



IO2

**Guía para Emprendedores Migrantes
Realizado en el marco del proyecto
“Oportunidades VET para migrantes y
refugiados”
(VET4MIGRE)**

Acción n. 2017-1-DK01-KA202-034224

en la Acción

Erasmus Plus KA202

**Alianzas estratégicas para la educación y
formación profesional**

Desarrollo de la innovación



Erasmus+

ÍNDICE

Introducción general	4
I MÓDULOS	5
MÓDULO 1: HABILIDADES BLANDAS - EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	5
1.1 Introducción	5
1.2 Habilidades blandas vs habilidades duras	5
1.3 Habilidades blandas para el autoempleo y el emprendimiento	5
1.4 Conciencia de sí mismo	6
1.5 Comunicación	7
1.6 Creatividad y resolución de problemas	7
1.7 Habilidades de gestión y liderazgo	8
1.8 Management y liderazgo	9
MÓDULO 2: Creatividad e innovación	11
2.1 Introducción	11
2.2 Innovación	11
2.3 Creatividad	14
2.4 Creatividad e Innovación	16
MÓDULO 3: Plan de Negocios y Modelo Canvas	19
3.1 ¿Cuál es el modelo de negocio de Canvas?	19
3.2 ¿Por qué son importantes los modelos de negocio?	19
3.3 ¿Cómo desarrollar tu modelo de negocio Canvas?	20
3.4 ¿Cuáles son los elementos del modelo de negocio Canvas?	20
MÓDULO 4: COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	25
4.1 ¿Qué es la comunicación de marketing?	25
4.2 ¿Qué es una estrategia de marca?	26
4.3 ¿Qué es la planificación de productos?	27
MÓDULO 5: E-BUSINESS Y MARKETING ONLINE	31
5.1 Introducción	31
5.2 ¿Qué es un e-business?	31
5.3 ¿Qué es el marketing online?	35
5.4 Consejos básicos para iniciar un negocio en internet.	37

5.5 Formulación de políticas y estrategias dirigidas a la sistematización de procedimientos de innovación en E-Business.	37
MÓDULO 6: SERVICIO AL CLIENTE	38
6.1 ¿Qué es el servicio al cliente?	38
6.2 ¿Por qué es crítico el buen servicio al cliente y cómo construir la lealtad del cliente?	39
6.3 ¿Cómo se implementan los procesos correctos?	41
6.4 ¿Cómo entrenas a tu personal?	41
6.5 ¿Cómo resuelves rápidamente el problema de un cliente?	43
6.6 ¿Por qué debería crear un programa de fidelización de clientes?	45
II Legislación nacional	47
1. ITALIA	47
1.1 Principales instituciones que implementan / supervisan políticas nacionales relacionadas con la empresa migrante.	47
1.2 Regulación general	47
1.3 Innovación	48
1.4 Desafíos persistentes	48
2.1 Principales instituciones que implementan / supervisan políticas nacionales relacionadas con la empresa migrante	50
2.2 Regulación general	50
2.3 Innovación	53
2.4 Desafíos persistentes	53
3. BULGARIA	53
3.1 Principales instituciones que implementan / supervisan políticas nacionales relacionadas con la empresa migrante	53
3.2 Regulación general	53
3.3 Innovación	57
3.4 Desafíos persistentes	57
4. ESPAÑA	58
4.1 Principales instituciones que implementan / supervisan políticas nacionales relacionadas con la empresa migrante	58
4.2 Regulación general	59
4.3 Innovación	59
4.4 Desafíos persistentes	59
5.1 Principales instituciones que implementan / supervisan políticas nacionales relacionadas con la empresa migrante	61
5.2 Regulación general	61
5.3 Innovación	62

5.4 Desafíos persistentes	62
III Ejercicios	64
Módulo de ejercicio 1 Habilidades blandas - Empleo y emprendimiento	64
Módulo de ejercicio 2 Creatividad e Innovación	65
Módulo de ejercicio 3 Business Plan & Modelo Canvas	68
Módulo de ejercicio 4 Comunicación y Marketing	70
Módulo de ejercicio 5 E-Business y Marketing Online	71
Módulo de ejercicio 6 Atención al cliente	74

Introducción general

Con el entendimiento de que el espíritu empresarial es una herramienta poderosa para impulsar el crecimiento económico, fomentar nuevas habilidades y capacidades, y crear empleos entre las poblaciones de migrantes y refugiados, ofrecemos la siguiente "Guía para empresarios migrantes". Esta guía es tanto una herramienta de capacitación como un recurso, con una recopilación de consejos de vanguardia, ejercicios, legislación y más, todos contribuyendo al apoyo a los migrantes y refugiados con información para que puedan transferir sus habilidades al trabajo por cuenta propia.

La Comisión Europea reconoce que los migrantes constituyen un número importante de empresarios potenciales, pero que se enfrentan con barreras legales, culturales y lingüísticas específicas. En este proyecto, nuestro objetivo es apoyar la creación, el mejoramiento y la difusión más amplia de esquemas de apoyo para migrantes y refugiados. Reconocemos que es importante desarrollar estrategias nuevas, creativas y de largo plazo para permitir que las poblaciones de refugiados y migrantes se adapten, se integren y se conviertan en ciudadanos positivos en sus países anfitriones, y para apoyar su transición sin problemas al mercado laboral ofreciendo capacitación y tutoría, así como oportunidades para convertirse en autónomos.

La Guía está diseñada para ayudar a las empresas de nueva creación a identificar cualquier problema potencial que puedan encontrar al realizar negocios en Europa y más allá, utilizando herramientas en línea, y para garantizar que comiencen con el pie derecho desde el principio. También es un recurso de aprendizaje que las empresas pueden trabajar independientemente del país desde el que operan. Sin embargo, contiene capítulos específicos con información basada en cada país socio del proyecto: España, Dinamarca, Italia, Grecia y Bulgaria. En estos capítulos, nos aseguramos de que la Guía contenga información relevante sobre los problemas legales y el apoyo disponible para los empresarios migrantes y refugiados. Se espera que la guía ayude a las nuevas empresas a obtener una valiosa información sobre el uso de una gama de herramientas de marketing en línea, fomentando así el crecimiento empresarial en todo el continente a través de actividades de comercio electrónico.

La guía se crea con la estructura de una herramienta de capacitación, destacando los temas clave en los siguientes encabezados de módulos: habilidades blandas para emprendedores; creatividad e innovación; plan de negocios; comunicación y marketing; ebusiness y marketing online; servicio al cliente. Estos módulos son seguidos por la legislación nacional y, finalmente, los estudios de casos y ejercicios, para utilizar y practicar los conocimientos adquiridos.

I MÓDULOS

MÓDULO 1: HABILIDADES BLANDAS - EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO

1.1 Introducción

En este capítulo, encontrará información sobre la diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras. A continuación se presenta el conjunto de habilidades necesarias para una mentalidad empresarial y se analiza cada una de ellas.

1.2 Habilidades blandas vs. habilidades duras

Las habilidades blandas mejoran la capacidad de las personas para trabajar de manera eficiente en un entorno empresarial y garantizan el uso efectivo del conocimiento del dominio en la práctica real. Para mejorar la empleabilidad de las personas que buscan trabajo y las personas que desean trabajar por cuenta propia, las habilidades sociales desempeñan un papel crucial. Sin embargo, la importancia de las habilidades blandas siempre ha estado acompañada por la necesidad de otras habilidades técnicas básicas.

Para entender las habilidades blandas, primero debemos diferenciar entre habilidades duras y habilidades blandas. Las habilidades duras se pueden definir como un conjunto de habilidades que se han desarrollado a partir del conocimiento académico y técnico. De acuerdo con Martin Carole (2008)¹, las habilidades duras son "en la línea de lo que podría aparecer en su currículum" y las habilidades blandas pueden definirse como un "conjunto de rasgos de personalidad, gracias sociales, hábitos personales, amistad y optimismo".

Las habilidades técnicas y académicas son más fáciles de evaluar y observar y, además, son relativamente más tangibles debido a la presencia del sistema de exámenes que se centra en los estudios de laboratorio y en el aula. Sin embargo, las habilidades blandas son difíciles de definir, observar y evaluar y pueden clasificarse como "intangibles". Dichas habilidades incluyen elementos que reflejan una disposición positiva de comportamiento y emocional. Según Hewitt Sean (2008)², las habilidades blandas son "habilidades no técnicas, intangibles, específicas de la personalidad" que determinan la fuerza de un individuo como "líder, oyente y negociador, o como mediador de conflictos". Algunas de las habilidades blandas comúnmente reconocidas incluyen habilidades de comunicación, buena actitud, lenguaje corporal, etiqueta, habilidades de presentación, conciencia cultural, compromiso, honestidad, confiabilidad, enfoque ético y habilidades de trabajo en equipo.

En términos generales, las habilidades blandas pueden definirse como un grupo de habilidades que no son técnicas pero son de naturaleza profesional. Las habilidades sociales también se definen como un conjunto de rasgos de personalidad productiva que caracterizan las relaciones personales en un entorno. Estas habilidades también

¹ Martin Carole (2008), "How to stand out from a Crowd of Candidates", Retrieved in January 2009 from http://www.career_intelligence.com/Transcation/uniqueness.asp

² Hewitt Sean (2008), "9 Soft Skills for Success" retrieved August 2008, from http://www.askmen.com/money/career_100/121_career.html

pueden incluir gracias sociales, habilidades de comunicación, habilidades del lenguaje, hábitos personales, empatía cognitiva o emocional, gestión del tiempo, trabajo en equipo y rasgos de liderazgo.

Una definición basada en una revisión de la literatura explica las habilidades blandas como un término general para las habilidades en tres elementos funcionales clave: habilidades de las personas, habilidades sociales y atributos de la carrera personal (Robles, 2016)³.

1.3 Habilidades blandas para el autoempleo y el emprendimiento.

Los estudios de investigación han definido las habilidades de gestión de software más importantes para alcanzar el éxito en una empresa emprendedora. Junto con la **conciencia de sí mismo**, las habilidades para el autoempleo y el espíritu empresarial incluyen **la comunicación, la creatividad** (incluida la resolución de problemas) **y las habilidades de gestión y liderazgo** (que incluyen la motivación, la negociación, el establecimiento de objetivos, la planificación y la organización, y la creación de equipos)⁴.

1.4 Conciencia de sí mismo

El estudio psicológico de la autoconciencia se remonta a 1972, cuando los psicólogos Shelley Duval y Robert Wicklund desarrollaron la "teoría de la autoconciencia".

Ellos propusieron que, "cuando enfocamos nuestra atención en nosotros mismos, evaluamos y comparamos nuestro comportamiento actual con nuestros estándares y valores internos. Nos hacemos conscientes de nosotros mismos como evaluadores objetivos de nosotros mismos".

En esencia, consideran la autoconciencia como un mecanismo importante de autocontrol.

La autoconciencia es la piedra angular de la inteligencia emocional. La capacidad de controlar nuestras emociones y pensamientos de un momento a otro es clave para entendernos mejor, estar en paz con quienes somos y administrar de manera proactiva nuestros pensamientos, emociones y comportamientos.

Las investigaciones han indicado que la autoconciencia es un rasgo crucial de los líderes empresariales exitosos. En un estudio realizado por Green Peak Partners y Cornell University que examinó a 72 ejecutivos de empresas públicas y privadas con ingresos de \$ 50 millones a \$ 5 mil millones, se encontró que "una alta puntuación de autoconciencia fue el factor más fuerte para predecir el éxito general".⁵

Algunas de las razones por las que es importante que los empresarios se centren en la autoconciencia:

- El negocio depende de usted como empresario: una buena comprensión de sus fortalezas y debilidades lo ayudará a aprovechar sus fortalezas clave y alinearlas con las competencias centrales de las empresas.

³ Marcel M. Robles, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace Archived 2016-08-12 at the Wayback Machine., Business Communication Quarterly, 75(4) 453–465

⁴ Holmberg-Wright, Kristin, and Tracy Hribar. "Soft Skills-The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business." American Journal of Management 16.1 (2016): 11.

⁵ <https://positivepsychologyprogram.com/self-awareness-matters-how-you-can-be-more-self-aware/>

- Los empresarios que son conscientes de sí mismos tienen la capacidad de percibir a los demás con precisión y los ayudarán a alinear las fortalezas de su equipo con el negocio.
- Los empresarios exitosos saben cómo aprovechar su fuerza interior
- La autoconciencia te permite desarrollar una marca personal auténtica.
- La toma de decisiones se mejora a través de una mejor comprensión de uno mismo

En este punto, también es necesario mencionar la importancia de la conciencia cultural al comenzar el viaje por cuenta propia o una acción empresarial en un país extranjero. La conciencia cultural de alguien es su comprensión de las diferencias entre ellos y las personas de otros países u otros orígenes, especialmente las diferencias en actitudes y valores.

1.5 Comunicación

La habilidad de comunicación juega un papel crítico en la ejecución de todas las demás habilidades. Si no puedes comunicarte, los otros conjuntos de habilidades perderán valor.

La comunicación es una forma de crear interacciones entre las personas. Tener buenas habilidades de comunicación también ayudará a un empresario en el momento de la explicación del proyecto, la presentación, la capacitación, así como muchas otras áreas en las que una persona tiene conversaciones cara a cara. Un comunicador efectivo puede construir su carrera más fácilmente.

Las habilidades de comunicación se pueden dividir en:

1. Escuchar - la escucha activa implica prestar mucha atención a lo que la otra persona está diciendo, hacer preguntas aclaratorias y reformular lo que la persona dice para asegurar la comprensión ("Entonces, lo que estás diciendo es..."). A través de la escucha activa, puede comprender mejor lo que la otra persona está tratando de decir y puede responder de la manera más apropiada.
2. Comunicación no verbal - la comunicación no verbal incluye expresiones faciales, el tono de la voz, los gestos que se muestran a través del lenguaje corporal (cinética) y la distancia física entre los comunicadores. Estas señales no verbales pueden dar pistas e información adicional y significado más allá de la comunicación oral (verbal).
3. Claridad y concisión - expresar ideas de manera clara y directa.
4. Confianza - la confianza demuestra que crees en lo que estás diciendo.
5. Empatía y mente abierta - entablar conversaciones con una mente abierta y flexible, y estar abierto a escuchar y comprender el punto de vista de la otra persona.
6. Respeto - la gente estará más abierta a comunicarse con usted si transmite respeto por ellos y sus ideas.
7. Comentarios - ser capaz de dar y recibir comentarios adecuadamente es una habilidad de comunicación importante.

1.6 Creatividad y resolución de problemas.

Estas son habilidades necesarias para crecer y desarrollar el negocio. Un empresario debe invertir tiempo y esfuerzo para perfeccionar continuamente estas habilidades. Al

concentrarse en la resolución de problemas y el pensamiento creativo, el individuo podrá reconocer (y crear) oportunidades para sostener y hacer crecer el proyecto que emprende. Cuando pensamos en la creatividad, tendemos a pensar en personas que exploran su lado artístico a través de la música, el arte y la escritura. Cuando pensamos en la creatividad como una habilidad para el trabajo, tendemos a considerar los empleos en las industrias creativas, como el arte, el diseño y la promoción. Sin embargo, todos usamos la creatividad todos los días, y es una herramienta de vital importancia en nuestro arsenal de habilidades sociales.

La creatividad es útil ya que nos ayuda a pensar fuera del ambiente cotidiano. Las tareas que de otra manera son aburridas y repetitivas se vuelven eficientes e interesantes cuando nos involucramos en nuestros centros creativos. La creatividad también tiene que ver con la resolución de problemas y sabemos lo importante que puede ser comenzar como un profesional / empresario autónomo.

La creatividad es una de las habilidades básicas y ayuda a desarrollar soluciones innovadoras para los problemas. Requiere una apertura a la innovación y flexibilidad mental.

Todo el mundo es naturalmente creativo hasta cierto punto. Podría decirse que la creatividad es una de nuestras herramientas evolutivas más antiguas. Los humanos diseñaron herramientas, herramientas para hacer otras herramientas y las mejoraron a través de prueba y error. El proceso de hoy no es diferente. Esencialmente, la creatividad es⁶:

- Resolución de problemas (otra habilidad importante): tener un problema que desee resolver conduce a una prueba y error experimental hasta que lo solucione correctamente
- Curiosidad por probar algo nuevo basado en el conocimiento previo y la comprensión suficiente para ver si se puede mejorar un proceso
- La nueva perspectiva: dar una tarea a una persona que no tenía experiencia previa puede abrir nuevas ideas

La creatividad es una de las habilidades básicas. Los empleados que lo utilizan son innovadores en sus prácticas de trabajo como una segunda naturaleza. Si una empresa va a avanzar, necesita la entrada regular y nueva del pensamiento creativo. Como se señaló anteriormente, la única ventaja evolutiva que tienen los humanos es la creatividad. La creatividad es innovación y cualquier empresa que no esté dispuesta a innovar no sobrevivirá por mucho tiempo.

Algunos sugieren radicalmente que los lugares de trabajo están demasiado desconectados del proceso creativo. Si bien la idea de que el trabajo necesita creatividad puede tener sus críticas en ciertas industrias, las personas están en su mejor momento cuando se les permite explorar su imaginación.

Técnicas para mejorar la creatividad

La técnica más conocida es probablemente la lluvia de ideas, que se utiliza para desarrollar una gran cantidad de ideas nuevas y generalmente se usa en grupo. La lluvia de ideas funciona según el principio de cantidad en lugar de la calidad de las

⁶ <https://bookboon.com/blog/2016/06/soft-skill-creativity-an-underrated-skill/>

ideas y es particularmente popular. Otras técnicas de creatividad incluyen el mapeo mental, el Método 635, las "sillas de pensamiento" basadas en el método de Disney, el método de los Seis Sombreros para Pensar y las listas de verificación⁷.

1.7 Habilidades de gestión y liderazgo.

El conocimiento básico de gestión es necesario en la etapa inicial y más adelante durante la etapa de desarrollo. Sin liderazgo, muchos empresarios se auto-sabotean a través de una toma de decisiones extremadamente pobre y habilidades de liderazgo débiles⁸. Por lo general, al principio, la administración se lleva a cabo por el único fundador o propietario, que debe realizar todas las acciones. A medida que el negocio se desarrolla, se necesitan más habilidades de gestión. Esto es a menudo lo que establece la frustración.

El propietario está lidiando con un tipo de problema totalmente nuevo: la administración de otros. Se necesitan habilidades en planificación, organización, liderazgo y control, junto con una visión general de las finanzas, el marketing y la obtención de una ventaja competitiva. No todos pueden sentirse cómodos dirigiendo personas. Se necesitan numerosas habilidades para dirigir un negocio de manera efectiva.

El empresario deberá planificar y organizar, establecer objetivos, tomar decisiones y comercializar el negocio. Un empresario exitoso hizo mencionar que "la dinámica de equipo es el desafío más difícil y más personal de todos. Tener ese mal realmente duele. Fundamentalmente, todo se trata de liderazgo."⁹

El liderazgo consiste en organizar a las personas y motivarlas para que trabajen hacia un objetivo común. El empresario debe renunciar a cierto control y poner esfuerzos en desarrollar las habilidades de otras personas. Para obtener la ventaja competitiva, las habilidades y el conocimiento gerenciales e interpersonales están en el centro.

1.8 Manejo y liderazgo

Las habilidades de gestión y liderazgo generalmente incluyen: motivación, negociación, establecimiento de metas, planificación y organización, y formación de equipos.

-Las habilidades **Motivacionales**¹⁰ en el lugar de trabajo pueden definirse como acciones o estrategias que provocarán un comportamiento o respuesta deseada por parte de un actor. Las tácticas de motivación variarán según el estilo del motivador, su relación con el objetivo de la motivación y la personalidad del individuo para motivarse.

Pasos en el proceso motivacional

1. Evaluar las preferencias y características de personalidad del individuo o grupo a motivar.
2. Definir estrategias motivacionales apropiadas para ese objetivo.

⁷ <https://www.alumniportal-deutschland.org/en/jobs-careers/career-magazine/creativity-techniques/>

⁸ Wagner, E. T. (2013, September 12). Five Reasons 8 Out of 10 Businesses Fail. Retrieved from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/ericwager/2013/01/12/five-reasons-8-out-of-10-businesses-fail/>

⁹ Murphy, B. (2010). The Intelligent Entrepreneur. New York: MacMillian Publishing.

¹⁰ <https://www.thebalancecareers.com/motivational-skills-with-examples-2059691>

3. Transmitir las expectativas de rendimiento o lograr los resultados deseados del objeto de la motivación.
4. Comunicar beneficios, recompensas o sanciones si las expectativas se cumplen (o no).
5. Proporcionar comentarios sobre el progreso o la falta de progreso hacia los resultados deseados.
6. Abordar los problemas u obstáculos que limitan el éxito.
7. Proporcionar recompensas por los resultados deseados.
8. Emitir advertencias previas a la sanción.
9. Reconocer públicamente a otros que han respondido de la manera deseada.

- La **Negociación** es un método por el cual las personas resuelven las diferencias. Es un proceso mediante el cual se llega a un acuerdo al tiempo que se evitan los argumentos y las disputas.

En cualquier desacuerdo, los individuos pretenden, comprensiblemente, lograr los mejores resultados posibles para su posición (o tal vez una organización que representan). Sin embargo, los principios de imparcialidad, la búsqueda de beneficios mutuos y el mantenimiento de una relación son las claves para un resultado exitoso¹¹. El **establecimiento de una elección** es un proceso poderoso para pensar su futuro ideal y motivarse para convertir su visión de este futuro en realidad.

El proceso de establecer metas le ayuda a elegir a dónde quiere ir en la vida, tanto profesional como personalmente. Al saber exactamente lo que quiere lograr como empresario, sabe dónde debe concentrar sus esfuerzos. También descubrirás rápidamente las distracciones que pueden, tan fácilmente, desviarte.

- Habilidades de planificación y organización.

La capacidad de administrarse a sí mismo y / u otros, y los recursos que incluyen el tiempo y las circunstancias para alcanzar un objetivo específico.

Los indicadores de comportamiento incluyen¹²:

Planificación

- Calcular con precisión el tiempo y el esfuerzo necesarios para completar una tarea.
- Identificar y organizar los sistemas y recursos necesarios.
- Organizar el tiempo personal para llevar a cabo las responsabilidades.
- Mantener un tiempo de preparación adecuado para las reuniones / fechas límite programadas.
- Desarrollar horarios y cronogramas con hitos y plazos claros y específicos.
- Establecer cómo medir resultados e hitos para uno mismo.

Priorizando

¹¹ <https://www.skillsyouneed.com/ips/negotiation.html>

¹² <https://www.strath.ac.uk/careers/skills/generalskills/planningorganisingskills/>

- Identificar tareas críticas.
- Organizar tareas en un orden lógico.
- Establecer prioridades sistemáticamente, diferenciando entre tareas urgentes, importantes y no importantes.
- Utilizar una lista de "tareas pendientes", un plan de tareas o dispositivos de planificación similares para anotar los planes de acción, los plazos, etc.
- Supervisar y ajustar las prioridades y/o eliminar tareas de forma continua.

Trabajo en equipo

Capacidad para identificar y motivar a los empleados para formar un equipo que se mantenga unido, trabaje y logre los objetivos juntos.

Esta habilidad es más relevante después de comenzar a desarrollar sus actividades comerciales.

MÓDULO 2: Creatividad e Innovación.

2.1 Introducción

Las palabras creatividad e innovación se usan casi indistintamente. El módulo 2 "Creatividad e innovación" es una herramienta muy útil para el lector. Proporciona orientación y una visión más profunda de los términos "creatividad e innovación" al tiempo que permite al lector ampliar su horizonte de pensamiento fuera del contexto habitual. Estos dos factores se consideran críticos para alcanzar las metas y los objetivos del proyecto¹³.

