THE CREATIVE ENTERPRISE TOOLKIT

SPANISH | Second Edition

nesta

BRITISH COUNCIL

01

PRESENTAMOS LA CAJA DE HERRAMIENTAS CREATIVE ENTERPRISE

Creada por

nesta

En alianza con

BRITISH COUNCIL

Si usted es una persona creativa y desea iniciar su propia empresa, esta guía lo puede ayudar. La caja de herramientas Creative Enterprise le da un marco de referencia para crear un plan de negocios mediante la exploración de su idea y la creación de un modelo de negocio que se adapte a sus esperanzas y motivaciones.

El uso de esta caja de herramientas

Esta sección establece:

- Para quién es esta guía
- Por qué es diferente de otras guías de negocios
- Cómo puede ayudar
- Qué puede esperar obtener del proceso

¿Qué sigue?

Esta sección establece:

- Qué tipo de empresa establecer
- Vínculos a organizaciones útiles para ayudarle a pasar a la siguiente etapa

02

¿PARA QUIÉN ES ESTA GUÍA?

En los manuales de la Caja de Herramientas para la Empresa Creativa encontrará información y asesoría, junto con una serie de ejercicios y actividades que hemos desarrollado para ayudarle a explorar y desarrollar su idea de negocio, describir la "historia" de su negocio, y desarrollar su plan de negocio. Al llegar al final de esta guía podrá contestar las siguientes preguntas clave:

- **¿Qué debo hacer para que mi negocio funcione?**
- **¿Por qué les ha de importar a mis clientes y cómo se beneficiarán?**
- **¿Cómo puedo ganar dinero para permitir que mi negocio sea sostenible?**

"El mayor riesgo es no tomar ningún riesgo... En un mundo que está cambiando muy rápidamente, la única estrategia condenada al fracaso es no tomar riesgos".

Mark Zuckerberg, Facebook

En la puesta en marcha de su idea de negocio se asumen riesgos, se resuelven problemas y se materializan las ideas. De esto se trata realmente hacer negocios. En un mundo que cambia rápidamente las oportunidades abundan y también los riesgos.

Tener un enfoque claro, perseverancia y pasión por lo que quiere lograr le ayudará a lo largo del camino: "La mejor manera de predecir el futuro es creándolo ... En cada caso de éxito, se encuentra a alguien que tomó una decisión valiente". (Peter F. Drucker, pedagogo y autor).

Comenzar un negocio puede ser abrumador. Familiarizarse con el lenguaje y los procesos de la empresa le ayudará y le permitirá articular y discutir sus ideas con confianza con socios, proveedores y clientes, así como con agencias de apoyo empresarial. Los métodos tradicionales de creación de empresas implican colaborar con gerentes de bancos, agencias de apoyo empresarial, familiares y amigos, y todos son propensos a pedirle que desarrolle un plan de negocios - sobre todo antes de invertir en su idea.

¿QUÉ HACE QUE ESTA GUÍA SEA DIFERENTE?

La planificación empresarial puede parecer enajenante, ya que tiende a utilizar un proceso lineal y rígido para definir y describir su negocio. Nuestro enfoque es distinto. En la Caja de Herramientas Creative Enterprise hemos reunido a una gran variedad de métodos de planificación de negocios que potencian sus propias capacidades creativas para ayudarle a diseñar su empresa. Hay cuatro elementos principales:

01 Manuales Prácticos
Además de este manual introductorio, hay tres manuales prácticos para ayudar a describir su empresa, explorar cómo funciona y desarrollar un modelo de negocio que se adapte a sus aspiraciones.

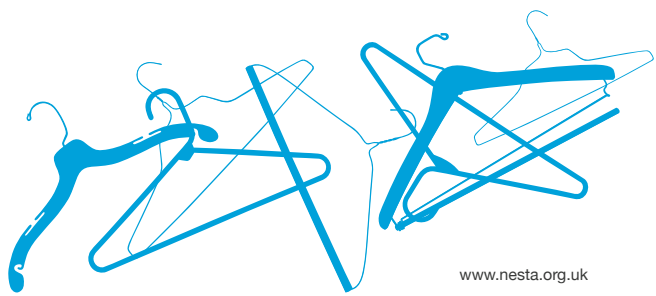
02 Hojas de trabajo
Cada manual contiene dos o tres hojas de trabajo para ayudarle a explorar las cuestiones clave sobre su empresa a través del modelado.

03 Estudios de casos
Se incluyen estudios de casos reales de empresarios que han utilizado las hojas de trabajo y los ejercicios para moldear su negocio con éxito.

04 Notas del tutor
Las notas del tutor se proporcionan para aquellos que quieran usar los materiales como una herramienta educativa con estudiantes y graduados.

"¿CUÁL ES LA PARTE DIFÍCIL DE FUNDAR Y ADMINISTRAR UNA EMPRESA? ...TODO."

Katharine E Hamnett, diseñadora, Reino Unido



04

¿QUÉ HACE QUE ESTA GUÍA SEA DIFERENTE?

Manuales prácticos

Aquí encontrará un resumen de los manuales. Le recomendamos que los utilice en el orden en que se presentan. Esto le llevará por una ruta lógica, desde la determinación del alcance su idea a las consideraciones prácticas de comercialización y finanzas.

02

En **Crear una empresa creativa** usted definirá los valores que desea infundir a su empresa, y creará una declaración de visión y misión. A continuación, explorará su idea para buscar las oportunidades reales de negocio y los posibles clientes.

03

En Hacer que su empresa funcione identificará a sus clientes y los beneficios que obtienen de su producto o servicio. Definirá su proceso de negocio e identificará las relaciones clave que debe cultivar para ayudarle a alcanzar su meta. A continuación, buscará maneras de financiar su negocio.

04

En Conectarse con los clientes y mantener el negocio a flote explorará diferentes formas de interactuar con sus clientes y generar ventas, así como la forma de gestionar el flujo de caja para asegurarse de que las finanzas den resultado.

Hojas de trabajo

Modelar significa hacer una representación visual de algo, una abstracción de la realidad a manera de gráfico, imagen, objeto o representación matemática. Las hojas de trabajo en cada manual están diseñados para ayudarle a desarrollar una gama de modelos para explorar diferentes aspectos de su negocio para entenderlo mejor, describirlo y predecir cómo podría funcionar. Los utilizará para explorar las actividades que requerirá convertir sus ideas en productos y servicios que la gente quiere.

Le ayudarán a explorar lo que está ofreciendo, a quién se lo ofrece y cómo puede conectarse con esas personas y ganar dinero para su negocio.

Con las hojas de trabajo explorará las siguientes áreas de su negocio:

- **Sus valores**
- **Modelado de evidencia**
- **Sus clientes**
- **Modelado de la arquitectura empresarial**
- **Modelado de relaciones**
- **La fórmula del mercadeo**
- **Tareas críticas de mercadeo**

Cada hoja de trabajo se describe en mayor detalle en las siguientes páginas.

“Usted tiene una idea y cree que será fácil de ejecutar, pero no lo es. Es necesario evaluar y analizar antes de ejecutar, como un ingeniero, y eso es lo que me enseñó la Caja de herramientas”.

Basar Under, Diseño de paisajes sonoros, Sonik Buti, Turquía

¿QUÉ HACE QUE ESTA GUÍA SEA DIFERENTE?

Cada hoja de trabajo le ayuda a hacer preguntas fundamentales sobre su negocio. Tómelas como ejercicios que le ayudarán a construir una imagen convincente, para usted y para los demás, de su futura empresa. Puede utilizarlas por su cuenta o con socios y amigos.

Las hojas de trabajo están diseñadas para fotocopiarse, lo que le permitirá revisar y cambiar cosas con el tiempo. Por supuesto, podrá escribir directamente sobre las hojas de trabajo, o puede utilizar notas adhesivas para mantener una hoja en blanco y usarla varias veces. También puede descargar hojas de trabajo en blanco de www.nesta.org.uk.

“Fue valioso producir una estrategia clara en un momento en que no sabíamos qué hacer y habíamos considerado parar. Nos dio una nueva visión para nuestra empresa”.

Alyona Kotlyar, diseñadora de accesorios, Be Different Tie, Ucrania

Estudios de caso

Los estudios de caso presentan verdaderos empresarios que han utilizado las hojas de trabajo y los ejercicios contenidos en la Caja de Herramientas Creative Enterprise para dar forma a empresas exitosas. Se trata de empresas comerciales, así como empresas sociales que trabajan en una variedad de campos creativos, como la moda, la joyería, la tecnología, el diseño de productos, los festivales y los hubs creativos. Muchos de estos empresarios creativos han participado en talleres utilizando la Caja de herramientas Creative Enterprise y organizados por Nesta y la Cultural Enterprise Office in the UK y por el British Council en otros países.

¿CÓMO ME PUEDE AYUDAR ESTA GUÍA?

Cuando alguien empieza a convertir su idea en una idea de negocio pasa por diferentes etapas:

Fantasía. Todos hemos tenido esos momentos en los que nos percatamos de algo que no funciona tan bien como podría, o nos preguntamos cómo podríamos mejorar algo en nuestras vidas. Esos momentos en los que decimos: "¿No sería genial si ...", "Tengo esta idea ...", o "¿Sería mejor si ...". En esta etapa de fantasía, tenemos una idea que creemos que vale la pena explorar y tal vez poner en práctica.

Visión. En esta etapa tiene más claridad acerca de lo que quiere lograr, lo que ofrecerá su negocio, quién estaría interesado en comprar lo que tiene y cómo lo podría entregar. Aún puede requerir investigación adicional para desarrollar la idea, incluyendo saber si existe la necesidad o la demanda.

Animación. En esta etapa está poniendo a prueba su idea para ver si podría ser una empresa sostenible. Está pensando en cómo va a llegar a sus clientes, con quién deberá asociarse o a quién debería involucrar para que la empresa pueda entregar lo que se propone, cómo va a pagar por esto, y si lo que piensa cobrar dará utilidades suficientes para crear una empresa sostenible.

"En principio mi negocio realmente no era más que una idea. Poco a poco mis ideas y mi confianza han progresado y ahora me siento capaz de llevar mi negocio adelante con éxito".

Anna Stutfield, diseñadora de productos, Reino Unido

¿CÓMO ME PUEDE AYUDAR ESTA GUÍA?

Operación. En este punto, su negocio ya está en marcha y usted está concentrándose en hacer que la empresa funcione a nivel práctico. Pondrá a prueba sus diferentes partes para asegurarse de que funcionan de manera rentable para lograr un negocio sostenible.

Actualizar. Una vez que haya funcionado durante un período, podrá medir el rendimiento de la empresa. Vale la pena detenerse a pensar en el valor que ofrece a sus clientes y las utilidades que esto genera para la empresa, con el fin de determinar cómo proceder. El entorno general y sus ideas estarán en constante evolución, así que debe reconsiderar sus ideas iniciales acerca de sus clientes y sus modelos empresariales y financieros.

Desarrollar y refinar su idea de negocio es un proceso iterativo. Aunque su visión a menudo permanece relativamente estática, tendrá que comprobar continuamente la viabilidad de los procesos de animación y operación contra los cambios en el mercado y el entorno empresarial.

¿QUÉ PUEDO ESPERAR DE ESTE PROCESO?

Los tres manuales prácticos que son el núcleo de esta guía tienen como objetivo apoyarle en las etapas de visión y animación, y prepararle para la operación. Cada uno produce resultados prácticos:

Crear una empresa creativa - productos
En el manual 02 explorará los elementos básicos que ayudarán a definir las bases de su negocio. Los productos que debe esperar incluyen:

- Utilizar los hechos fundamentales del mundo empresarial para explorar su idea como una idea de negocio.

- Explorar cómo se puede identificar, proteger y explotar su propiedad intelectual.
- Identificar los valores que sustentan por qué hace lo que hace. Son estos valores - en combinación con su energía y ambiciones - los que marcarán la diferencia entre su empresa y las demás. El equilibrio de la pasión, el talento y la ambición económica aumentará la posibilidad de que su negocio sea exitoso y sostenible.
- Crear una declaración de visión y misión que resuma el impacto que desea tener.
- Utilizar el modelado de evidencia y la evidencia futura para ilustrar cómo se vería su empresa y en qué consistiría el éxito para usted.
- Un análisis DAFO para estudiar el posicionamiento estratégico de su empresa, e identificar posibles debilidades y amenazas que se han de abordar, así como las fortalezas y oportunidades para explotar.

Poner en marcha a su empresa

Después de haber dado algo de forma a su idea empresarial y haber definido las bases para su desarrollo, con este manual identificará a sus clientes, explorará los aspectos conectivos de su empresa y las diversas relaciones que querrá cultivar para a su empresa a ponerse en marcha y entregar sus productos o servicios. Los principales productos serán:

- Identificar su base de clientes y comprobar que existe una necesidad de su producto o servicio. Habrá establecido que hay suficientes clientes dispuestos a pagar la cantidad deseada de dinero por lo que ofrece.
- Entender la interrelación entre su visión para su empresa, las expectativas de sus clientes y las cualidades de su producto o servicio como clave para su actividad empresarial.

¿QUÉ PUEDO ESPERAR DE ESTE PROCESO?

- Ya habrá explorado diferentes opciones de financiación que pueden ayudarle a establecerse en las primeras etapas de su empresa: El modelado de la arquitectura del negocio le habrá ayudado a diseñar un plan operativo más detallado, e identificar las áreas donde necesitará experiencia y recursos externos para entregar su producto o servicio a sus clientes.
- El modelado de relaciones introduce las cuatro áreas claves de la actividad empresarial: Generador, Realizador, Distribuidor y Cliente. Identificará los distintos tipos de relaciones que necesitará para desarrollar su producto o servicio y entregárselo a sus clientes.

Conectarse con los clientes y mantener el negocio a flote - productos

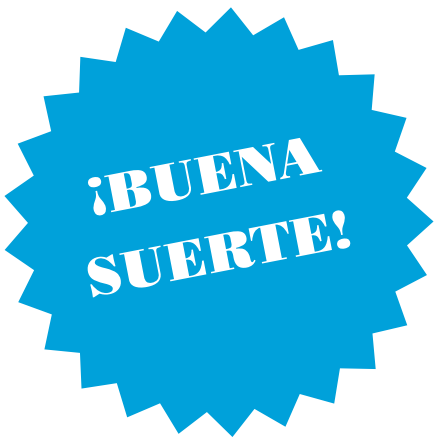
Debe hacer llegar su mensaje a sus clientes y asegurarse de que sus finanzas tengan sentido comercial. En el manual 04 habrá una introducción al mercadeo y las finanzas. Los principales productos incluyen:

- La fórmula del mercadeo proporciona un marco para considerar los elementos clave que deben estar en su lugar para que usted pueda aprender de sus clientes, interactuar y co-crear con ellos. Estos son los 7 ingredientes del mercadeo (las “7 Ps en inglés): Producto, lugar, precio, promoción, personas, procesos y entorno físico.
- La fórmula del mercadeo también le permite explorar los componentes clave para preparar actividades de comunicación.
- Tener una estructura y formato para diseñar un plan de mercadeo le permite preparar su estrategia de comunicaciones para garantizar que maximizará el impacto de cualquier información que divulgue a los clientes.

- El modelado financiero introduce el papel vital de las finanzas para que pueda controlar sus actividades comerciales. Esto es crucial para poder anticiparse a los problemas que puedan surgir y asegurar que su negocio no pierda dinero.
- El flujo de caja es una herramienta que puede ayudarle a entender cómo fluye el dinero dentro y fuera de la empresa. Al entender esto, puede mantener un control real de las finanzas de su empresa para asegurarse de mantener una empresa saludable y sostenible que satisfaga sus aspiraciones.

Las herramientas y enfoques en la caja de herramientas Creative Enterprise están diseñados para ayudarle a dar forma, definir, explicar, comunicar y controlar su negocio. Este proceso le ayuda a diseñar un plan de negocios claro que pueda servir de guía para sus actividades ¡y poner a funcionar su idea!

