

EVALUACIÓN FINAL

PRESENTADO POR:

SANDRA YAMILE MONTOYA: 53010871

ADRIANA MARIA PAZ CÓD: 52467293

YULI ALEJANDRA GUTIERREZ CÓD. 1053797059

JOSE DAVID CUARTAS CÓD. 94510643

LUZ PERLY PRESTAN

GRUPO: 110011_17

TUTORA:

KAREN SALCEDO MOSQUERA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

**DIPLOMADO GESTIÓN DEL MARKETING PARA EL
EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

DICIEMBRE 2017

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se aborda la propuesta de negocio de la Casa Veterinaria social, en la cual se presentan las actividades claves, las propuestas de valor, la segmentación de los clientes, los canales de distribución. Con la que expresamos como se tienen proyectado nuestro modelo de negocio. Se realiza una reconstrucción del Modelo CANVAS lo cual nos ayuda a situarnos en el mercado, mirar nuestro modelo de negocios, las fortalezas que tenemos, las debilidades, lo que ofrece la competencia y como proyectarnos para poder destacar y hacer la diferencia en el negocio veterinario. Primero hay que identificar nuestro cliente ideal para nuestro caso el dueño de la mascota. Al mismo tiempo identificar de los diferentes canales, cual es más óptimo para llegar al cliente; al igual determinar cuáles serán nuestras fuentes de ingresos.

OBJETIVOS

General:

Con este trabajo se busca identificar las fortalezas de nuestro modelo de negocio de la clínica veterinaria, y resaltarlas en busca de poder representar ante prospectos clientes e inversionistas el valor del proyecto emprendedor.

Específicos:

Analizar de manera detenida los conceptos teóricos analizados en el curso aplicándolos a la idea final de negocio.

Sustentar la reconstrucción del modelo Canvas presentando la propuesta de manera gráfica y escrita.

Identificar las causas que generan valor a la propuesta de negocio detectando los elementos más importantes de la idea de negocio.

Reconstruya el lienzo CANVAS involucrando los contenidos y las propuestas desarrolladas en los bloques 3, 4 y 5 presentando el modelo de negocio en forma gráfica.



SOCIOS CLAVE

Alcaldía
Sociedades Protectoras de Animales
Fundaciones y Asociaciones

ACTIVIDADES CLAVE

Recogida de perros abandonados.
Prestación de servicios veterinarios.
Gestión en página web interactiva.
Adopción de perros y gatos abandonados.
Sensibilización de cuidado y responsabilidad de las mascotas.



PROPUESTA DE VALOR

Servicios profesionales de calidad con componente social a precios justos.
Campañas de sensibilización y responsabilidad en el manejo y buen trato de las mascotas para darles una vida digna.

RELACIÓN CON CLIENTES



Se basará en los principios y valores plasmados en la casa veterinaria dándole a conocer al cliente un servicio personalizado manejando precios favorables.

Atención de emergencias telefónicas 24/7

Enfoque social.

SEGMENTO DE CLIENTES

Dueños de perros y gatos El segmento socioeconómico al que apuntará el negocio será los estratos medio-bajo, a razón que gran parte de este la población declara que es el factor económico el que les impide asistir a una clínica veterinaria.

Activistas en contra del maltrato y abandono animal.



RECURSOS CLAVE

Humanos: Un médico veterinario, un Auxiliar o médico veterinario pronto a graduarse y auxiliar administrativo.

Los recursos financieros: capital de inversión inicial.

Recursos materiales: infraestructura, tecnológicos y operacionales.

CANALES

- Presencial.
- Atención Telefónica emergencias.
- Página Web para programar su primera valoración gratuita.
- Campañas volantes y folletos.



FUENTES DE INGRESOS

- Servicios médicos veterinarios generales.
- Campañas de concientización a las personas de la comunidad.
- Venta de alimentos para mascotas.
- Venta de medicamentos para mascotas.
- Servicios de peluquería y acicalamiento.
- Venta de accesorios y vestuario para mascotas.