Vale la pena mencionar que la distinción clara y precisa entre creatividad e innovación es importante, ya que no es posible que exista una organización o empresa innovadora sin creatividad. Asimismo, si no se cuenta con procesos efectivos para transformar las ideas creativas en aplicaciones prácticas y de valor agregado en el mundo real, la creatividad carece de valor comercial. Una vez que se concibe la diferencia y el uso entre los dos, ¡el camino hacia el éxito está completamente abierto!¹⁴

Al final de este módulo, el lector podrá responder preguntas como:

- ¿Qué es la innovación?
- ¿Cómo puede ser beneficiosa la innovación?
- ¿Qué es la creatividad?
- ¿Qué es el pensamiento creativo?
- ¿Cuáles son las características de los pensadores creativos?
- ¿Qué son las técnicas de pensamiento creativo?

Obtendrá una visión nueva y precisa sobre "creatividad e innovación". Para ser más precisos, a continuación, pasará por ventajas y beneficios al mismo tiempo que recibe algunos puntos de vista que pueden inspirarle. Finalmente, se le presentarán dos estudios de caso que representan los objetivos y metas del proyecto.

2.2 Innovation

Es sin duda alguna una palabra que usamos en nuestra vida diaria, pero ¿sabemos qué es realmente la innovación? Una definición simple pero precisa es que "la innovación es el proceso de traducir una idea o invención en un producto o servicio que crea valor o que los clientes pagarán. Una idea no es innovadora si no puede reproducirse de manera costosa y, por supuesto, debe satisfacer la necesidad prevista. La innovación consiste en tratar los recursos, las ideas y los procesos de una manera que agrega valor al crear productos o servicios."¹⁵



La innovación tiene muchas formas y figuras. Para un emprendedor aspirante la innovación es:

¹³<http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>

¹⁴<https://www.smartstorming.com/the-relationship-between-creativity-and-innovation/>

¹⁵ V.M.Patil, R. M. Athavale, Innovation Management and Process of Innovation Management

- La implementación de nuevas ideas (referidas tanto a productos como a servicios).
- Crear productos dinámicos que las personas realmente necesitan y pueden emplear en sus vidas diarias. En general, hace que el producto o servicio sea necesario en la vida cotidiana de las personas.
- Mejora o cambio de un producto/servicio. Esta es una forma de innovación, así como la modificación de materiales, métodos, herramientas, etc.¹⁶

Naturalmente, teniendo sólo esta idea de lo que es la innovación, ya podemos entender fácilmente por qué la innovación y la creatividad están tan estrechamente conectadas.

Algunas citas inspiradoras sobre la innovación:

«Sin tradición, el arte es un rebaño de ovejas sin pastor. Sin innovación, es un cadáver »

Winston Churchill

«Hay diferentes formas de hacer innovación. Puedes plantar muchas semillas, no estar comprometido con ninguna de ellas en particular, sino simplemente ver qué crece. Y realmente no es así como hemos abordado esto. Primero vamos a la misión, luego nos centramos en las piezas que necesitamos, profundizamos en ellas y nos comprometemos con ellas.»

Mark Zuckerberg¹⁷



Consejo útil: al final de este módulo, en la sección de "fuentes", siempre puede encontrar los enlaces de las fuentes y obtener una visión más profunda de las palabras clave.

En este punto, vale la pena mencionar que la innovación no es en absoluto "inventar" nuevas formas, caminos e ideas, sino en realidad poder detectar un problema o una brecha potencial y apuntar hacia él. Piensen en ustedes mismos como clientes. ¿Qué es lo que te estás perdiendo? ¿Cuántas veces has considerado el pensamiento: "Oh, sería bueno tener algo para eso...?" Cambiar algo que ya existe reformándolo o modificándolo es la forma de innovación más utilizada en la actualidad.

La innovación
beneficiosa



puede resultar
extremadamente
para una

¹⁶<https://www.business.gov.au/info/run/innovation>

¹⁷<https://www.brainyquote.com/topics/innovation>

empresa y más allá. ¿Cómo?

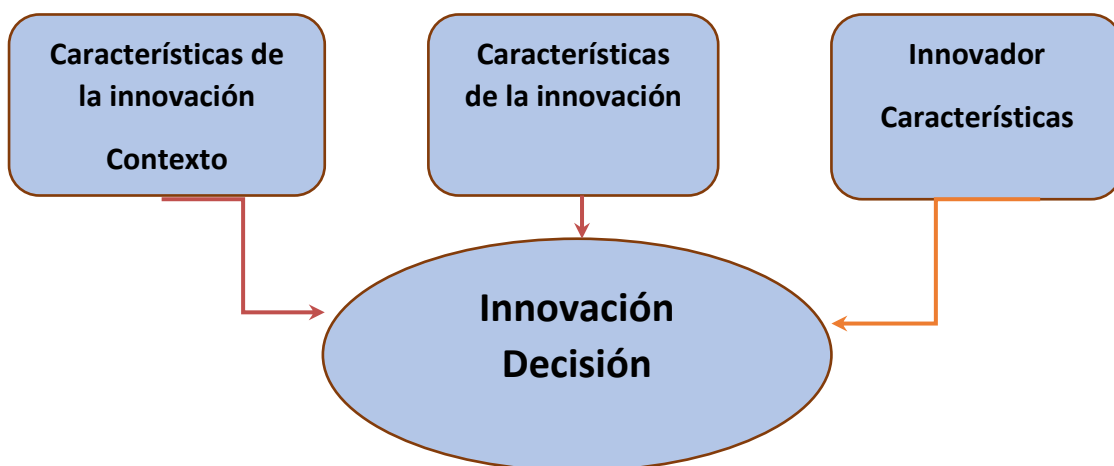
- ☐ puede aumentar la productividad
- ☐ puede reducir los costes
- ☐ probablemente puede conducir a una mayor competitividad
- ☐ naturalmente puede mejorar el reconocimiento y el valor de la marca
- ☐ conduce a nuevas asociaciones y relaciones
- ☐ está directamente relacionado con una mayor facturación y una mejor rentabilidad¹⁸



Consejo: En su vida diaria, ¿qué producto o servicio le gustaría tener, o ver mejorado? ¡Tomemos un minuto para pensar cómo podríamos intervenir y contribuir a eso!

En este punto, vale la pena mencionar que en todo el mundo, comúnmente se acepta que hay algunas características que un innovador exitoso puede necesitar:

- Pensamiento divergente: donde la mayoría de la gente ve un acantilado y les da miedo, los pensadores innovadores ven la oportunidad de construir un puente y abrir el camino.
- Curiosidad: las personas innovadoras nunca dejan de aprender y nunca dejan de preguntar. Nadie sabe nada si él/ella no busca más información.
- Pasión: naturalmente, la pasión impulsa una iniciativa, un pensamiento o nuestras acciones en general. Los innovadores exitosos tienen una pasión contagiosa sobre lo que hacen o quieren lograr.
- Resistencia: es muy raro encontrar un empresario/a exitoso/a que admita que no ha fallado. El fracaso es parte del gran éxito a seguir. Se requiere paciencia y persistencia.
- Valor: poner en acción las ideas, atraer a otras personas y enfrentar las críticas requiere una cantidad extraordinaria de coraje. Acepte la crítica y clasifíquela de acuerdo a si es útil para usted o no.
- Liderazgo: los innovadores son líderes auténticos que, cuando es necesario, se ponen de pie y promulgan sus iniciativas. Su carácter es dinámico y altamente productivo y muy inspirador para otros también.¹⁹



¹⁸<https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-innovation>

¹⁹<https://www.innovationexcellence.com/blog/2015/03/13/7-characteristics-of-highly-successful-innovators/>

2.3 Creatividad

La creatividad es la capacidad de hacer que las ideas cobren vida. La principal característica de la creatividad es la capacidad de ver el mundo desde una perspectiva diferente, identificando los elementos clave, correlacionándolos y resolviendo problemas²⁰.

La creatividad implica dos procesos:

- ✓ **pensando,**
- ✓ **produciendo.**



Naturalmente, muchas definiciones vienen a la mente con respecto a la creatividad. Si tiene una idea de lo que es la creatividad, lo más probable es que haya incorporado y pensado en originalidad, efectividad, imaginación, inspiración, ingenio y, más probablemente, ¡innovación!

"La creatividad es solo conectar cosas. Cuando les preguntas a las personas creativas cómo hicieron algo, se sienten un poco culpables porque realmente no lo hicieron, solo vieron algo. Les pareció obvio después de un rato. Eso se debe a que pudieron conectar las experiencias que tuvieron y sintetizar cosas nuevas."

Steve Jobs

Para los productos o servicios, la creatividad es una parte integral directamente relacionada con el éxito. A través de la creatividad, un proceso mental consciente y subconsciente dinámico, las ideas originales son el resultado. Ser capaz de romper el patrón y la manera tradicional de pensar de una manera más creativa puede ayudar a alcanzar y encontrar nuevos caminos y enfoques alternativos para una situación particular o incluso un problema. ¡Es hora de descubrir más sobre el pensamiento creativo!

¿Cuáles son las características únicas de los pensadores?

- ☐ **se comunican.** Escuchar y comunicarse es una característica fundamental que tendrá que adoptar. A través de este proceso, surgirá la colaboración y mejores resultados.
- ☐ **son de mente abierta.** Superar los caminos tradicionales mientras aprecias las críticas te permitirá crecer y desarrollarte.

²⁰ <https://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/>

- **se arriesgan.** Ser capaz de evaluar el riesgo asumido mientras explora nuevas oportunidades e ideas es un camino en el que no se encontrará si no se enfrenta o asume el riesgo en primer lugar. No olvides que los pensadores creativos son resistentes.
- **Son flexibles.** Los pensadores creativos piensan fuera del contexto cotidiano. Dan la bienvenida a los cambios, ya que les gusta encontrar formas de adaptarse a ellos.²¹



Consejo: ¡Aumenta tu creatividad con técnicas de pensamiento creativo!

Algunas técnicas de pensamiento creativo que pueden resultar beneficiosas:

- **¡Toma notas!** Escriba sus pensamientos, sus ideas o sus sugerencias. Con regularidad, lea sus notas y haga comentarios o pregunte a alguien en quien confíe sobre sus ideas al respecto. En otras palabras, cree su propio diario personal de negocios y evoluciona.
- **¡Lluvia de ideas!** Esta es una técnica simple pero altamente efectiva. Coloque todas sus ideas en un solo lugar y comience a reproducirlas y desarrollarlas. Incluso si una idea parece inalcanzable o "tonta", no se rinda todavía. Deje que sus ideas crezcan y reconsidere todo lo que tiene.
- **¡Pensamiento inverso!** Permítase observar desde una perspectiva diferente. Cree un escenario diferente e inverso y para ver a través de él.²²



²¹<https://inkbotdesign.com/creative-thinking/>

²²<https://hygger.io/blog/how-to-arrange-an-effective-brainstorming-in-it-company/>



Sugerencia: ¡Vea este vídeo sobre cómo mejorar su creatividad!

2.4 Creatividad e Innovación

En las últimas décadas, la innovación y la creatividad se han convertido en habilidades críticas para lograr el éxito en las economías desarrolladas. Habiendo ganado hasta ahora ideas sobre qué es la innovación y la creatividad, quizás ahora la conexión entre los dos se ha vuelto más obvia.

La creatividad está conectada a la imaginación y la innovación está asociada con la implementación. Para poder concebir una idea nueva y realmente implementarla, debe tener en cuenta ambos términos. La creatividad es la fuerza impulsora detrás de la innovación y la incorporación de mirar las cosas desde diferentes perspectivas y la libertad de restricciones mediante reglas y normas escritas o no escritas.²³²⁴



Si bien la fortaleza de los empresarios es identificar oportunidades, las grandes empresas establecidas son buenas para explotarlas en función de su valor. La única manera de que las pequeñas empresas tengan éxito en el mercado laboral moderno es sobresalir en ambas, reconociendo y buscando oportunidades. En general, para las empresas, la

creatividad y la innovación son elementos cruciales que les otorgan la ventaja de la eficacia frente a otras empresas competitivas.²⁵

Para resumir y combinar la creatividad y la innovación, este video puede resultarle útil.

Las necesidades y tendencias de los clientes están cambiando constantemente. Cada día es diferente, y las personas pueden solicitar nuevos productos y servicios o actualizaciones de los existentes. En un esfuerzo por seguir una tendencia basada en sus necesidades, un empresario debe crear e implementar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado. Es de vital importancia detectar una brecha potencial o crear una nueva iteración en el momento adecuado. Hacer preguntas y conocer las opiniones de diferentes personas acerca de lo que les gustaría tener o incluso sobre su propia idea podría llevarlo al éxito.

Siempre puede recurrir a personas de mentalidad abierta o personas en las que realmente confía con preguntas como:

²³<https://www.linkedin.com/pulse/importance-creativity-innovation-business-siyana-sokolova/>

²⁴<https://online.lsus.edu/articles/business/creativity-innovation-in-entrepreneurship.aspx>

²⁵<https://online.lsus.edu/articles/business/creativity-innovation-in-entrepreneurship.aspx>

- ¿Qué es lo que le falta en su vida diaria (como servicio o producto)?
- ¿Qué le gustaría ser mejorado o actualizado?
- ¿Iría por mi idea de negocio?
- ¿Qué recomendaciones tiene sobre mi idea de negocio (como retroalimentación)?

¡Recuerde siempre invertir los roles pensando en sí mismo como un cliente potencial! Siempre puede volver a las preguntas mencionadas anteriormente y responderlas usted mismo como posible comprador.

Esto puede ser beneficioso ya que:

- ☐ su idea puede ser única, lo que le permite ser la primera persona en ingresar al mercado
- ☐ puede llenar un vacío de mercado
- ☐ puede ser altamente competitivo
- ☐ puede tener un precio más alto para su producto o servicio
- ☐ puedes ganar nuevos clientes y, si son cuidadosos y diligentes, fieles.



Caso de estudio 1: Zylo Gafas de sol.

¿Alguna vez has oído hablar de gafas de sol de madera? ¿Te suena familiar? Bueno, las gafas de sol Zylo se hicieron populares y una tendencia completamente actual para los europeos y más allá de los últimos años.

La Sra. Eleni Vakondiou y el Sr. Periklis Therrios provienen de la isla griega del Egeo de Siros. Desde un pequeño taller en Syros, la pareja comenzó con una producción de 350 pares al año. Dicen que ahora están en camino de alcanzar los 2.000 este año, con un precio de venta de entre 250 y 300 euros. Es inspirador leer una de sus declaraciones:

"Hay momentos en que un simple pensamiento de la mañana, es suficiente para cambiar todo lo que damos por sentado."



La idea de las gafas de sol con marco de madera comenzó con un pensamiento de la mañana en 2012. ¡Sólo un pensamiento!

Los diseñadores y empresarios vivieron un período difícil, debido a la crisis financiera griega. Habían experimentado durante un año con la elaboración de pequeños objetos de madera. Como dijeron, "la creación de un

prototipo totalmente funcional es la respuesta a muchas dudas y dudas sobre diseño y fabricación. Vimos que esta era una gran idea viable. Pero luego empezamos a buscar proyectos similares en la red, nos decepcionó que no fuéramos los primeros en pensar en marcos de gafas de madera. Pero no permitimos que eso nos afectara y detuviéramos nuestros intentos. Continuamos audazmente, con aún más pasión. Verás, hay una cierta distancia entre la idea y hacer algo. Esa es una distancia que debe cruzar para entenderse a sí mismo, sus capacidades y, por supuesto, la idea principal detrás de todo. Reconsidera, reevalúa y sigue avanzando."

Sintieron que esta idea, hecha a mano y con lentes de madera en la isla de Syros, en medio del mar Egeo, era viable y realmente adecuada para ellos. Querían seguir ese atrevido pensamiento de la mañana, tanto que se convirtió en el centro de su estilo de vida cotidiano y de su sueño. Todavía buscan y desarrollan sus marcos, de modo que el artefacto se vuelve aún más perfecto y bien fabricado, aún más personalizable y universal. Viven con estos materiales y creen firmemente que necesitan volver a ingresar a nuestra vida diaria en formas para las que aún no los hemos utilizado.

La entrevista completa está disponible [here](#)

Siéntase libre de ver e inspirarse sobre la forma en que trabajan [here](#)

Case Study 2



“El pueblo sirio no puede quedarse quieto y sin trabajo durante largos períodos de tiempo. Somos personas trabajadoras y siempre encontraremos un medio para trabajar: para nosotros, para nuestras familias y, lo más importante, para nuestras comunidades....”. Danish, un kurdo sirio que vive en Skaramagas, Grecia, se enfrentó a tremendas barreras en su esfuerzo por superar la afección pulmonar de su hija, especialmente con los limitados ahorros financieros que tenía. Pronto se dio cuenta de

que tenía que comenzar su propio negocio dadas las circunstancias. Así que abrió su propio restaurante, dentro del campamento, cuidando bien a su hija y ahorrando para su familia.²⁶

¡Nota IMPORTANTE!

Sobre la base del plan de acción para el emprendimiento 2020 ([entrepreneurship 2020 action plan](#)), la Comisión Europea promovió el emprendimiento en la estrategia Europa 2020, cuyo objetivo es crear las condiciones para un crecimiento "inteligente, sostenible e inclusivo".

El Plan de acción de la UE sobre la integración de los nacionales de terceros países ([EU Action Plan on the integration of third country nationals](#)) proporciona un marco político común y medidas de apoyo que deberían ayudar a los países de la UE a medida que desarrollen y refuercen sus políticas nacionales de integración para los nacionales de terceros países. Vea un video relevante de EU Growth [here](#).

MÓDULO 3: Plan de Negocios y Modelo Canvas

3.1 ¿Qué es el “Modelo Canvas” ([Business Model Canvas](#)) y cómo podemos usarlo con migrantes y refugiados?

En las últimas décadas, la creación de un modelo de negocio de una idea se ha convertido en una parte importante para iniciar un negocio. Muchos empresarios modernos prefieren probar su idea con clientes potenciales e incluso en el mercado

²⁶<https://medium.com/athenslivegr/in-a-refugee-camp-entrepreneurship-thrives-in-isobox-containers-115d6e9833e9>

antes de desarrollar planes de negocios detallados. El desarrollo de modelos de negocios y la creación de empresas se ha convertido en una empresa moderna y fácil de implementar. Hoy es más fácil comenzar un negocio que nunca. El acceso a las finanzas es muy sencillo y fácil. Incluso sin financiación o con muy poca financiación, se puede iniciar un negocio de tecnología. A veces el acceso a la red y el ordenador es suficiente. En todos los ámbitos de hacer negocios y la realización de ideas empresariales está abierto a muchas más personas que antes. Existen muchas herramientas de apoyo empresarial en Europa que se pueden usar y mencionar en este documento.



Pero para tener éxito necesitamos algo muy importante. Necesitamos una buena idea para convertirnos en un modelo de negocio exitoso. Por eso es crucial tener las herramientas adecuadas. Una de las herramientas más populares y de trabajo es Business Model Canvas. Canvas es una herramienta que rápidamente dirige y estructura nuestro pensamiento para desarrollar un modelo de negocio exitoso. Más

importante aún, nos hace pensar en todos los aspectos de cómo iniciar y operar un negocio. Canvas es una herramienta ideal para inmigrantes y refugiados que desean comenzar algo y darse cuenta de sus ideas o adaptarse a un nuevo entorno, algo que han hecho antes en su país de origen. Junto con las preguntas de orientación, ofrece una evaluación muy rápida y la oportunidad de revisar nuestra idea y probarla en un entorno real.

El breve tiempo de trabajo de la herramienta nos ayuda a aclarar rápidamente nuestro modelo de trabajo y comenzamos a pensar en los detalles.

Si desea obtener la mayoría de los aspectos positivos del modelo, primero debe consultar con otras personas fuera de su comunidad. Si se encuentra en un nuevo país, es mejor consultar con la gente local del nuevo lugar, aunque también puede buscar consultores del municipio.

Cuando se trata de comenzar un nuevo negocio o adaptar ideas existentes, debemos hacer un análisis y estudio cuidadosos del entorno. La consultoría, el monitoreo y el conocimiento de los datos e información de los usuarios, las cuotas de mercado y la distribución de productos o servicios es clave para nuestra puesta en marcha exitosa. Para esto, busque el mayor apoyo e información antes y durante Canvas, y hable con las personas que se encuentran en el entorno de negocios real sobre lo que desea realizar.

Este módulo explora los nueve componentes esenciales del Business Model Canvas. Aprenderá cómo encuadrar y responder preguntas clave sobre este modelo y su ejecución.

Resultados de aprendizaje de este módulo:

Después de estudiar este módulo, debería poder:

- Aprender por qué los modelos de negocios son importantes;
- ¿Cómo será útil el modelo para aplicar tu propia idea?
- Describir los nueve elementos del Business Model Canvas;
- Explicar por qué una buena propuesta de valor es fundamental para un exitoso modelo de negocio.

3.2 ¿Por qué es mejor escribir un plan de negocios cuando comienzas tu idea?

Crear un plan de negocios es una de las características clave del éxito para cualquier negocio, o al menos eso lo dirán en cualquier formación de inicio de un negocio. Hay muchas ventajas que funcionan en un modelo de negocio pero la mayor ventaja es la presentación de negocios a los inversionistas y la demanda de financiación.

Los planes de negocios le permiten crear valor a partir de nuevas ideas. Simplemente tener una buena idea para un nuevo producto o servicio no es suficiente si no puede responder algunas preguntas clave sobre cómo hacer que avance.



Una parte importante son los segmentos de clientes, competidores y nichos de mercado y peculiaridades. Del mismo modo, tener sentimientos positivos sobre hacer cosas buenas para otras personas no es una base sólida para crear una plataforma en la que ofrecer servicios importantes, especialmente en sectores como el desarrollo y la empresa social. Trabajar con colegas para

estructurar una idea ayuda a sacar riesgos y suposiciones importantes asociados con estas ideas.

El Business Model Canvas ofrece una herramienta concisa para analizar el negocio y mantener los puntos clave muy visibles para usted, su equipo y sus demás partes interesadas.

Las principales compañías globales, como MasterCard, General Electric, Adobe y Nestlé, usan Canvas para administrar la estrategia o crear nuevos motores de crecimiento, mientras que las empresas de nueva creación, escuelas, organizaciones de desarrollo y otras empresas lo utilizan en su búsqueda del modelo de negocio adecuado. A menudo es muy difícil pensar en cada una de las influencias de sus ideas y planes: ¿cómo puede explicar lo que hace, por qué lo hace y cómo lo hace de una

manera simple y estructurada? Cuando está planeando o mirando hacia atrás en una iniciativa, es útil ver cómo está haciendo las cosas ahora y cómo podría hacerlas mejor en el futuro.

3.3 ¿Cómo empezar tu Business Model Canvas?

El modelo Canvas es una herramienta muy útil para mapear oportunidades potenciales y dibujar ideas de negocios, especialmente cuando eres un migrante en un nuevo lugar. A través de Canvas Letter, puede reunir rápidamente los diversos recursos, enlaces y formas de producción y comunicación con sus clientes finales y socios para crear productos y servicios.

El modelo se usa de una de dos maneras:

1. Los programas existentes (empresarios) pueden desarrollar nuevas ideas e identificar oportunidades al tiempo que se vuelven más eficientes al ilustrar posibles concesiones y alinear recursos y actividades.
2. Los nuevos programas (empresarios) pueden usarlo para determinar y planificar cómo hacer que su oferta sea una realidad.