En la siguiente sección, ¿Qué sigue?, verá distintos tipos de empresas y considerará cuál es la que mejor se adapta a su negocio. También encontrará enlaces de organizaciones útiles que pueden ofrecer ayuda para conformar su empresa.



¿Qué sigue?

Después de haber terminado los 3 manuales con sus ejercicios y hojas de trabajo, tendrá los elementos para poner en marcha su idea y convertir su idea de negocio en una empresa viable.

Debe ser capaz de describir claramente la "historia" de su negocio y cómo funcionará su empresa.

¿DÓNDE QUIERE LLEVAR SU EMPRESA?

Debe poder responder con certeza las preguntas que se plantearon al comienzo de este camino:

- ¿Qué debo hacer para que mi negocio funcione?
- ¿Por qué les ha de importar a mis clientes y cómo se beneficiarán?
- ¿Cómo puedo ganar dinero para permitir que mi empresa sea sostenible?

Pero esto es sólo el comienzo... Hemos terminado apenas la primera etapa de la creación de una empresa. Sin embargo, si sigue los procesos en la caja de herramientas para empresas creativas, usted podrá pasar de tener una simple idea a tener una idea empresarial; a través de la interacción con los clientes y la previsión de su situación financiera. Al definir los componentes de su plan de negocio, usted será capaz de ofrecer las respuestas que cualquier

persona u organización que desee apoyar su negocio probablemente le pedirá.

Algunas de estas preguntas pueden ser difíciles, y debe hacérselas antes de embarcarse en cualquier empresa. De hecho, después de haber pasado por este proceso es posible que tenga más preguntas que respuestas. Tendrá que pensar si está dispuesto a dedicar el tiempo, la energía y la inversión emocional que necesita para hacer realidad su empresa. También deberá preguntarse si este es el momento adecuado en su vida para emprender este proyecto y por qué prefiere el trabajo independiente o la creación de una empresa a trabajar en otro lugar.

Puede que aún falte una gran cantidad de investigación y desarrollo antes de que esté en condiciones de poder poner en marcha su negocio. No olvide que existe apoyo para los aspirantes a empresarios, y gran parte de este es gratuito. Tendrá que evaluar cuál resultará más valioso para usted y cómo aprovecharlo al máximo. Hay una lista de agencias de apoyo en el Reino Unido al final de este manual. La lista no es taxativa y cambiará con el tiempo, así que trate de mantenerse al día con los últimos cambios a través del contacto con colegas y con redes profesionales.

Recuerde, es una buena práctica repasar los modelos y ejercicios que ya llevó a cabo. Se deben revisar y modificar los planes de negocio y de mercadeo a la luz de su desempeño para garantizar el logro de los objetivos empresariales a corto y largo plazo.

A medida que su plan de negocio evoluciona, es inevitable que haya ajustes y cambios. Vale la pena volver a los fundamentos de vez en cuando para comprobar que aún v en la dirección correcta y hacer los cambios necesarios para mantener el rumbo. También puede optar por compartir estos modelos y ejercicios con sus socios comerciales y con sus empleados.

¿QUÉ TIPO DE EMPRESA ESTABLECER?

Es importante tener en cuenta qué tipo de empresa ha de crear. A continuación se muestra un breve resumen de los principales tipos de empresas en el Reino Unido.

Empresario Independiente

Como un empresario independiente, usted recibe todas las utilidades de la empresa. Es fácil poner su empresa en marcha. Sin embargo, usted tendrá responsabilidad civil ilimitada y será personalmente responsable de las deudas contraídas por su empresa.

Asociación

Las asociaciones son aquellas en las que dos o más personas establecen una empresas juntas. La empresa puede beneficiarse de la gama de habilidades y experiencia que aportan los socios. Sin embargo, los desacuerdos entre los socios pueden causar problemas. Hay responsabilidad civil ilimitada y los socios comparten los costos, las utilidades y las deudas de la empresa.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLP)

Una sociedad de responsabilidad limitada tiene la flexibilidad de una asociación con los beneficios de una compañía limitada, donde su riesgo financiero personal se limita a la cantidad que invierte en la empresa y las garantías que ha dado para obtener financiación Este tipo de empresa tiene obligaciones legales, incluyendo el mantenimiento de los registros públicos de la empresa, similares a los de una sociedad anónima.

Compañía Limitada (Limitada)

Una compañía limitada es una entidad jurídica separada y se debe inscribir en el registro oficial. El riesgo financiero para los accionistas (socios o propietarios) se limita al valor de

las acciones que posean o de las garantías comprometidas. Este tipo de empresa tiene obligaciones legales más allá de las de un empresario individual o una asociación. La empresa debe presentar cuentas anuales y resultados ante el Registro Mercantil ("Companies House", en el Reino Unido) y la palabra "limitada" debe aparecer en su nombre.

Empresa de Interés Comunitario
(CIC, por sus siglas en inglés)

Este tipo de compañía limitada se adapta a las organizaciones con enfoque social o comunitario. Las utilidades o excedentes generados por lo general se reinvierten en la comunidad o en la empresa en lugar de distribuirlos entre los accionistas y propietarios. Las organizaciones deben presentar una declaración de interés comunitario para la aprobación del regulador de empresas CIC y confirmar que todos los activos se utilizarán únicamente para el beneficio de la comunidad (bloqueo de activos). Puede ser estructurarse como una empresa privada limitada por capital accionario o por garantía o como obra de caridad, lo que conlleva beneficios tributarios (aunque la condición de beneficencia también conlleva el aumento de la regulación).

16

FORMAS DE HACER NEGOCIOS

Sin ser nuevas, últimamente son cada vez más comunes estas formas diferentes de hacer negocios. Por ejemplo, funcionar como:

Empresa social: una empresa que comercia por un propósito social. Puede funcionar bajo diferentes figuras jurídicas, incluyendo CIC, sociedad anónima y organización de caridad. Cualquier excedente se reinvierte en la empresa o en la comunidad para cumplir con su objetivo social, en lugar de distribuirlo entre los accionistas y propietarios. A diferencia de la CIC, puede o no existir un bloqueo de activos.

Cooperativa: una empresa dirigida y administrada por sus trabajadores y/o consumidores, y en la que cada miembro tiene un voto. Los socios-propietarios comparten por igual en el control de la empresa e invierten en acciones para disponer de capital para el funcionamiento. La diferencia principal entre otros tipos de empresas y una cooperativa es que las cooperativas están organizadas para beneficio mutuo, donde los miembros por igual controlan y se benefician de la operación.

Colectivo: donde una serie de organizaciones se agrupan para un propósito específico. Los miembros del colectivo por lo general tienen un interés u objetivo común. La figura del colectivo se puede definir de manera formal o puede ser un acuerdo informal, más flexible.

Agradecimientos

Segunda edición

El contenido de este manual fue concebido originalmente por el equipo Creative Pioneer/ Creative Economy de Nesta para acompañar a los programas Creative Pioneers Academy, Insight Out y Starter for 6.

A raíz de la retroalimentación de los capacitadores y participantes, se ha actualizado el contenido y se han incluido nuevos aspectos. Los modelos, ejercicios e ideas provienen de una serie de fuentes, algunas de las cuales se enumeran a continuación.

Las definiciones del modelado y de los modelos de negocio se desarrollaron a partir de la obra de Alexander Osterwalder www.businessmodelgeneration.com

La ilustración "pasión, talento y ambición económica" se desarrolló a partir del concepto de los Tres Círculos del Erizo en "Bueno a excelente", de Jim Collins y publicado por Random House Business Books.

Hoja de trabajo de valores: El contenido y el enfoque fueron desarrollados y provistos por Joanna Woodford - Formadora, Coach y Asesora Empresarial.

Sus clientes: El contenido de esta hoja de trabajo proviene de la Oficina de Iniciativas Culturales.

Modelado de evidencia: Esta es una adaptación del Modelo Tetrad desarrollado por Marshall McLuhan www.marshallmcluhan.com, llevado a cabo por la empresa de innovación y diseño de servicios Live | Work www.livework.co.uk

Modelado de relaciones: El contenido se desarrolló a partir de una idea de Designersblock www.designersblock.org.uk

Modelado de arquitectura empresarial: Esto se desarrolló a partir de algunas de las ideas del libro de Bill y Gillian Hollins "Over the Horizon: Planning Products Today for Success Tomorrow", publicado por John Wiley & Sons.

Descargue la Caja de herramientas aquí
www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit
La estrategia de mercadeo y las tareas críticas de mercadeo: Este contenido fue proporcionado por The Value Innovators Ltd *www.tvi-ltd.com*

Modelado financiero: Esto fue desarrollado por Andy Chapman, de quien Nesta adquirió una licencia de este modelo.

Lista de colaboradores
Nesta quiere agradecer a las siguientes personas y organizaciones por su contribución para apoyar y desarrollar los contenidos de este manual.

Cultural Enterprise Office, en particular, Fiona Pilgrim
www.culturalenterpriseoffice.org.uk

Jenny Rutter
Creativa y Asesora de Negocios Digitales

Joanna Woodford
Formadora, Coach y Asesora empresarial

Journey Associates
Catherine Docherty
www.journeyassociates.com

Martach - Colin Burns

Own-it www.own-it.org

Percy Emmett
www.percyemmett.com

The Value Innovators
Ltd www.tvi-ltd.co.uk

KVGD
www.kerrvernon.co.uk

Lista de Organizaciones Útiles

Business Gateway
www.bgateway.com

Business Link
www.businesslink.gov.uk

Coach in a Box
www.coachinabox.co.uk

Cobweb Information for Business
www.cobwebinfo.com

Intellectual Property Office
www.ipo.gov.uk Invest

Northern Ireland
www.investni.com

Own-it
www.own-it.org

Welsh Assembly Government
www.business-support-wales.gov.uk

Creative Entrepreneurs
www.creativeentrepreneurs.co

Presentamos la Caja de herramientas para empresas creativas
www.nesta.org.uk

Esta obra tiene licencia “Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported)”. Se permiten sus usos sin otro permiso del propietario de los derechos de autor. Los permisos que excedan el alcance de esta licencia son administrados por Nesta.

Excepto cuando se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia *http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/*

Notas

Notas

Esta obra tiene licencia “Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported)”. Se permiten sus usos sin otro permiso del propietario de los derechos de autor. Los permisos que excedan el alcance de esta licencia son administrados por Nesta.

Excepto cuando se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

Este documento está hecho de 100% fibra reciclada y está fabricado bajo la norma internacional ISO 14001, minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente.

02

CREAR UNA EMPRESA CREATIVA

Creada por

nesta

En alianza con

BRITISH COUNCIL

En la creación de su empresa, resulta útil entender sus motivaciones, qué hace que su oferta sea única, así como sus esperanzas y el impacto que quiere lograr. En esta sección de la Caja de herramientas Creative Enterprise, usted explorará los componentes básicos que ayudarán a dar forma a su empresa para el futuro.

En este manual, usted cubrirá ...

Hechos fundamentales de los negocios

¿Tiene una buena idea, o una buena idea de negocio?

Propiedad intelectual

Explorar cómo se puede identificar, proteger y explotar su propiedad intelectual.

Valores

Identificar los valores que sustentan sus actividades

Misión y visión

Resumir sus esperanzas para su empresa y el impacto que quiere lograr

Evidencia

Por medio del modelado de evidencia y evidencia futura, ilustrar qué constituye el éxito para usted.

02

HECHOS FUNDAMENTALES DE LOS NEGOCIOS

Hay dos preguntas que todo el que quiera fundar una empresa debe ser capaz de responder al instante:

- **¿Qué es lo que hago?**
- **¿Por qué les ha de importar a mis clientes?**

Tómese un momento para escribir una breve frase que resuma lo que hace. Luego, en otra frase escriba la razón por la que esto ha de importar a sus clientes. Esto se conoce como un “discurso de ascensor”. Puede ser difícil ser conciso. Si descubre que le toma mucho tiempo explicarlo, debe refinar sus palabras hasta tener algo corto y al grano. Sus respuestas podrían ser algo como esto:

> **¿Qué es lo que hago?**
> Dirijo una empresa de diseño de servicios.
> **¿Por qué les ha de importar a mis clientes?**
> Hemos creado técnicas digitales únicas para mejorar la experiencia del cliente, asegurando que la oferta de nuestros clientes sea atractiva, esté llena de sentido y fortalezca su marca.

Para profundizar en estas dos preguntas, aquí encontrará algunos hechos básicos de los negocios que debe incorporar.

01 Los clientes tienen que querer lo que usted ofrece
Una empresa necesita ingresos para sobrevivir, y los ingresos se basan en la demanda de su producto o servicio. Para ayudarle a averiguar si hay demanda, o demanda potencial, puede utilizar la investigación de mercado. Esto puede ayudarle a entender su mercado y reducir la probabilidad de que su producto/servicio falle, por ejemplo, debido a la falta de clientes o a cobrar demasiado. En la página 05 hablaremos más sobre la detección de oportunidades de demanda.

02 Debe decir cómo usted satisface esa demanda

Deberá describir cómo su producto o servicio satisfacerá las necesidades del cliente. Hable sobre los beneficios que traerá y describa sus características y funciones. Esto se logra conectándose con los clientes: recopilando investigaciones sobre lo que necesitan y valoran, y pidiendo su retroalimentación a través de encuestas de satisfacción de clientes.

Recuerde, usted quiere que sus clientes vuelvan, por lo que es importante que se conecte periódicamente con ellos para entender sus necesidades.

03 Hay que seguir apelando a esa demanda

Aún cuando ya sabe que existe la demanda y que está apelando a ella, no puede descansar. La demanda de los clientes es como ponerle gasolina al carro. Usted puede estar avanzando bien, incluso a buena velocidad, pero a menos que siga llenando el tanque, tarde o temprano se quedará quieto. Puede 'llenar el tanque' implementando un plan de ventas y mercadeo que se centre en conectarse con los clientes.

04 Hay que innovar continuamente para competir y sobrevivir

Esto se hace a través de una estrategia competitiva. Hay cinco principios rectores que marcan la diferencia y ayudan a garantizar que una empresa esté enfocada, sea productiva y que eventualmente alcance el éxito:

01. Usted no está en el centro de su idea, sus clientes sí.

02. No es necesario hacer todo usted mismo. Es mejor cultivar asociaciones y alianzas.

03. Necesita una visión para su empresa con el fin de posicionar su oferta. Y debe comunicar esta visión de manera clara y coherente.

04. Debe comprender sus motivaciones personales para dirigir una empresa, incluyendo la importancia de la rentabilidad financiera.

05. Debe ser capaz de medir el rendimiento de su empresa, que en ciertos momentos críticos sólo puede medirse en términos de dinero.

Estos hechos son la base para todo lo que sigue. Si su idea de negocio no se sostiene a la luz de estos hechos, entonces usted debe cuestionar seriamente la probabilidad de que funcione.

¿UNA GRAN IDEA O UNA GRAN IDEA DE NEGOCIO?

Una idea tiende a centrarse en sus pensamientos y deseos. Pero una idea de negocio debe centrarse en sus clientes o en su público. Hay tres elementos clave que distinguen a una idea de negocio de una idea creativa:

01. Debe haber una clara necesidad de su producto o servicio (o tendrá que crearla), y usted debe proporcionar una solución nueva o mejorada para esa necesidad.

02. Esa necesidad debe tener suficiente potencial para crear demanda.

03. Debe haber suficiente recompensa dentro de su idea para que pueda resolver sus necesidades comerciales inmediatas, así como las necesidades futuras de su empresa.

Ejemplo de producto: Dyson

El inventor James Dyson introdujo la aspiradora sin bolsa, que prometía una mayor succión de las aspiradoras convencionales y alfombras más limpias. Había suficientes personas insatisfechas con sus aspiradoras actuales para crear demanda de las nuevas Dyson. La recompensa para la empresa fue que ganó suficiente dinero no sólo para cubrir gastos, sino para ampliar su gama de aspiradoras y diversificarse hacia otros productos.