ESTRUCTURA DE COSTOS

- Sueldos y comisiones, alquiler local
- Diseño y mantenimiento web
- Costos fijos: Personal y proveedores de servicios externos.
- Costos variables: Aprovisionamiento, logística y acciones de marketing no programadas.
- Economías de escala y de alcance.



EXPLICACION TEÓRICA DEL MODELO DE NEGOCIO VETERINARIA SOCIAL

1. SEGMENTO DE CLIENTES:

Se refiere a conocer bien tu público objetivo; a quién va a ir dirigida la oferta; cuáles son las preferencias de ese mercado o mercados, sus gustos, así como cuáles serán los clientes más importantes para el negocio y su propuesta de valor.

El mercado objetivo del presente plan de negocios será el de los dueños de perros, puesto que, aunque el total de mascotas de compañía ha aumentado de forma explosivo, de la población total de animales, el 59,1% de ellos asistiría al médico veterinario al menos una vez al año. De este universo, el 44,6% asistiría una vez al año, 28,6% dos veces, 16,4% tres veces y 10,4% cuatro o más veces anuales, de lo que se deduce que el promedio de los animales que se atienden en clínica veterinaria lo haría 1,9 veces anuales. Departamento Administrativo Nacional de Estadística D.A.N.E. – Censo 2015 Secretaría Distrital De Salud; Dirección de Salud Pública -

El segmento socioeconómico al que apuntará el negocio será los estratos medio-bajo, a razón que gran parte de este la población declara que es factor económico el que les impide asistir a una Clínica veterinaria. De cada 100 perros que tienen vivienda, 38 deambulan por las calles y de cada 100 gatos que tienen vivienda 53 deambulan libremente.

Nuestro segmento principal de clientes son aquellos interesados en participar como red social en contra del abandono y maltrato animal de estas relaciones comerciales y profesionales se deriva la otra cantidad de servicios que generaran los ingresos necesarios para sustentar la idea emprendedora:

- Realizar asesoría y asistencia técnica en tenencia responsable de animales de compañía.
- Sensibilizar a la población sobre cuidado y responsabilidad, tenencia adecuada de animales de compañía y temas relacionados (actividades educativas).

- Efectuar control poblacional canino y felino a través de esterilización quirúrgica.
- Realizar asesoría y asistencia técnica en control de plagas.
- Vacunación Antirrábica canina y felina.
- Observación de Animales abandonados y recuperación.
- Recolección canina callejera.
- Programa de adopción.
- Eutanasia.
- Vigilancia Activa de la Rabia
- Educación sanitaria.

Según lo anteriormente expuesto, podemos comparar el atractivo de cada una de las clasificaciones de la forma que sigue:

- Tamaño de mercado: En base a la población animal, las dos clasificaciones más atractivas resultan ser producción y pequeños animales. Sin embargo, si consideramos el crecimiento del mercado, queda de manifiesto que es el subgrupo de animales pequeños el que ofrece mayor atractivo.

- Costos de entrada: Para los casos de animales mayores, pequeños animales y animales exóticos, los costos de entrada son similares y corresponden principalmente al acondicionamiento del local y capital de trabajo.