Business Model Canvas

Overview diagram – colorful with outline icons (all editable)



Graphics by infoDiagram.com, Business model by Strategyzer.com

4

Vea el Estudio de caso 1, a continuación, para comprenderlo mejor con un ejemplo.

El modelo crea una visión general completa de su estrategia, los productos que debe ofrecer, las personas en las que debe enfocarse, los caminos que debe seguir y los recursos que debe usar para que su idea sea lo más exitosa posible. Esta perspectiva global le permite identificar y desarrollar fácil y rápidamente las fortalezas y/o debilidades de su empresa comercial.

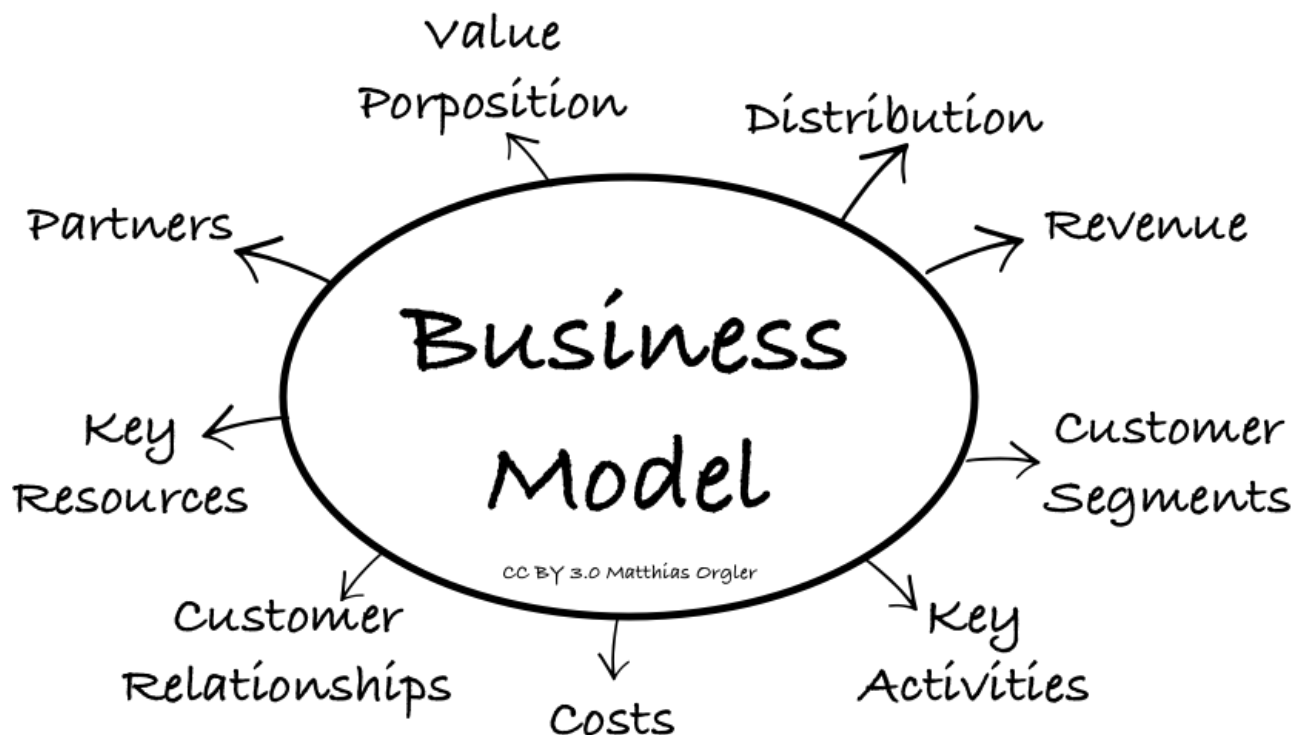
Una actividad agradable y creativa se puede hacer como diversión y juego, y provocando que piense que no es estándar y que es visionario acerca de sus ideas.

3.4 ¿Cuáles son los diferentes elementos del Business Model Canvas?

Cientes

Identificar a los clientes y cómo comunicarse con ellos, sus necesidades son clave para cualquier negocio.

Cada organización sirve a uno o más grupos de clientes distintos. Las organizaciones que sirven a otras organizaciones se conocen como empresas de empresa a empresa (b-to-b). Las organizaciones que sirven a los consumidores se conocen como empresas de empresa a consumidor (b-to-c).



Algunas organizaciones atienden a clientes tanto de pago como de no pago. La mayoría de los usuarios de Facebook, por ejemplo, no pagan nada a Facebook por sus servicios. Sin embargo, sin cientos de millones de clientes que no pagan, Facebook no tendría nada que vender a anunciantes o investigadores de mercado. Por lo tanto, los clientes que no pagan pueden ser esenciales para el éxito de un modelo de negocio.

Cosas para recordar sobre los clientes:

- Diferentes clientes pueden requerir diferentes valores, canales o relaciones.
- Algunos clientes pagan, otros no.
- Las organizaciones a menudo ganan mucho más de un grupo de clientes que de otro.

Valor proporcionado

Piense en cuáles son sus servicios y productos únicos y qué tipo de ventaja ofrece a sus clientes. La creación de servicios y productos excepcionales y la comunicación con los clientes es muy importante para su éxito. Cualquiera que sea la empresa comercial que necesite para sus clientes y socios.

Aquí hay ejemplos de diferentes elementos de valor proporcionado:

Conveniencia

La forma en que usamos y trabajamos con el tiempo de nuestros clientes se puede identificar fácilmente. Ahorrar a los clientes tiempo o problemas es un beneficio importante. En los Estados Unidos, por ejemplo, el servicio de alquiler de películas y juegos "Redbox" coloca las máquinas expendedoras en lugares de tráfico frecuente, como los supermercados. Para muchos usuarios, Redbox proporciona el método más conveniente de recogida y entrega de cualquier servicio de alquiler de películas. Por otro lado, tal idea en los tiempos de Internet puede que ya no esté tan actualizada. Usted ve lo importante que es conocer los hábitos de sus grupos objetivo.

Precio

Los clientes a menudo eligen un servicio porque les ahorra dinero. Skype, por ejemplo, proporciona servicios de llamadas de voz internacionales a un mejor precio que las compañías telefónicas.

Diseño

Muchos clientes están dispuestos a pagar por excelentes productos y/o servicios de diseño. Aunque es más caro que los competidores, el iPod de Apple está exquisitamente diseñado, tanto como dispositivo como parte de un servicio integrado de descarga y escucha de música.

Marca o estado

Algunas compañías proporcionan valor al ayudar a sus clientes a sentirse distinguidos o prestigiosos. Un ejemplo ilustrativo: la gente en todo el mundo está dispuesta a pagar precios superiores por los artículos de cuero y la moda de lujo de Louis Vuitton. Esto se debe a que Louis Vuitton ha dado forma a su marca para indicar el buen gusto, la riqueza y la apreciación de la calidad.

Reducción de coste

Las empresas pueden ayudar a otras empresas a reducir costos y, como resultado, aumentar las ganancias. Por ejemplo, en lugar de comprar y mantener continuamente sus propios servidores informáticos e infraestructura avanzada de telecomunicaciones, a más compañías les resulta menos costoso utilizar servidores remotos administrados por terceros (servicios en la nube) accesibles a través de Internet.

La reducción de riesgos

Los clientes comerciales también están ansiosos por reducir el riesgo, particularmente el riesgo relacionado con la inversión. Compañías como Gartner, por ejemplo, venden servicios de investigación y asesoramiento para ayudar a otras compañías a predecir los beneficios potenciales de gastar dinero adicional en tecnología en el lugar de trabajo.

Los canales

Los canales realizan cinco funciones:

1. Crear conciencia de servicios o productos.
2. Ayudar a los clientes potenciales a evaluar productos o servicios.
3. Permitir que los clientes compren.
4. Entregar valor a los clientes.
5. Asegurar la satisfacción posterior a la compra a través del soporte.

Los canales típicos incluyen:

En persona o por teléfono; entrega física en el sitio o en la tienda; Internet (redes sociales, blogs, correo electrónico, etc.); medios tradicionales (televisión, radio, periódicos, etc.).

Relaciones del cliente

Las organizaciones deben definir claramente el tipo de relación que prefieren los clientes, por ejemplo: ¿Personal? ¿Servicio automatizado o de servicio? ¿Transacción única o suscripción?

Además, las organizaciones deben aclarar el propósito principal de las relaciones con los clientes. ¿Es para adquirir nuevos clientes? ¿Retener a los clientes existentes? ¿U obtener más ingresos de los clientes existentes?

Este propósito podría cambiar con el tiempo. Por ejemplo, en los primeros días de las comunicaciones móviles, las compañías de telefonía celular se enfocaron en adquirir Clientes mediante el uso de tácticas agresivas, como ofrecer teléfonos gratuitos. Cuando el mercado maduró, cambiaron su enfoque para retener clientes y aumentar los ingresos promedio por cliente.

Aquí hay otro elemento a considerar: más compañías (como Amazon.com, YouTube y Business Model You, LLC) están co-creando productos o servicios con los clientes.

Ingresos

Las organizaciones deben: (1) averiguar qué valor están realmente dispuestos a pagar los clientes, y (2) aceptar el pago de la manera que prefieran los clientes.

Hay dos categorías de ingresos: (1) pagos únicos de los clientes y (2) pagos recurrentes por productos, servicios o mantenimiento o soporte posterior a la compra. Aquí hay algunos tipos específicos:

Venta directa

Esto significa que los clientes compran derechos de propiedad de un producto físico. Las compañías automotrices como Toyota, por ejemplo, venden productos que los compradores pueden conducir, revender, desmantelar o incluso destruir.

Arrendar o alquilar

Arrendar significa comprar el derecho temporal y exclusivo de usar algo por un tiempo determinado, como una habitación de hotel, un apartamento o un auto de alquiler. Aquellos que alquilan o arriendan (arrendatarios) evitan pagar los costos totales de propiedad, mientras que los propietarios (arrendadores) disfrutan de ingresos recurrentes.

Servicio o tarifa de uso

Las compañías telefónicas cobran a los usuarios por minuto, y los servicios de entrega cobran a los clientes por el paquete. Los médicos, abogados y otros proveedores de servicios cobran por hora o por el procedimiento. Los vendedores de publicidad como Google cobran por el número de clics o exposiciones. Los servicios de seguridad se pagan para permanecer en espera y actuar cuando suena una alarma.

Cuota de suscripción

Las revistas, los gimnasios y los proveedores de juegos en línea venden acceso continuo a servicios en forma de tarifas de suscripción.

Licencia

Los titulares de propiedad intelectual pueden otorgar a los clientes permiso para usar su propiedad protegida a cambio de los derechos de licencia.

Honorarios de corretaje

Las firmas de bienes raíces como Century 21 ganan comisiones de corretaje al hacer coincidir los compradores con los vendedores, mientras que los servicios de búsqueda de empleo como Monster.com ganan comisiones al hacer coincidir a los solicitantes de empleo con los empleadores.

Recursos clave

Hay cuatro tipos de recursos clave:

Recursos humanos

Todas las empresas necesitan personas, pero algunos modelos de negocios dependen especialmente de los recursos humanos.

Recursos materiales

Los terrenos, edificios, máquinas y vehículos son componentes cruciales de muchos modelos de negocios.

Intelectual

Los recursos intelectuales incluyen elementos intangibles como marcas, métodos y sistemas desarrollados por la empresa, software y patentes o derechos de autor.

Financiero

Los recursos financieros incluyen efectivo, líneas de crédito o garantías financieras.

Actividades clave

Estas son las cosas más importantes que una organización debe hacer para que su modelo de negocio funcione.

La **fabricación** incluye productos de fabricación, diseño, desarrollo y entrega de servicios y solución de problemas. Para las compañías de servicios, "hacer" puede significar tanto prepararse para prestar servicios en el futuro como brindar esos servicios. Esto se debe a que los servicios, como el corte de pelo, se "consumen" a medida que se entregan.

Vender significa promocionar, publicitar o educar a clientes potenciales sobre el Servicio o el Valor del producto. Las tareas específicas pueden incluir realizar llamadas de ventas, planificar o ejecutar anuncios o promociones, y educar o capacitar.

El **soporte** ayuda a mantener a toda la organización funcionando sin problemas, pero no está directamente asociada con la fabricación o la venta. Los ejemplos incluyen contratar personas y hacer contabilidad u otro trabajo administrativo.

Tendemos a pensar en nuestro trabajo en términos de tareas y actividades clave más que en términos del valor que brindan esas actividades. Pero cuando los clientes eligen una organización, están más interesados en el valor que recibirán que en la tarea en sí.

Socios clave

Sería ilógico para una organización poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma. Algunas actividades requieren equipo costoso o experiencia excepcional. Es por eso que la mayoría de las organizaciones subcontratan la preparación de la nómina a compañías como Paychex que se especializan en este tipo de trabajo.

Sin embargo, las asociaciones pueden ir más allá de las relaciones de "hacer" y "comprar". Una empresa de alquiler de vestidos de boda, una florista y un fotógrafo, por ejemplo, podrían compartir sus "listas de clientes" entre sí sin costo alguno para colaborar en actividades promocionales que beneficien a las tres partes.

Costes

La adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con asociaciones clave incurren en costes.

Se necesita efectivo para crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Los costos se pueden calcular aproximadamente después de definir los recursos clave, las actividades clave y los socios clave.

La "escalabilidad" es un concepto importante relacionado tanto con el costo como con la efectividad general de un modelo de negocio. Ser escalable significa que una empresa puede hacer frente a grandes aumentos en la demanda, ya que tiene la capacidad de atender de manera efectiva a muchos más clientes sin forzar ni sacrificar la calidad. En términos financieros, ser escalable significa que el costo adicional de atender a cada cliente adicional se reduce, en lugar de permanecer constante o en aumento.

Una compañía de software es un buen ejemplo de un negocio escalable. Una vez desarrollado, un programa de software puede reproducirse y distribuirse a bajo costo. El coste de atender a un cliente adicional que descarga un programa, por ejemplo, es esencialmente cero.

En contraste, las empresas de consultoría y las empresas de servicios personales rara vez son escalables. Esto se debe a que cada hora que se dedica a atender a un cliente adicional requiere otra hora de tiempo de práctica, por lo que el coste adicional de atender a cada cliente adicional permanece constante. Desde un punto de vista financiero, por lo tanto, las empresas escalables son más atractivas que las empresas no escalables.

www.stattys.com

<https://strategyzer.com/>

<https://www.strategyzer.com/books>

www.innovationfund.rs

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>

<https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY>

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

<https://www.youtube.com/watch?v=r0mtUQnny94>

<http://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=2211>

MÓDULO 4: COMUNICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

4.1 ¿Qué es la comunicación de marketing?

La comunicación de marketing es una parte fundamental y compleja del esfuerzo de marketing de una empresa y, por supuesto, también es muy importante en una empresa migrante.

La comunicación de marketing se puede describir como "todos los mensajes y medios que se despliegan para comunicarse con el mercado". Es esencial para el desarrollo de una empresa descubrir la importancia de las estrategias de comunicación e incluye: publicidad, marketing directo, marca, empaque, su presencia en línea, materiales impresos, actividades de relaciones públicas, presentaciones de ventas, patrocinios, apariciones en ferias comerciales, etc.

Una estrategia de comunicación es principalmente una forma de diseñar y determinar cómo la empresa debe comunicarse de manera efectiva y significativa para cumplir con los objetivos planificados.

El entorno empresarial se mueve a la velocidad del rayo. Cambia según las tendencias actuales, la moda o las influencias genéricas. La introducción de un producto o servicio en el mercado de forma automática significa que, si logra tener éxito, seguramente estará en una posición en la que puede construir y crear una base firme en relaciones a largo plazo con su público objetivo (clientes) y posibles partes interesadas.

Por supuesto, debe llegar a su público objetivo, a sus clientes potenciales y hacerles saber lo que desea que sepan. De esta manera, también identificará a **QUIÉN** necesita contactar, **QUÉ** desea que conozcan sobre su producto o servicio y **CÓMO** llegar a ellos. Asegúrese de que a través de la planificación, descubra las formas más efectivas de comunicarse con ellos.

La comunicación de marketing tiene dos objetivos:

- a) Demanda y preferencia del producto de construcción.
- b) Acortar el ciclo de ventas.

La comunicación de marketing puede diseñarse para un proyecto u objetivo específico o un período específico, siempre asegurándose de que incluya lo siguiente:

- Tus metas
- El público objetivo
- Tu propio enfoque de comunicación.
- Herramientas para usar o incluso actividades
- Mensajes
- Recursos

- Escala de tiempo
- Evaluación²⁷

Las estrategias básicas, innovadoras y alternativas y los conocimientos útiles sirven de ayuda cuando se presenta a sí mismo y a su empresa.

Cuando trabaje en su plan de comunicación, tenga en cuenta un proyecto o idea específica y asegúrese de tener en cuenta seriamente toda la información posible sobre el tema. Es muy valioso enumerar cada pieza de información (de mayor a menor) y determinar los factores internos y externos que posiblemente puedan afectar sus acciones, su mensaje o incluso comportamientos específicos.

Hay algunos métodos excelentes de planificación estratégica que puede utilizar para analizar todos estos factores. El análisis **DAFO** y el análisis **PEST** son dos de los métodos de planificación más utilizados.

Para realizar un análisis DAFO, usted analiza:

- **Fortalezas** (ventajas que tienes sobre su competencia)
- **Debilidades** (desventajas internas en comparación con sus competidores)
- **Oportunidades** (tendencias externas actuales a aprovechar).
- **Amenazas** (movimientos externos que es muy probable que tengan un impacto negativo)

La evaluación de sus factores externos e internos que de una manera u otra afectan a su empresa es valiosa tanto a corto como a largo plazo. Trabajando en los puntos mencionados anteriormente, es muy posible llegar a una conclusión beneficiosa.²⁸

PEST se usa principalmente en los factores externos al realizar una investigación antes de comenzar un nuevo proyecto o para ayudar a realizar cualquier investigación de mercado. Consiste en el siguiente análisis:

- **Política** (legislación o regulaciones que pueden afectar inmediatamente o en un futuro cercano)
- **Económico** (impuestos, tasas de interés, inflación, mercados bursátiles y confianza del consumidor)
- **Social** (cambios en el estilo de vida, tendencias, ética, publicidad y factores de publicidad)
- **Tecnológico** (innovaciones, acceso a tecnología, licencias y patentes, fondos de investigación, etc.)

El análisis PEST es una ayuda para detectar con mayor facilidad las razones del crecimiento o la disminución del mercado en el mercado. Es una herramienta útil que puede aprovechar en cualquier momento que desee durante el proceso de creación de negocios.²⁹

A continuación hay enlaces a algunos videos útiles para aprender y usar las estrategias de comunicación correctas:

<https://www.youtube.com/watch?v=o5Upp-PDL6Q>

<https://www.youtube.com/watch?v=HANw168huqA>

²⁷<https://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/communications-strategy>

²⁸<https://onstrategyhq.com/resources/internal-and-external-analysis>

²⁹<http://creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis>

4.2 ¿Qué es una estrategia de marca?

La marca crea un nombre y una imagen únicos para un producto, principalmente a través de campañas publicitarias con un tema coherente. Le da a su producto o servicio una identidad para ser reconocido y seguido. La marca tiene como objetivo establecer su posición en el mercado haciéndolo deseable y fácil de detectar.

Una marca puede ser una idea expresada a través de un logotipo, un eslogan o incluso una celebridad o un experto en el campo. A través de la marca, puede persuadir a la audiencia a la que se dirige para que realmente necesiten su producto o servicio y les resulte muy útil procesarlos³⁰.

En definitiva, es un plan a largo plazo para el desarrollo de una marca exitosa con el fin de alcanzar objetivos específicos. Se debe prestar atención a este aspecto, ya que la marca y el producto a menudo se confunden con el mismo. Tenga en cuenta que su marca es mucho más que su producto. Es lo que eres: el sentimiento o la idea que viene a la mente de alguien cuando escuchan el nombre de su marca.

Tómese un minuto para pensar en una marca realmente grande y en una marca que le haya decepcionado o que no haya alcanzado sus objetivos (lo que prometen en comparación con lo que ofrecen). Un empresario determinado prestará especial atención a su marca para esos fines³¹.

Toda **estrategia de marca** necesita una estrategia de publicidad, ya que se entiende que la imagen de la marca y las tasas de venta están directamente relacionadas entre sí. Las señales transmitidas a través de su identidad deben ser únicas y atractivas para su grupo objetivo.³²

La estrategia de marca consiste en:

- **Propósito:** la promesa que la marca hace a los clientes.
- **Consistencia:** mensajes cohesivos relacionados con el mercado.
- **Emoción:** los clientes no siempre son racionales.
- **Flexibilidad:** sea flexible para seguir siendo relevante en mercados que cambian rápidamente
- **Lealtad:** Gane la lealtad de los clientes y recompense a los leales a usted
- **Conciencia competitiva:** tome la competencia como un desafío para mejorar su propia estrategia y crear un mayor valor en su marca en general.³³

4.3 ¿Qué es la planificación de productos?

La planificación de productos se basa en el proceso de crear una idea de negocio para un producto manufacturado, preparar el producto para la producción y luego introducirlo en el mercado. La planificación del producto implica gestionar la fabricación y el desarrollo del producto mediante la selección de enfoques de comercialización y distribución, realizar modificaciones, establecer y modificar precios y ofrecer promociones.³⁴

Cualquier producto tiene dos objetivos generales:

³⁰ <https://www.smartling.com/market-positioning-strategy>

³¹ <https://hbr.org/2012/05/to-keep-your-customers-keep-it-simple>

³² http://www.iei.liu.se/fek/svp/mafo/artikelarkiv/1.310120/Building_brand.pdf

³³ <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31739/7-Components-That-Comprise-a-Comprehensive-Brand-Strategy.aspx>

³⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/product-planning.html>

- objetivos inmediatos (incluir la satisfacción de las necesidades inmediatas de los consumidores, aumentar las ventas, utilizar la capacidad de la planta inactiva, etc.)
- objetivos finales (los objetivos permanentes o finales consisten en la reducción de los costos de producción, creación de lealtad a la marca, monopolización del mercado, etc.)

La planificación y desarrollo de productos es una función vital para todas las empresas. A través de este proceso usted puede:

- reemplazar productos obsoletos
- mantener y aumentar la tasa de crecimiento o ingresos por ventas
- utilizar la capacidad de reserva
- emplear fondos excedentes o capacidad de endeudamiento
- diversificar riesgos y enfrentarse a la competencia

La planificación y el desarrollo del producto son funciones continuas y dinámicas, ya que son necesarias para minimizar los costos de producción y maximizar las ventas. En algunos productos, el período de gestación es muy largo, a veces más largo que la vida útil del producto. Tenga en cuenta que su producto es en realidad lo que usted es y lo que defiende.

En todo el mundo, los mercados competitivos dominan, por lo que sin duda necesita un factor o característica única para diversificar y convertirse en la primera opción. Conocer y comprender las necesidades del cliente es el centro de cada negocio exitoso, ya sea vendiendo directamente a los clientes u otros negocios. Una vez que tenga el poder de este tipo de conocimiento, puede usarlo para persuadir a los clientes potenciales y existentes de que comprarle es lo mejor para ellos.³⁵

Abajo tienes un video útil:

<https://www.youtube.com/watch?v=n6MRsGwyMuQ>

4.4 ¿Qué es un plan de comunicación?

La comunicación es el proceso de transmisión de ideas e información.

Por lo tanto, si necesita comunicar información general del día a día o "grandes noticias" sobre los cambios importantes en su organización, la mejor comunicación comienza con una buena planificación. La planificación es una forma de organizar acciones que llevarán al cumplimiento de una meta.