Ejemplo de servicio: Easyjet

Easyjet fue clave para revolucionar el transporte aéreo al volverlo asequible. La empresa se creó en 1995 con dos aviones y tarifas aéreas de bajo costo, proporcionando un servicio básico y cobrando por extras como el equipaje de bodega y la comida. La demanda de los consumidores ha impulsado el éxito de la empresa. Su recompensa es que ahora es una de las aerolíneas más grandes de Europa y se cotizó en la Bolsa de Valores de Londres en el año 2000.

Descubrir oportunidades

Tener un producto o servicio innovador puede abrir mercados que antes no existían y perturbar el entorno competitivo actual. Esto le permite construir un nuevo monopolio (aunque sólo sea por un corto tiempo), lo que le permitirá crecer sin competencia. ¡Pero tenga cuidado!

Los innovadores que son primeros en llegar al mercado a menudo tienen experiencias negativas y perder dinero, mientras que los seguidores cosechan los frutos: se benefician de la nueva conciencia del producto o servicio e introducen versiones actualizadas que liman los problemas iniciales y eluden las cuestiones de propiedad intelectual.

Por ello, junto a las preguntas '¿Qué es lo que yo hago?' y "¿Por qué les ha de importar a mis clientes?", usted debe preguntarse.

- ¿Existe una necesidad de lo que estoy ofreciendo?
- ¿Habrá suficiente demanda?
- ¿Generará suficiente recompensa para que yo ponga mi negocio en marcha?

¿Qué es la propiedad intelectual?[1]

Si ha detectado una oportunidad o ingeniado una idea, debe pensar acerca de la Propiedad Intelectual.

1: Contenido original de Own-it: Intellectual Property Know-How for the Creative Sector

06

¿UNA GRAN IDEA O UNA GRAN IDEA DE NEGOCIO?

Música. Libros. Software. Estos son productos que utilizamos en nuestra vida diaria ... cada uno es el producto de la creatividad humana, y esa creatividad está protegida. Las creaciones de la mente, una vez expresadas, constituyen la propiedad intelectual (PI).

La palabra clave aquí es “expresadas”. En el Reino Unido no existe la protección de la PI para las ideas o conceptos, solamente para la expresión de dichas ideas o conceptos. Las normas de propiedad intelectual varían de un país a otro, por lo que vale la pena obtener asesoramiento experto si está planeando entrar en algún mercado extranjero.

Los tipos más comunes de protección de PI para ciertos tipos de actividades son:

- **Patentes y derechos de diseño/** soluciones técnicas, nuevos inventos y productos
- **Derechos de autor/** para la creación literaria, artística, dramática y musical
- **Creative Commons/** para hacer que su PI sea accesible bajo ciertas condiciones.

En los negocios, hay que protegerlo todo, sus diseños, software, marca, empaques y logotipo. En pocas palabras, todo producto mental y creativo se puede transformar en bienes tangibles para que pueda licenciar, vender, comerciar, dividir o conservar sus derechos sobre esos bienes.

Es importante considerar cómo proteger, explotar y administrar su propiedad intelectual con eficacia.

Gestionar su P I y aprovechar el valor de su creatividad

Parte de lo que sigue puede ser más relevante en otras etapas del desarrollo de su negocio, pero vale la pena ser consciente de ello desde ahora.

Paso 1 - Identificar su propiedad intelectual

- Enumere sus activos creativos (su PI), incluyendo su logotipo y nombre/marca de la empresa, diseño de empaques, productos y software.
- Verifique que sus diseños, ideas expresadas, conceptos, y obras creativas sean nuevos y originales.

Paso 2 - Proteja su Propiedad Intelectual

- Prepare un acuerdo de confidencialidad simple que utilizará con los clientes potenciales, fabricantes o inversionistas ANTES de empezar cualquier negociación.
- Registre los diseños, patentes y marcas en el sitio web oficial de propiedad intelectual del Reino Unido.
- Obtenga los nombres de dominio de Internet para proteger su marca.
- Al entablar relaciones con fabricantes, ponga por escrito los términos de un acuerdo de confidencialidad, un acuerdo de prototipo (por medio del cual la fábrica se compromete a hacer una muestra según sus especificaciones), carta de intención (anterior un contrato y donde se exponen los requisitos de ambas partes) y acuerdo de fabricación.
- Mantenga un registro de todo, incluyendo el trabajo en curso. Esto incluye sus bocetos, notas, borradores, esquemas, contratos, cartas y comunicaciones por correo electrónico.
- Marque el autor/editor o el nombre del creador en todas las copias de su obra, junto con la fecha y el país. © (nombre del propietario) (Fecha de creación).
- Ponga los registros de derechos de diseño y otras fechas de renovación de PI en su agenda. Nunca se olvide de las fechas de renovación de los derechos de propiedad intelectual o de nombres de dominio.

Paso 3 - Aproveche su propiedad intelectual

- Asegure que cualquier diseño, marcas registrada y patentes que solicita sean los mismos que los que piensa comercializar.
- Ponga su número de derechos de diseño en cualquier empaque y ® si tiene una marca registrada para mejorar su perfil.
- Maximice sus rendimientos mediante la concesión de licencias de sus derechos, ya sea en su conjunto o por separado para explotar su PI en diferentes territorios o diferentes formas - de esta manera conserva sus derechos y a la vez los monetiza.
- Cobre una cuota de asignación si el cliente quiere los derechos, siempre busque asesoramiento externo antes de asignar los derechos.
- Licencie su PI (con o sin exclusividad). Puede licenciar sus derechos exclusivamente al concesionario, o sin exclusividad al concesionario y a cualquier otra persona a quien decida conceder la licencia. Puede licenciar derechos de reproducción distribución, alquiler o préstamo. Considere lo que está licenciando (por ejemplo, su marca registrada, derechos de autor, derechos de diseño) en qué formato (exclusiva o no exclusiva) y por cuánto tiempo (por ejemplo, son los términos de la licencia por un término fijo, a perpetuidad o terminales) y, por último, para qué parte del mundo está licenciando?
- Averigüe si requiere cobrar por regalías/derechos, cuotas de licencia o ambas cosas. (Los pagos de regalías/derechos por lo general varían entre 4 y 14%, dependiendo del tipo de trabajo creativo/industria).
- Negociar condiciones justas. Este es el periodo en el que se invierte el tiempo en negociar para llegar a un acuerdo. Luego viene la parte de elaboración del con-

trato, que consiste en la formulación de los detalles para crear un acuerdo vinculante.

- Asegúrese de recibir una remuneración equitativa a su trabajo. Por ejemplo, si usted produce grabaciones de sonido, se le debe pagar regalías/derechos. Si usted ha escrito un libro, debe recibir regalías por préstamo así como las regalías de su editor.
- Utilice una licencia de Creative Commons si quiere controlar y compartir su PI. Puede optar por permitir reproducciones de su obra siempre y cuando no sea para fines comerciales u otros métodos de uso, es decir que solo algunos derechos son reservados en lugar de todos.

Paso 4 - Haga cumplir su propiedad intelectual

Incluso las grandes organizaciones pueden experimentar problemas para hacer cumplir su PI. Las descargas y streaming ilegales son enormemente costosas para la industria cinematográfica y musical. Entonces, ¿cómo puede hacer cumplir su PI de manera eficaz?

- Debe monitorear lo que están haciendo sus competidores y los nuevos operadores en su mercado. Reciba alertas de noticias, suscríbase a boletines de noticias de la industria, mantenga un ojo en el sitio web de la Oficina de Propiedad Intelectual del Reino Unido y preste atención a las nuevas marcas registradas que se anuncian. Si alguna infringe la suya, puede denunciarla en cuanto se anuncie.
- Envíe cartas estándar de cesar y desistir si encuentra que alguien infringe sus derechos de propiedad intelectual. Un abogado puede ayudarle a elaborar una carta eficaz para enviar y aconsejarle sobre el mejor curso de acción.

Puede encontrar más información sobre cómo identificar, proteger y aprovechar su PI en el Reino Unido a través de organizaciones como Own-it: Intellectual Property Know-How for the Creative Sector.

VALORES

“Aunque me resultó difícil definir mis valores bajo presión, simplemente descubrir que debo pensar sobre mi empresa en relación con mis valores fue una lección para el futuro.”

Tom Dowding, Diseñador de contenido móvil, Mobile Pie, Reino Unido

Valores

Cuando administra su propia empresa, usted está en control. Usted decide en qué trabajar. Usted tiene la oportunidad de crear una empresa que sea como usted quiere - una empresa que realmente refleje su entusiasmo, pasión y valores.

Si bien la rentabilidad es vital para que cualquier empresa sea capaz de sobrevivir y prosperar, es esencial alinear su empresa y cómo se administra con sus valores personales. Esto no es necesariamente la moral o la ética, pero simplemente las cosas que le hacen sentir realmente vivo y apasionadamente comprometido con lo que hace. Para una persona puede ser brindar un servicio a los demás; para otra puede ser la creatividad o el trabajo en equipo; y para otra puede ser el desafío y la aventura.

Usted tendrá más energía, compromiso y entusiasmo para poner en marcha, desarrollar y administrar una empresa que está alineada con sus valores. Esto le dará una mayor determinación y recursividad para sortear las dificultades y los retos de crear y mantener una empresa.

Sus valores afectarán varias áreas: su manera de trabajar, cómo desea que su trabajo sea recibido y cómo interactúa con los clientes, proveedores y patrocinadores.

Los valores no son lo mismo que las creencias. Explica Abi Yardimci, creativo especialista en educación y escritor:

“La diferencia entre una creencia y un valor (para mí) es que un valor es algo que valoramos profundamente, como algo precioso que protegemos contra viento y marea para mantenerlo intacto. Una creencia es algo que sustenta sus acciones y su dirección en la vida. Las creencias pueden cambiar, y cuando lo hacen vemos grandes cambios en la energía, la emoción y la actitud...”

Utilice la hoja de trabajo 02a: Sus Valores 1 para ayudar a identificar y priorizar sus valores e incorporarlos en sus planes para su empresa. Utilice notas adhesivas para anotar los valores que son importantes para usted. La tabla de la siguiente página tiene una lista de valores posibles para ayudarlo a empezar.

Hoja de trabajo 02a: Sus valores

02a

Sus valores

Cómo usar esta hoja de trabajo

Haga este ejercicio por su cuenta. Busque un lugar tranquilo donde pueda pensar y reflexionar.

Usted va a definir y organizar sus valores personales. Piense en ellos como las cosas que lo hacen sentir realmente vivo y ferviente-mente comprometido con lo que está haciendo en su empresa.

Para una persona, puede ser el servicio a los demás o la creatividad. Para otra, pueden ser la honestidad, la conciencia ecológica y el liderazgo.

Utilice notas adhesivas para escribir todos los valores que son importantes para usted. Escriba muchos valores - más de los que piensa que son útiles. Para ayudarle a comenzar, puede ver ejemplos de valores en la página 12 del manual 02. Cuando tenga suficientes (10 o más), colóquelos en las columnas pertinentes.

desde la primera vez - intercámbielos hasta que queden en el sitio correcto. Para enfocar sus actividades, tenga como máximo cinco en la columna ‘Siempre importantes’.

Muestre su hoja de trabajo terminada a alguien que lo conozca bien y pídale su opinión.

Siempre importantes	A veces importantes	Rara vez importantes	Nunca importantes

12

VALORES

A continuación, priorice los que ha seleccionado y ordénelos en las columnas correspondientes en la hoja de trabajo 02a. Trate de tener un máximo de cinco valores en la columna "siempre es importante".

Adelanto
Alegría
Armonía
Autoridad
Ayudar a la sociedad
Ayudar a otros
Calidad
Celebridad
Comunidad
Confianza
Conocimiento
Cooperación
Creatividad
Crecimiento
Credibilidad
Curiosidad
Determinación
Dinamismo
Disciplina
Eficacia
Emoción
Equilibrio
Equilibrio trabajo-vida
Espontaneidad
Estabilidad
Estatus
Estatus intelectual
Estética
Excelencia
Fama
Franqueza
Ganancia monetaria
Gracia
Honestidad
Humor
Independencia
Influir en los demás
Innovación
Integridad
Justicia
Lealtad
Libertad
Libertad de tiempo
Liderazgo
Logro
Originalidad
Paz
Pertenencia
Poder
Reconocimiento
Reputación
Resiliencia
Respeto
Respeto a si mismo
Responsabilidad
Reto
Sabiduría
Seguridad financiera - Rentabilidad
Servicio público
Sostenibilidad
Tolerancia
Trabajar solo
Trabajo con sentido
Trabajo en equipo
Tranquilidad
Variedad
Visión

¿Por qué son importantes los valores?

Ahora que ha nombrado sus valores, podrá utilizarlos de varias maneras. Piense en ellos como una especie de radar para hacer un barrido de su trabajo y otras áreas de su vida, para evaluar cuáles cosas le generan un verdadero sentido de satisfacción y entusiasmo (y por igual, cuáles no lo hacen).

Le ayudaran a:

- Evaluar su idea de negocio en términos de cómo hace honor a sus valores.
- Evalúe cómo debe ajustar su balance entre el trabajo y la vida personal.
- Manténgase inspirado cuando se trata de los aspectos más mundanos del negocio o cuando las cosas no van tan bien.
- Mantener el rumbo cuando se le ofrecen diferentes opciones u oportunidades. Por ejemplo, ¿qué ocurre si está corto de dinero y se le ofrece algo de trabajo que realmente no encaja con su plan?
- Comunicar por qué alguien debe interesarse por su empresa, ya que sus valores a menudo se conectan con los de otras personas.

“...como estudio descubrimos que no todos los socios tenían los mismos valores o la misma visión para la empresa, y posteriormente, uno de los socios se retiró”.

Xander Lacson, arquitecto, Design.3 Architects, Filipinas

Es posible que haya tensión entre sus valores personales y sus valores empresariales. Por ejemplo, es posible que no le interese el dinero, pero obtener utilidades es esencial para construir una empresa sostenible. Entonces, ¿cómo usar sus valores personales para inspirar, guiar y dar forma a su empresa? Una manera consiste en evaluar los diversos aspectos del funcionamiento de la empresa y pensar en cuál de sus valores es más importante para cada aspecto.

VALORES Y BRANDING

Sus valores también son vitales en la construcción de una marca y deben ser coherentes con sus acciones. El Branding le da a su empresa una identidad única, construye valor con sus clientes y se conecta con sus proveedores y su equipo. Una parte fundamental del desarrollo de una marca es decidir qué valores reflejan lo que es importante para usted y su negocio y mantenerse fiel a ellos. Si actúa de una manera que entre en conflicto con los valores que sus clientes entienden, esto podría tener consecuencias importantes e incluso dar lugar a una reacción negativa. Esto le ocurrió a Innocent Drinks, que llegó a un acuerdo con Coca Cola.

"... No nos pareció que estábamos creando una marca, sólo estábamos pensando en el producto - nuestro modelo de negocio era confuso ".

Marília Martins, Empresa Social de Apoyo a los Artesanos, Colybrii, Brasil

Innocent Drinks comenzó a vender batidos de frutas saludables en el Reino Unido en 1998. Sobre la base de las prácticas comerciales éticas, también donaba el 10% de sus utilidades a la caridad.

La venta de una parte de la empresa a Coca-Cola en 2009 provocó un violento rechazo en muchos de sus clientes. Algunos clientes pensaban que la empresa bien podría haber hecho un trato con el diablo. Una injuriaba: "Han vendido su alma. Esa es la última vez que compramos sus productos. "Otros lamentaron el final de un cuento de hadas: "No más blogs alegres, correos electrónicos tiernos, fiestas del pueblo artesanales o mensajes dulces en las cajas de cartón por favor... simplemente ya no encajan con su imagen de marca".

Sus fundadores parecían ciegos ante el aparente conflicto entre lo que Innocent supuestamente representaba - la salud y los valores sociales - y la posición de Coca-Cola como uno de los abanderados del capitalismo global. Más del 90% de la compañía es ahora propiedad del gigante mundial.