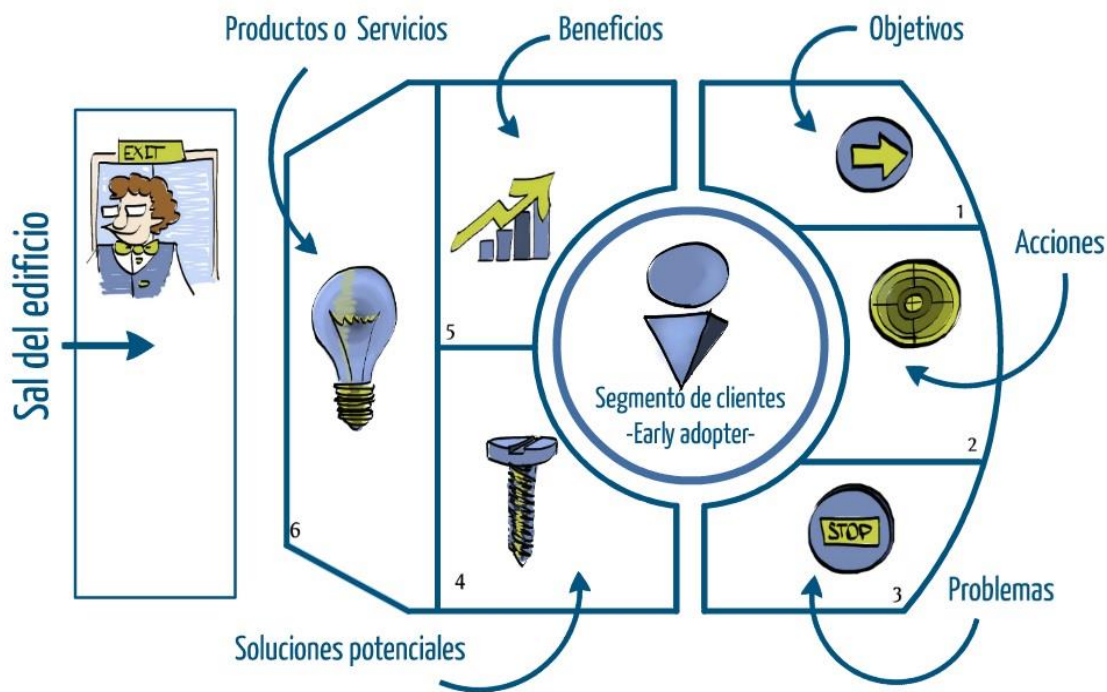
Como se nombró anteriormente, propietarios de mascotas es el segmento más numeroso, y el que presenta un escenario competitivo menos complejo para la creación de un nuevo negocio, puesto que resulta práctica generalizada la casi nula inversión en marketing.

Un aspecto a mantener en consideración es el recabado en investigaciones en terreno, en las cuales se constató que la cercana relación del médico veterinario con el cliente muchas veces influye en la decisión de consumo de éste, quien busca compatibilizar la hora de la consulta con el horario de atención de su médico veterinario de preferencia.

2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor va a continuación del segmento de clientes y son el eje central de cualquier negocio, esto significa que vamos a construir negocio a partir de las necesidades del cliente y no al revés. Cuando construimos negocio desde la necesidad del cliente las probabilidades de éxito aumentan.

La propuesta de valor para nuestra veterinaria social se realiza bajo el modelo canvas para la creación de propuestas de valor, muy claro en el gráfico aquí presentado:



Primero hay que identificar nuestro cliente ideal, que sera el centro del modelo, y se sitúa en el gráfico segmento de clientes, en nuestro caso el cliente ideal será "Dueño de mascota que requiera servicios médicos veterinarios".

En los bloques 1-3 pensaremos en ese cliente, y buscaremos cuales son los objetivos que tiene, motivaciones personales o laborales. ¿Quiere tener una vida más saludable?, ¿Una mejor relación con sus compañeros de trabajo o su pareja?, ¿quiere destacar en algún aspecto laboral o personal? ¿Ser más eficiente en el trabajo?, ¿estar más en forma? ¿Perder peso? ¿Conseguir que le valoren más?, para la veterinaria social buscaremos resolver, ¿Por qué

busca la compañía de una mascota?, ¿Es una persona solitaria?, o quiere tener una mascota para sus hijos.

En el bloque 2 viene el paquete de acciones de ese cliente es decir que hace para conseguir los objetivos anteriores ¿Qué es lo que tiene que hacer nuestro cliente? Aquí se describen todas las tareas, acciones o trabajos que el cliente realiza actualmente para conseguir los objetivos anteriores. Analiza también en este bloque cuales son las soluciones que está utilizando actualmente, a que veterinaria lleva sus mascotas, donde compra los productos para el cuidado de sus mascotas, le gusta la atención que le prestan allá, hay que conocer que hace nuestro cliente de la veterinaria para cuidar su animal y como lo suple para de esta manera crear una buena propuesta de valor.