Para comprender completamente qué es un plan de comunicación, tenga en cuenta los siguientes dos puntos:

- cómo logrará sus objetivos (las herramientas y el calendario)
- cómo medirá los resultados de su programa (evaluación)³⁶

Un plan de comunicación hará posible orientar su comunicación con precisión. De esta manera, tendrá una estructura que determinará a quién, cómo y por qué comunicarse con alguien. La planificación hace que sus esfuerzos sean más eficientes, eficaces y duraderos.

Para escribir un plan de comunicación tienes que:

³⁵<https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp082500>

³⁶<http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0/s12-communication.html>

- a) **Definir su mensaje.** Debe ser un mensaje claro y bien definido que desee enviar durante su campaña de comunicaciones. Cualquiera que sea el mensaje, manténgalo simple para que se entienda fácilmente. Trate de condensarlo en una frase u oración corta (pegadiza). Esta será la gran idea a la que seguirá volviendo.
- b) **Analizar su público objetivo.** Con el fin de comunicarse con claridad y eficacia. A medida que identifique a cada grupo, realice un análisis de audiencia para determinar qué información necesitan saber. Mire la información demográfica básica, así como las personalidades, su relación con ellos y cómo afectará su mensaje.
- c) **Identificar maneras de recibir retroalimentación.** La retroalimentación es crucial en todo el proceso. Desee asegurarse de que su mensaje se transmita claramente y de que no haya malentendidos. A través de los comentarios, puede asegurarse de que su mensaje se reciba correctamente o si se requieren modificaciones.
- d) **Definir sus metas.** Al adaptar las necesidades específicas de cada grupo, pase a identificar lo que le gustaría que cada audiencia hiciera en respuesta a su mensaje. Algunos planes de comunicación estratégicos apuntan a crear conciencia, mientras que otros están estructurados para lograr un cambio en el pensamiento o el comportamiento.
- e) **Explorar puntos de comunicación.** Elija los medios de comunicación con los que se conectarán sus audiencias. Esto podría incluir redes sociales o un video en línea, ambos populares entre las generaciones más jóvenes. También puede implicar la comunicación cara a cara, más popular entre las multitudes mayores.³⁷

4.5 Marketing

El marketing es uno de los elementos clave de su empresa. Es fácil considerar por qué. ¡Tenga en cuenta que no importa lo ingenioso que sea su producto o servicio, nadie lo encontrará si no sabe que está ahí!

Cada negocio puede beneficiarse del marketing, ya que contiene varios aspectos vitales de la vida empresarial.

- Planificación de productos
- Publicidad
- Precio del producto
- Estrategia de ventas
- Relaciones públicas³⁸

El componente de marketing debe, entre otros, incluir un sitio web profesional que atraiga a los visitantes y les facilite estar informados sobre su producto o servicio y que sea igualmente fácil de comprar (E-Commerce).

En Marketing, tienes que seguir la regla de las 5 P:

- **Producto** - El producto o servicio físico ofrecido al consumidor. Las decisiones sobre productos incluyen aspectos como función, apariencia, embalaje, servicio, garantía, etc.
- **Precio** - Las decisiones de precios tienen en cuenta la respuesta de precios probable de los competidores. Además, los precios incluyen descuentos, financiamiento y otras opciones como el arrendamiento.
- **Promoción** - Las decisiones promocionales son aquellas relacionadas con la comunicación y la venta a clientes potenciales. Las decisiones de promoción involucran publicidad, relaciones públicas, tipos de medios, etc.

³⁷<http://www.wikihow.com/Write-a-Strategic-Communications-Plan>

³⁸www.managementstudyguide.com/tools-of-promotion.htm

- **Personas** - Se dice que una organización es tan buena como su gente. Las decisiones de las personas son aquellas relacionadas con el servicio al cliente. Para obtener los mejores resultados, piense en las habilidades necesarias para cada puesto, salarios, capacitación, etc.
- **Lugar** - Se refiere principalmente a la distribución o cómo los productos llegarán al cliente.

A continuación puede encontrar un video útil:

<http://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Naturalmente, la comunicación efectiva incluye:

- **Preparación**
- **Práctica**
- **Persistencia**

Hay muchas maneras de aprender habilidades de comunicación. La escuela de experiencia, o "escuela de golpes duros", es uno de ellos. Pero en el entorno empresarial, un "golpe" (o lección aprendida) puede venir a expensas de su credibilidad, por ejemplo, a través de Una presentación desastrosa para un cliente.

Los componentes esenciales de la comunicación son:

1. Fuente

La persona que transmite el mensaje y comparte información completamente nueva para la audiencia.

El mensaje debe transmitir automáticamente una emoción al público a través de su tono de voz, lenguaje corporal y elección de ropa.

2. Mensaje

El mensaje es el significado que la fuente produjo inicialmente. Cuando planea dar un discurso o escribir un informe, su mensaje puede parecer solo las palabras que elija que transmitirán su significado. Pero eso es solo el comienzo. Las palabras se unen con la gramática y la organización. Puede optar por guardar su punto más importante para el final.

3. Canal

El canal es la forma en que los mensajes "viajan". Por ejemplo, piense en su televisor: ¿Cuántos canales tiene en su televisor? Cada canal ocupa algo de espacio, incluso en un mundo digital, en el cable o en la señal que lleva el mensaje de cada canal a su hogar. La televisión además combina una señal de audio que escucha con una señal visual que ve. Juntos transmiten el mensaje al receptor o al público.

4. Receptor

El receptor recibe el mensaje de la fuente, analizando el mensaje de forma tanto intencionada como no intencionada por la fuente. Como receptor, escucha, ve, toca, huele y/o prueba para recibir un mensaje. Su audiencia le "mide el tamaño", por mucho que pueda revisarlos mucho antes de subir al escenario o abrir la boca.

5. Comentarios

Cuando responde a la fuente, intencionalmente o no, está dando su opinión. La retroalimentación se compone de mensajes que el receptor envía a la fuente. Verbal o no verbal, todas estas señales de retroalimentación permiten ver cómo funciona la fuente y con cuánta precisión se recibió el mensaje. La retroalimentación también brinda una oportunidad para que el receptor o la audiencia pida una aclaración y esté de acuerdo o en desacuerdo.

6. Medio ambiente

El ambiente es la atmósfera, física y psicológica, donde se envían y reciben mensajes. El entorno puede incluir escritorios, mesas, sillas, teléfonos, iluminación, etc. que se encuentran en la habitación. La habitación en sí es un ejemplo del entorno. El entorno puede requerir vestimenta formal o informal, discursos, discusiones, etc. Además, las personas tienen más probabilidades de tener una conversación íntima cuando están físicamente cerca unas de otras, y menos cuando solo pueden verse entre sí desde el otro lado de la sala. En ese caso, pueden enviarse mensajes de texto, una forma íntima de comunicación.³⁹

MÓDULO 5: E-BUSINESS Y MARKETING ONLINE

5.1 Introducción

La complejidad de los negocios de hoy en día lleva a las empresas a plantearse nuevas vías de actuación en torno a las tecnologías de la información y la comunicación (TICs). En los últimos años del siglo XX y principios del XXI se ha vivido una revolución tecnológica brutal que ha llevado a cambiar las reglas por las que se regía la economía global en los primeros tres cuartos del siglo XX. La llamada rebelión de las TICs ha llevado a cambiar las variables que gobiernan el entorno socioeconómico actual. Dos son los elementos fundamentales de este hecho: el ordenador personal e Internet.

El momento fundamental del cambio podemos establecerlo en el famoso anuncio de televisión de Apple que sirvió como presentación de un nuevo concepto de ordenador personal. El anuncio, basado en la idea totalitaria de George Orwell acerca del futuro contenida en la novela 1984 sirvió para poner la computación al alcance de la gente común, elemento que hasta entonces sólo podían entender expertos y genios. El anuncio fue dirigido por Ridley Scott, impulsado por Steve Jobs y presentado el 22 de enero de 1984 al comienzo del tercer cuarto de la Super Bowl, con 96 millones de espectadores. Las redes de la televisión CBS y sus 50 estaciones locales exhibieron en sus noticieros reportajes sobre el anuncio, y centenares de periódicos norteamericanos publicaron crónicas sobre el fenómeno Macintosh.

La posterior presentación del ordenador Macintosh realizada por Steve Jobs supone el inicio de la introducción del ordenador personal en los hogares de todas las familias del mundo.

Si bien los orígenes de Internet se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión entre ordenadores conocida como ARPANET, entre tres universidades en California y una en Utah, la verdadera explosión de Internet se da a mediados de la década de los noventa. Así, la mayoría de los hogares del mundo desarrollado pasan a estar conectados a la red.

Paralelamente a este cambio de concepción social de la comunicación con el mundo, la naturaleza empresarial ha experimentado algunos cambios importantes en los procesos de negocio de las empresas. Hoy en día, los consumidores y empresas han aumentado exponencialmente sus posibilidades de negocio gracias a la oferta que ofrece Internet. Esta nueva forma de afrontar la transformación completa de las relaciones de negocio de manera eficiente, veloz, innovadora y creadora de valor, recibe el nombre de e-business.

En este sentido, la red puede ser un yacimiento de negocio para personas inmigrantes y refugiadas que tengan cierto espíritu empresarial, ya que ésta puede suplir muchas carencias y

³⁹<http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-group-communication/s03-02-what-is-communication.html>

necesidades que este perfil de personas puedan presentar por encontrarse en un país diferente al suyo de origen.

5.2 ¿Qué es un **e-business**?

El e-business consiste en introducir **tecnologías de la comunicación** para realizar las actividades de un negocio. Es un conjunto de nuevas tecnologías y nuevas estrategias de negocio para desarrollar estos negocios en línea.

Pero no hay que confundir; e-business no es un negocio de tecnología sino un negocio de cualquier naturaleza que utiliza nuevas tecnologías de cara a mejorar la gestión.

El comercio electrónico o e-commerce se define como el desarrollo de actividades económicas diversas a través de las redes de telecomunicaciones y se basa en la transmisión electrónica de datos, incluyendo textos, sonidos e imágenes. El concepto de electronic business (e-business) se refiere al impacto del comercio electrónico en los procesos empresariales. Por tanto el e-business supone reorganizar la empresa para que tenga la capacidad de intercambiar bienes, servicios, dinero y conocimiento digitalmente, es decir, empleando las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) basadas en Internet.



Podemos hablar de diez características del e-Business⁴⁰:

⁴⁰ <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1.pdf>

1. Decisión basada en la tecnología: Debido al constante cambio tecnológico, debemos estar atentos a las innovaciones que se presenten y asimismo aplicarlo a nuestras empresas o negocios.
2. Reacción competitiva en tiempo real: En estos tiempos la era digital y las soluciones virtuales permiten conocer en el momento preciso lo que sucede con los clientes, la competencia y demás integrantes de la compañía. Con el fin de tomar decisiones de manera inmediata evitando retrasos a la hora de actuar.
3. Disponibilidad 7 días x 24 horas: Este tiempo de disponibilidad permite que la empresa obtenga una amplia cobertura en el tiempo.
4. Interfaz basada en tecnología: En el e-business se trabaja una interfaz de screen to face, lo cual permite mayor comodidad e información adecuada sobre productos o servicios.
5. El cliente controla la interacción: Esta característica resalta lo importante que es la prevención y el desarrollo de estrategias para que los clientes desarrollen un alto grado de confianza hacia la empresa.
6. Facilitar el conocimiento de los clientes: Los medios virtuales permiten un registro automático del comportamiento de compra de los clientes, lo cual permite suplir las necesidades y fidelizar al cliente.
7. Economía de red: Esta característica destaca lo importante que es para la empresa tener un nuevo usuario en la red.
8. Alteración de importancia del tiempo: Las personas cuando interactúan con un medio, son más exigentes con el tema del tiempo ya que si acceden a una página y ésta se demora al cargar el usuario prefiere cambiar a otra.
9. Eliminación de fronteras mundiales: Hay que tener en cuenta la investigación sobre los mercados a los que queremos llegar, ya que por el medio electrónico es posible que diferentes sectores geográficos nos conozcan.
10. Desafiar la intermediación comercial: si nuestro medio trata de llegar directamente al usuario, hay que buscar eliminar el resto de las intermediaciones, ya que esto permite dar un valor agregado y continuar en el negocio.

El comercio electrónico se puede clasificar de muchas formas, dependiendo de la característica en la que nos fijemos. La clasificación más usual atiende en quién es el cliente y quién es el proveedor en la relación comercial. Así podemos clasificar el comercio electrónico en seis grupos⁴¹:



- Comercio entre empresas (Business to Business, B2B). Se refiere al intercambio comercial en el que tanto el licitador como el demandante son empresas.
- Comercio entre empresa y particular (Business to Consumer, B2C). Se refiere al intercambio comercial en el que una empresa ofrece productos o servicios a una persona en particular.
- Comercio entre particulares (Consumer to Consumer, C2C). Se refiere al comercio entre individuos.
- Comercio entre consumidores (o empresas) y administración pública (C2A y B2A). Regula transacciones entre empresas o consumidores y cualquier tipo de administración que en los últimos años está adquiriendo particular importancia.
- Comercio entre consumidor y empresa (C2B). Aquí los usuarios son los que deciden el precio máximo que están dispuestos a pagar por un producto o servicio. „

⁴¹<https://es.slideshare.net/cindypao1/comercio-electrnico-13191057>

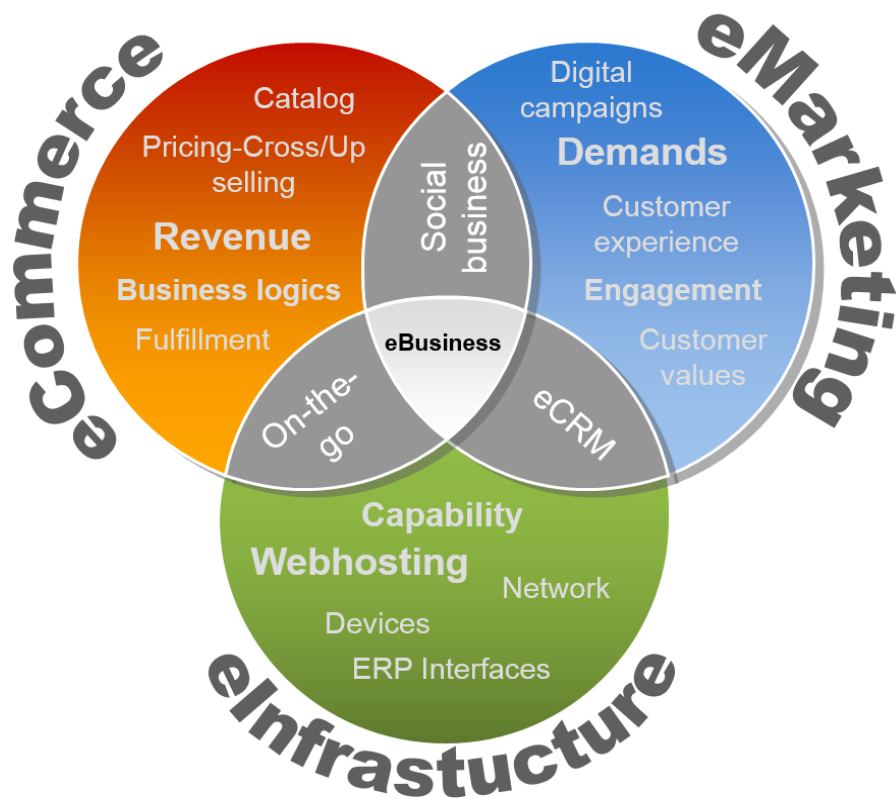
- Comercio entre compañeros (P2P). Los individuos intercambian conocimientos, habilidades y servicios sin necesidad de dinero. Una de las aplicaciones más revolucionarias es que los usuarios puedan descargarse archivos musicales en su PC.

Ventajas:

- La realización del negocio es en el mismo instante.
- Relación directa entre cliente y vendedor.
- No hay necesidad de movilidad para realizar el negocio.
- No existe límite geográfico de actuación.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- Servicio 24 horas, 7 días a la semana.
- No hay necesidad de una localización física.

Desventajas:

- El coste de cambiar de proveedor es mínimo.
- La comparación entre proveedores es mayor



5.3 ¿Qué es el marketing online?

El marketing digital es un concepto muy amplio, ya que engloba todas aquellas acciones y estrategias



publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet: webs y blogs, redes sociales, plataformas de vídeo, foros, etc.

Este fenómeno viene aplicándose desde los años 90 como una forma de trasladar las técnicas offline al universo digital.

Paralelamente al tremendo desarrollo y evolución de la tecnología digital, el marketing online ha ido experimentando, de manera progresiva y muy rápida, profundos cambios tanto en las técnicas y herramientas utilizadas (y en su complejidad) como en las posibilidades que ofrece a los receptores⁴².

En sus inicios, el marketing online se basaba en las páginas web 1.0 y venía a ser una translación de la publicidad de los medios tradicionales (televisión, radios, medios en papel...) a las primeras páginas web, las cuales no permitían una bidireccionalidad en la comunicación con los usuarios. Las empresas anunciantes controlaban totalmente el mensaje y se limitaban a exponerlo a la audiencia.

Además, la publicidad de la etapa web 1.0 se limitaba, en la mayoría de las ocasiones, a reproducir un escaparate de productos o servicios en forma de catálogo online. Aun así, este tipo de publicidad ya apuntaba interesantes virtudes, como el alcance potencialmente universal, la posibilidad de actualización de los contenidos y la combinación de textos, imágenes y, poco a poco, también del formato multimedia.

Pero en pocos años llegó la revolución. Un frenético desarrollo tecnológico permitió la introducción masiva de un Internet de nivel superior. Nació la web 2.0 y, con ella, el marketing 2.0 ¡Y menudo cambio!

A partir de ese momento, es posible compartir información fácilmente gracias a las redes sociales, permitiendo el intercambio casi instantáneo de piezas que antes eran imposibles, como fotos y vídeo.

Internet pasa a ser mucho más que un medio de búsqueda de información y se convierte en una gran comunidad. La red ya sólo se entiende como un medio de intercambiar información en dos direcciones. El feedback es, por lo tanto, total y fundamental entre marcas y usuarios, con los pros y contras que ello acarrea.

El marketing digital pone a nuestra disposición una serie de herramientas de gran diversidad a través de las cuales pueden realizarse desde pequeñas acciones a prácticamente coste cero hasta complejas estrategias (y obviamente más costosas) en las que se pueden combinar infinidad de técnicas y recursos.

⁴²<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>

Estos son los principales⁴³:

- **Web o blog.** Sin lugar a dudas, son dos de las principales herramientas desde las que centralizar una campaña de marketing digital o de inbound marketing (estrategia para atraer usuarios y convertirlos en clientes mediante la generación de contenido de valor y no intrusivo).
- **Buscadores.** Son herramientas que permiten a los usuarios de Internet encontrar contenidos relacionados con lo que están buscando. Para poder posicionar con éxito una página o blog en los primeros puestos de los buscadores, es imprescindible realizar acciones de posicionamiento orgánico (SEO) o de pago (SEM).
- **Publicidad display.** Es la herramienta de marketing digital más conocida y tradicional. Puede considerarse la valla publicitaria del medio digital. Se trata de anuncios (banners) de diferentes tamaños y formatos (textos, imágenes, gráficos, vídeos...) que ocupan un espacio en los sitios de Internet de una forma atractiva y llamativa.
- **Email marketing.** El email marketing puede hacerse desde bases de datos propias o ajenas, a partir de las cuales se generan mensajes en forma de newsletter, boletines, catálogos, etc.
- **Redes sociales:** Estas herramientas digitales no han dejado de crecer y ganar popularidad desde la aparición del marketing digital. Además, han sabido adaptarse perfectamente a los cambios y demandas de los consumidores. Las redes sociales son completamente eficaces para la difusión de contenidos, así como para la creación de una comunidad de marca, el branding e incluso la atención al cliente.



43

<https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/marketing-digital-marketing-online>

5.4 Consejos básicos para iniciar un negocio en internet

- Estudia tu área de mercado y la competencia existente. Recuerde que hay muchas tiendas de electrónica en Internet y hay mucha competencia en un espacio donde no existen fronteras. Analice su sector, así como la oferta y la demanda para evaluar si su propuesta tiene posibilidades⁴⁴.
- ¿Venderá otros productos? ¿Será el fabricante de esos artículos? Esta última opción creará beneficios para su tienda en línea.
- Medite en el nombre y dominio de su negocio porque todo formará su marca. Piénselo porque es una de las decisiones más importantes que tomará al configurar un comercio electrónico⁴⁵.
- Elija un proveedor anfitrión de confianza que ofrezca las mejores funciones para su tienda en línea.
- Póngase en contacto con un especialista para el diseño de su sitio web. Sus ideas y su conocimiento ayudarán a hacer de esta plataforma un canal de ventas atractivo, rentable y efectivo.
- Elija la empresa de transporte para asegurarse de que los artículos en su tienda en línea lleguen en las mejores condiciones y tan pronto como sea posible a sus clientes.
- Determine cuáles serán las formas de pago. No se limite a las opciones y apueste por incluir una transferencia bancaria, tarjeta de crédito y PayPal, así como la opción de enviar por contra reembolso para los usuarios que desconfían de los pagos en línea.⁴⁶
- Apueste en campañas publicitarias en Google AdWords y anuncios de Facebook para llegar a su audiencia a corto plazo. Además, es útil combinar esta acción con una sólida estrategia de SEO en su sitio web que favorezca el tráfico calificado y mejore la visibilidad de la página a largo plazo, sin olvidar la importancia que tiene la conversión web en el aumento de las ventas. No olvide la creación de contenido original junto con las redes sociales (un canal esencial para mantener activa la comunicación con sus clientes) que proporciona valor a los usuarios⁴⁷.

En Internet, puede encontrar una multitud de videos inspiradores para alentar a los inmigrantes a iniciar un negocio. Nuestra selección es la siguiente:

- *Diez razones por las cuales los inmigrantes son grandes empresarios:* <https://www.youtube.com/watch?v=TGjZg57n1E>
- *Diez razones por las que un negocio en línea es una excelente opción para los inmigrantes:* <https://www.youtube.com/watch?v=Aa1C7vRBnyA>

⁴⁴<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/g57183/crear-empresa-internet/>

⁴⁵<https://aulacm.com/crear-empresa-negocio/>

⁴⁶<https://infoautonomos.eleconomista.es/blog/consejos-empezar-negocio-en-internet/>

⁴⁷<https://www.lifestylealcuadrado.com/emprender-un-negocio-online-desde-casa/>

- *Cómo iniciar un negocio en línea*:: <https://www.youtube.com/watch?v=ShQqHy-DF7g>

5.5 Formulación de políticas y estrategias dirigidas a la sistematización de procedimientos de innovación en E-Business

Desde el punto de vista de sus intereses en la evolución de su modelo de negocio, una empresa puede formular distintas políticas y estrategias orientadas a la sistematización de procedimientos de innovación en el negocio electrónico.

Las empresas que adoptan una estrategia de e-business lo hacen normalmente de manera integradora. El e-business debe de implantarse teniendo en cuenta conceptos como el posicionamiento que se quiere conseguir, los objetivos que se quieren conseguir y las capacidades que tiene la organización para adaptarse al cambio.