Adaptado de business.timesonline.co.uk

¿CUÁL ES EL MOTOR DE SU NEGOCIO?

Para tener éxito, es necesario equilibrar su motivación para convertir su idea en una empresa con otros imperativos.

Si una empresa está impulsada principalmente por las ideas, pero no tiene un aspecto comercial, no será sostenible. Del mismo modo, si una empresa está motivada por imperativos comerciales sin la debida consideración a la innovación y la creatividad, entonces puede no ser eficaz en el largo plazo. Es importante lograr un equilibrio entre pasiones, talentos y ambición económica.

“Pensar en mí mismo, mis ideales, mis motivaciones y el impacto de mi empresa fue mucho más valioso para mí que simplemente saber cómo funciona una empresa.”

Acebo McIntyre, reclutamiento en línea para Creative Practitioners, Reino Unido

¿CUÁL ES EL MOTOR DE SU NEGOCIO?

La ilustración de la página 15 se desarrolló a partir de "Good to Great" escrito por Jim Collins. Collins estudió las cualidades y los motores que distinguen a las grandes empresas. Las empresas excelentes se centran en las actividades que despiertan sus pasiones, aprovechan al máximo sus habilidades y talentos, y tener una visión clara de cómo generar más eficazmente flujo de caja y rentabilidad de manera sostenida y robusta.

Es probable que sea más fácil identificar cuáles son sus pasiones. Muchas se verán reflejadas en sus valores. Este manual le ayudará a sopesar cada uno de los motores contra las habilidades necesarias para llevar a cabo su idea, y la eficiencia financiera de lo que se propone.

Visión y misión

Habiendo explorado ampliamente su idea como propuesta de negocio, los valores que la sustentan y los motores para sus actividades, ahora puede redactar una declaración de visión y misión.

Visión: Su declaración de visión debe ser una aspiración y debe describir el cambio futuro que desea lograr. Debe ser una sola frase y reflejar claramente sus valores.

Misión: Una declaración de misión hace que su visión cobre vida indicando cómo va a lograr su propósito y para quién. Es un resumen claro y conciso de por qué existe una empresa y de sus intenciones futuras. Una declaración de misión puede decir a los clientes mucho acerca de su empresa, por lo que es muy importante tomarse el tiempo de desarrolarla.

Lo ideal sería que la declaración de misión sea motivadora, realista y de sólo 3-4 frases. Debe ser similar a un resumen ejecutivo que indique lo que su empresa es, lo que hace, cuáles son sus intenciones de negocios y por qué está en el

mercado. Para inspirarse, eche un vistazo a las declaraciones de visión y misión de las organizaciones que más admira.

Visión de IKEA: Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas.

Misión de IKEA: Nuestra idea de negocio apoya esta visión ofreciendo una amplia gama de productos para la decoración del hogar bien diseñados, funcionales y a precios tan bajos, que la mayoría de la gente pueda comprarlos.

MODELADO DE EVIDENCIA

Determinar una visión y misión para usted y su empresa suele ser una tarea sencilla para un empresario. Ya tiene una idea de lo que le apasiona y está decidido a convertirlo en realidad. ¿Pero, puede articular esa visión? ¿Puede describirla o dibujarla, y sobre todo, entiende el impacto que su visión podrá tener como empresa?

Existe un proceso llamado Modelado de Evidencia que puede ayudarlo a explorar estas preguntas. Se basa en las investigaciones de Marshall McLuhan, un académico y pensador sobre los medios de comunicación, que acuñó la "Tétrada de efectos mediáticos" como una manera de evaluar el impacto de una nueva tecnología sobre la sociedad. Contiene cuatro preguntas que se pueden plantear sobre su idea:

01. ¿Qué es lo que mejora, o a qué le agrega nuevo valor?
Por ejemplo, Skype enriquece las comunicaciones personales y profesionales permitiendo video llamadas gratuitas.

02. ¿Qué reemplaza, o hace menos deseable?
Las noticias en internet y las redes sociales hacen menos deseables los periódicos tradicionales.

MODELADO DE EVIDENCIA

03. ¿Qué revive, reutiliza, o aprovecha?

Las nuevas ideas pueden cambiar la manera como vemos y valoramos las más antiguas. Por ejemplo, como la mayoría de las personas ahora compran música en formato digital, los discos de vinilo han pasado de ser comunes a ser escasos. Esto significa que ahora tienen nuevo valor como objetos coleccionables que cuestan mucho dinero.

04. ¿Cuál podría ser la reacción negativa o los efectos limitantes?

¿Puede una idea volverse tan exitosa que de hecho termine causando un efecto negativo? Por ejemplo, si un servicio para compartir automóviles está tan bien diseñado que de hecho tienta a las personas a dejar de usar el transporte público en favor de los carros, aumentaría la congestión, así que una idea exitosa terminaría causando un efecto negativo.

El modelado de evidencia es útil para ilustrar los extremos del éxito. A continuación podrá ver ejemplos de la marca de moda Burberry y de la empresa de comercio en línea Amazon.com.

Burberry logró un reposicionamiento notable de su marca a finales de los años noventa. Con 150 años de historia, su icónica gabardina y patrón de tablero de ajedrez se asociaban con la clase alta británica. Sin embargo, la marca se consideraba anticuada y para los años ochenta sus utilidades cayeron vertiginosamente, de £37m a £25m en 1997. La nueva gerente, Rose Marie Bravo, renovó la marca: nuevos diseñadores actualizaron la gama de prendas y desarrollaron productos nuevos, menos costosos, y la celebridad Kate Moss se convirtió en el rostro de la marca.

Burberry buscaba retener sus valores fundamentales de calidad y exclusividad, y a la vez darles un aire moderno. En 2005 las utilidades de la empresa se multiplicaron por seis. Una de las desventajas de su éxito fue la avalancha de artículos falsificados. Burberry respondió actuando contra los falsificadores, reduciendo el uso de su reconocido patrón a cuadros y suspendiendo la venta de las gorras Burberry menos costosas.

¿Qué transformó / mejoró?

- prominencia y reconocimiento de marca
- uso del patrón a cuadros como símbolo de estatus

¿Qué reemplaza, o hace menos deseable?

- un producto de gama alta se vuelve genérico, y pierde su exclusividad

¿Qué revive?

- nueva demanda para el patrón a cuadros
- nueva demanda para un producto con estilo más antiguo que ahora está de moda

¿Cuál fue la reacción negativa?

- devaluación de la marca
- prevalencia de artículos falsificados

La empresa de comercio Amazon.com comenzó en Estados Unidos en 1994 como una librería en línea. Desde entonces, su base de productos se ha diversificado para incluir música, películas, juegos y otros artículos. Sin embargo en años recientes su éxito se ha visto empañado debido a la práctica poco ética de evadir impuestos, el impacto negativo de sus bajos precios sobre algunos comerciantes locales, y por el mal trato que han sufrido algunos de sus empleados.

¿Qué transformó / mejoró?

- fácil acceso a libros - aprendizaje y recreación
- precios bajos y entrega rápida
- pedir en cualquier momento - compras flexibles

¿Qué reemplaza, o hace menos deseable?

- librerías independientes - muchas entraron en bancarrota
- comerciantes locales pequeños
- contacto social en el proceso de compra

¿Qué revive?

- el interés en la lectura
- la venta de libros de segunda mano

MODELADO DE EVIDENCIA

¿Cuál fue la reacción negativa?

- la explotación de los empleados con salarios bajos
- empleados sin seguridad contractual
- reputación de monopolizar el mercado de libros

Explorar la evidencia de su futuro éxito

La evidencia ayuda a demostrar la viabilidad de su idea. Imagine cómo será su empresa si su visión tiene éxito. Luego piense en qué evidencia demostrará su éxito. Utilice la hoja de trabajo 02b: Modelado de evidencia para ayudarle a explorar estos puntos. Imagine el futuro de su empresa y describa las consecuencias en palabras e imágenes. Utilice tantas notas adhesivas como sea necesario para responder las cuatro preguntas. Antes de comenzar, pregúntese:

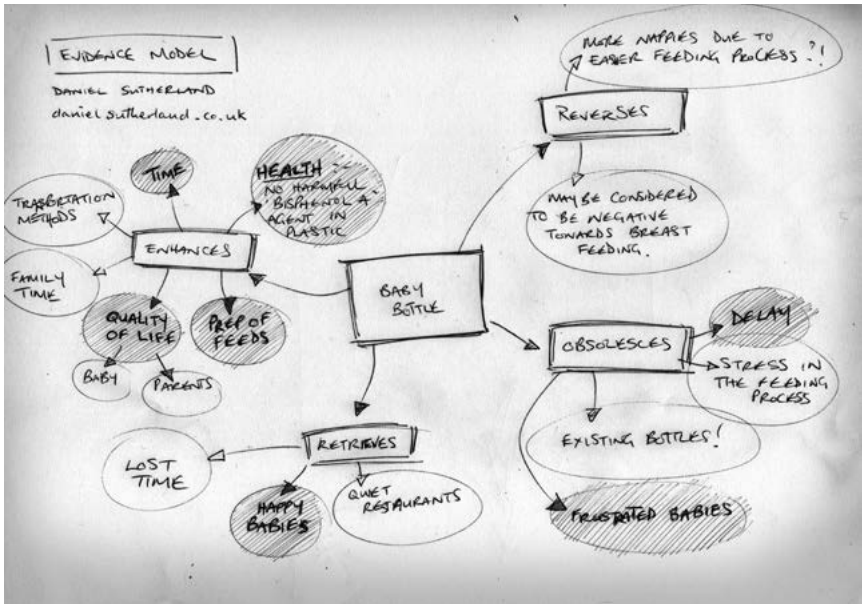
- Si mi empresa tiene éxito en el futuro, ¿cómo lo reconoceré?

Si está introduciendo una nueva manera de hacer algo, ¿cuál sería su impacto sobre el medio ambiente? ¿Cómo podría su empresa afectar a la sociedad o a la industria en la que trabaja?

Al responder estas preguntas sobre su empresa (qué mejorará, qué reemplazará, qué revivirá y cuál será la reacción), intente imaginar las consecuencias desde varios puntos de vista, por ejemplo:

- El mundo más amplio (piense lo más amplio posible)
- Su industria/campo particular (Ej. cómo podría afectar las prácticas actuales de la industria)
- Sus clientes (qué beneficios les traerá)
- Usted (¿qué impacto tendrá sobre su trabajo/vida?)

El ejemplo a continuación muestra cómo un empresario ha utilizado el Modelo de Evidencia para ayudarle a explorar las consecuencias de su empresa.



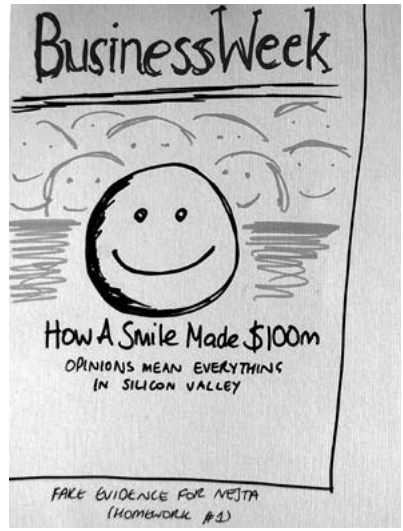
EVIDENCIA FUTURA

Una vez haya imaginado el futuro de su empresa, resulta útil construir evidencia de su éxito.

Por ejemplo, si está creando un nuevo servicio de transporte basado en compartir automóviles, cuál sería su impacto sobre la industria de los seguros? Podría crear una cotización de seguros de una aseguradora que muestre cómo se listarían cuatro personas en una prima de seguros.

Intente crear su propio argumento visual persuasivo para respaldar su idea. Esto puede ser una herramienta de ventas útil para el futuro. Un argumento convincente puede atraer colaboradores que ayudarán a implementar su visión, así como despertar el deseo en sus clientes para adquirir su producto o servicio.

A continuación está un ejemplo de la Evidencia Futura creado por empresarios que han usado este proceso.



Usted podría usar su Evidencia Futura no sólo para planear su empresa, sino también para comunicar su idea a aliados potenciales, en combinación con las predicciones más comunes, tales como los pronósticos de flujo de caja. Al fin y al cabo el flujo de caja no es más que otro tipo de predicción: una que muestra que usted sabe cuánto costará hacer realidad su idea de negocio, cuánto deberá cobrar, y cuánto tendrá que vender.

ANÁLISIS DAFO

Ahora que ha explorado cómo se vería su empresa si logra ser muy exitosa, debe hacer un análisis DAFO. La sigla DAFO significa Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Al identificar esos aspectos de su empresa, el análisis DAFO le permite evaluar su posición estratégica. Las fortalezas y debilidades son factores internos que se pueden controlar, mientras que las oportunidades y las amenazas suelen verse afectadas por factores externos que no puede controlar.

Una de las principales razones para hacer un análisis DAFO es ayudarle a convertir las aparentes debilidades de la empresa en fortalezas, y las amenazas en oportunidades.

Así puede verse un análisis DAFO:

FORTALEZAS
(Factores internos)
- Equipo bien educado
- Producto único
- Red de distribución establecida

DEBILIDADES
(Factores internos)
- Bajo perfil de mercado
- Poca rotación
- Sin clientes clave

OPORTUNIDADES
(Factores externos)
- Clara oportunidad de mercado
- Producto de un competidor en la etapa madura del ciclo

AMENAZAS
(Factores externos)
- Nuevos competidores entran al mercado
- Ventana de oportunidad antes de que el producto sea superado

ANTES DE CONTINUAR

Ha utilizado una serie de ejercicios para darle forma a su idea en términos de su potencial empresarial. Resumamos lo que hemos hecho hasta ahora:

- Hay algunos hechos fundamentales del mundo empresarial que lo ayudarán a tener éxito en su negocio. La clave está en conectarse con sus clientes para entender sus necesidades.

ANTES DE CONTINUAR

- Tiene a su disposición guías sobre cómo identificar, proteger y maximizar su PI.
- Sus valores personales, energía y ambiciones le ayudarán a definir su ambiente de trabajo y marcarán la diferencia entre su empresa y otras.
- Una idea de negocio que equilibre sus pasiones, talentos y ambición económica mejorará sus probabilidades de éxito y sostenibilidad.
- Una visión resume las aspiraciones de su empresa y una misión puede ayudar a guiar las actividades de su empresa.
- A través del Modelado de Evidencia usted ha explorado cómo podría verse su empresa y es realmente exitosa. Esto le ayuda a interrogar su visión y a definir y comunicar su idea, para que otras personas puedan entenderla y hacer aportes.
- Usted ha creado Evidencia Futura para ilustrar en qué consistiría el éxito para usted.
- Un análisis DAFO le ha permitido evaluar el posicionamiento estratégico de su empresa, e identificar posibles debilidades y amenazas, así como fortalezas y oportunidades.

El siguiente paso consiste en definir sus hitos (sus metas y objetivos) y aclarar cómo pondrá en marcha su empresa.

En el manual 03 / **Poner en marcha a su empresa** examinaremos como:

- Identificar a sus clientes
- Construir las diversas relaciones que querrá cultivar para ayudarle a poner en marcha su empresa
- Detallar cómo trabajará su empresa para entregar sus productos o servicios
- Opciones de financiación para ayudarle a comenzar.

Notas

Notas

Notas

Hoja de trabajo/ 02a

Sus valores

HOJA DE TRABAJO 02a
SUS VALORES

02a Sus valores

Cómo usar esta hoja de trabajo

Haga este ejercicio por su cuenta. Busque un lugar tranquilo donde pueda pensar y reflexionar.

Usted va a definir y organizar sus valores personales. Piense en ellos como las cosas que lo hacen sentir realmente vivo y ferviente-mente comprometido con lo que está haciendo en su empresa.

Para una persona, puede ser el servicio a los demás o la creatividad. Para otra, pueden ser la honestidad, la conciencia ecológica y el liderazgo.