En el bloque 3 se define ¿Cuáles son los problemas que sufre el cliente al realizar las acciones o trabajos anteriores? Este es el punto más importante y está también relacionado con la satisfacción que ofrecen las soluciones actuales. Puede ser que no esté satisfecho con el tiempo o el esfuerzo que le supone conseguir los objetivos o que las tareas anteriores sean pesadas o desmotivantes, o las veterinarias que visita no le prestan a atención que necesita, o quizá los costos de una veterinaria que no sea de carácter social como la nuestra tenga unos precios muy altos de servicios médicos veterinarios.

Es en los bloques 4, 5, y 6 donde con los datos obtenidos anteriormente se crea realmente la propuesta de valor, podemos ver que la propuesta de valor va a continuación del segmento de clientes, esto significa que vamos a construir negocio a partir de las necesidades del cliente y no al revés. Cuando construimos negocio desde la necesidad del cliente las probabilidades de éxito aumentan, para la veterinaria social la propuesta de valor conseguida después de analizar los segmentos 1,2 y 3 son:

Casa veterinaria social presta un servicio a la comunidad de servicios veterinarios con un componente social a precios justos.

Se montan campañas de esterilización en la cercanía de la comunidad con el objetivo de cumplir nuestro carácter social.

Se hacen capacitaciones a las personas en el manejo y buen trato de las mascotas para darles una vida digna.

3. CANALES

Al cliente se llegará por medio de: Canal de venta directo a través de un local ubicado en un local, donde podrá conocer los servicios que ofrece la casa veterinaria y ver los productos ofrecidos.

- Canal de Ventas por Internet, para lo cual se creará un sitio web de la empresa con contenido claro y sencillo, en la que se dará a conocer mediante un catálogo con los servicios con los tipos de sesiones de fotos y los tipos de productos donde el cliente puede imprimir toda información sobre las mascotas de su mascota.
- Publicidad mediante la entrega de folletos y promoción en lugares que prestan servicios a las mascotas: peluquerías, tiendas especializadas para mascotas, centros veterinarios, criaderos, exposiciones caninas, parques y plazas, informando de los servicios y productos ofrecidos, y las promociones que se implementen Visitas a domicilio.

4. RELACIÓN CON CLIENTES

A los clientes se les ofrecerá una Asistencia personalizada tanto en local como a través de la página web, ofreciendo la posibilidad de que éste participe en el diseño de la sesión, generando así una relación más estrecha con el cliente, la que se irá incrementando a medida que el cliente conozca y utilice el servicio. Además, por medio del sitio web de la empresa, el cliente tendrá acceso a información y productos de la empresa, interactuar con la empresa, realizar su compra en línea, solucionar problemas y verificar el estado del despacho de sus productos. Se creará una comunidad en Facebook, donde los clientes podrán compartir todo sobre sus mascotas, se les dará consejos acerca del cuidado de las mascotas, esterilización y cómo efectuar denuncias al maltrato animal, entre otros aspectos.

5. FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos de nuestro centro casa veterinaria será en su gran mayoría por los servicios, prestados a los dueños de mascotas. Pero se espera alcanzar que un 40% de nuestros servicios puedan obtenerse por medios de alianzas estratégicas, con entidades gubernamentales y sociedades protectoras de animales. Como obtendremos los recursos con estas entidades, principalmente con la atención de los animales en situación de calle o maltrato animal, debido a las leyes que rigen en nuestro país, el estado debe garantizar también el bienestar animal y evitar su maltrato, por lo que estas entidades podrán contratar a la casa veterinaria para que realice esta labor, por ejemplo: campañas contra

la vacunación de rabia, Hogar de paso de los animales de calle mientras se dan en adopción o se establece su destino, ect. Al igual que servicios de hospitalización, guardería, vacunación, rayos x, cirugías y demás servicios que ofrece nuestra casa veterinaria social.