Definimos tres etapas⁴⁸:

- Primera etapa: la empresa comienza a ganar visibilidad en la red, mostrando sus actividades y productos. Se convertirá en una compañía que comienza a comerciar en Internet con una inversión de capital mínima. Los primeros problemas surgen al combinar el modelo de negocio tradicional con el negocio electrónico.
- Segunda etapa: la empresa y su entorno empresarial obtienen importantes sinergias a través del impulso que implica el uso de las TIC. Comienza a evolucionar hacia sistemas de gestión computarizados y se hacen mayores inversiones en tecnología.
- Tercera etapa: la compañía se convierte en un punto de referencia en el entorno de negocios electrónicos y se diferencia de sus competidores debido al valor proporcionado por las nuevas tecnologías. Las estructuras rígidas de la empresa se convierten en estructuras flexibles. Normalmente, todas las funciones que no son específicas del núcleo empresarial se subcontratan y se requieren altas inversiones en tecnología.

MÓDULO 6: SERVICIO AL CLIENTE

6.1. ¿Qué es el servicio al cliente?

Los clientes son el activo más importante para su negocio. Asegurar que sus clientes estén contentos es esencial para su éxito, sin importar el tamaño de su negocio. Debe considerar cuidadosamente su plan de atención al cliente, teniendo siempre en cuenta a sus clientes.

En pocas palabras, el servicio al cliente es la capacidad de una empresa para suministrar y satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes. Es importante destacar que el servicio al cliente trata de ganar la lealtad del cliente.

Según el Instituto Nacional de Investigación Empresarial: "La lealtad del cliente existe cuando un cliente elige hacer negocios con una empresa, incluso cuando hay una alternativa menos costosa, más conveniente o de mayor calidad disponible en otro lugar".

Un buen servicio al cliente debe estar en el corazón de su modelo de negocio. Mejorar sus habilidades de servicio al cliente hará que la experiencia sea más agradable para su cliente. Puede tomar tiempo y recursos adicionales, pero mantener contentos a los clientes retiene a los clientes, genera lealtad y referencias positivas de boca en boca que son esenciales para que su negocio crezca y prospere.

⁴⁸<https://viviralmaximo.net/crear-negocio-online/>

El servicio al cliente también forma parte del marketing. Los consumidores hablan sobre su experiencia de servicio al cliente entre ellos, diciéndoles a las personas que saben lo que piensan.

Para tener éxito en el servicio al cliente, es importante que cada cliente que se cruce en su camino se sienta especial.

Los clientes asumen que el servicio al cliente implicará una interacción con otro ser humano, que por supuesto es útil para ayudarlos a encontrar, elegir o comprar algo. Un buen servicio al cliente significa traer de vuelta a los clientes antiguos y atraer a los nuevos a través de las "buenas noticias" difundidas por los clientes actuales.

Otra definición de servicio al cliente es la capacidad de una empresa para satisfacer a sus clientes, porque solo los clientes satisfechos se vuelven leales. El Grupo ACA llama a un excelente servicio al cliente, "la capacidad de una organización para superar de manera constante las expectativas del cliente".⁴⁹

6.2 ¿Por qué es crítico el buen servicio al cliente y cómo construir la lealtad del cliente?

Al competir con minoristas más grandes, un buen servicio al cliente es una de las pocas maneras en que las pequeñas empresas pueden competir realmente. Para las pequeñas empresas migrantes, el servicio al cliente puede ser clave para que su negocio tenga éxito. También puede tomar más recursos en comparación con las empresas no migrantes, para conocer los códigos y señales culturalmente específicos que hacen que un buen servicio al cliente en su localidad. Pero vale la pena. Este es el por qué:

- Incrementa la fidelidad del cliente
- Aumenta la cantidad que cada cliente gasta en su negocio
- Aumenta la frecuencia de compra
- Genera buena reputación
- Disminuye las barreras para comprar (es más probable que un comprador indeciso le compre algo cuando haya escuchado una buena recomendación)

Las expectativas claras son importantes tanto para los empleados como para los clientes. Lo que su negocio está dispuesto a hacer por su cliente debería ser obvio. Sus empleados también deben saber cómo espera que proporcionen sus productos y/o servicios al cliente. Debe crear un documento que establezca lo que considera estándares aceptables de servicio al cliente.

Ponga su política de servicio al cliente por escrito y asegúrese de que los principios provienen de usted y que todos sus empleados conozcan y puedan cumplir con estas reglas. Esto puede ser tan simple como "el cliente siempre tiene la razón" o más detallado, como, "otorgamos un descuento a cualquier cliente insatisfecho".

Asegurar que este plan esté en su lugar y usarlo para fomentar la lealtad del cliente es crucial. De acuerdo con la Oficina de Asuntos del Consumidor de la Casa Blanca, los clientes leales valen hasta 10 veces más que su primera compra.

La lealtad del cliente también ahorra dinero a las pequeñas empresas. Harvard Business Review señala que un nuevo cliente es de 5 a 25 veces más caro que retener uno existente. En

⁴⁹<https://www.theguardian.com/small-business-network/2013/jun/19/customer-care-business-success>
<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>
<https://www.business.gov.au/info/plan-and-start/start-your-business/what-is-customer-service>

promedio, el 80% de las ventas provienen del 20% de los clientes (el Principio de Pareto). Esto significa que los clientes deben seguir regresando y que usted necesita ayudarlos a aumentar su lealtad.

Tratar a los clientes como le gustaría que lo traten es un comienzo, pero no es suficiente. En su lugar, trata a los clientes como les gustaría ser tratados.

Aquí hay una lista de los 10 mejores consejos para desarrollar la lealtad de los clientes:

1. Trate siempre a sus clientes con respeto.
2. Inculque a sus empleados el valor que su negocio otorga a la satisfacción del cliente. Trate a sus empleados como a su primer cliente, de modo que estén contentos cuando se encuentren con clientes.
3. Establezca expectativas: asegúrese de que su cliente sepa lo que hará o lo que le proporcionará. Conozca las necesidades y deseos de sus clientes. Luego puede cumplir y superar estas expectativas para tener un cliente muy feliz. A la gente le encanta obtener más de lo que espera: un artículo, una sonrisa o información adicional, etc.
4. Cree sus propios estándares de servicio al cliente: defina sus estándares y asegúrese de que sus empleados los conozcan. Esto se hace en un documento claro. Haga que sus estándares sean específicos, concisos, medibles y basados en los comentarios de sus clientes.
5. Demuestre el valor de su producto: asegúrese de que su cliente sepa cuán único y valioso es su producto. Conozca bien su producto. Cree una experiencia única con propuestas de venta únicas (por ejemplo, una cafetería que ofrece jazz gratis los domingos). Considere si puede ayudar a su cliente a sentir una conexión emocional con su negocio. Nutrir un vínculo humano, así como un negocio.
6. Cuando reciba una queja: responda con prontitud; disculpa por la inconveniencia; hacer lo correcto. Escucha antes de hablar: los clientes quieren saber que los escuchas. Haga preguntas después de escuchar para descubrir la raíz del problema y proporcionar soluciones. Resuelve problemas rápidamente. Dar seguimiento a los comentarios y asegurar una cultura de innovación.
7. Asista a ferias comerciales y eventos de la industria para averiguar qué servicios ofrecen sus competidores y qué pueden estar buscando sus clientes. Conozca las tendencias de la industria y sea proactivo. Preste atención a lo que hacen sus clientes.
8. Solo haga promesas que pueda cumplir.
9. Seguimiento después de una venta: muestre a los clientes que usted se preocupa dándoles las gracias por su negocio y demuéstreles que le importa su satisfacción.
10. Piense en el cliente como un individuo. El negocio es el cliente, no el producto o servicio. Conózcalos por su nombre, haga que se sientan importantes. Asegúrese de que le reconozcan.

<https://www.thebalancesmb.com/effective-customer-service-tips-2948076>

<https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>

<https://www.business.gov.au/info/plan-and-start/start-your-business/what-is-customer-service>

<https://www.hostpapa.com/blog/business/small-business-customer-service-digital-age/>

<https://www.thebalancesmb.com/best-practices-for-excelling-at-customer-service-2295990>

<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/Keeping-loyal-customers>

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>

<https://www.thebalancecareers.com/pareto-s-principle-the-80-20-rule-2275148>

<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/How-to-provide-good-customer-service>

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>

<https://www.business.gov.au/info/plan-and-start/start-your-business/what-is-customer-service>

6.3. ¿Cómo se implementan los procesos correctos?

Su pequeña empresa necesita tener los recursos adecuados cerca. Esto le permitirá proporcionar el servicio que cumplirá o superará las expectativas del cliente. Existen muchas aplicaciones y productos de software que proporcionan una solución de mesa de ayuda para agilizar las interacciones para su negocio.

CRM es una herramienta que abarca todas las interacciones de una empresa con los clientes con el objetivo de "mejorar" las relaciones de los clientes con la empresa.⁵⁰

Más información sobre CRMs:

Otros productos incluyen, por ejemplo, "Zendesk" tiene un sistema de venta de boletos multicanal para organizar comunicaciones de correo electrónico, web, redes sociales, teléfono y chat en vivo. Es un portal de autoservicio para clientes que prefieren solucionar problemas ellos mismos. Se trata de una plataforma que también le da acceso a los datos para mejorar el rendimiento y la entrega de soporte personalizado al cliente⁵¹. "Freshdesk" es una plataforma que permite a los agentes de atención al cliente trabajar para brindar el mejor servicio posible. Todos los miembros del equipo pueden ver el cliente y el boleto, y mostrarle quién está trabajando en el boleto, su estado, comunicación con los clientes, notas, etc.⁵² "Escritorio" es un sistema para la administración y organización de pequeñas empresas⁵³. "Happy Fox" ayuda a tomar solicitudes de múltiples canales y las convierte en tickets en un sistema de mesa de ayuda para brindar un servicio al cliente rápido. Identifica problemas comunes y agrupa casos relacionados, y divide tickets para problemas más complejos⁵⁴. "ClickDesk" es un soporte bajo demanda en su sitio web con servicio de chat en vivo para que los clientes obtengan ayuda.⁵⁵ "Spark Central" es una plataforma de soporte de redes sociales con un panel para resolver problemas y responder rápidamente.⁵⁶

Otras aplicaciones y plataformas para mejorar la entrega de su servicio al cliente:

<https://www.businessnewsdaily.com/7575-customer-service-solutions.html>

<https://www.mightycall.com/blog/how-your-small-business-can-offer-excellent-customer-service/>

<https://www.hostpapa.com/blog/business/small-business-customer-service-digital-age/>

También hay aplicaciones para empleados/as que pueden aumentar la eficiencia y ahorrar tiempo y recursos. Por supuesto, estos dependen del objetivo de su negocio, pero vale la pena considerar cómo la digitalización podría mejorar sus resultados. Los empleados pueden usar

⁵⁰<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/Customer-Relationship-Management-tools>

<https://www.thebalancesmb.com/online-crm-small-businesses-2947867>

<https://www.thebalancesmb.com/crm-customer-relationship-management-2947184>

<https://www.thebalancesmb.com/what-to-look-for-in-a-crm-system-for-small-business-2947869>

⁵¹ <https://www.zendesk.com/smb/>

⁵² <https://freshdesk.com>

⁵³ <https://www.salesforce.com/solutions/small-business-solutions/help-desk-software/?mc=desk>

⁵⁴ <https://www.happyfox.com>

⁵⁵ <https://www.clickdesk.com>

⁵⁶<https://www.sparkcentral.com>

aplicaciones que, por ejemplo, ayudan a los empleados a medir las dimensiones de un mueble para las necesidades específicas de un cliente, etc.⁵⁷

6.4 ¿Cómo entrena a su personal?

Siempre asegúrese de que ha contratado a las personas adecuadas. Cuando contrate a alguien, debe encontrar a la persona adecuada para su negocio. Reclute y contrate personas con personalidades que se ajusten a su negocio, tal vez utilizando herramientas como perfiles de personalidad para el proceso de contratación.

También debe asegurarse de que sus empleados estén contentos, sabiendo que son valorados y apreciados para que puedan estar listos para valorar y apreciar a sus clientes.

Puede capacitar a su personal o contratar a alguien más para capacitarlo. Capacite a su personal con suficiente información para que ellos mismos tomen pequeñas decisiones que satisfagan a los clientes.

Una forma de mantener a su personal motivado es alentarlos a participar como socios en el negocio. Esto significa que todos los que trabajan para usted están, de alguna manera, personalmente involucrados en el éxito y el crecimiento de la empresa. También puede generar confianza al incluir a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y tener una comunicación abierta.

Al considerar cómo sus empleados practican un buen servicio al cliente, tenga en cuenta que no es suficiente que sus empleados sonrían y sean amigables para brindar un buen servicio al cliente. También deben ser entrenados y enseñados de forma recurrente.

También es importante que todos sus empleados puedan brindar un buen servicio al cliente, no solo unos pocos representantes de servicio al cliente. Describa los comportamientos que espera de sus empleados. Dígales sus necesidades sobre cómo deben, por ejemplo, hablar, actuar y responder a los clientes. Asegúrese de tener formación continua y refuerzo de estas reglas, no solo en el día de orientación. Recompense a aquellos empleados que excedan los estándares.

Además, los empleados deben vestirse para impresionar al cliente, por lo que el cliente cree que el empleado hará bien su trabajo. Los empleados deben lucir profesionales y bien informados. Los clientes tienen la expectativa de que los vendedores estarán informados sobre los productos y servicios de la empresa. Los empleados deben decirles a los clientes lo que quieren saber, no todo lo que hay que saber, así como cualquier consejo que pueda ser de interés sobre el producto o servicio.

Su personal debe ser un buen "oyente activo" y ser capaz de establecer una buena relación y mostrar apoyo a su cliente. Deben ayudar a resolver problemas rápidamente, ser capaces de identificar problemas y soluciones potenciales, decidir cuál es el mejor e implementarlo. También deben ser buenos en la comunicación verbal para evitar malentendidos. Asegúrese también de que su cliente sepa que su personal está dispuesto a encontrar una respuesta. Siempre deben ser honestos, hacer buen contacto visual y, en lugar de decir "No sé", digan: "Lo descubriré por usted".

Considere la capacitación en manejo del estrés para sus empleados cuando se involucre en un buen servicio al cliente. Esta capacitación tratará sobre cómo manejar y aliviar el estrés y cómo

⁵⁷<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>

ayudar a los clientes a mantenerse tranquilos también. El entrenamiento de la empatía y la resolución de conflictos también son puntos importantes. Los empleados pueden ser capacitados para identificar problemas y encontrar compromisos.

Proporcione comentarios consistentes sobre el desempeño de su empleado en el trabajo. También debe estar dispuesto a recibir comentarios. Los empleados tienen ideas innovadoras para arreglar y desarrollar programas para mejorar su negocio. Siempre que sea posible, también considere dejar que los empleados definan sus propios deberes. Cuando asigne tareas, pida a alguien que se ofrezca como voluntario y luego delegue. Las personas son más felices de realizar las tareas que les interesan.⁵⁸

Ejemplo de videos de entrenamiento:

<https://www.youtube.com/watch?v=RDGiy4Vyy1w>

<https://www.youtube.com/watch?v=Fii-Knk9IZc>

<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>

6.5 ¿Cómo resuelve rápidamente el problema de un cliente?

Busque las quejas de los clientes con entusiasmo. Cuando un cliente tiene una queja expresada, puede apostar que otros clientes también lo han hecho y aún no lo han expresado. Esta queja es una oportunidad para mejorar su negocio.

Sorprendentemente, superar las expectativas es menos importante que garantizar que un cliente realice la menor cantidad de esfuerzo para resolver los problemas. Los problemas deben resolverse sin dolor.

Hacerlo fácil significa eliminar los obstáculos. A los clientes no les gusta tener que ponerse en contacto con una empresa repetidamente para resolver un problema, repetir información o cambiar de un canal a otro. Entonces, no solo resuelva el problema, detenga el siguiente.

Con respecto a facilitarlo, también debería ser fácil para los clientes devolver las mercancías. Maneje las devoluciones de inmediato para que los clientes se vayan contentos y dispuestos a regresar. Su teléfono de la empresa necesita ser contestado, así que obtenga un servicio de contestador.

Debe responder a los clientes en cualquier etapa del ciclo de ventas.

Lo más importante es que desea ser oportuno para reconocer, analizar y resolver la queja lo más rápido posible. Cuanto más tiempo tarde en resolver el problema, más probable es que el nivel de satisfacción del cliente disminuya.

Considere preguntas como:

- ¿Está utilizando la mayor parte de sus horas de trabajo para atender a sus clientes?

⁵⁸<https://www.thebalancesmb.com/tips-for-better-customer-service-how-to-help-a-customer-2948070>

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/customer-service>

<https://www.thebalancesmb.com/keep-employees-motivated-and-challenged-2951395>

<https://www.thebalancecareers.com/front-line-employees-are-key-to-customer-service-success-1917883>

<https://www.thebalancesmb.com/top-ways-to-lose-customers-2948080>

<https://www.thebalancesmb.com/keep-employees-motivated-and-challenged-2951395>

<https://www.thebalancesmb.com/tips-to-improve-customer-service-2296008>

- ¿Su política de devolución está actualizada o desactualizada?
- ¿Es difícil o fácil para los clientes hablar con usted acerca de su experiencia?
- ¿Hay procesos en su negocio que no sean claros o difíciles de entender para su cliente?

La retroalimentación es una excelente herramienta para mejorar el servicio al cliente y la lealtad del cliente. Puede averiguar qué les gusta y qué no les gusta a los clientes de sus productos y servicios. Esto se puede hacer mediante la realización de evaluaciones de clientes y encuestas.

Recopilar los comentarios de los clientes no tiene que consumir tiempo ni recursos. Puede ser tan simple como chatear directamente con sus clientes o colocando un formulario de comentarios en la recepción.

Además, las encuestas de servicio al cliente no tienen que ser caras. Puede agregar una encuesta a su sitio web o página de Facebook empresarial. También puede enviar encuestas por correo electrónico, teléfono, etc.

Si decide enviar una encuesta, debe ser breve y simple, y solo debe preguntar lo que es importante para usted. El formulario también debe explicar para qué se utilizará la retroalimentación. Puede ofrecer a los clientes incentivos para que lo completen, como descuentos o premios.

Un método más formal para buscar retroalimentación es mediante el uso de grupos focales y entrevistas. Asegúrese de hacer preguntas, no solo sobre las experiencias de los clientes, sino también sobre cómo mejorar el negocio. También puede considerar la contratación de investigadores de servicio al cliente. Estos "compradores misteriosos" se presentarán como clientes normales y luego le informarán sobre sus experiencias. Puede encontrar compradores misteriosos a través de una compañía de investigación de mercado, o publicitando y contratando a los suyos.

La mala prensa puede ser muy mala para una pequeña empresa y perjudicar sus posibilidades de supervivencia a largo plazo, especialmente en la era on line. La encuesta de American Express señala que el 78% de los clientes cancelan una transacción o una compra prevista después de un mal servicio al cliente. Según la Oficina de Asuntos del Consumidor de la Casa Blanca, alrededor del 13% de los clientes insatisfechos le cuentan a más de 20 personas su mala experiencia, mientras que los clientes felices cuentan entre 4 a 6 personas. Las plataformas de medios sociales y las revisiones en línea a menudo se usan para que los clientes se quejen de un servicio deficiente. Si ve una mala crítica en las redes sociales, puede comentar con una disculpa o solución para que el cliente vuelva. O puede comunicarse con el cliente y encontrar una solución fuera de línea y solicitar que se realice una revisión en línea positiva una vez que se resuelva el problema.

Para las empresas on line, considere un servicio de chat en vivo y siempre responda a los correos electrónicos de manera inmediata (24 horas como regla general: publique el tiempo de respuesta esperado). Mantenga un registro de las interacciones telefónicas que ha tenido con los clientes con la hora, la fecha y los problemas que se trataron. Asegúrese de que los valores de su negocio sean claros, así como la información que necesitan los clientes para comprender su negocio en su sitio web (declaración de misión, historial, etc.).

Agregue un formulario de comentarios a su sitio web.

Asegúrese de revisar los datos de sus clientes para identificar preferencias y tendencias. Es importante mantener buenos registros de los datos clave de servicio al cliente. Esto lo ayudará a evaluar si está cumpliendo con los objetivos de servicio al cliente y luego a evaluar los

registros para encontrar obstáculos y retrasos innecesarios o experiencias negativas. Las estadísticas y los análisis pueden ser útiles aquí. El método que elija dependerá de su base de clientes y del tamaño de su negocio. Haga un seguimiento y agradezca a sus clientes por tomarse el tiempo para proporcionar comentarios.⁵⁹

Otros consejos:

- Preguntar a los clientes en el punto de compra si disfrutaron de la experiencia.
- Leer sitios web de revisión en línea regularmente.
- Observar interacciones entre empleados y clientes.

6.6 ¿Por qué debería crear un programa de fidelización de clientes?

Un programa de fidelización de clientes es un esfuerzo de marketing a largo plazo y estructurado. Alienta a los clientes que repiten a que demuestren un comportamiento leal hacia su empresa. La creación de clientes leales puede ayudarlo a obtener nuevos clientes. Los programas de lealtad exitosos también motivan a los clientes repetidos leales a comprar más. Es una forma económica y fácil de aumentar las ventas y atraer nuevos clientes.

Los clientes se están uniendo a su programa para recibir descuentos, e incluso artículos gratuitos. A algunos también les gusta simplemente ser un miembro en un club exclusivo.

Estos programas a menudo harán que su cliente tenga más probabilidades de recomendar un nuevo cliente.

Ejemplo de programas de fidelidad:

- Recompensas para los clientes que traen nuevos clientes a su empresa.
- Recompensas de productos o servicios gratuitos o con descuento después de un monto de compra definido por usted.
- Proporcionar beneficios a aquellos clientes que se unen a un programa VIP.
- Envío de códigos de descuento y cupones a clientes ya existentes.
- Ejecutar competiciones donde los clientes pueden ganar comprando más.
- Proporcionar incentivos cuando los clientes compren productos o servicios de su empresa (por ejemplo, comprometiéndose a donar dinero a organizaciones benéficas).

Los programas de fidelidad pueden aumentar aún más el reconocimiento de marca para su negocio, además de construir una reputación positiva y aumentar los clientes y las ventas.

Debe asegurarse de poder cumplir las promesas de su programa, hacer un seguimiento de sus clientes en el programa y volver a consultar la política si no es efectiva. Considere los costes de implementación del programa y compárelos con los beneficios para su negocio. Piense en vincular su programa de lealtad con su CRM, base de datos de clientes y sistema de punto de venta. Además, asegúrese de cumplir con las leyes de privacidad e impuestos.⁶⁰

⁵⁹<https://www.thebalancesmb.com/customer-complaints-2221031>
<https://www.thebalancecareers.com/front-line-employees-are-key-to-customer-service-success-1917883>
<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>
<https://www.thebalancesmb.com/top-ways-to-lose-customers-2948080>

⁶⁰<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/Measure-customer-service>
<https://www.entrepreneur.com/article/276367>
<https://www.thebalancesmb.com/put-some-extra-eyes-on-your-customer-service-2948077>
<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>
<https://www.business.gov.au/Info/Plan-and-Start/Start-your-business/What-is-customer-service/Seek-customer-feedback>

Legislación nacional

1. ITALIA

1.1 Principales instituciones que implementan y supervisan políticas nacionales relacionadas con las empresas migrantes:

- El Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (<http://www.lavoro.gov.it>).

El Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales lleva a cabo y coordina políticas laborales y sociales. Entre las principales áreas de intervención del ministerio se encuentran las políticas de integración y las dirigidas a la inmigración.

- El Ministerio de Desarrollo Económico – Ministero dello Sviluppo Economico (<http://www.sviluppoeconomico.gov.it>).

Responsable de las áreas políticas relacionadas con el desarrollo económico italiano.