Utilice notas adhesivas para escribir todos los valores que son importantes para usted. Escriba muchos valores - más de los que piensa que son útiles. Para ayudarle a comenzar, puede ver ejemplos de valores en la página 12 del manual 02. Cuando tenga suficientes (10 o más), colóquelos en las columnas pertinentes.

No se preocupe por hacerlo bien desde la primera vez - intercámbielos hasta que queden en el sitio correcto. Para enfocar sus actividades, tenga como máximo cinco en la columna ‘Siempre importantes’.

Muestre su hoja de trabajo terminada a alguien que lo conozca bien y pídale su opinión.

nesta

Siempre importantes	A veces importantes	Rara vez importantes	Nunca importantes

02b Hoja de trabajo de modelado de evidencia

HOJA DE TRABAJO 02b
MODELADO DE EVIDENCIA

02b Modelado de evidencia

Cómo usar esta hoja de trabajo

Complete esta hoja de trabajo usted solo o con un grupo pequeño de amigos o colegas. Ésta tiene la intención de ayudarle a considerar el impacto que su empresa tendrá en el mundo si tiene éxito.

Ponga una nota adhesiva en el centro con una descripción sucinta - su declaración de misión o 'discurso de ascensor' (elevator pitch) - de su idea de negocios. Utilice tantas notas adhesivas como necesite para responder las cuatro preguntas.

Piense que esta es una actividad de pensamiento creativo y divergente. Por tanto, además de tener en cuenta los cambios que su empresa podría hacer dentro del sector, observe con mayor amplitud los efectos en la sociedad, en otras áreas de actividad y en las organizaciones públicas y privadas.

También pude ayudarse con los ejemplos del manual 02.

MEJORAR
¿Qué trae nuevo valor?

REEMPLAZAR
¿Qué es menos deseable?

Su idea de negocios

REVIVIR
¿Qué es reutilizable o aprovechable?

REACCIÓN NEGATIVA
¿Cuáles pueden ser los factores negativos o limitantes al llegar a los extremos?

nesta

Esta obra tiene licencia “Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported)”. Se permiten sus usos sin otro permiso del propietario de los derechos de autor. Los permisos que excedan el alcance de esta licencia son administrados por Nesta.

Excepto cuando se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

Este documento está hecho de 100% fibra reciclada y está fabricado bajo la norma internacional ISO 14001, minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente.

03

PONER EN MARCHA A SU EMPRESA

Creada por

nesta

En alianza con

BRITISH COUNCIL

Ya le ha dado algo de forma a su idea empresarial y ha definido las bases para desarrollarla. En esta parte de la Caja de Herramientas Creative Enterprise, explorará los diversos aspectos que le permitirá poner en marcha a su empresa.

Examinará tres áreas principales...

Clientes

Para determinar quién está comprando su producto y por qué

Sus procesos empresariales

Los diversos elementos que conforman su negocio

Relaciones

Las diversas asociaciones que debe reconocer y cultivar para asegurar que su producto o servicio llegue a sus clientes

Fondos iniciales

Estudiar las opciones para poner en marcha su empresa

Ya le ha dado algo de forma a su idea empresarial y ha definido las bases para desarrollarla. En esta parte de la Caja de Herramientas Creative Enterprise, explorará los diversos aspectos que le permitirá poner en marcha a su empresa.

Examinará tres áreas principales...

Clientes
Para determinar quién está comprando su producto y por qué

Sus procesos empresariales
Los diversos elementos que conforman su negocio

Relaciones
Las diversas asociaciones que debe reconocer y cultivar para asegurar que su producto o servicio llegue a sus clientes

Fondos iniciales
Estudiar las opciones para poner en marcha su empresa

02

¿QUIÉN COMPRA?

Antes de dedicarle más tiempo a desarrollar su empresa, debe cerciorarse de que su actividad satisfaga una necesidad genuina. De lo contrario, puede que no tenga mucho sentido seguir adelante.

En este punto resultará útil repasar las preguntas sobre su idea empresarial que resaltamos anteriormente:

- ¿Qué es lo que hago?
- ¿Por qué les ha de importar a mis clientes?
- ¿Existe una necesidad de lo que estoy ofreciendo?
- ¿Habrá suficiente demanda?
- ¿Generará suficiente recompensa para que yo ponga mi negocio en marcha?

Basar sus respuestas únicamente en una corazonada puede ser un poco arriesgado como fundamento del futuro de su empresa, así que tendrá que acopiar evidencia real. Este acopio de evidencia se conoce como investigación de mercado. Los dos temas principales a considerar en esta etapa son: ¿quién es su cliente, y cómo se beneficia de su producto o servicio?

01 Definir a su cliente

Primero, identifique quién querrá comprar su producto o servicio. Es importante definir quiénes son sus clientes antes de decidir cómo se comportará frente a ellos. Hay muchos tipos de clientes, y debe saber responder a cada uno de ellos. Haga una lista de todos los tipos de clientes que pueda y estime cuántos querrán su producto o servicio.

Perfilar a sus clientes es un paso importante para entender sus necesidades y planear la mejor manera de llegar a ellos. Puede utilizar Personajes (perfiles detallados) para ayudarlo. Piense en lo siguiente:

- Factores demográficos: edad, género, situación financiera
- Personalidad: preferencias particulares
- Comportamiento: ¿qué les gusta hacer? ¿Dónde trabajan?

– ¿Dónde puede conectarse con ellos: en línea, en eventos?

Desarrolle un personaje para cada grupo de clientes que tenga. Busque que sean lo más realistas posibles.

02 Esbozar el beneficio para los clientes

Luego, explique el beneficio que su producto o servicio traerá a cada uno de los tipos de clientes. Por ejemplo:

He identificado que actualmente nadie satisface la necesidad W (o ciertamente nadie lo hace lo suficientemente bien). Propongo ofrecer X como solución a esta necesidad. V será en beneficio para mi cliente, y espero cobrar Z.

TODO LO QUE SE NECESITA PARA TENER UNA EMPRESA ES UN CLIENTE Y SI NO TIENE CLIENTE, NO TIENE UNA EMPRESA TIENe UN PASATIEMPO.”

Dean Brown, Diseñador de productos, UK

Si no puede pagarle a una empresa de investigación de mercado, puede hacer el ejercicio usted mismo. Por ejemplo:

Investigación documental: Busque en internet para aprender sobre los productos o servicios de la competencia y manténgase al día de sus actividades, noticias, días del cliente y estudios de caso. Esto le dará una idea de lo que están comprando los clientes, cuánto pagarán, y de qué manera su producto o servicio ofrece algo nuevo o diferente.

Investigación de mercado publicada: Alguna información sobre tendencias generales se puede acceder sin costo. También puede comprar informes de tendencias del mercado por medio de una variedad de empresas comerciales. Esto puede ayudar a confirmar la necesidad o demanda de su producto o servicio para permitirle enfocar claramente a sus clientes objetivo.

Investigación de mercado: Esto incluye investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa puede identificar los sentimientos y actitudes de los individuos hacia un producto o servicio, y puede sugerir mejoras. La investigación cuantitativa ofrece información estadística, por ejemplo

¿QUIÉN COMPRA?

cuántos clientes potenciales existen, su condición socioeconómica, perfil etario y hábitos de compra.

Para la investigación cualitativa, puede reunir un grupo focal u organizar un taller de partes interesadas o un hackatón con tecnólogos y clientes. También podría hacer algo menos formal - tal como hizo Innocent Drinks.

Innocent Drinks

Tres graduandos probaron sus batidos de frutas en un festival de música en Londres. Invitaron a la gente a poner sus cartones vacíos en contenedores marcados SÍ y NO dependiendo de si les gustó o no el producto. Al final del festival, los contenedores del SÍ estaban llenos. Después de obtener inversiones lanzaron su producto y lo demás es historia.

Utilice el ejercicio de Modelado de Evidencia para ayudarle a identificar las necesidades y beneficios asociados con su producto o servicio. En la hoja de trabajo 03a: Sus Clientes hay una tabla que puede completar para cada grupo de clientes. Esto ayudará a registrar y establecer fuentes de ingresos viables para cada grupo de clientes.

Hoja de trabajo 03a: Sus clientes:

03a
Sus Clientes

Cómo usar esta hoja de trabajo

Utilice esta hoja de trabajo para construir una imagen de sus clientes y grupos de clientes potenciales. Vale la pena copiar la hoja de trabajo e intentarlo varias veces para cada grupo de clientes.

Escriba en las notas adhesivas y póngalas en la hoja de trabajo. Piense sobre quiénes pueden ser sus clientes y pídale ayuda a sus amigos y colegas.

Lo ideal es hablar con los clientes potenciales que comprarán su producto o servicio y, si no son los mismos, con los usuarios finales. Piense en cómo conectarse con ellos de maneras que tengan sentido para ayudarle a dar forma a su oferta.

Esté abierto a sus comentarios y a sus perspectivas espontáneas ya que la gente puede hacer sugerencias que usted no ha considerado.

¿Cómo llama usted a este grupo de clientes?

Dibújelos - o adhiera una foto "encontrada" aquí.

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Qué les está ofreciendo?

¿Cuántos son?	¿A cuántos de ellos alcanzará?	¿Con qué frecuencia?	¿Cuánto pagarán?	¿Ingresos totales potenciales?

Puede comenzar a completar la tabla hablando con sus amigos y familiares, pero lo ideal es hablar también con sus clientes potenciales y con cualquier persona que pueda participar en el suministro de productos y servicios para ellos.

Esté abierto a recibir retroalimentación y nuevas perspectivas, ya que pueden tener sugerencias que no se le han ocurrido. Su agencia local de apoyo al emprendimiento, las bibliotecas y los recursos en línea como el British Library Business and IP Centre tienen información que puede apoyar su investigación.

Las preguntas específicas que haga durante su investigación dependerán de la naturaleza de su empresa. Sin embargo, la información clave que necesita es:

- ¿Qué tan grande es su mercado potencial?
- ¿Puede hacer una aproximación realista del número de personas a las que podría mostrar su idea?
- ¿Cómo se conectará con ellos?
- ¿Cuántos de ellos le comprarán?
- ¿Este grupo es lo suficientemente grande para satisfacer sus necesidades de ingresos?

Si la demanda es lo suficientemente grande para satisfacer sus necesidades, entonces puede proceder. De lo contrario, quizá es hora de pensar las cosas nuevamente. Puede mejorar su idea, o buscar llegar a más personas ampliando el alcance de su oferta.

La investigación de mercado puede ser un proceso difícil. Implica someter su idea a retroalimentación y crítica - y a la posibilidad de que no exista suficiente demanda o clientes dispuestos a pagar para convertirla en un negocio viable.

“...sólo estábamos pensando en los artesanos y casi habíamos dado la espalda a los clientes... Nadie debería tener un plan de negocios fijo antes de recibir retroalimentación del mercado - sea flexible.”

Marília Martins, Empresa Social de Apoyo a los Artesanos, Colybrii, Brasil

¿QUIÉN COMPRA?

Sin embargo, no caiga en la tentación de omitir este paso. Si su análisis del potencial de mercado es deficiente en esta etapa, probablemente resultará con un diseño de empresa deficiente.

Trate de mantener su objetividad. Recuerde que el objetivo es probar si su idea tiene una buena aplicación empresarial. En esta etapa aún resulta fácil replantear la idea, desarrollarla, o descartarla y empezar de nuevo. Esto se hace más difícil a medida en que pasa el tiempo y ha invertido más dinero y energía en la idea.

CREAR UNA EMPRESA SOSTENIBLE

Hay tres aspectos clave de la creación de una empresa sostenible:

01. Tener una idea clara de lo que quiere que su empresa haga

02. Saber que habrá un público o mercado para lo que piensa ofrecer

03. Desarrollar un proceso de negocio que le permita ofrecerle esto a los clientes y venderlo por más de lo que cuesta producirlo.

“Crear una empresa puede ser un prospecto abrumador y a la vez emocionante. Recibir las herramientas necesarias para definir cada tarea por hacer en el momento justo me ha permitido gestionar las necesidades de mi empresa paso a paso en lugar de visualizar una sola tarea titánica sin saber dónde empezar.”

Rachel Horrocks, Diseñador de Productos, UK

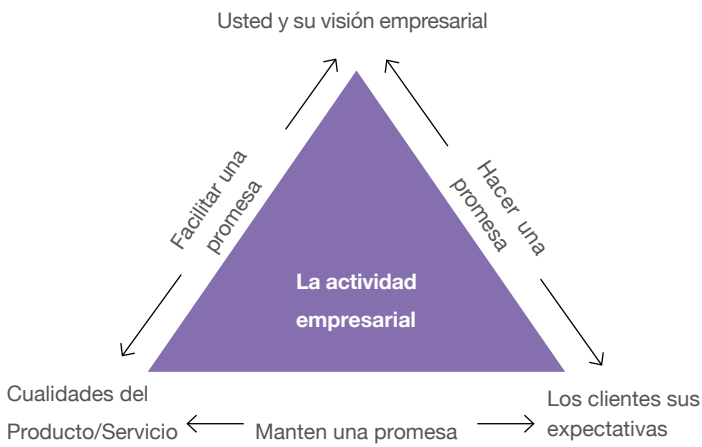
Hasta ahora a utilizado el Modelado de Evidencia para ayudarle a explorar el punto 01, y Quién Compra para explorar el punto 02. La siguiente sección le ayuda a explorar el punto 03.

Una forma de entender cómo funciona una empresa es pensar en su actividad empresarial en términos de promesas:

- Usted le promete a sus clientes que les entregará un producto o un servicio
- Sus clientes tienen la expectativa de que se cumplirá esta promesa
- Usted trabajará con otros para lograr que se cumpla esta promesa.

Esto da origen a un "triángulo de promesa" entre usted, su cliente, y las cualidades de su producto o servicio.

El triángulo de promesa



Cualquier empresa incluye varias áreas distintas, y es poco probable que usted se encargará de todo por sí mismo. Por lo tanto, deberá involucrar a otros y construir relaciones para ayudarle a cumplir sus promesas.

08

CREAR UNA EMPRESA SOSTENIBLE

La mayoría de los individuos innovadores confían en su creatividad e inventiva para impulsar su empresa, y controlan cada aspecto de su actividad ellos mismos. Como este nivel de energía y control puede ser difícil de sostener, esto puede causarle problemas a usted y al bienestar de su empresa. Más aún, usted probablemente sólo tiene interés, habilidades, y experiencia en ciertas áreas de su negocio. Con frecuencia será demasiado costoso y dispendioso capacitarse en todas las áreas.

Usted necesita establecer los roles que requiere su empresa, y cuántos de ellos hará usted mismo. Para hacerlo, deberá:

- Identificar de qué manera encajan en su empresa sus habilidades e intereses personales.
- Entender qué le debe sumar a sus propias habilidades para completar las destrezas empresariales que necesita
- Identificar las relaciones que debe cultivar con otras personas y empresas para que la suya tenga éxito.

Las técnicas que llamamos Modelado de Planos y Modelado de Relaciones lo ayudarán. El Modelado de Planos le ayuda a describir el proceso de su empresa, mientras que el Modelado de Relaciones identifica cuatro áreas de actividad en las que puede crear un rol o cultivar relaciones que fortalezcan su empresa.

Si puede construir un modelo de negocio que le permita a su empresa vivir más allá de su participación directa, esto querrá decir que sus ideas se habrán transferido y encarnado en otras personas. También querrá decir que podrá extraer valor financiero, creativo y social a su empresa mientras continúa trabajando en otras ideas.

Antes de seguir explorando el Modelado de Relaciones, debe trabajar en los diversos aspectos de su empresa y cómo encajan entre sí: el proceso de su negocio.
Para esto, utilice el Modelado de Planos.

MODELADO DE PLANOS:

Un plano es un plan detallado o diseño que explica cómo se espera que algo funcione. Así que este ejercicio le ayudará a visualizar cómo funcionará su empresa, y describirá cómo realizará sus actividades. Le ayudará a identificar todas las actividades, desde un esbozo anual hasta el plan del día a día

Antes de comenzar a desarrollar su plano de negocio, demos un vistazo a algunos factores operativos que ha de considerar.