6. RECURSOS CLAVE

Perfiles profesionales y humanos:

En la generalidad de los casos, un proyecto emprendedor como este es fundado por un médico veterinario, que cumple al mismo tiempo las funciones de atención de clientes y de administración. Sin embargo se verifica que en el equipo de trabajo no hay alguien calificado para la actividad principal de médico veterinario, consecuente con lo anterior, existe la necesidad del desdoblamiento de la mano de obra calificada, lo que podría explicar a su vez el por qué la gran mayoría de las empresas del rubro cuentan solamente con una sucursal, en ausencia de grandes costos de entrada. La cercanía geográfica con universidades que impartan la carrera determinará la forma en la que se debe plantear el plan de recursos humanos.

En la etapa de puesta en marcha se contará con atención veterinaria de lunes a domingo en horario diurno y atención telefónica de emergencia las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Para ello será necesario contar con el servicio de un médico veterinarios para la etapa de puesta en marcha, un auxiliar (veterinario o afines) y un asistente administrativo para la etapa de consolidación, con horarios preestablecidos rotativos, de forma de lograr una repartición equitativa durante el año de los horarios y fechas de mejor afluencia de público. De esta forma se busca obtener el doble beneficio de que el médico veterinario se encuentre solamente realizando labores relacionadas a su especialidad, y que a la vez se evite la costumbre del usuario observada en terreno, de no hacer ingreso del animal a la consulta, y preguntar acerca de posibles tratamientos, para así evitar el pago.

Médico en entrenamiento o práctica

En el caso de la práctica, consiste básicamente en un estudiante de último año de medicina veterinaria, el cual necesita estar un tiempo de al menos 3 meses en un trabajo de medio tiempo, evaluado por un médico veterinario titulado, responsable del aprendizaje del alumno.

En el caso del médico veterinario en entrenamiento, se trata de un veterinario titulado, que se encuentra en período de prueba y entrenamiento para su posterior ingreso en la clínica como integrante estable de ésta por un período no superior a una semana.

Por el perfil de este cargo, estará subordinado a la supervisión de un médico veterinario de planta, quien dirigirá y evaluará el desempeño al final del período.

Atención a clientes

Su misión principal es la atención del público, ya sea presencialmente en la recepción de la clínica o vía telefónica, en el caso de un requerimiento telefónico de emergencia en la atención tendrá la responsabilidad de realizar la correcta identificación del cliente y de su mascota y además de entregar de forma completa y didáctica las condiciones del estado detalladas anteriormente al médico en turno.

Será de su responsabilidad la limpieza y orden en las áreas comunes de la clínica, así como de la correcta alimentación de los animales hospitalizados y en hotelería.

Los recursos tecnológicos y Recursos materiales:

Se contará con los elementos pertinentes para realizar un diagnóstico certero de todos los procesos de dificultad media, y convenios con laboratorios externos para el diagnóstico de inmunodeficiencia felina, leucemia y exámenes neurológicos.

Laboratorio Clínico: Se contará con el equipo necesario para realizar análisis destinado al diagnóstico o descarte de enfermedades cutáneas como son por ejemplo la sarna y la tiña. Este servicio se prestará solamente en el local de atención.

Ficha Electrónica: El cliente podrá acceder a su ficha electrónica, la que contendrá la individualización de su o sus mascotas, con fecha aproximada o confirmada de nacimiento, alergias, contraindicaciones, dolencias crónicas, historial de consultas que contenga la fecha de consulta, diagnóstico y documentos de cobranza y exención de responsabilidades, cirugías realizadas e inscripción en tratamiento o consulta de creación.

El cliente podrá acceder también a un calendario de vacunaciones y desparasitaciones, contando con la posibilidad de solicitar una alerta temprana por parte de la clínica de alguna fecha programada de estos procedimientos al mail de su elección o mediante contacto telefónico.

Peluquería Canina: Estará a disposición del cliente la posibilidad de realizar a su animal baños sanitarios y cortes de pelo en lugares especialmente habilitados para esos efectos.