<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-survey-2948072><https://www.business.gov.au/Info/Run/Goods-and-services/Selling-goods-and-services/Customer-loyalty-or-reward-programs>
<https://www.thebalancesmb.com/customer-service-and-customer-loyalty-4161633>
https://www.thebalanceeveryday.com/customer-loyalty-program-2892218?_ga=2.55642091.1161828617.1531813444-162947226.1531813444

- El Ministerio de Economía y Finanzas – Ministero delle Economie e delle Finanze (<http://www.mef.gov.it>).

Responsable de las áreas de políticas relacionadas con el entorno empresarial general, incluida la regulación empresarial.

- La Agencia de Ingresos – Agenzia delle Entrate

(<https://www.agenziaentrate.gov.it>) .

La Agencia de Ingresos es un organismo público no económico que opera para garantizar el más alto nivel de cumplimiento tributario (Agencia del Ministro de Economía y Finanzas). Es responsable de los principales registros de empresas en Italia. Esto cubre, por ejemplo, el registro de una licencia de IVA para todas las empresas que operan en Italia.

- Cámara de Comercio, Industria, Agricultura y Artesanía Italiano: Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato CCIAA

(<http://www.camcom.gov.it>)

1.2 Regulación general:

LEY: Art 26 de D.P.R. 334/2004

El extranjero que pretende ejercer en Italia una actividad no ocasional de trabajo por cuenta propia (industrial, profesional, artesanal, comercial) o que tiene la intención de establecer una empresa en Italia (tanto de capital como de personas) o tiene la intención de acceder a oficinas corporativas, necesita:

- 1) estar en posesión de los requisitos morales y profesionales exigidos por la legislación vigente para los ciudadanos italianos para el ejercicio de actividades individuales;
- 2) solicitar, también a través de un apoderado, a la CCIAA competente para el territorio, una declaración que indique que no hay razones que impidan la expedición de la calificación o autorización requerida. Si la actividad que debe registrarse en el Registro de empresas está sujeta a controles o autorizaciones de otros organismos, la autorización debe solicitarse a estos organismos (por ejemplo, para el comercio minorista, debe solicitarse a la Municipalidad);
- 3) solicitar a la Cámara de Comercio competente para el territorio un certificado de los parámetros sobre la disponibilidad de los recursos económico-financieros necesarios para el ejercicio de la actividad comercial que se realizará en Italia;
- 4) tener en Italia un alojamiento adecuado cuya disponibilidad debe demostrarse mediante la presentación de un contrato de compra o arrendamiento de la propiedad o mediante una declaración hecha en forma de autocertificación por un ciudadano italiano o extranjero que resida legalmente en Italia y certifica que ha puesto a disposición alojamiento adecuado para el extranjero;
- 5) tener recursos económicos suficientes en Italia para garantizar los recursos necesarios indicados en el Certificado de capacidad económica y financiera emitido por la Cámara de Comercio competente;
- 6) presentar, aunque el fiscal, a la Jefatura de Policía territorialmente competente, el permiso expedido por la Cámara de Comercio (más cualquier otro documento solicitado por la Jefatura de Policía);
- 7) obtener el permiso en la entrada expedido por la Jefatura de Policía;
- 8) entregar o enviar toda la documentación obtenida a la Embajada o Consulado de Italia en su país de origen para obtener la visa de entrada regular para el trabajo por cuenta propia.

Incluso para las actividades que no requieren la expedición de ninguna calificación o autorización, el extranjero debe adquirir en la Cámara de Comercio, Industria, Artesanía y Agricultura competentes para el lugar donde se debe realizar la actividad de autoempleo, la

certificación de los parámetros de referencia relativos a la disponibilidad de recursos financieros necesarios para el ejercicio de la actividad.⁶¹

LEY: D.P.C.M. 15 diciembre 2017

El Decreto Flussi 2017, traducido como "decreto de flujo" en inglés, es una política de inmigración italiana que establece cuándo y cómo los extranjeros que no pertenecen a la UE pueden entrar en Italia.

Con el Decreto de Flujos de 2017, los extranjeros pueden solicitar una visa de entrada para trabajadores por cuenta propia, ciudadanos extranjeros que no pertenecen a la Unión Europea que deseen establecer y lanzar una empresa innovadora en Italia, tal como se define en el art. 25, párrafo 2, del Decreto Legislativo 179/2012, que también utiliza los servicios de recepción ofrecidos por incubadoras certificadas (la llamada Italia Startup Visa).⁶²

1.3 Innovación

La principal innovación experimentada por la legislación italiana se refiere a la conexión de Visa permitida con la actividad de inversión extranjera.

El programa de "visa de inversionista", que tiene un objetivo atractivo indudable, permitirá a los inversionistas extranjeros beneficiarse de tratamientos más favorables que los que se aplican comúnmente a los ciudadanos extranjeros, contra una inversión concreta y tangible o una contribución caritativa en Italia.

1.4 Desafíos persistentes:

Los programas y reglamentos italianos que dificultan el espíritu empresarial de los migrantes se refieren principalmente a:

- Altos costos para iniciar un negocio en general. En Italia, por ejemplo, la excesiva burocracia italiana no facilita el proceso de creación de empresas, tanto para las ciudadanas y ciudadanos italianos como para migrantes.
- El difícil acceso al crédito debido a la falta de historial crediticio, la falta de requisitos para obtener préstamos y la alta tasa de quiebra de las empresas llevadas a cabo por los migrantes.
- Ausencia de garantías colaterales por parte de los prestatarios. Esta deficiencia es particularmente significativa en Italia, donde los altos tiempos de recuperación de los préstamos contribuyen a hacer que los bancos sean más reacios al riesgo.
- Ausencia de políticas legislativas dirigidas a la falta de habilidades empresariales, especialmente para algunas comunidades migrantes.

Enlaces útiles:

⁶¹http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-02-10&atto.codiceRedazionale=004G0300&elenco30giorni=falseLaw:

⁶²<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/03/13/17A01904/sg>
<http://www.integrazionemigranti.gov.it>

Líneas programáticas de la legislación vigente en materia de inmigración:
<http://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105627.pdf/>

Guía para ciudadanos extranjeros y migrantes que contiene información práctica necesaria para iniciar un negocio en Italia: <https://www.notariato.it/it/il-notaio-gli-stranieri/>

Se implementan buenas prácticas a favor del emprendimiento para extranjeros y migrantes:
<http://www.integrazionemigranti.gov.it/EsperienzeSulTerritorio/protezioneinternazionale/Pagine/elab.aspx/>

2. GRECIA

2.1 Principales instituciones que implementan y supervisan políticas nacionales relacionadas con la empresa migrante:

- Ministerio helénico para la política migratoria

(<http://www.immigration.gov.gr/>)

El Ministerio helénico de Política de Migración es responsable de la política nacional de migración.

- Ministerio helénico de trabajo y asuntos sociales

(<http://www.ypakp.gr/>)

El Ministerio helénico de Asuntos Laborales y Sociales regula y aplica las políticas relacionadas con los asuntos laborales y sociales.

- Ministerio helénico de finanzas

(<https://minfin.gr/>)

El Ministerio de Hacienda es responsable de las finanzas públicas nacionales.

- Ministerio helénico de economía y desarrollo

(<http://www.mindev.gov.gr/>)

El Ministerio helénico de Economía y Desarrollo regula e implementa políticas relacionadas con el desarrollo económico, la competitividad y el entorno empresarial en general.

- El Secretario General de Inversión Estratégica y Privada (Ministerio Helénico de Economía y Desarrollo) es responsable del diseño y la implementación de las Leyes de Desarrollo/Inversión y es la principal institución que implementa y supervisa políticas nacionales relacionadas con las empresas migrantes.

(https://www.ependyseis.gr/ggsie/ie_leitourgeia_ep.htm)

2.2 Regulación general

La legislación griega prevé un par de tipos legales de empresas privadas para llevar a cabo actividades empresariales en Grecia: (A) **empresas individuales** (formadas por comerciantes independientes o profesionales independientes. Los empresarios son totalmente responsables de las deudas de las empresas individuales) y (B) **compañías asociadas** (formadas por socios con una asociación especial que se determina según el tipo de empresa). Las compañías societarias se distinguen en: (B.1.) **Compañías personales** (formadas por socios) y (B.2.) **Compañías de capital** (formadas por accionistas).

Las compañías personales se distinguen aún más en: (B.1.1) **sociedades generales** (formadas por socios que son responsables solidariamente de las deudas de la sociedad, sin limitación de responsabilidad. No hay un requisito de capital mínimo), (B.1.2 .) **sociedades limitadas** (formadas por al menos un socio que es responsable de las deudas de la sociedad y al menos un socio que es responsable de las deudas de la sociedad hasta un grado limitado, de acuerdo con el capital invertido correspondiente. sin requisito de capital mínimo.), y (B.1.3.) **asociaciones silenciosas** (formadas por al menos un socio silencioso, con responsabilidad que depende del capital invertido y con la posibilidad de realizar transacciones comerciales, y solo un socio activo, con ilimitado responsabilidad y con capacidad para obtener identidad

comercial. No hay un requisito de capital mínimo. Las asociaciones silenciosas no tienen entidad legal.)

Las compañías de capital se distinguen además en: (B.2.1.) **Compañías limitadas por acciones** (formadas por accionistas, con una responsabilidad que depende de su participación en el capital social. El Consejo de Administración, que es responsable ante los accionistas, es responsable de la administración de las sociedades limitada por acciones. La toma de decisiones requiere la mayoría absoluta de las acciones. El capital social mínimo requerido es de € 24,000. Las sociedades limitadas por acciones se consideran entidades legales separadas de sus socios.), (B.2.2.) **Sociedad de responsabilidad limitada** (formada por accionistas, con responsabilidad que depende de su participación en el capital social. La toma de decisiones requiere la mayoría absoluta tanto de las acciones como de los accionistas. No existe un requisito de capital mínimo. Las sociedades de responsabilidad limitada se consideran personas jurídicas separadas de sus socios.), y (B.2.3.) **compañías de capital privado** (formadas por al menos un accionista. Las compañías de capital público, y no los accionistas, son responsables de sus deudas. La toma de decisiones requiere la mayoría relativa de las acciones. El capital social mínimo requerido es de 1 €. Las compañías de capital privado son consideradas como entidades legales separadas de sus socios).

Las empresas en Grecia pueden formar empresas conjuntas. Las empresas conjuntas no requieren una relación de asociación entre los miembros y se forman con el propósito de perseguir y llevar a cabo un proyecto específico. Las empresas conjuntas no tienen entidad jurídica.

La tipología jurídica de las empresas privadas se asemeja a la francesa.

Ley 3853/2010 & Ley 4441/2016

(La simplificación de los procedimientos para la creación de empresas, la eliminación de las barreras reglamentarias a la competencia y otras disposiciones) proporciona el marco legal para el establecimiento de empresas privadas en Grecia.

La novedad de las Leyes 3853/2010 y 4441/2016 es la introducción de "ventanillas únicas" que se encargan de simplificar los procedimientos para la creación de empresas en Grecia.

El Registro Comercial General y los Centros de Servicio a los Ciudadanos están configurados como "ventanillas únicas" para la creación de sociedades generales (B.1.1.) Y sociedades limitadas (B.1.2.). Los notarios se establecen como "ventanillas únicas" para las compañías limitadas por acciones (B.2.1.), las compañías de responsabilidad limitada (B.2.2.) y las compañías de capital privado (B.2.3.).

Ley 3427/2005

(Impuesto al valor agregado sobre edificios nuevos, cambios en los impuestos sobre el capital y otras disposiciones) Esta ley aclara que las empresas extranjeras pueden realizar actividades empresariales en Grecia, ya sea formando una sucursal griega o entrando en una empresa conjunta con al menos una empresa griega

Ley 3386/2005

(Entrada, residencia e integración social de nacionales de terceros países en el territorio griego)

Ley 4251/2014

(Código de inmigración e inclusión social, y otras disposiciones)

Ley 4332/2015

(Modificación de las disposiciones del Código de nacionalidad griego)

Ley 4399/2016

(Marco institucional para el establecimiento de regímenes de ayuda a la inversión privada para el desarrollo regional y económico del país, establecimiento del Consejo de Desarrollo y otras disposiciones)

Ley 4540/2018

(Modificación de las disposiciones de la Directiva 2013/33 / UE del Parlamento Europeo y del Consejo de Europa)

Ley 4546/2018

(Actualización y establecimiento de tarifas, cargos y multas) Se refiere a los migrantes y compromete la posibilidad de obtener un permiso de residencia en Grecia con el establecimiento de una empresa privada que realiza actividades que se considera que contribuyen al crecimiento de la economía nacional. En particular, el (potencial) migrante necesita obtener un certificado de salud de un hospital público, abrir una cuenta bancaria en un banco griego y hacer un depósito de 60,000 €, y presentar un plan de negocios que sea para un proyecto de inversión de al menos 300.000 €. El plan de negocios debe llevarse a cabo en el país de origen y presentarse a la Embajada Helénica del país de origen. En caso de rechazo, el migrante (potencial) tiene derecho a presentar otro plan de negocios después de un período de un año. En caso de aprobación, el migrante (potencial) recibe un permiso de residencia para sí mismo y para los miembros de su familia.

- Ley 3386/2005, Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica, 212 / A ' / 23-8-2005 (en griego) (<http://www.et.gr/>)
- Ley 3427/2005, Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica, 312 / A ' / 27-12-2005 (en griego) (<http://www.et.gr/>)
- Ley 4251/2014, Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica, 80 / A ' / 1-4-2014 (en griego) (<http://www.et.gr/>)
- Ley 4332/2015, Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica, 76 / A ' / 9-7-2015 (en griego) (<http://www.et.gr/>)
- Ley 4399/2016, Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica, 117 / A ' / 22-6-2016 (en griego) (<http://www.et.gr/>)
- Ley 4540/2018, Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica, 91 / A ' / 22-5-2018 (en griego) (<http://www.et.gr/>)
- Ley 4546/2018, Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica, 101 / A ' / 12-6-2018 (en griego) (<http://www.et.gr/>)

2.3 Innovación:

La principal innovación experimentada por la legislación griega en el campo de las empresas migrantes en los últimos 10 años es la conexión del permiso de residencia con la actividad económica independiente. Así, junto con las categorías "tradicionales" (es decir, permiso de residencia permanente para inversionistas (propietarios), permiso de residencia para empleo y actividad profesional, residencia temporal, permiso de residencia por razones humanitarias, excepcionales y otras, permiso de residencia para estudios, trabajo voluntario, la investigación y la formación profesional, las víctimas de la trata de seres humanos o acciones para facilitar la migración ilegal, la reunificación familiar, el permiso de residencia por tiempo indefinido, la residencia permanente de miembros de una familia griega y la actividad económica independiente es ahora una categoría más de permiso de residencia.

2.4 Desafíos persistentes:

El hecho de que un permiso de residencia esté relacionado con la actividad de inversión puede plantear un problema de discriminación entre los más pobres y los migrantes y refugiados más ricos que buscan un permiso de residencia en Grecia (y, por lo tanto, en la UE).

Enlaces útiles:

Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica:

(<https://www.hellenicparliament.gr/en/Vouli-ton-Ellinon/I-Bibliothiki/Koinovoulftiki-Syllogi/Efimeris-Tis-Kyverniseos-FEK/>)

La Colección del Boletín Oficial del Gobierno de la República Helénica incluye todos los números del Boletín Oficial del Gobierno desde 1833. Hay temas en:

- La Constitución, las leyes, los tratados internacionales y los acuerdos internacionales
- Decisiones reglamentarias del Primer Ministro y los miembros del Gabinete
- Actos personales y privados y asignaciones de empleados públicos
- Información sobre empleados públicos con puestos especiales y herramientas de administración para el sector público ampliado
- Actos que determinan las transferencias de bienes raíces de propiedad pública y el uso de la tierra
- Expropiaciones Obligatorias y Urbanismo
- Sociedades Anónimas y Sociedades de Responsabilidad Limitada
- Propiedad comercial e industrial
- Licitaciones del Consejo Supremo de Selección de Personal Civil
- Licitaciones públicas
- Corte Suprema Especial
- Financiamiento de los partidos políticos y de las alianzas de partidos políticos

Entidades de apoyo legal:

El Ministerio de Migración de Grecia ha firmado un Memorando de Entendimiento con el Consejo de Abogados y Sociedades de Derecho de Europa (CCBE) para la prestación de asesoramiento jurídico gratuito a los inmigrantes y refugiados. CCBE es una asociación internacional sin ánimo de lucro que ha estado, desde su creación, a la vanguardia del avance de las opiniones de los abogados europeos y la defensa de los principios legales en los que se basan la democracia y el estado de derecho.

(<https://www.ccbe.eu/>)

3. BULGARIA

3.1 Principales instituciones que implementan/supervisan políticas nacionales relacionadas con las empresas migrantes:

Departamento de Justicia:

<https://newweb.mjs.bg/en/>

Agencia de registro:

<http://www.brra.bg/ContentManagement.ra?contentType=1>

Agencia de registro/cómo registrar una empresa:

<https://www.registryagency.bg/bg/registri/targovski-registar/kak-da-registriram-firma/>

La Agencia de Registro se estableció el 31 de julio de 2004 con la adopción del Artículo 27 de la Ley de Enmienda y Suplemento a la Ley de Registro de Propiedad y Catastro y las Reglas de Procedimiento de la Agencia.

3.2 Regulación general

El procedimiento para el registro de una compañía de responsabilidad limitada (OOD/EOOD) por una persona natural extranjera **no difiere técnicamente** de los casos en que los fundadores son ciudadanos búlgaros. La legislación búlgara es muy liberal a este respecto y, en la práctica, las reglas son las mismas si los fundadores son locales o extranjeros.

La identificación de los fundadores se realiza con un **documento de identidad válido**, que es un documento de identidad o pasaporte internacional (para nacionales de países no pertenecientes a la UE). El monto mínimo de capital en el registro de EOOD/OOD es BGN 2, con el propietario extranjero, respectivamente. El socio es responsable de los pasivos de la empresa hasta el monto del capital aportado por él, y esto es similar a los casos de registro de una empresa por parte de propietarios que son ciudadanos búlgaros. El conjunto de

documentos que se preparan y se ingresan en el Registro de Comercio también son idénticos. Las tarifas estatales para el registro de una empresa por parte de una persona extranjera tampoco difieren de aquellas en las que los fundadores son residentes. Ya sea que los socios sean nacionales de un Estado miembro de la UE o fuera de la UE, están obligados a cumplir con la Ley de Comercio y todas las obligaciones, plazos y responsabilidades derivadas de ella.

A pesar de lo anterior, presentaremos algunas particularidades y momentos específicos cuando una empresa (EOOD o OOD) sea registrada por una persona natural extranjera:

1. Si el extranjero no habla búlgaro, se le debe proporcionar una traducción de los documentos en su lengua materna o en otro idioma que hable.

El objetivo es garantizar que el propietario o gerente de la nueva firma entienda el contenido de los documentos que firma. De lo contrario, no tendrán fuerza legal.

Este requisito se puede lograr de 2 maneras. La primera es una traducción, que produce un formato bilingüe paralelo de los documentos fundadores. En la segunda versión, los documentos están redactados en búlgaro, pero se utilizan los servicios de un intérprete, que hace la interpretación de los documentos en presencia de un notario. El traductor debe firmar una declaración que certifique la corrección de la traducción, teniendo responsabilidad penal por la traducción falsa. Aquí es importante aclarar que el intérprete no necesita jurar. El notario puede designar como intérprete a cualquiera que hable búlgaro junto con uno de los idiomas que habla el extranjero.

La necesidad de traducción de documentos aumenta el costo del procedimiento de registro en sí, debido a los honorarios del intérprete y los honorarios notariales adicionales para certificar la traducción de los documentos si la traducción es oral.

2. Registro distante de una empresa a un extranjero.

El registro de una empresa puede ocurrir incluso si la persona extranjera no está en el territorio del país. Además de firmar los documentos constitutivos (que pueden enviarse por correo electrónico), surgen dos situaciones específicas:

- De acuerdo con la Ley de Comercio y la Ley de Registro Comercial, el gerente debe presentar una declaración certificada ante notario, en la que acepta administrar la empresa, mediante el envío de un ejemplar de su firma (el espécimen).

- Si una compañía de responsabilidad limitada (OOD o EOOD) está registrada, los socios deben abrir una cuenta de acumulación para contribuir con el capital registrado. Una vez que la cuenta no está en Bulgaria, una persona debe estar facultada para tener la autoridad para realizar los trámites pertinentes.

El momento problemático en las situaciones anteriores es cuando estos documentos deben ser autenticados (modelo y poder).

La primera opción es traducir los documentos a un notario local y ser certificado con una apostilla. * Los documentos se envían luego a Bulgaria, para la traducción y certificación de la firma del traductor jurado en el Ministerio de Relaciones Exteriores que certifica la corrección de la traducción en búlgaro. Entonces, no hay ningún obstáculo en la presentación de los documentos al banco y al Registro de Comercio, respectivamente, por parte de las personas autorizadas.

Para algunos países con los que Bulgaria ha firmado tratados bilaterales de asistencia legal (Rusia, Francia, Polonia, Rumania, Italia, Austria, Grecia, etc.), es suficiente que los

documentos estén certificados ante notario local y exentos de la legalización de la apostilla. Sin embargo, la traducción de los documentos y su aprobación siguen siendo obligatorias.

* La Apostilla es un certificado sellado para validar un documento del estado en el que se emitió. Los documentos provistos con apostilla están exentos de cualquier otra forma de certificación y legalización, tanto en los países emisores como en los países en los que se beneficiarán si son parte de la Convención de La Haya de 1961. Para partes fuera de este Convenio, se necesitan legalizaciones adicionales y procedimientos mucho más sofisticados. Por el contrario, nuestro país puede tener un acuerdo bilateral con el país en cuestión, lo que requeriría que se retirara la certificación de apostilla.

La opción más fácil y barata es que los documentos se endosen en el Consulado de Bulgaria.

Más información sobre las leyes en Bulgaria cuando creas una empresa

El procedimiento de registro de una sociedad de responsabilidad limitada, EOOD/LTD, en realidad no es nada complejo. Si no quiere o no tiene la oportunidad de pagar los honorarios del abogado, no hay ningún obstáculo para que los documentos de registro sean preparados por uno mismo.

Pero éste es un **riesgo** que no está justificado, porque, en este punto, usted establece las bases legales para su futuro negocio. Las tarifas de registro de la empresa no son altas, y vale la pena contratar a un especialista, dado que así obtendrá una mayor seguridad y no perderá tiempo haciendo cosas que tal vez no entienda.

Instrucciones generales

La única diferencia entre EOOD y OOD está en el número de personas que poseen parte del capital. En el caso de EOOD, la propiedad del capital es unilateral. En el caso de OOD, los fundadores deben ser al menos dos, sin el requisito de tener contribuciones de capital iguales.

1. Nota sobre el capital pagado. Emitido por banco opcional. Cuando se registra una empresa con un capital superior a BGN 2 (el mínimo legal), se debe pagar al menos el 70% del capital por el listado.

2. Consentimiento para aceptar el manejo y la firma del espécimen. Debe ser certificado por un notario y firmado por el gerente. Hay dos opciones: tener un espécimen preparado que solo requiera una certificación de notario o pedirle a la oficina del notario que lo haga por usted. En el segundo caso, por supuesto, obtendrá "más salado". La certificación notarial de un documento preparado costará BGN 6.

3. Ordenanza (para EOOD) o Acuerdo de la compañía (para OOD). Debe contener: nombre, sede, domicilio social de la empresa; nombres y datos personales de los socios; actividad; el monto del capital y el valor de las contribuciones de los socios a OOD; y nombre y datos personales del gerente.