Hay muchos tipos de empresas que se especializan en diversos tipos de actividades. Por ejemplo, un joyero opera de manera muy distinta a una productora de cine o televisión. Sin embargo, incluso en este ejemplo hay similitudes. Todas las empresas, bien sean de productos o servicios, tienen un proceso. Este proceso consiste en una fase de conexión con el cliente, una fase de desarrollo y una fase de entrega.

Etapa de conexión: este es el tiempo requerido para planear quiénes son sus clientes prospectivos y para convencerlos de que le compren sus productos o servicios.

Etapa de desarrollo: Este es el tiempo requerido para desarrollar su producto o servicio para sus clientes.

Etapa de entrega: Este es el tiempo requerido para llevarle su producto o servicio al cliente.

Todas estas actividades ocurren fuera de la vista del cliente, lo que llamamos “tras bambalinas” o frente al cliente, lo que llamamos “en escena”. Los ejemplos en el diagrama a continuación muestran cómo se podría ver este proceso para una empresa de diseño.

“El modelado de planos es una herramienta increíblemente útil (¡te cambia la vida!) que utilizamos para dividir las metas que queremos lograr. Es muy simple, pero increíblemente útil si usted es un perfeccionista creativo!”

Zoe Sinclair, Artista, Reino Unido

MODELADO DE PLANOS:

Las áreas en gris son cosas que no se pueden cobrar directamente al cliente: no se puede cobrar al cliente por la investigación de mercado, la promoción o el costo de venderle a los clientes. Esto lo debe financiar con su propio margen de utilidades. Es por esto que una empresa que no pueda ir más allá de la etapa de conexión, o que se concentre demasiado en la investigación y desarrollo tras bambalinas, finalmente fracasará.

Utilice la Parte A: Etapas Operativas en la hoja de trabajo 03b: Modelado de Planos, y utilice notas adhesivas para mostrar qué partes de su empresa están tras bambalinas o en escena, y en qué partes de su proceso, desde la conexión hasta la entrega.

Hoja de trabajo 03b: Modelado de planos

03b Modelado de planos

Cómo usar esta hoja de trabajo

Este ejercicio le ayudará a visualizar cómo funcionará su empresa.

PARTE A: Etapas operacionales

Cada negocio tiene las siguientes etapas:

01 Etapa de compromiso: El tiempo que toma planear quiénes son sus clientes potenciales y cómo persuadirlos de comprar.

02 Etapa de desarrollo: El tiempo que toma diseñar y crear su oferta.

03 Etapa de entrega: El tiempo que toma llevar su producto o servicio al cliente.

Las actividades tienen lugar delante del cliente - 'En escena' - o fuera de la vista del cliente - 'Tras bambalinas'.

Escriba en notas adhesivas sus actividades de negocio y colóquelas en los cuadros pertinentes. Considere hacerlo en grupos pequeños o en parejas. Las actividades en las áreas sombreadas en gris representan costos que no se pueden cobrar a los clientes.

PARTE B: Modelado de arquitectura empresarial

Proyecte todos los pasos que necesitará para entregar su producto o servicio, en un diagrama de flujo lineal. Proyecte el proceso completo en pasos muy pequeños. Utilice una nota adhesiva para cada paso.

	Parte A		Parte B
	Tras bambalinas	En escena	Comience aquí
Compromiso	ej. cosas como investigación de clientes y mercados	ej. cosas como actividades de 'networking' o ferias y exhibiciones	
Desarrollo	ej. cosas como sesiones de desarrollo e ideas	ej. cosas como mostrar a clientes los primeros prototipos	
Entrega	ej. cosas como revisiones de diseño y toma de decisiones	ej. cosas como presentaciones a clientes	Termine aquí

Dibujar un plano

Una manera simple de entender cómo su empresa entregará sus productos y servicios consiste en dibujar, por medio de diagramas de flujo, las diversas etapas de generar, realizar y distribuir un producto o servicio. Puede crear un plano mapeando cómo va a encontrar su idea, cómo la realizará y cómo se la entregará a su cliente.

Un buen punto de partida es la respuesta a las siguientes preguntas:

- **¿Cómo me imagino que operará mi empresa?**
- **¿Cómo encontraré y me conectaré con mis clientes?**
- **¿Cómo generaré lo que ellos quieren?**
- **¿Cómo distribuiré lo que genere?**

"...me dio tiempo para pensar en mi empresa y obtener la perspectiva de alguien externo. Los materiales fueron realmente útiles y los he podido usar para planificar mi negocio. En particular, el plano del negocio ahora yace en el corazón de mi empresa."

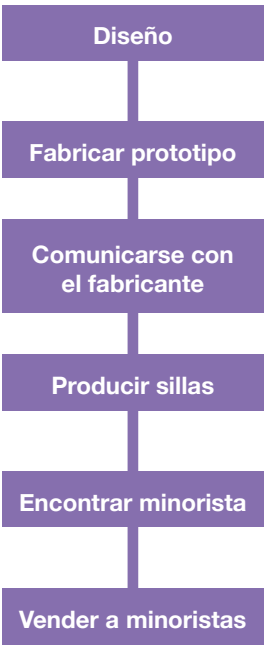
Rania Hila, Diseñadora de Joyas y Artículos de Cuero, Egipto

Puede que le resulte más fácil imaginarse entregando el producto o servicio al cliente y trabajando hacia atrás.

Cada dibujo o plano empresarial se verá distinto. En la otra página hay dos ejemplos, uno que muestra un proceso simplificado para una empresa de diseño y otro ejemplo, más detallado, que mapea un viaje al aeropuerto para abordar un avión en el que verá las tareas en detalle que se deben llevar a cabo y las personas involucradas en cada una.

MODELADO DE PLANOS:

Diagrama 01
Plano empresarial simplificado para una empresa de muebles centrada en el producto



“La caja de herramientas nos ayudó, no solo a entender las habilidades necesarias para crear una empresa, sino también a pensar como empresario. Me inspiró a poner en práctica mi diseño de un eco-radio, el cual ahora produce y distribuye Suck UK.”

Chris McNicholl, Diseñador de Productos, Cardboard Radio, UK

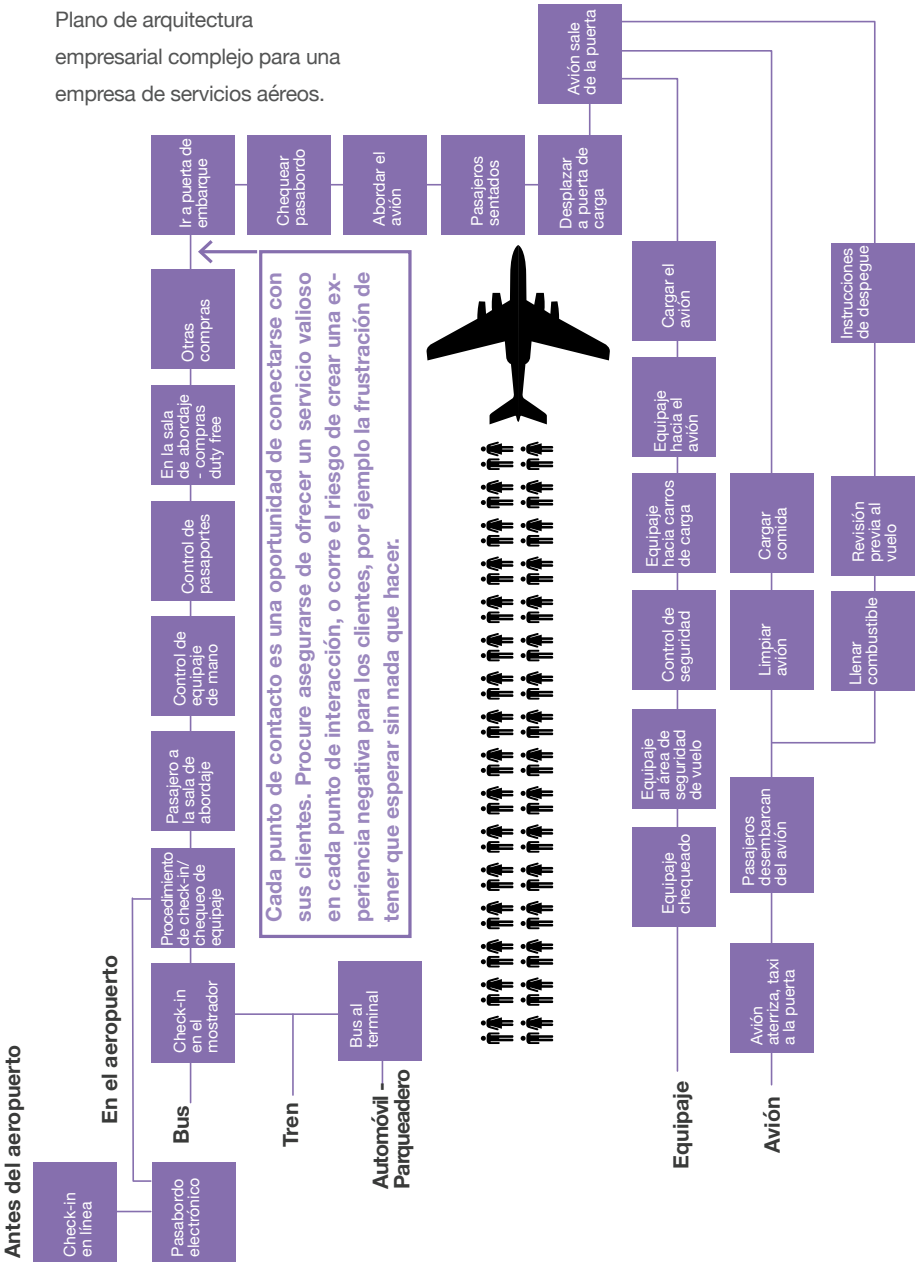
Los objetivos de estos diagramas de flujo son identificar:

- Las tareas que se deben realizar en cada etapa de su negocio
- Las personas involucradas en realizar estas actividades.

A partir de este proceso puede ver cuáles son las etapas críticas, dónde puede haber cuellos de botella y dónde se puede interrumpir el proceso porque no tiene la pericia o los recursos necesarios. Esto le permitirá ver cuánto hace falta desarrollar y gestionar su empresa.

Diagrama 02

Plano de arquitectura empresarial complejo para una empresa de servicios aéreos.



MODELADO DE PLANOS:

Crear el plano de su negocio

Estas son las tres reglas de diseño de planos:

- Hágalo en pequeños pasos
- Mapee la totalidad del proceso
- Incluya tanto detalle como sea posible.

Utilice la Parte B de la hoja de trabajo 03b: Modelado de Planos, para crear un diagrama de flujo de su idea de negocio. No olvide identificar y detallar todas las etapas que deben ocurrir para materializar su idea.

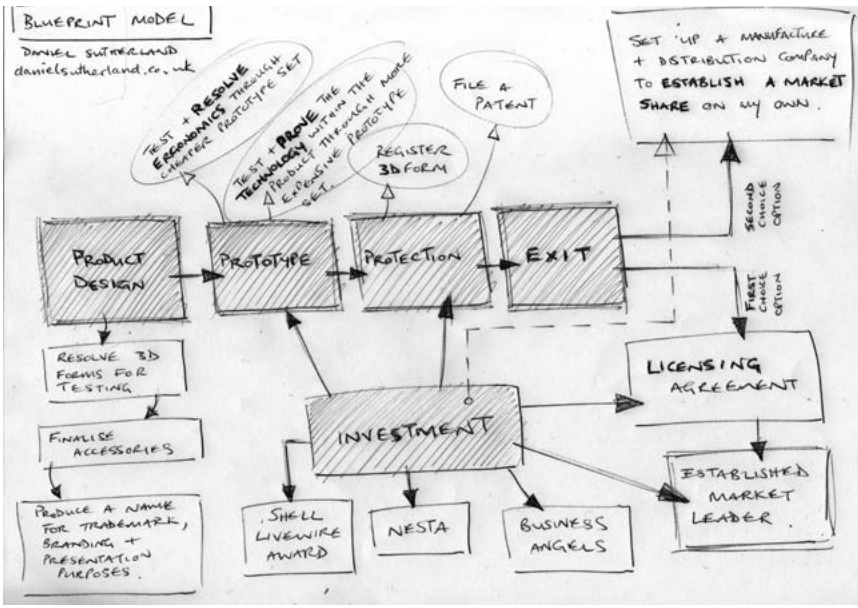
En su empresa puede haber muchos procesos que ocurren simultáneamente, así que puede que necesite varios planos para hacerse a una imagen completa.

Modelado de Planos - Ejemplo 1

Refiérase a la Parte A: Etapas operativas de la hoja de trabajo 03b para identificar qué partes de su negocio ocurren de cara al cliente y cuáles están tras bambalinas Luego puede dibujar planos separados para las actividades en escena y tras bambalinas, y también sobreponer esta información a su plano actual. Esto le dará una noción exacta de cómo podría operar su empresa.

En estas páginas hay algunos ejemplos de planos. Verá que el número de etapas y estilos varía - lo cual demuestra que no existe una manera correcta ni incorrecta de diseñar su plano.

Modelado de Planos - Ejemplo 2



16

MODELADO DE RELACIONES:

La diagramación de planos es una parte de la comprensión de cómo funciona su empresa y dónde puede requerir ayuda de otros. En esta sección nos centraremos en las relaciones que debe cultivar para que su proceso empresarial funcione. Piense en lo siguiente:

- **¿Como encuentra gente que le ayude?**
- **¿Por qué querría alguien ayudarle?**
- **¿Qué tipo de trato puede esperar?**

El primer paso del Modelado de Relaciones consiste en entender las cuatro áreas de actividad necesarias para dar apoyo a su empresa: el Generador, el Realizador, el Distribuidor y el Cliente.

Generador/Generador de Ideas: las actividades clave son originar, formar y sintetizar ideas; desarrollo de dirección, diseño y conceptos. Este rol describe el proceso de formar y sintetizar ideas.

Es importante en la creatividad y en el desarrollo de conceptos. Si esta es el área con la que está más familiarizado y donde cree que yacen sus fortalezas, probablemente se verá tentado a pasar todo su tiempo aquí.

Realizador: las actividades clave incluyen la transformación de ideas en productos terminados, servicios y experiencias; manufactura y producción de contenido. Este rol describe el proceso de transformar materia prima o ideas, tales como un guión de cine o una partitura, así como materiales físicos, en un producto terminado.

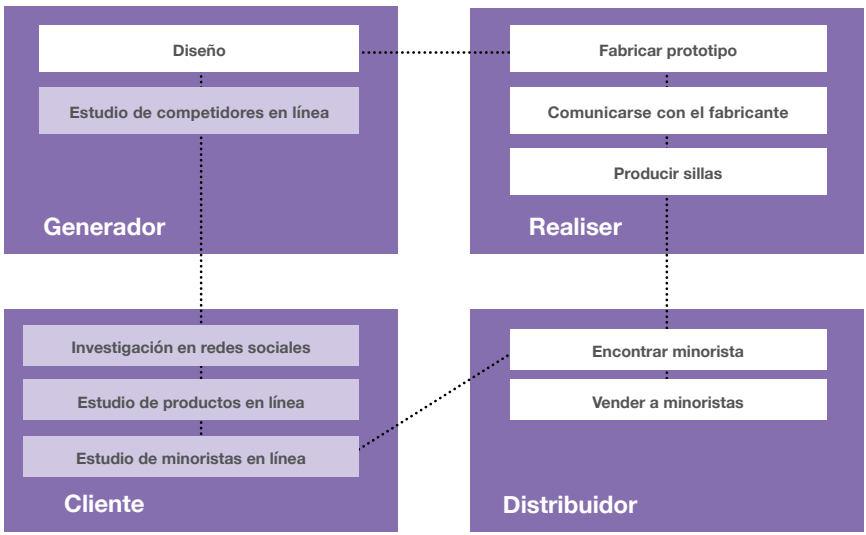
Distribuidor: las actividades clave abarcan distribuir productos terminados, servicios y experiencias; entrega, ventas y mercadeo. Este rol describe la compra de productos terminados o servicios para la reventa, o la coordinación y distribución de productos terminados o servicios.