Accesorios: Todo lo necesario para las mascotas estará disponible: collares, bozales, camas, bolsos y jaulas de transporte, juguetes, huesos, complementos alimenticios como el omega 3 y omega 6, galletas y golosinas para animales, alimento de variadas marcas, ropa de abrigo y disfraces, peines, cortaúñas y todo lo que se requiera para el cuidado de la mascota.

Farmacia Veterinaria: Estarán disponibles también para la venta los medicamentos requeridos para el tratamiento del animal enfermo: antibióticos, sicotrópicos, vacunas, antiparasitarios, jarabes y corticoides entre otros.

Cirugía y Hospitalización: Se contará con una sala especializada en procedimientos quirúrgicos, aislada del tránsito diario de los animales infecciosos que circulan por la consulta, que incorporará equipos de resucitación y apoyo vital, que aseguren el mejor resultado posible del procedimiento.

Además se contará con una sala aislada, que contendrá a los pacientes infecciosos de los que no lo son, para evitar posibles contagios en su período de recuperación.

Radiología y Ecografía: Se contará con equipos de rayos X, así como ecógrafos, cuyos resultados, posterior a su análisis, además de ser entregados al cliente serán actualizados en su ficha electrónica, para su posterior consulta.

Hotelería Canina: Estará disponible para el cliente la opción de dejar a su animal en la clínica por un período no mayor a un mes, traspasando a la clínica la responsabilidad de su alimentación y cuidados veterinarios.

Adopción de Animales: Coherente con la necesidad constante de acogimiento de servicios por parte del consumidor, descrita en secciones anteriores, se contará con un espacio destinado a la exhibición de animales de compañía, que contarán con las vacunaciones y desparasitaciones correspondientes a la edad que tenga cada uno.

Los animales que se encuentren para adopción, necesariamente deberán ser aprobados por el médico veterinario responsable, quien garantizará que no presenten enfermedades como la Parvovirus, que ataca principalmente cachorros y resulta altamente mortal. Para evitar estresar al animal a la venta se incorporará una separación física con el público. Se encontrarán diferentes razas, tamaños y edades, caninos y felinos.

Al momento de la adopción, se entregará el animal con un carnet de la clínica, un certificado de vacunaciones si el cachorro tiene más de dos meses, y un calendario de vacunaciones y desparasitaciones, además de realizar la apertura de la ficha clínica del animal.

Servicios prestados por terceros: Además de los servicios que ofrecerá la clínica, se contará con la posibilidad de referenciar al cliente a otros servicios ofrecidos por la empresa como son: Adiestramiento, Incineración, Kinesiología y Disciplinas Holísticas (Flores de Bach, Acupuntura, Homeopatía y Reiki)

Los recursos financieros:

El período de evaluación se considerará de 6 años, dividido en la etapa de puesta en marcha y la etapa de crecimiento y consolidación. Para el análisis se deben considerar 3 escenarios posibles: pesimista, regular y optimista.

Debido a la contingencia económica y la alta competencia de la unidad de negocio que se proyecta para el año 2018, se considera la etapa inicial de inversión para el inicio de la segunda mitad del año 2019, período en el cual se podrá comprobar en terreno que la concurrencia aumenta, impulsada principalmente por un aumento de demanda de peluquería canina y por aportes voluntarios.

Identificar el mercado potencial estimado en número de atenciones.

Escenario Optimista

Este escenario considera que se abarcará el 100% del mercado potencial estimado al final del período de evaluación con un crecimiento lineal en el tiempo. Esto equivale a la meta de atenciones diarias promedio que se detallen como objetivo.

Escenario Regular

Este escenario considera una participación del 70% del mercado potencial estimado, con lo que se efectuarían al final del período de evaluación un menor porcentaje de atenciones anuales, lo que equivale a un promedio de un menor rango en atenciones diarias.

