mal?, ¿En cuales herramientas de marketing siente que necesitaron apoyo y no lo encontraron?
- 46. ¿Quién les entregó apoyo con las diferentes acciones de marketing?
- 47. ¿Cree usted que el no saber o manejar conceptos de marketing, negocios o ventas afectó o puede afectar al resultado de un emprendimiento?

Cierre

- 48. Para concluir, ¿Tiene algún comentario o pensamiento que quisiera agregar?