Cliente: las actividades clave incluyen comprar, consumir utilizar o disfrutar el producto o servicio. Este rol recibe, compra o consume un artículo o servicio.

Deben existir las cuatro áreas para que su empresa sobreviva. Sin embargo, su empresa no tiene que hacer todo esto sola, y puede lograrlas por medio de relaciones con otros.

Estas áreas se pueden sobreponer con las actividades definidas en su plano. El diagrama a continuación muestra las cuatro áreas de actividad sobrepuestas a las actividades del plano de la empresa de muebles que vimos en la página 12.

Diagrama 03: Áreas de Actividad Empresarial



Las cajas sombreadas en las secciones de Generador y Cliente resaltan la importancia de la actividad en internet. Los clientes pueden buscar en internet y usar las redes so-

ciales para investigar y comentar sobre su oferta, lo cual puede tener un impacto importante sobre el diseño y el éxito de su producto o servicio. En el ejemplo anterior, esto sucede a pesar de que la empresa de muebles no vende directamente a los consumidores, y en su lugar trabaja con distribuidores e intermediarios. Esto se conoce como una empresa B2B (empresa-a-empresa) en lugar de B2C (empresa-a-cliente).

Este tipo de relación es muy común, pero sus implicaciones para la empresa son importantes. Los distribuidores cobrarán por su servicio, bien sea con una comisión o aumentando el precio, tal como en el caso de mayorista a minorista. Algunos distribuidores abarcan países enteros (como en la industria del cine), mientras que otros son más enfocados (como los almacenes de ropa). La naturaleza de su producto y cómo se distribuye determinarán si deberá entablar una o varias relaciones.

El tipo de empresa que está construyendo y la manera como quiere administrarla determinará cuáles áreas de actividad serán necesarias.

Definir sus relaciones

Utilice la Parte B de la hoja de trabajo 03c: Modelado de Relaciones, resalte aquellas actividades de su Modelo de Planos que correspondan a cualquiera de las cuatro áreas (Generador, Realizador, Distribuidor y Cliente).

Identifique dónde yacen sus habilidades e intereses. Pregúntese:

- ¿Con quién deberá construir relaciones para cubrir las demás áreas?
- ¿Quién entrega y recibe dinero en cada una de estas relaciones?
- ¿Cuáles serán las implicaciones de su secuencia de relaciones en cuanto a lo que deberá cobrar y los tiempos en los que se le deberá pagar?

- ¿Podrá usted encargarse de todo esto? De lo contrario, ¿Qué recursos adicionales requerirá?

Dedique algo de tiempo a explorar distintas situaciones hipotéticas para entender cuáles serían más eficaces para realizar su idea. Está construyendo un prototipo de su empresa, así que vale la pena considerar muchos diseños distintos de su modelo de negocio en esta etapa.

Construir Relaciones

Todas las empresas dependen de otros para su supervivencia. Siempre estará comprando productos y servicios de otros o suministrando productos y servicios a otros.

Para que la combinación sea exitosa, cada relación debe basarse en la confianza y el apoyo mutuos. Si algunas relaciones colapsan, esto puede tener un impacto significativo sobre las actividades de su empresa. De ahí la importancia de comprender plenamente quién apoya a quién en cada relación, y quién apoya su 'Triángulo de Promesas'.

Cuando usted está en el rol de comprador, debe tener claridad sobre lo que quiere, cuándo lo quiere, la calidad y consistencia, cuánto costará y cuándo y cómo lo pagará.

Si va a comprar un computador marca Dell, por ejemplo, puede tener una buena expectativa de que llegará a tiempo y sabrá cuánto le cobrarán y cuándo llegará. Esto se debe a que Dell ha definido claramente lo que puede y lo que no puede hacer.

Esto es lo mínimo que se puede esperar de cualquier relación.

¿Por qué quisiera alguien ayudarle con su negocio?

Resulta de crítica importancia que cualquier relación que desee construir genere una situación gana-gana para ambas partes.

Lo que diferencia sus relaciones con un proveedor o distribuidor y las relaciones de otros con el mismo provee-

dor es la experiencia. Una buena experiencia prolongará y fortalecerá la relación, en cuanto que una mala experiencia pondrá en duda la relación.

Históricamente, las relaciones empresariales consistían principalmente en hacer transacciones. No se daba mayor importancia a las necesidades o deseos del cliente. Esto ya no es así. Las plataformas móviles y la conectividad digital le permiten a las empresas a entablar un diálogo constante con sus clientes, especialmente en las redes sociales.

Construir esta relación de doble vía reposiciona al cliente como un posible colaborador que puede ofrecer perspectivas sobre el mercado y con quien la empresa puede crear conjuntamente una solución valiosa basada en cierto nivel de colaboración. Los enfoques co-creativos para crear productos y servicios están cobrando mayor prevalencia y se pueden extender a otros actores, tales como los socios y proveedores, quienes pueden generar perspectivas valiosas que aporten a la innovación.

Cada empresa tiene un gran número de socios posibles entre los cuales puede elegir con quién construir dichas relaciones. Para poder construir buenas relaciones, hay algunos puntos que debe tener en cuenta:

- Debe estar informado acerca de las necesidades de sus clientes o socios, y entender cómo se beneficiarán de la relación.
- Una relación no se ha establecido sólo porque usted cree que es así. Ambas partes deben participar.
- Las relaciones se basan en actitudes. Inicialmente dependerán de la confianza y la honestidad, y luego crearán vínculos que se deben alimentar y sostener.
- Las relaciones generan maneras conjuntas de pensar y su profundidad aumentará con la longevidad, frecuencia y calidad de sus interacciones.

Piense en su situación y escriba respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resulta atractivo de su empresa para el:
  Generador?
  Realizador?
  Distribuidor?
  Cliente?

- ¿Qué les puede ofrecer actualmente?
- ¿Es esto suficiente? De lo contrario, ¿qué deberá ofrecerles para que quieran trabajar con usted?
- ¿Qué tendrá que hacer para que esto se haga realidad?
- ¿Qué recursos, habilidades, personas e información requerirá para lograrlo?
- ¿Qué impacto tendrá esto sobre sus finanzas y planeación?

Es de vital importancia poder demostrar cuándo le pagarán y cómo cobrará los fondos. Muchas empresas fracasan en sus primeros años porque le deben dinero a sus proveedores y no lo pueden pagar porque sus propios clientes no les han pagado. Por eso es de vital importancia identificar a todas las personas que deben participar en el flujo de dinero a través de su empresa.

¿Qué tipo de trato puede esperar?

Al iniciar una relación o entablar una conversación con posibles clientes o proveedores, debe saber y poder articular lo siguiente:

- Lo que usted quiere obtener de esta relación
- Lo que piensa ofrecerle a su socio
- Por qué les beneficiará.

22

CONTRATOS Y ACUERDOS

Los contratos y acuerdos ayudan a asegurar que las transacciones empresariales se entiendan claramente y que sean aceptadas por todas las partes participantes. Esto debe incluir una especificación clara por escrito de lo que usted hará, los costos para el cliente y las condiciones de pago. Esto último es importante para asegurarse de que le paguen la suma correcta y oportunamente.

Especificación

Esto debe incluir:

- Una descripción del proyecto con base en el documento explicativo del cliente
- Cuánto tiempo le tomará entregar el pedido
- Cuándo entregará informes sobre sus avances u oportunidades programadas para ver el trabajo en curso
- El número de cambios que el cliente podrá hacer sin costo adicional
- El tamaño, forma, texto, tipo de letra y cualquier otro detalle específico que sea de vital importancia para la especificación
- Qué sanciones se acarrearán en caso de no entregar el pedido según lo programado
- Detalles sobre el precio de cada elemento del proyecto incluyendo las cuotas de administración, costos de impresión, IVA, etc.
- Sus términos de pago con indicación de cómo y en qué etapas del proyecto quisiera recibir el pago.

Términos de pago

Es importante indicar claramente sus términos de pago, ya que muchas empresas pequeñas fracasan debido a la mala gestión de flujo de caja. Debe saber cuándo y cuánto le deben pagar.

Si el trabajo tomará tiempo, entonces acuerde una serie de pagos escalonados, por ejemplo, 40% al encar-

gar el proyecto, 30% en el punto intermedio y 30% contra entrega.

Si debe comprar materiales costosos, entonces pídale al cliente que los pague por adelantado y que para el resto se hagan pagos escalonados o que se pague el saldo restante contra entrega.

Si prefiere, puede presentar una nota de entrega y solicitar efectivo o cheque al completar el proyecto en lugar de presentar una factura. Al presentar una factura, debe indicar claramente los términos de pago, por ejemplo, siete o treinta días. Mantenga un registro de las facturas enviadas, cuándo fueron pagadas y cuándo están en mora. Utilice su criterio para decidir cuándo enviar un recordatorio de pagos pendientes, pero no deje de hacerlo. Recuerde - si ha hecho el trabajo, ¡le deben el dinero!

Suscripción del contrato/acuerdo

Envíe dos copias del contrato/acuerdo al cliente para su firma. Es preciso dejar en claro que el trabajo no comenzará hasta que haya recibido una copia firmada. Esto lo hace un acuerdo jurídicamente vinculante con términos y condiciones claros para ambas partes.

Un abogado puede redactar un contrato estándar que abarque estos temas y que usted pueda modificar para cada cliente. Como alternativa, las asociaciones gremiales pueden tener contratos simples que puede utilizar. Recuerde, lo está haciendo para protegerse y a sus clientes de malentendidos, desacuerdos, y cables cruzados.

Venta o retorno

Aquí es donde se negocia una cifra de venta con una galería o un comerciante, de la cual ellos toman un porcentaje y usted recibe el saldo una vez se venda el artículo. En este caso usted debe pagar todos los materiales por adelantado.

Las galerías y los comerciantes con frecuencia utilizan la venta o retorno para ver si su obra se venderá antes de comprometerse a comprarla por adelantado. Vale la pena poner un límite al número de artículos que está dispuesto a dejar en consignación.

FINANCIACIÓN INICIAL

Quizá requiera de financiación para poner su empresa en marcha. Hay varios caminos para explorar en la búsqueda de financiación inicial.

- Propia: de sus ahorros personales o un préstamo.
- Familia y amigos: quienes ven que su idea de negocio tiene potencial y quieren apoyarlo. Considere cómo se puede ver afectada su relación con su familia y amigos si la empresa no resulta exitosa.
- Becas y créditos: fuentes de financiación para empresas por parte de agencias gubernamentales. No es necesario devolver el dinero de una beca, pero sí el de un crédito.
- Inversionista ángel: este suele ser un individuo o un grupo de inversionistas con patrimonio propio que ofrecen capital de inicio para una empresa. También pueden ofrecer su experiencia, contactos o conocimiento. Ellos requerirán una participación en el capital de la empresa.
- Capital de riesgo: es la inversión privada para empresas nuevas o emergentes con buen potencial de crecimiento. Con frecuencia son empresas basadas en tecnología en las que los inversionistas adquieren una participación accionaria. La participación puede ser sustancial para cubrir el riesgo de la inversión.
- Crowdfunding: este es un modelo alternativo en línea para financiar un proyecto, iniciativa o empresa. Aquí, un gran

número de contribuyentes/inversionistas proporcionan montos relativamente pequeños. Las contribuciones pueden ser donaciones, o quienes inviertan pueden recibir recompensas o participación de capital a cambio.

Es importante saber que una inversión suele acompañarse de algún tipo de intercambio, como la pérdida de una parte del patrimonio o del control sobre la empresa.

Al considerar una inversión externa, es importante pensar más allá de la financiación. ¿Los inversionistas podrían ofrecer asesoría o mentoría? Tienen algún conocimiento experto específico o una red profesional o personal que pueda beneficiar a su empresa?

Trabajar con la Caja de herramientas Creative Enterprise le ayuda a prepararse para presentar su propuesta ante posibles inversionistas, ya que tendrá un plan de negocios claro que explica en qué consiste su empresa y cómo funcionará.

ANTES DE CONTINUAR

Las actividades y guías en este manual le han ayudado a identificar a sus clientes, explorar los aspectos que conectan las áreas de su negocio, y las relaciones que ayudarán a su empresa a salir adelante. En resumen:

- Identificó su base de clientes y verificó que existiera la necesidad de su producto o servicio al precio que quiere cobrar
- Entiende la interrelación de su visión para su empresa, las expectativas de sus clientes y las cualidades de su producto o servicio.
- El Modelado de Planos le ayudó a convertir su borrador de plan operativo en un diseño más detallado

- El Modelado de Relaciones introdujo distintos tipos de relaciones que debe construir en las cuatro áreas clave de la actividad empresarial: Generador, Realizador, Distribuidor y Cliente
- Usted consideró los detalles contractuales para los términos de pago que satisfagan sus necesidades
- Estudió las opciones de financiación que le ayudarán a conformar su empresa.

Actualice su plano con lo que ha aprendido sobre los roles y responsabilidades. Añádale cómo construirá y gestionará las relaciones en su modelo de relaciones (por ejemplo, investigar proveedores y reunirse con los distribuidores) y luego siga el rastro del dinero entre estas relaciones (por ejemplo, el pago a los proveedores y el cobro a los clientes).

En el manual 04: **Conectarse con los clientes y mantener el negocio a flote** estudiaremos cómo:

- Comunicarse con los clientes a través de la fórmula del mercadeo
- Desarrollar un plan de mercadeo
- Controlar las finanzas de su empresa para desarrollar una empresa sostenible que satisfaga sus necesidades.

Notas

Hoja de trabajo 03a

sus clientes

HOJA DE TRABAJO 03a
SUS CLIENTES

03a Sus clientes

Cómo usar esta hoja de trabajo

Utilice esta hoja de trabajo para construir una imagen de sus clientes potenciales y sus grupos de clientes. Puede copiar la hoja de trabajo y ensayar varias veces con distintos grupos de clientes

Escriba en notas adhesivas y péguelas en la hoja de trabajo. Piense en quiénes podrían ser sus clientes y pida ayuda a sus amigos y colegas. Idealmente, usted debe estar hablando con los clientes potenciales que van a comprar su producto o servicio, y si son diferentes, con los usuarios finales.

Piense en cómo hacerlos participar de modo significativo para dar forma a su oferta.

Esté abierto a la retroalimentación y a nuevas perspectivas porque las personas pueden tener sugerencias que usted no ha considerado.

¿Cómo se llama este grupo de clientes?

Dibújelo - o pegue aquí una imagen.

necesidades?

¿Qué les está ofreciendo usted?

¿Cuántos son?

¿A cuántos de ellos va usted a llegar?

¿Con qué frecuencia?

¿Cuánto van a pagar?

¿Cuál es el potencial total de ingresos?

nesta

03b Hoja de trabajo/ Modelado de planos

HOJA DE TRABAJO 03b
MODELADO DE PLANOS

03b Modelado de planos

Cómo usar esta hoja de trabajo

Este ejercicio le ayudará a visualizar cómo funcionará su empresa.

PARTE A: Etapas operacionales
Cada negocio tiene las siguientes etapas:

01 Etapa de compromiso: El tiempo que toma planear quiénes son sus clientes potenciales y cómo persuadirlos de comprar.

02 Etapa de desarrollo: El tiempo que toma diseñar y crear su oferta.

03 Etapa de entrega: El tiempo que toma llevar su producto o servicio al cliente.

Las actividades tienen lugar delante del cliente - 'En escena' - o fuera de la vista del cliente - 'Tras bambalinas'.

Escriba en notas adhesivas sus actividades de negocio y colóquelas en los cuadros pertinentes. Considere hacerlo en grupos pequeños o en parejas. Las actividades en las áreas sombreadas en gris representan costos que no se pueden cobrar a los clientes.