Escenario Pesimista

En este escenario se considera solamente una participación del 40% del mercado potencial estimado con lo cual se alcanzaría como meta una cantidad inferior a la presupuestada en atenciones anuales, equivalente a no aprovechamiento de los recursos y tiempo de atenciones diarias.

La inversión en activo fijo abarca la inversión en el inmueble y el acondicionamiento de éste para el funcionamiento como clínica veterinaria, mientras que el resto de la inversión inicial considera el material informático y tecnológico necesario para la puesta en marcha de algunos de los servicios detallados con anterioridad.

7. ACTIVIDADES CLAVE

¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?

Diseño y ejecución de proyectos, atendiendo las necesidades de los animales.

Página web con catálogo de mascotas y demostración del buen estado de la salud para su adopción.

¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?

Implementar un call center en la casa veterinaria social

¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?

Conexión directa y flexible con las personas, ante las necesidades que se le puedan presentar con sus mascotas.

Actividades en fundaciones de casas de hogar de ancianos y veterinarias sociales del municipio.

8. SOCIOS CLAVE

¿Quiénes son nuestros socios clave?

Los inversionistas

Los médicos veterinarios, y Fundaciones y entidades del estado interesadas en patrocinar el proyecto social.

Personal del punto atención cliente: Helpdesk las 24 horas del día

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Compañías que venden alimento para los animales, dueños de las mascotas.

Los proveedores tecnológicos que manejan los sensores y dispositivos especiales para mascotas en adopción.

Proveedores de medicamentos veterinarios.

¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios?

Las instalaciones donde estará ejecutando la casa veterinaria social

La tecnología

Talento humano comprometido con la causa del proyecto social

¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?

Actividades en fundaciones de casas de hogar de ancianos y veterinarias sociales del municipio, con el objetivo de tener fondos suficientes para su ejecución y sostenibilidad en el tiempo.

9. ESTRUCTURA DE COSTES

- Sueldos y comisiones, alquiler local
- Diseño y mantenimiento web
- Costos fijos: Personal y proveedores de servicios externos.
- Costos variables: Aprovisionamiento, logística y acciones de marketing no programadas
- Economías de escala y de alcance.

LINK DEL VIDEO PITCH

<https://youtu.be/0h4Rnm74UhM>

CONCLUSIONES

Tener una gran idea de negocio y querer hacer mejor el mundo empieza en identificar las acciones diarias que podemos ser parte de la solución desde nuestra comunidad, es por esto que el profesional emprendedor está en la capacidad de observar y organizar las ideas que identifica primero en su comunidad y en su entorno laboral para dar opciones de mejora continua y sustentarlas de manera adecuada ante las personas que pueden hacer parte de la iniciativa, el marketing es la gran oportunidad de aprender a decir las cosas de manera eficiente y adecuada para lograr impactar de alguna manera y conseguir el objetivo deseado.

BIBLIOGRAFIA

Antevenio.com. (16 de 03 de 2016). *Qué es el mapa de empatía del cliente*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de <http://www.antevenio.com/blog/2016/03/que-es-el-mapa-de-empatia-del-cliente/>

Bienpensado.com. (17 de 06 de 2015). *Que es el modelo canvas para el diseño de negocios*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de <http://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>

Emprender es posible. (s.f.). *Modelo canvas*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>

Oviedo. (s.f.). *El mapa de empatía, una poderosa herramienta para realizar una adecuada segmentación de la clientela*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>

http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/91089/fichero/TFG+ACTUAL_OFICIAL.pdf

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, Deusto.

Entrepreneur.com. (08 de 12 de 2017). *10 secretos para un buen pitch*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/266155>

Hormigas en la nube. (10 de 12 de 2017). *Cómo hacer un buen elevator pitch en 3 pasos*. Obtenido de <https://hormigasenlanube.com/como-hacer-un-buen-elevator-pitch-en-3-pasos/>

Innovación.cl. (09 de 12 de 2017). *¿QUÉ ES Y CÓMO PREPARAR UN PITCH?* Obtenido de <http://www.innovacion.cl/columna/que-es-y-como-preparar-un-pitch/>