4. El Protocolo Fundador (EOOD) o las actas de la Asamblea General de Socios (OOD). Debe contener las decisiones tomadas por la asamblea constituyente, así como la agenda de la reunión.

5. Decisión del propietario único del capital para el nombramiento de un administrador (EOOD) o decisión de la junta general para el nombramiento de un administrador (OOD). Usted puede ser nombrado gerente de EOOD; un socio puede ser designado para una compañía, y un tercero puede ser designado como gerente.

6. Formulario de solicitud A4: el "corazón" de los documentos. Esto se puede encontrar en el sitio de Registro de Comercio, descargado y completado. Todos los demás documentos se adjuntan a él. También hay instrucciones para completar la solicitud.
7. Declaración bajo el art. 13 párr. 4, Ley de Registro Comercial (CTA). La verdad de las circunstancias expuestas está declarada y firmada por el solicitante.
8. Declaración en virtud del art. 13 párr. 5, CTR. Se afirma que todos los documentos son presentados y firmados por el solicitante.
9. Declaración bajo el art. 142, Derecho Mercantil (CC). Prohibición de la competencia, a ser firmada por el gerente.
10. Declaración bajo el art. 141, párr. 8, T3. El gerente declara que cumple con los requisitos de la ley de un gerente de la compañía. Naturalmente, está firmado por el gerente.
11. Solicitud de retención de la empresa (D1); no es obligatorio y costará 50 BGN (aquí puede verificar de forma gratuita si el nombre de la empresa es gratuito).
12. Una licencia o permiso cuando el negocio lo requiera.

Pasos finales

En los documentos fundadores, al ingresar el nombre de la empresa, tenga en cuenta que este último está en proceso de incorporación. Todos los documentos se pueden encontrar en internet. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que es muy arriesgado lanzar un negocio "general". Abrir una empresa con circulares gratuitas en Internet puede ser mucho más costoso en el futuro, es decir, si necesita realizar cambios en la empresa, obtener un socio, obtener una inversión, etc. La responsabilidad por la falsedad de las declaraciones es una responsabilidad penal.

¡ATENCIÓN! Tenga cuidado si utiliza muestras preparadas del memorando y el protocolo, ya que estos documentos son la "esencia" de su empresa y serán su "persona" en la realización de actividades adicionales. Es mejor que un especialista elabore los documentos y los introduzca.

Registro de la compañía - cuánto tiempo tomará

El tiempo que tomará para el registro es de aproximadamente 2-3 días. (Este es solo el momento de la presentación real de los documentos y no incluye su preparación). Primero, es necesario abrir una cuenta bancaria de capital de acumulación en un banco opcional. Los documentos que se deben presentar al banco son el Acuerdo de la Compañía, el Protocolo Fundacional y la Decisión para el nombramiento de un Gobernador..El banco debe abrir una cuenta de garantía a nombre de la compañía; Pague una cuota; y proporcione una nota sobre el capital pagado. El gerente luego toma el certificado del banco, certifica su muestra verbalmente y con todos los documentos va a la Agencia de Registro, donde primero introduce la tarifa estatal y aplica la prueba (pago).

3.3 Innovación

Los cambios en la legislación que se remontan a 2010 hacen que sea más fácil para las nuevas empresas iniciar su propio negocio. La evidencia más sólida de esta reclamación es la

disminución en el capital inicial requerido para registrar una compañía de responsabilidad limitada: ***el valor mínimo del capital social se redujo de 5000 a solo 2 impuestos.***

Este importante alivio financiero permite a un gran número de búlgaros registrar su propia compañía de capital en lugar de establecer su empresa como un comerciante único, que era la forma legal más adecuada para cotizar en lo que se refiere al capital inicial. La ventaja de las compañías de responsabilidad limitada consiste en el hecho de que el único propietario del capital es responsable de los pasivos de la empresa solo dentro de la propia compañía y no de su propio capital, como es el caso de ET.

¿Es conveniente registrar una empresa con una cantidad mínima de capital?

Aunque la ley lo permite, esto no significa que pagar un capital a un mínimo de BGN 2 sea una buena solución. Ya sea que establezca su propia propiedad exclusiva (EOOD o registre su empresa como una compañía con otras), el registro de un mínimo de 2 \$ de capital envía un mensaje negativo a sus socios comerciales y acreedores potenciales.

Una compañía que ha colocado en su cuenta de acumulación solo 2 niveles de capital social demuestra que no puede cubrir sus costos iniciales y no puede reembolsar ningún pago a proveedores y contratistas. Dado que el capital corporativo se percibe legalmente como un riesgo, es decir, estos son fondos personales que los fundadores están dispuestos a arriesgar en nombre de su empresa comercial, entonces su valor mínimo demuestra lo que puede verse como una actitud frívola con respecto a las actividades de la empresa.

3.4 Desafíos persistentes

Se alega que en Bulgaria no hay ningún problema con el registro de una empresa, porque la reforma básica se completó hace años con la transformación del proceso del tribunal a la Agencia de registro y con la reducción del capital mínimo (anteriormente fue de 5000 levas) para el registro de la empresa y los honorarios. Si bien el progreso es realmente notable, principalmente debido a la ineficacia del procedimiento antes de la reforma, el registro de una empresa por el propietario mismo toma al menos 4-5 días, cuesta más que el capital mínimo requerido de BGN 2 y algunos de los pasos son totalmente superfluos.

Para ilustrar la falta de significado en parte del procedimiento, las conclusiones son:

Es inmediatamente posible reducir el número de procedimientos de registro para OOD;
Es inmediatamente posible acortar todo el proceso a 2 días hábiles;
El requisito de capital mínimo debe ser abolido inmediatamente;
Es imperativo que la Agencia de registro tenga una descripción breve pero completa de todo el procedimiento, aunque algunos de los pasos no son de su competencia.

Enlaces útiles:

Toda la legislación y también la posibilidad de contratar a un abogado:

<https://pravatami.bg/2780>

Departamento de Justicia:

<http://www.brra.bg/ContentManagement.ra?contentType=1>

Ley de Registro Mercantil y Registro de Personas Jurídicas sin Ánimo de Lucro:

<https://www.lex.bg/bg/laws/ldoc/2135545013>

Ley de Derecho:

http://www.noi.bg/images/bg/legislation/laws/TYRGOVSKI_ZAKON.pdf

Instituto nacional de seguridad social:

<http://www.noi.bg/en/abouten/links>

Cómo crear una empresa en la UE:

https://europa.eu/youth/bg/article/58/3583_bg

Startups en Bulgaria/UE:

https://europa.eu/youreurope/business/start-grow/start-ups/index_en.htm

Entidades de apoyo legal:

Asesoramiento y ayuda desde la UE:

https://europa.eu/youreurope/business/start-grow/start-ups/bulgaria/index_en.htm

Ministerio de Finanzas:

<http://www.nap.bg/en/>

<http://www.minfin.bg/en/>

Comisión de supervisión financiera:

<http://www.fsc.bg/en/>

Ministerio de Empleo y Política Social:

<http://www.asp.government.bg/web/guest/home1>

Consejo de Ministerio de la República de Bulgaria:

<http://www.government.bg/en>

4. ESPAÑA

4.1 Principales instituciones para la implementación/supervisión de políticas nacionales relacionadas con las empresas migrantes:

- El Ministerio de Economía y Empresa

(<http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/>)

Es responsabilidad del Ministerio de Economía y Empresa proponer e implementar las políticas del Gobierno en materia de reformas y asuntos económicos, mejorar la competitividad, el desarrollo industrial, las telecomunicaciones y la sociedad de la información, y el desarrollo de la Agenda Digital, así como la política de apoyo a la empresa.

- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social

(<http://www.mitramiss.gob.es/>)

La Secretaría de Estado para las Migraciones es el organismo encargado de desarrollar la migración. Política definida por el gobierno sobre inmigración e integración de inmigrantes.

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

(<http://www.mitramiss.gob.es/>)

Proporciona a los empresarios las herramientas necesarias para iniciar negocios o registrarse como trabajadores por cuenta propia de una manera más rápida, más sencilla y más económica.

- El Registro Mercantil Central

(<http://www.rmc.es/Home.aspx>)

Organismo público que facilita la obtención de un certificado que certifique la inexistencia de otra empresa con el mismo nombre que pretende constituir. Requisito esencial para la concesión de la Escritura Pública de constitución de sociedades y otras entidades registrables.

- Confederación Española de Organizaciones de *Empresarios*

(<https://www.ceoe.es/es>)

Integra de forma voluntaria dos millones de empresas y autónomos de todos los sectores de actividad, que están vinculados a CEOE a través de más de 4.500 asociaciones de base.

4.2 Regulaciones generales

- Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre los Derechos y Libertades de los Extranjeros en España y su Integración Social, modificada por la LO 8/2000, 14/2003 y 2/2009, más conocida como la Ley de Extranjeros de España:
(<https://www.boe.es/buscar/pdf/2000/BOE-A-2000-544-consolidado.pdf>)
Incluye todas las regulaciones de inmigración, como los derechos y obligaciones de estos pueblos, la reunificación familiar, garantías legales, permisos de residencia, visas, etc. Además, el Capítulo 3 está dedicado al proceso para obtener la autorización para realizar actividades lucrativas.
- Federación Nacional de Asociaciones de Empleadores y Trabajadores Independientes, ATA: (<https://www.ata.es/>)
Es uno de los organismos competentes para probar la viabilidad de los planes de negocios de cualquier persona que quiera iniciar un negocio como migrante.
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo:
(<https://www.boe.es/boe/dias/2007/07/12/pdfs/A29964-29978.pdf>)
Es la norma que regula el trabajo de las personas en una actividad económica o profesional con fines de lucro.

4.3 Innovación

En España existen varios programas que tienen como objetivo atraer la inversión extranjera. Desde el punto de vista del empresario que está pensando en iniciar un negocio, sería interesante dar más visibilidad a todas las medidas a su favor. La Ley 14/2013 de Apoyo a los Emprendedores, aprobada en 2013, entre otras medidas, está relacionada con las visas para nuevos empresarios extranjeros que promueve el Ministerio de Relaciones Exteriores.

A nivel regional (España está dividida en 17 comunidades autónomas y cada una puede legislar sobre este tema) también hay comunidades que han implementado medidas de apoyo.

4.4 Desafíos persistentes

1. Dificultad para convalidación y reconocimiento de títulos. Uno de los requisitos para abrir una empresa siendo migrante o refugiado, es contar con la cualificación profesional exigible o experiencia acreditada para el ejercicio de la actividad concreta, así como, dado el caso, colegiación profesional.
2. Escasa ayuda financiera. Otro requisito consiste en estar en disposición de justificar la capacidad de cubrir la inversión prevista para la puesta en marcha del proyecto. Se debe contar con la capacidad económica para la manutención además de los gastos deducidos del desarrollo de la actividad profesional.
3. Elevados impuestos a los empresarios. Como se puede observar en el gráfico de debajo, en España los impuestos para los autónomos son muy altos, alrededor de 3.300€ al año, mientras que en otros países como Reino Unido sólo llegan a 168€.

Cuota de autónomos en Europa⁶³



Fuente:

<http://www.elautonomodigital.es/comparacion-cuota-de-autonomo-espana/>

4. Algunas de estas personas se encuentran con la barrera del idioma, ya que muchos de ellos proceden de países con un idioma muy diferente del español como Rumanía, Marruecos, Argelia, India, etc. Para resolver este problema, muchas ONGs ofrecen clases de español gratis para favorecer la integración de migrantes y refugiados en la sociedad española.

Enlaces de utilidad:

- Guía sobre los pasos legales a seguir para montar una empresa si eres extranjero: <http://gestron.es/como-crear-empresa-espana-siendo-extranjero/>
- Información empresarial para extranjeros: <https://www.parainmigrantes.info/category/empresas/>
- Inspiración; inmigrantes que tienen empresas de éxito: <https://mundohispanico.com/dinero/estas-empresas-no-existirian-de-no-ser-por-los-inmigrantes>
- Recomendaciones para montar un negocio en España siendo inmigrante: <https://www.aycelaborytax.com/blog/montar-negocio-en-espana-siendo-extranjero/>

Entidades de apoyo legal:

- ONG ALBA: servicio jurídico a inmigrantes (<http://www.asociacionalba.org/servicio-juridico-de-atencion-a-inmigrantes/>)
Esta organización da respuesta a las demandas formuladas por el colectivo de inmigrantes, se centra principalmente en la prestación de un servicio gratuito de información, asistencia y apoyo legal al colectivo inmigrante, orientación social y laboral.
- Asesoría legal para inmigrantes (<https://www.asesoriaparinmigrantes.com/>)
Servicio gratuito de orientación para obtener estatus como la residencia legal en España o el asilo político.
- Servicio para migrantes y refugiados (<https://www.parainmigrantes.info/>)
Ayuda legal y gratuita para migrantes y refugiados que quieran vivir en España.

⁶³ <http://www.elautonomodigital.es/comparacion-cuota-de-autonomo-espana/>

5. DINAMARCA

5.1 Principales instituciones que implementan/supervisan políticas nacionales relacionadas con las empresas migrantes:

- Autoridad empresarial danesa
(<https://danishbusinessauthority.dk>)
Responsable de los principales registros de empresas en Dinamarca.
Esto cubre, para instancia, registro para el IVA y el Registro de Proveedores de Servicios Extranjeros (RUT).
- Ministerio de Inmigración e Integración
(<http://uim.dk/>)
Responsable de los permisos de residencia y trabajo de migrantes y refugiados, así como de la integración de inmigrantes.
- Ministerio de Industria, Negocios y Asuntos Financieros
(<https://em.dk/>)
Responsable de una serie de áreas políticas que son importantes para el ambiente de negocios, incluyendo: regulación de negocios, derechos de propiedad intelectual, política de competencia y consumo, sector financiero y transporte marítimo.
- SKAT
(<https://skat.dk/>)
Agencia tributaria danesa responsable de administrar y hacer cumplir la ley tributaria.
- Autoridad Danesa de Ambiente de Trabajo
(<http://engelsk.arbejdstilsynet.dk/en/>)
Responsable de administrar la Ley de Ambiente de Trabajo en Dinamarca y guiar empresas sobre normas de seguridad y salud en el trabajo.

5.2 Regulación general

1. Udlændingeloven (Ley de Extranjería Danesa):
 - a. Comprende todas las leyes y regulaciones que rigen el acceso a los permisos de asilo, trabajo y residencia en Dinamarca.
 - b. Si usted es un ciudadano de fuera de los países nórdicos, UE/EEE y Suiza, debe solicitar un permiso de residencia y trabajo para trabajar por cuenta propia y/o para operar una compañía independiente en Dinamarca.
2. Esquema de puesta en marcha (<http://www.startupdenmark.info/>)
 - a. Start-up Denmark está dirigida por el Ministerio de Negocios y Crecimiento y el Ministerio de Inmigración, Integración y Vivienda.
 - b. Los empresarios no daneses solicitan un plan de negocios, que luego es evaluado por un panel de expertos. Los solicitantes con planes de negocios aprobados son, en lo sucesivo, elegibles para solicitar un permiso de residencia y trabajo.
3. Actos del ambiente de trabajo (<http://engelsk.arbejdstilsynet.dk/>):
 - a. Establece los objetivos generales y los requisitos en relación con el entorno laboral. Las principales áreas de la legislación son el desempeño del trabajo, el diseño del lugar de trabajo, el equipo técnico, las sustancias y los materiales, los períodos de descanso y los jóvenes menores de 18 años.

- b. La Ley Danesa de Ambiente de Trabajo está actualmente complementada por Órdenes Ejecutivas, que contienen regulaciones más detalladas. Las órdenes ejecutivas son normas de ley que son legalmente vinculantes para las empresas y que generalmente contienen normas sobre sanciones penales.

5.3 Innovación

Desde que la entrada de migrantes en la UE alcanzó su punto máximo en 2015, se han introducido una serie de medidas legislativas y administrativas en el campo del asilo y la migración. En general, se ha vuelto más difícil obtener permisos de residencia y de trabajo. Se han adoptado varios proyectos de ley para facilitar el rechazo de los solicitantes de asilo en las fronteras, el regreso al país de origen y el control de identidad. Las nuevas reglas con respecto a los permisos de residencia permanente y la reunificación familiar imponen requisitos más estrictos.

En 2015, se llegó a un nuevo acuerdo para simplificar el acceso a la contratación de mano de obra internacional altamente cualificada y para restringir las normas relativas a la mano de obra extranjera que no requieren un alto nivel de cualificaciones. Las nuevas reglas para el trabajo por cuenta propia ahora están contenidas en la Ley de Extranjería. El esquema de la tarjeta verde fue abolido en junio de 2016. En cambio, se introdujo un nuevo esquema llamado "Start-up Denmark". Se otorgará un máximo de 50 permisos de residencia y trabajo bajo este esquema por año. Se otorga un permiso de residencia y trabajo bajo el paraguas de Start-up Denmark por un máximo de dos años con posibilidad de prórroga por tres años a la vez.

5.4 Desafíos persistentes

- Si está recibiendo 'Kontanthjælp' (asistencia en efectivo del estado) no puede iniciar un negocio. No es posible recibir este tipo específico de ayuda y ganar su propio dinero a través de un negocio simultáneamente.
- Si ha trabajado anteriormente en una empresa danesa, existe la posibilidad de tener un seguro en el que reciba 'Dagpenge' en el caso de que quede desempleado. Bajo ciertas circunstancias, se le puede permitir iniciar un negocio al mismo tiempo que recibe 'Dagpenge', sin embargo, este es un asunto que debe ser tratado a través del a-kasse (unión).
- Un problema que sigue siendo importante para los empresarios migrantes y refugiados es la barrera del idioma, particularmente en lo que respecta a encontrar un puesto de trabajo que refleje adecuadamente su nivel de habilidad. Este desafío solo parece ser exagerado por la decisión del gobierno danés de abolir el curso danés orientado al mercado laboral, que consistió en 250 horas de capacitación en idioma danés ofrecida a trabajadores y estudiantes extranjeros. Esto fue reemplazado por un "curso de idiomas para principiantes" ofrecido a todos los inmigrantes recién llegados, lo que significa que está menos adaptado para encontrar empleo o familiarizar a los inmigrantes con el mercado laboral danés.

Enlaces útiles:

- Autoridad empresarial danesa
Reglas para tener un negocio en Dinamarca
<http://danishbusinessauthority.dk/what-are-rules>
- Negocios en Dinamarca
Portal principal para empresas extranjeras en Dinamarca con información sobre las normas pertinentes y actores, así como todos los registros en línea pertinentes
<http://businessindenmark.dk>
- Emprendedores Refugiados Dinamarca

Transforma la "crisis de refugiados en una oportunidad de refugiado" y utiliza el espíritu empresarial como una herramienta de integración

<http://refugeeentrepreneursdenmark.dk/entrepreneurs>

- Egenvirksomhed.Nu
Conecta a las personas de negocios que ayudan con el desarrollo de los empresarios que reciben apoyo estatal o de integraciones.

<http://egenvirksomhed.nu/>

- Fondo de Innovación Dinamarca
Este fondo invierte en empresarios, investigadores y empresas con conocimientos e ideas que generan crecimiento y empleo en Dinamarca.

<https://innovationsfonden.dk/da/soegemulighed/integrationsindsats-med-fokus-paa-flygtninge>

- Casa de Negocios CPH
Business House Copenhagen vincula a las empresas con la ciudad de Copenhagen y ayuda a iniciar su propio negocio.

<https://international.kk.dk/bhc>

- Centro de Desarrollo de Negocios Multiétnicos
Creado por dueños de negocios con conexiones a los muchos residentes en Dinamarca con antecedentes internacionales.

<http://mbdc.dk/>

- Reiniciar Refugiados
Empodera a los empresarios refugiados con financiación de fuentes locales.

<https://restartrefugees.com>

- Casa de trampolín
Este centro comunitario independiente proporciona a los refugiados y solicitantes de asilo en Dinamarca un lugar de "apoyo, comunidad y propósito". <https://www.trampolinehouse.dk/#>
- Centro de Empleo, Lenguaje e Integración.
La integración de Jobcenter es para los recién llegados que no han vivido en Dinamarca durante más de 3 años.

<https://www.kk.dk/cbsi>

- Startup Dinamarca
Una organización que analiza los modelos de negocio de los migrantes de Países no pertenecientes a la UE y no pertenecientes al EEE.
<http://www.startupdenmark.info>
- Foreningen Nydanske
Una asociación de más de 100 empresas miembros que se centran en la inclusión y la diversidad y allanan el camino para los inmigrantes en el mercado laboral.

<https://www.foreningen-nydanske.dk/home/medlemsressourcer/om-foreningen/hvem-er-vi>

- Casa de crecimiento Copenhagen / Vaeksthus Hovedstadsregion
Esta institución ayuda a las empresas a crear crecimiento, empleos, exportaciones, etc. Proporcionan apoyo individualizado. La consulta puede cubrir temas como internacionalización, liderazgo, y financiación.

https://startvaekst.dk/vhhr.dk/omos_vhhr

- Danish Entrepreneur Magazine
<https://www.d-i-f.dk/2018/12/17/vejen-til-et-succesfuldt-investorpitch/>
- Manuales de inicio para iniciar la mayoría de los tipos de pequeñas empresas (en danés).
<https://www.imidt.dk/startvejledninger/>

<https://indberet.virk.dk/>

- Plataforma de Emprendimiento CBS
Esta plataforma conecta los recursos en investigación y educación empresarial en CBS. Con las redes globales de la escuela.

<https://www.cbs.dk/en/knowledge-society/business-in-society/entrepreneurship>

- Nuevo en Dinamarca
Ofrece orientación a empresas recién establecidas.

<https://www.nyidanmark.dk/>

- Trabajo en Dinamarca
Proporciona a los solicitantes de empleo internacionales y empleadores daneses la información, orientación, y herramientas para encontrarnos.

<https://www.workindenmark.dk/>

III Ejercicios

Módulo de ejercicio 1

Habilidades Blandas - Empleo y Emprendimiento

5 maneras de cultivar la autoconciencia

1. **Cree un espacio para usted:** dedique tiempo y espacio todos los días, tal vez a primera hora de la mañana o media hora antes de dormir, cuando se aleje de las distracciones digitales y pase un tiempo consigo mismo, leyendo, escribiendo, meditando, y conecte consigo mismo.
2. **Practique la atención plena:** la atención plena es la clave para la autoconciencia. A través de la práctica de la atención plena, estará más presente consigo mismo para que pueda "estar allí" para observar lo que sucede dentro y alrededor de usted. Puede practicar la atención plena en el momento que desee, a través de la escucha consciente, la alimentación consciente o el caminar.
3. **Mantenga un diario:** escribir no solo nos ayuda a procesar nuestros pensamientos, sino que también nos hace sentir conectados y en paz con nosotros mismos. Escribir también puede crear más espacio de cabeza a medida que dejas que tus pensamientos fluyan hacia el papel. También puede utilizar el diario para registrar su estado interior. Pruébelo en casa: elija medio día en un fin de semana, preste mucha atención a su mundo interior, lo que está sintiendo, lo que se dice a sí mismo y tome nota de lo que observa cada hora.
4. **Gane diferentes perspectivas:** pida retroalimentación. A veces podemos tener demasiado miedo de preguntar qué piensan los demás de nosotros, mientras que a veces los comentarios pueden ser sesgados o incluso deshonestos; podrá diferenciarlos de los comentarios reales, genuinos y equilibrados a medida que aprende más sobre usted y los demás. La investigación ha demostrado que realizar comentarios de 360 grados en el lugar de trabajo es una herramienta útil para mejorar la autoconciencia de los gerentes.⁶⁴

Actividades de resolución de problemas

Torre de espaguetis de malvavisco

Ayuda con: Colaboración

Podemos resolver problemas en equipo mejor que solos, lo que significa que desarrollar las habilidades de colaboración de su equipo conducirá a mejores resultados de resolución de problemas.

⁶⁴ <https://www.developgoodhabits.com/self-awareness-activities/>

Lo que necesitarás (por equipo):

- 20 palitos de espaguetis crudos
- 1 rollo de cinta adhesiva
- 1 patio de cuerda
- 1 malvavisco

Instrucciones:

1. El objetivo de este ejercicio es ver qué equipo puede usar los materiales provistos para construir la torre más alta dentro de un período de tiempo asignado. La torre debe poder sostenerse sola.

2. Para hacer que este ejercicio sea más desafiante, intente agregar un malvavisco en la parte superior de la torre. Este ejercicio de resolución de problemas del equipo ayuda a los equipos a pensar de manera inteligente mientras desarrollan la camaradería y el liderazgo.⁶⁵

Módulo de ejercicio 2 Creatividad e Innovación⁶⁶

- Ejercicio:

Abrazando todos los temas mencionados anteriormente, ¿debemos describir lo que hemos ganado hasta ahora? Trate de rellenar la plantilla que puede encontrar a continuación.

Evaluación

Evaluar los recursos y la capacidad:

Estrategia

Seleccione una estrategia:

Implementación

⁶⁵<https://www.wrike.com/blog/top-15-problem-solving-activities-team-master/>

⁶⁶All links for Module 2: <http://breakthroughthinkingguide.com/resources/answer-keys/>

<https://www.mindtools.com/pages/article/creativity-quiz.htm>

<http://www.testmycreativity.com/>

Selección y aplicación:

- Ejercicio:

Se le ofrecerán tres imágenes al azar. Necesita crear una idea de negocio que conecte las tres imágenes.

Version 1



Escriba su idea de negocio

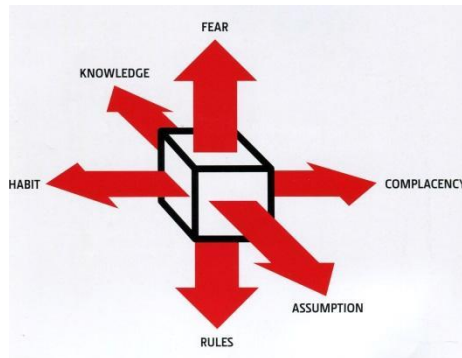
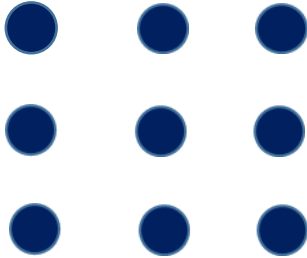
Version 2



Escriba su idea de negocio

- Ejercicio: ¡Piense fuera de su contexto habitual!

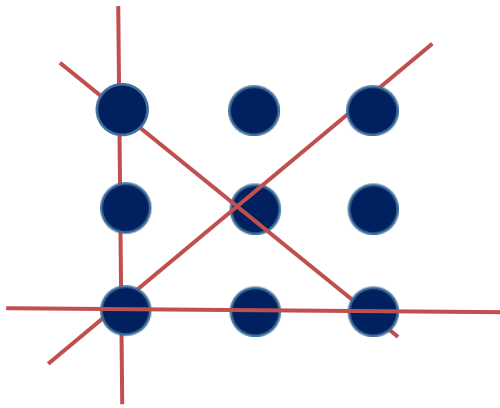
Conecte estos 9 puntos con 4 líneas rectas.



Pista: ¡Realmente necesita pensar fuera del contexto!

Solución abajo

- .
- .
- .
- .
- .



	Declaraciones de respuesta	De ningún modo	Raramente	Algunas veces	A menudo	Muy a menudo
1	Me considero una persona que busca la estabilidad.					
2	Retengo mis ideas hasta que alguien las pida.					
3	Es difícil para mí encontrar soluciones a problemas a los que nunca antes me había enfrentado.					

4	Cuando otros se atascan, puedo encontrar nuevas soluciones a los problemas.					
5	Siempre pido la opinión de los demás sobre mis ideas antes de implementarlas.					
6	Estoy ansioso/a por aprender cosas nuevas.					
7	Se deben seguir las pautas y no hay razón para desviarse de ellas.					
8	Se me ocurre un enfoque alternativo si el anterior no funciona.					
9	Tengo la capacidad de crear una combinación increíble a partir de componentes simples.					
10	El miedo a cometer errores afecta muchas de mis decisiones.					
11	Mi cerebro está siempre en llamas y los pensamientos siempre vienen.					

	Declaraciones de respuesta	De ningún modo	Raramente	Algunas veces	A menudo	Muy a menudo
1	Me considero una persona que busca la estabilidad.					
2	Retengo mis ideas hasta que alguien las pida.					
3	Es difícil para mí encontrar soluciones a problemas a los que nunca antes me había enfrentado.					

4	Cuando otros se atascan, puedo encontrar nuevas soluciones a los problemas.					
5	Siempre pido la opinión de los demás sobre mis ideas antes de implementarlas.					
6	Estoy ansioso/a por aprender cosas nuevas.					
7	Se deben seguir las pautas y no hay razón para desviarse de ellas.					
8	Se me ocurre un enfoque alternativo si el anterior no funciona.					
9	Tengo la capacidad de crear una combinación increíble a partir de componentes simples.					
10	El miedo a cometer errores afecta muchas de mis decisiones.					
11	Mi cerebro está siempre en llamas y los pensamientos siempre vienen.					

Ejercicio 3: Piense fuera del contexto habitual!

Plan de Negocios y Modelo Canvas

Ejercicio 1:

Respondiendo a la pregunta: “¿Quién soy yo?”

Vale la pena considerar la posibilidad de que nuestras carreras y valores evolucionaron en torno a las expectativas establecidas por los demás, en lugar de por uno mismo. Un problema

con las expectativas de los demás es que podríamos adoptarlos como propios, ya que el deseo de aceptación social puede abrumar fácilmente nuestras brújulas internas.

Intentemos un experimento mental: recuerde cualquier momento antes de los 20 años.

¿Qué le gusta hacer?

¿Qué actividades, juegos, pasatiempos, deportes, eventos o materias escolares le hicieron disfrutar?

Piense lo que lo mantuvo absorto durante horas y lo hizo felizmente ajeno al resto del mundo:

¿Qué tareas le hizo volar el tiempo?

Escriba sus pensamientos.

Ejercicio 2:

Aplicando el modelo Canvas a su propia estrategia.

Empezando:

Comience a esbozar su modelo de negocio creando Statts para cada uno de los nueve bloques de construcción. Algunas personas prefieren comenzar con una lista de sus segmentos de clientes o propuestas de valor. Otras prefieren comenzar con sus recursos o actividades clave. No importa. Simplemente hágalo.

Pregúntese cuáles son todos los elementos que su modelo de negocio requiere para crear, entregar y capturar valor. Cree un Statty para cada elemento que sea importante.

Compruebe la integridad y coherencia:

Asegúrese de no crear elementos "huérfanos" en su modelo de negocio. Por ejemplo, para cada segmento de clientes y sus trabajos a realizar, debe tener una propuesta de valor correspondiente. O, por ejemplo, para cada propuesta de valor, debe enumerar los recursos y actividades clave que se requieren para crearla.

Contar una historia:

Cuando termine de esbozar su modelo de negocio, intente contar la historia de su modelo, un Statty a la vez. Anote todos los Statts y explique su modelo de negocio colocando un Statty tras otro en un lienzo en blanco. Esto te obligará a contar una historia coherente, elemento tras elemento.

Codificación de color:

Utilice diferentes estilos de color para resaltar ciertos aspectos de su modelo de negocio. Por ejemplo, use Statts de color diferente si tiene dos segmentos de clientes muy diferentes en su modelo de negocio con tareas a realizar muy diferentes (por ejemplo, anunciantes y usuarios). Luego continúe usando los mismos colores para las propuestas de valores, canales, etc. correspondientes.

Visuales y palabras:

Combinar imágenes y palabras para describir los bloques de construcción de modelos de negocios es más poderoso que solo usar palabras. Nuestro cerebro procesa imágenes más rápido que las palabras. Por lo tanto, las imágenes permitirán a los espectadores de su Canvas captar más rápidamente el panorama general de su modelo.










Granularidad:

No agregue demasiados Statts cuando esté esbozando la visión general estratégica de un modelo de negocio. Demasiados detalles ocultan el cuadro grande. Por otro lado, agregar

detalles es apropiado cuando trabaje en el refinamiento de su modelo de negocio, para probarlo y considerar el desarrollo del cliente.

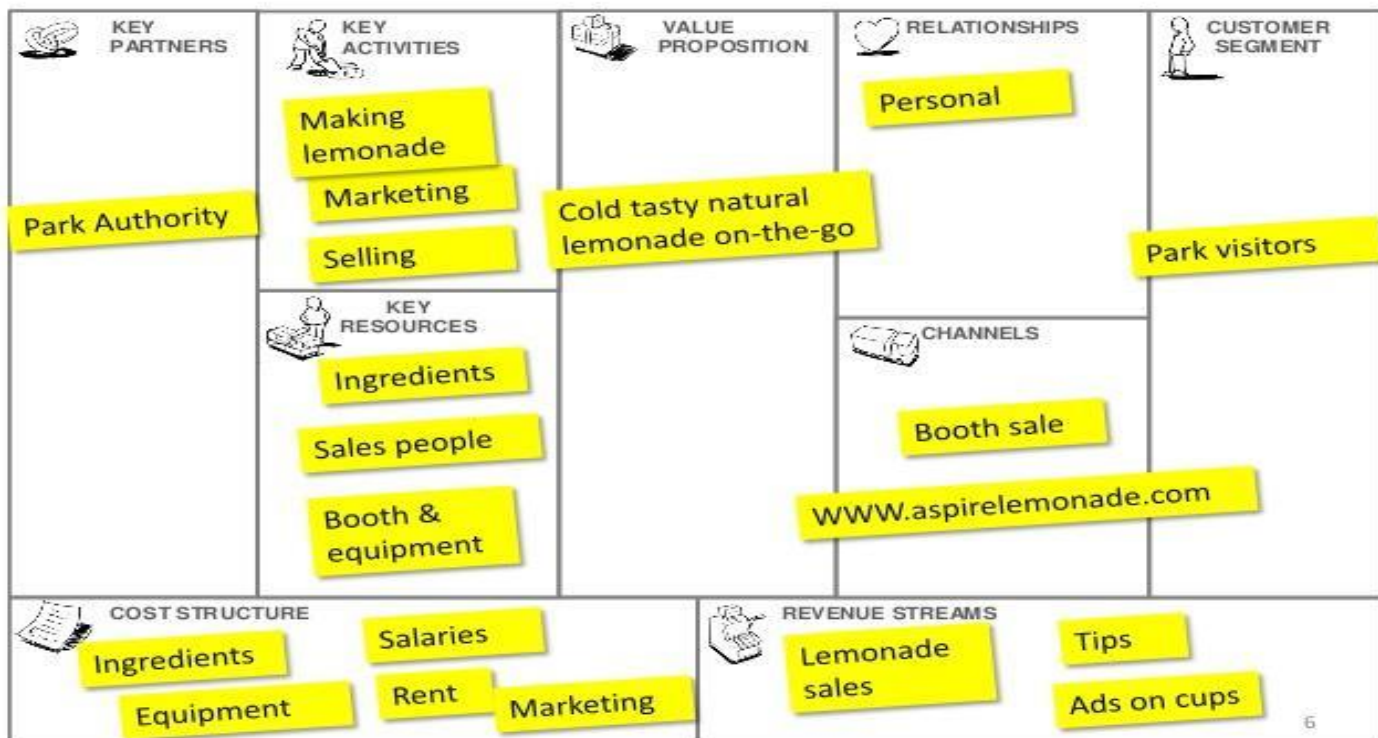
Describir demasiadas ideas diferentes en el mismo Business Model Canvas puede generar confusión. Trate de usar lienzos separados para esbozar ideas individuales. Si es necesario, siempre puede reunirlos en el mismo lienzo más adelante.

Use la siguiente plantilla:

The Business Model Canvas					Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 				
	Key Resources 		Channels 					
Cost Structure 			Revenue Streams 					

Y también el ejemplo:

ASPIRE Lemonade Stand Business Model Canvas



Resumen

El Business Model Canvas es un resumen de una sola página que presenta lo que hace (o desea hacer) y cómo lo hace, permitiendo conversaciones estructuradas sobre la gestión y la estrategia.

Este formato visual es útil para organizaciones y empresas existentes y nuevas. Los programas existentes pueden desarrollar nuevas iniciativas e identificar oportunidades al tiempo que se vuelven más eficientes al ilustrar posibles concesiones y actividades de alineación. Los nuevos programas pueden usar el lienzo para determinar y planificar cómo hacer que su oferta sea una realidad.⁶⁷

⁶⁷ www.stattys.com
<https://strategyzer.com/>
www.innovationfund.rs
https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>
<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
<https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY>
<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>
<https://www.youtube.com/watch?v=r0mtUQnny94>

Módulo de ejercicio 4

Comunicación y Marketing

1. ¿Qué es la comunicación de marketing?

Ejercicio:

Se le darán tres palabras al azar. Digamos naturaleza, vino y hotel.

Ahora tiene un minuto para desarrollar una idea empresarial que consiste en estas tres palabras al azar. Escríbalo aquí:

Debería darse cuenta de que en este momento logró crear una idea empresarial en un minuto con tres palabras elegidas al azar. ¡Imagina cuán grande puede ser el potencial para la idea que ha cultivado en su mente por un tiempo!

2. ¿Qué es la planificación de productos?

3. ¿Qué es un plan de comunicación?

Ejercicio:

¡El plan de comunicación es tan simple y realmente vital para su éxito!

Tome una hoja de papel y un bolígrafo y comience a identificar los 5 elementos que acabamos de ver al escribir su Plan de Comunicación:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

4. Marketing

Ejercicio:

¡La comunicación importa mucho! Considere la forma en que se comunica. La mayoría de las veces pregunta algo a cambio o viceversa.

Póngase en la posición en la que usted, como cliente, desea comprar su propio producto. ¿Qué se gustaría escuchar, ver o ser ofrecido?

Escriba 3 puntos clave que persuadirán a un cliente potencial de que su producto es de su interés. ¡Tendrá tiempo para desarrollar su estrategia de comunicación para lograr la maximización de ventas!

- 1.
- 2.
- 3.

Ejercicios módulo5: E-Business y Marketing Online

Ejercicio 1:

Escriba estos elementos en el lugar de la tabla que considere más apropiado sobre marketing en línea:

Menos seguridad: hay herramientas u opciones disponibles para los piratas informáticos, por lo que no solo pueden monitorear, sino también controlar cualquier información que se comunique a través de Internet.

Reducir los costos administrativos y operativos.

Reducir los costos de inventario.

Menos privacidad: el patrón de compra de un cliente puede conocerse en una tienda electrónica con la ayuda de ciertas herramientas sofisticadas.

Mejorar el servicio al cliente y la satisfacción.

Reducir el costo de adquisición.

Agilizar los procedimientos de contratación.

Aumentar los ingresos y márgenes de beneficio.

Sin proximidad física con los artículos comprados: en ciertos casos, los clientes no pueden decidir comprar algo antes de examinarlo físicamente.

Aumente la eficacia de la comunicación y la interacción con empleados, proveedores, clientes y socios estratégicos.

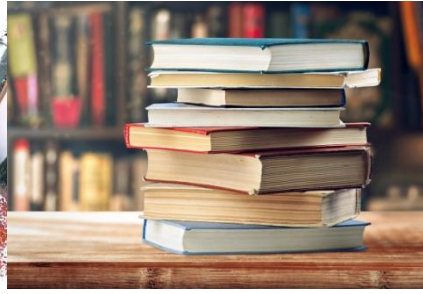
Ventajas	Desventajas

Ejercicio 2:

El posicionamiento SEO es fundamental para el éxito de un negocio en línea. Escriba 10 palabras clave sobre el negocio que representa cada imagen para que su posición en los motores de búsqueda se optimice:



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Ejercicio 3:

Piense en su idea de negocio y escriba un breve informe que responda a las siguientes preguntas. Entonces tendrá listo su plan de marketing!

S significa situación

Análisis - ¿Qué significa dónde estamos ahora?

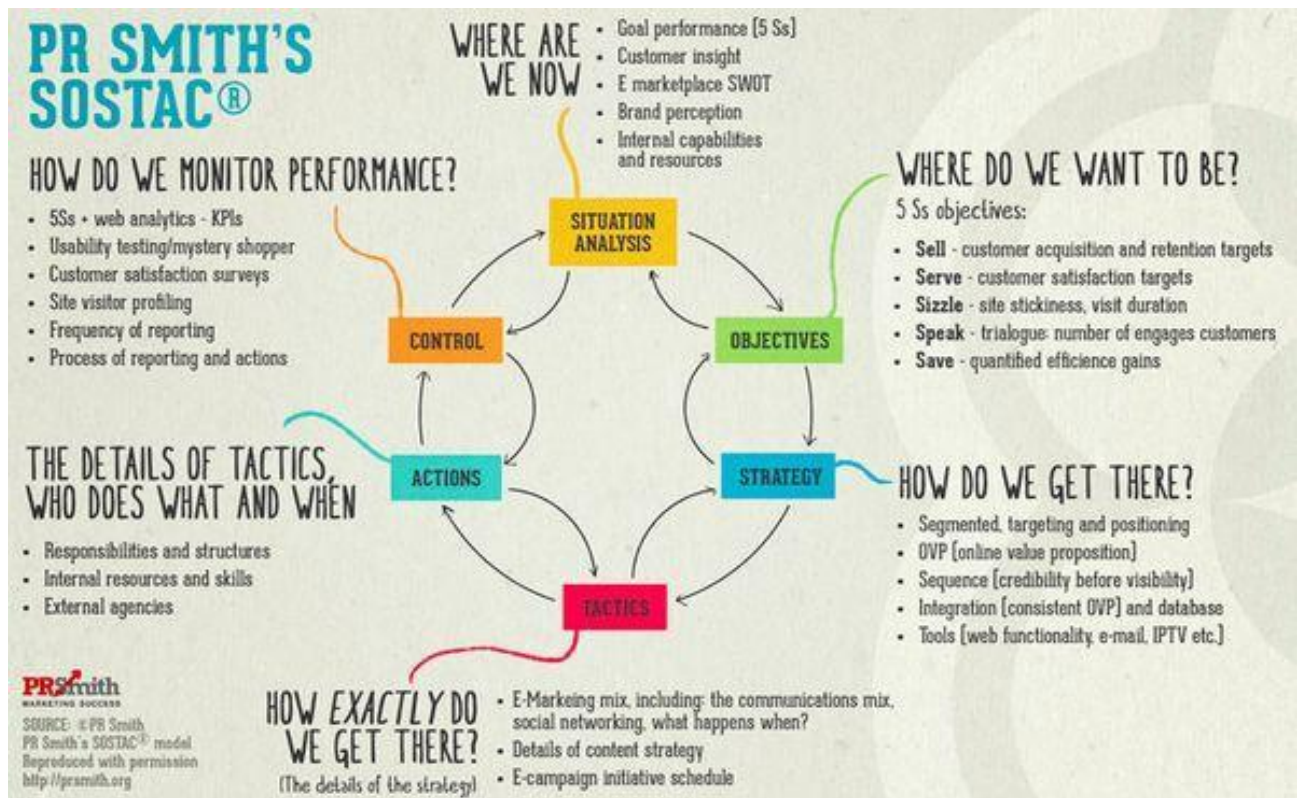
O significa Objetivos, ¿dónde queremos ir?

E significa Estrategia, que resume cómo vamos a llegar allí.

T significa tácticas, que son los detalles de la estrategia.

A es para la acción o la implementación: poner en práctica el plan.

C es para Control que significa medición, monitoreo, revisión, actualización y modificación



Ejercicio 4:

A continuación puede encontrar diez pasos para desarrollar un e-business paso a paso, pero no están en el orden correcto. Póngalos en orden de acuerdo a sus propios criterios:

- Atraer clientes
- Construyendo tu sitio web
- Formando un equipo
- Ganar dinero desde su sitio web
- Hacer una investigación de mercado.
- Retención de clientes
- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.
- Mecanismos de pago y envío.
- Elegir tu negocio online
- Recaudar fondos



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Módulo de ejercicio 6

Servicio al cliente⁶⁸

Ejercicio 1⁶⁹

Ponga su política de servicio al cliente por escrito y asegúrese de que los principios provienen de usted y que todos sus empleados conozcan y puedan cumplir con estas reglas. ¿Qué valores de servicio al cliente son los más importantes para usted? Escriba una lista de 10 reglas de servicio al cliente que formarán la base de su política en este campo.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Ejercicio 2

Consulte la lista de aplicaciones y software sugeridos que se detallan en la sección 6.3 (¿Cómo se implementan los procesos correctos?) del Módulo de servicio al cliente.

¿Hay lugar para las aplicaciones en su empresa?

¿Cuáles?

¿Qué tareas podrían optimizarse para ahorrar tiempo usando una aplicación o un servicio digital?

Ejercicio 3

Consulte la sección 6.4 (¿Cómo capacita a su personal?) en el Módulo de servicio al cliente. Cree una lista de las 10 reglas de servicio al cliente que desea que demuestren sus empleados que se ajusten a su negocio.

1

⁶⁸ <https://www.lessonly.com/wp-content/uploads/2015/03/Lesson.lys-Customer-Service-Training-Manual.pdf>

⁶⁹ <https://downloads.hrdpressonline.com/files/7320080417163054.pdf>

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Ejercicio 4⁷⁰

Este ejercicio se conecta con la sección 6.5 (¿cómo soluciona el problema de un cliente rápidamente?).

Identifique 3 quejas que puede anticipar que los clientes puedan tener sobre su negocio y 3 posibles soluciones.

Quejas

- 1
- 2
- 3

Soluciones

- 1
- 2
- 3

Ejercicio 5

Con referencia a la sección 6.5 (¿Cómo solucionas el problema de un cliente rápidamente?) del Módulo de servicio al cliente, cree su propia encuesta de 10 preguntas para recopilar comentarios sobre el servicio al cliente en su empresa.

Usted puede elegir varios tipos de respuestas, como Excelente, Bueno, Promedio, Regular o Malo. Además, incluya preguntas abiertas donde puedan dejar sus propios comentarios. Recuerde también que su encuesta debe solicitar la información de contacto de la persona.

⁷⁰ <https://www.userlike.com/en/blog/customer-service-training-games>

Algunas preguntas de muestra que podría incluir:

Preguntas de calificación: el personal fue amable y sonrió.

El personal estaba bien informado sobre los productos y servicios.

El personal me saludó cuando llegué.

En general, calificaría mi experiencia de servicio al cliente como ...

Preguntas abiertas: ¿Qué fue lo que más le gustó de su experiencia de compra? ¿Cómo podríamos mejorar?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Ejercicio 6⁷¹

Consulte la sección 6.6 (¿Por qué debería crear un programa de fidelización de clientes?) del Módulo de servicio al cliente. Cree un programa de fidelización que se ajuste a su modelo de negocio. ¿Qué aspectos debería considerar asegurarse para que este programa sea un éxito?

⁷¹ <https://yastrow.com/3-exercises-take-customer-satisfaction-next-level/>

Créditos

Este informe de investigación se realizó en el proyecto "Oportunidades VET para migrantes y refugiados" en el marco del programa europeo "Asociaciones estratégicas Erasmus Plus KA2 para VET". Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.

Esta publicación refleja solo las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Código de proyecto: 2017-1-DK01-KA202-034224