PARTE B: Modelado de arquitectura empresarial
Proyecte todos los pasos que necesitará para entregar su producto o servicio, en un diagrama de flujo lineal. Proyecte el proceso completo en pasos muy pequeños. Utilice una nota adhesiva para cada paso.

nesta

	Parte A		Parte B
	Tras bambalinas	En escena	Comience aquí
Compromiso	ej. cosas como investigación de clientes y mercados	ej. cosas como actividades de 'networking' o ferias y exhibiciones	
Desarrollo	ej. cosas como sesiones de desarrollo e ideas	ej. cosas como mostrar a clientes los primeros prototipos	
Entrega	ej. cosas como revisiones de diseño y toma de decisiones	ej. cosas como presentaciones a clientes	Finishing here

Modelado de relaciones

Hoja de trabajo 03c

HOJA DE TRABAJO 03c
MODELADO DE RELACIONES

03c Modelado de relaciones

Cómo usar esta hoja de trabajo

Proyecte - o dibuje - usando diagramas de flujo, las distintas etapas de la manera en que va a entregar su producto o servicio a sus clientes. Considere llenar esta hoja de trabajo en grupos pequeños.

PARTE A: Modelado de arquitectura empresarial
Proyecte todos los pasos que necesitará, en un diagrama de flujo lineal.

Proyecte el proceso completo en pasos muy pequeños. Utilice una nota adhesiva para cada paso. (Puede utilizar el modelo que desarrolló en la parte B de la hoja de trabajo 03b).

PARTE B: Modelado de relaciones
Toda empresa necesita un modelo de relaciones para hacer que las cosas sucedan. Tome las notas adhesivas de la parte A y reubíquelas en los cuatro cuadrantes de la parte B.

Generador – originar, dirigir y desarrollar

Realizador – fabricar y producir productos terminados, servicios y experiencias

Distribuidor – entrega, ventas y mercadeo

Cliente – comprar, utilizar y participar en su negocio

Esto le ayudará a pensar en cuáles son las actividades que necesita mantener dentro de su empresa, y cuáles se harán con otros.

nesta

Parte A

Comience aquí

Termine aquí

Parte B

Generador	Realizador
Distribuidor	Cliente

Esta obra tiene licencia “Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported)”. Se permiten sus usos sin otro permiso del propietario de los derechos de autor. Los permisos que excedan el alcance de esta licencia son administrados por Nesta.

Excepto cuando se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

Este documento está hecho de 100% fibra reciclada y está fabricado bajo la norma internacional ISO 14001, minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente.

04

CONECTARSE CON SUS CLIENTES Y MANTENER EL NEGOCIO A FLOTE

Creada por nesta

En alianza con BRITISH COUNCIL

Ahora sabe cómo funcionará su empresa, quién participará en su realización, y qué relaciones debe construir. En la siguiente parte de la Caja de herramientas Creative Enterprise descubrirá cómo llevar su mensaje a los clientes y asegurarse de que las finanzas tengan sentido.

Las principales áreas que abarcaremos serán:

La fórmula del mercadeo

Los siete ingredientes del mercadeo y cómo aplicarlos a las necesidades de su empresa

El plan de mercadeo

Los principales elementos a considerar para planificar las actividades de mercadeo

El modelado financiero

incluyendo el rol fundamental del flujo de caja para asegurarse de que su empresa gane suficiente dinero para seguir funcionando como usted quiere

02

¿QUÉ ES EL MERCADEO?

Según el Chartered Institute of Marketing:
El mercadeo es el proceso gerencial encargado de identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos de los clientes de manera rentable.

Para hacer negocios, hay que vender algún bien o servicio. Y alguien los debe comprarlo. También hay que hacerse ver y oír en un mercado ruidoso y congestionado. No importa si usted es Bill Gates o una empresa unipersonal; las técnicas que se debe aplicar para vender bien, con rentabilidad y a los clientes correctos, son las mismas. Es importante no solo compartir su historia, sino también crear contenido que estimule a que otros la compartan también son sus contactos en sus redes sociales, multiplicando su alcance y forjando conexiones fuertes con una base amplia de clientes.

Esta sección introduce la Fórmula del Mercadeo, la cual ayuda a definir su marca u oferta. Luego describe cómo diseñar un plan de mercadeo.

LA FÓRMULA DEL MERCADEO.

01. La fórmula del mercadeo.
02. Aquí se describen los siete ingredientes del mercadeo, los cuales pueden ayudar a que su producto o servicio esté alineado con los planes de negocio y de mercadeo de su empresa. Son:
03. Producto
04. Lugar
05. Precio
06. Promoción
07. Personas
08. Proceso
09. Entorno físico

01. Producto

Su producto o servicio debe satisfacer una necesidad definida para, idealmente, resultar en múltiples compras repetidas. Debe asegurarse de que exista la demanda de su producto y anunciar por qué su producto es único.

Establecer la demanda

Sin importar qué tan bueno crea que es su producto, si nadie lo quiere comprar entonces no habrá actividad de mercadeo capaz de convencerlos. Puede que a usted le fascine el helado de anchoas con alcaparras, pero vale la pena probar su popularidad entre los clientes potenciales antes de abrir su heladería.

Entender las necesidades y deseos de sus clientes es fundamental para el éxito de su empresa. Algunas pruebas de mercado simples y económicas le ayudarán a identificar en una etapa temprana si existe la demanda, por medio de unas preguntas básicas:

- ¿Existe un mercado/deseo para su producto?
- ¿Existe una demanda satisfactoria para su producto?

Mucho de esto se abarcó en el manual 02, investigar a su cliente.

La 'PUV' de un producto

La 'Propuesta única de venta' de un producto o servicio enuncia claramente las características y beneficios que diferencian a su producto del de su competencia. Por ejemplo, ¿es más eficiente en el uso de energía? ¿Está hecho de materiales de mejor calidad? ¿Dura más? ¿Es más prestigioso? ¿Es el único de su tipo en el mercado?

Puede que su producto comparta ciertas características con artículos similares, por ejemplo, todas las bebidas de frutas contienen fruta y se pueden beber. Aquí podría cen-

trarse en la propuesta de valor o beneficio distintivo de su producto, por ejemplo, que utiliza sólo productos orgánicos.

La PUV puede cambiar a medida en que evoluciona su empresa, y pueden existir diversas PUVs para distintos productos y clientes.

02. Lugar

El es el lugar ocurre la venta de su producto o servicio a los clientes. Ya sea en línea o en un local comercial, usted también debe considerar qué tan bien se distribuye su producto o servicio, lo cual tendrá un impacto sobre el costo. Algunos comerciantes ofrecen posicionamiento preferencial a su producto para estimular las ventas. Sin embargo este tipo de estrategia de mercadeo puede ser costosa, ya que los comerciantes cobrarán un porcentaje de las ventas, conocido como reembolso por rendimiento de ventas.

Si utiliza intermediarios, tales como mayoristas, revendedores o agentes de ventas, habrá que pagarles. Esto suele estar incluido en su porcentaje. También tendrá que considerar cómo promoverá el producto o servicio para llegar a los usuarios finales.

Organizaciones como Amazon.com y e-Bay han transformado el mercado al operar como vendedores e intermediarios a la vez. Si su producto se vende en línea a través de un intermediario, tendrá que pagar una tarifa, la cual se deducirá de su precio de venta. Con las ventas en línea, también deberá incorporar a su cálculo los costos de embalaje y envío. Según el tamaño, también deberá considerar los costos de almacenamiento.

Por lo tanto, su estrategia de precios se verá afectada por:

- El precio de producción/entrega
- Las tarifas de los vendedores en línea

- Los reebolsos a minoristas
- El margen de utilidades
- El control de almacenamiento e inventario

“Mis mejores consejos para fijar el precio son: conozca su mercado, sepa dónde está en el mercado, sea realista y no subvalore su producto ni su tiempo.”

Johanna Basford, Diseñadora/Ilustradora, Reino Unido

03. Precio

El precio de un producto o servicio genera ingresos y, más importante aún, utilidades, mientras que los demás elementos de la fórmula del mercadeo incurren costos. Es de vital importancia entender la relación entre el precio, el costo, y las utilidades.

Esta relación se resume así:

COSTO	PRECIO	UTILIDAD
Lo que cuesta producirlo incluyendo el tiempo, los materiales y gastos generales	**Lo que puede cobrar en el mercado basado en el valor y el costo**	**= Precio - Costo**

El precio de su producto o servicio se debe fijar a un nivel que el mercado pueda aceptar. También deberá considerar si está ofreciendo un artículo de lujo o para el mercado masivo, así como lo que cobran los competidores por productos o servicios similares.

Si es demasiado costoso, puede que no se venda, y a que sus beneficios para los clientes no son reconocidos. Por otra parte, un producto demasiado económico quizá no producirá suficientes retornos para cubrir los costos y sostener a la empresa. Un precio bajo también puede sugerir que es un producto inferior, o de mala calidad.

El precio de su producto o servicio debe incluir los costos de producción y los costos adicionales asociados con su venta, tal como se mencionó en la sección de Lugar.

04. Promoción

Para elegir el medio apropiado para promover su producto o servicio debe considerar quién es su cliente y cómo llegar a él.

La segmentación del mercado consiste en dividir su mercado objetivo en submercados más pequeños compuestos de gente con las mismas necesidades. Perfilar a sus clientes le permite abordarlos de la mejor manera.

Por ejemplo, si su mercado objetivo son hogares a quienes quiere ofrecer un servicio de monitoreo de energía, vale la pena segmentar el mercado por edad. ¿Les interesará más a los adultos mayores comprar un producto que ayude a reducir la factura eléctrica? ¿Les interesará más a los jóvenes porque les preocupan los problemas ambientales? Este tipo de investigación puede ayudarle a crear mensajes de mercadeo y emplear métodos apropiados para estos submercados.

Puede dividir sus mercados con el uso de personajes, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **El comportamiento:** el uso, frecuente/ocasional, impresiones favorables, conveniencia
- **Carácter:** estilo de vida, personalidad, pionero/seguidor
- **Factores socioeconómicos:** profesión, ingresos, ubicación, patrones de compra/lealtad, edad y género.

Al segmentar un mercado empresarial, puede considerar los siguientes componentes:

- **Tamaño de la empresa:** pequeña, mediana o grande
- **Tipo de industria:** TICs, finanzas, educación, medios, gobierno local
- **Lugar:** local, Escocia, Reino Unido, Europa continental.

Canales de mercadeo

Luego de establecer los datos sobre su producto y los mercados relevantes, debe considerar cómo lograr que los clientes conozcan la existencia de su empresa o producto.

No todos los métodos de comunicación serán los indicados para su empresa. Los métodos pueden cambiar a medida que su empresa se desarrolla y crece.

Antes de comenzar cualquier actividad promocional, debe quedar claro:

- ¿Qué mensaje quiero comunicar?
- ¿Quién es el público?
- ¿Cuál es la mejor manera de comunicarme con ellos?
- ¿Qué presupuesto tengo?
- ¿Qué medidas utilizará para saber si he tenido éxito?

Como empresa nueva, deberá hacer el mejor uso de sus fondos y recursos para conectarse con sus clientes. Algunas actividades promocionales son costosas y sólo se deben considerar para productos o públicos específicos y sólo en ciertos puntos del ciclo de vida del producto.

No tendría mucho sentido gastar miles de libras para anunciar en una revista de lujo si sus clientes tienden a usar las redes sociales y compran su producto en línea. Así que debe enfocar su actividad para obtener el máximo efecto. Antes de comenzar, considere los puntos de contacto - donde los clientes tienen experiencias con su producto o su marca.

08

LA FÓRMULA DEL MERCADEO

Las seis herramientas principales para promover su empresa y producto o servicio son:

- Relaciones públicas
- Publicidad
- Mercadeo en línea y en redes sociales
- Mercadeo directo
- Promoción de ventas
- Ventas personales.

Relaciones públicas

El objetivo de las relaciones públicas (RP) es crear y mantener una imagen de su empresa o producto que sea la esencia de sus valores e integridad, y que den forma a su reputación.

La impresión que se crea por medio de la cobertura de prensa es altamente visible y duradera. Por esta razón resulta importante tratar de controlar el número y el contenido de los reportajes periodísticos sobre su empresa.

Si elige comunicarse con los medios a través de comunicados de prensa, es esencial que la información que contengan sea digna de noticia. El solo hecho de que usted piense que algo relacionado con su empresa o producto es interesante no significa que sea un evento noticioso. Debe tener suficiente interés o importancia para el público o para secciones del público para que amerite cobertura mediática, Ej. un nuevo producto, persona, inversión, o contrato.

Redactar un sin fin de comunicados de prensa y enviárselos a editores y periodistas al azar en una base de datos de medios no es la mejor manera de obtener buena cobertura. Igualmente, si envía un comunicado de prensa cada semana sólo para mantener un alto perfil, corre el riesgo de perjudicar su reputación.

"SI SÓLO ME QUEDARA UN DÓLAR, LO GASTARÍA EN RELACIONES PÚBLICAS"

Bill Gates

Los periodistas reciben cientos de comunicados de prensa cada día, así que es importante dirigirse a los periodistas correctos con información relevante para su área de interés.

Si no puede darse el lujo de contratar un profesional de RP, entonces las reglas AOLVADF pueden ayudarle a transmitir su mensaje en un comunicado de prensa.

Asunto	¿Cuál es el asunto de la noticia?
Organización	¿De qué organización trata la noticia?
Localización	¿Dónde está ubicada?
Ventajas	¿Qué ventajas representa esta noticia para el público y/o la empresa?
Aplicaciones	¿Para qué sirve el asunto de esta noticia y quién puede usarlo o beneficiarse de él?
Detalles	¿Cuáles son los detalles precisos (si trata de una persona, sus datos biográficos, o si trata de un producto, sus dimensiones, tamaño, escala, etc.)?
Fuente	¿Quién emite el comunicado de prensa y cuáles son sus datos de contacto?

El uso de las reglas AOLVADF puede ayudarlo a concentrarse en la noticia. Otros consejos para redactar un comunicado de prensa son incluir todos los componentes clave de la noticia en el primer párrafo.

De este modo, si un editor lee su comunicado de prensa, captará su interés de inmediato y tendrá todos los hechos relevantes.

Publicidad

La publicidad tiene tres objetivos principales:

- Crear conciencia entre su público objetivo
- Persuadir a los clientes de comprar su producto al promover sus beneficios
- Mantener el perfil de su empresa en alto.

Para ser eficaz, la publicidad de su empresa debe aparecer periódicamente y debe tener un tono fácil de reconocer. La publicidad, bien sea en televisión, prensa o radio, puede ser costosa y por lo general se hace por medio de agencias que cobrarán por su tiempo y sus aportes además de los costos de diseño, emisión y producción.

Los costos de publicidad en periódicos y revistas pueden variar según el tipo de publicación, la circulación y el tipo de lectores, así como el tamaño y la posición del anuncio.

La publicidad en línea tiende a ser más económica que las anteriores. Puede anunciar en Google por su cuenta sin ningún intermediario. El anuncio puede cambiarse rápida y fácilmente, pero los anuncios emergentes pueden verse como invasivos y molestos.

El impacto de la publicidad es difícil de monitorear, a menos que incluya una herramienta de monitores, como un cupón promocional en su anuncio impreso. La publicidad en línea se puede rastrear con el número de clics en su anuncio o en su sitio web, pero puede que esto no corresponda necesariamente con un aumento en las ventas. También puede mejorar su lugar en el escalafón de resultados de los motores de búsqueda al anunciar en línea, aumentando la visibilidad de su producto y logrando que los internautas pasen de otros sitios web al suyo.

Mercadeo en línea y en redes sociales

La capacidad de conectarse con sus clientes en línea a través de las redes sociales ha transformado radicalmente la

manera como se hacen negocios. Hay muchos mercados en los que la manera más común de acceder a internet es con dispositivos móviles. Estas estrategias digitales son relativamente económicas y por lo tanto ideales para las empresas nuevas con fondos y recursos limitados.

El mercadeo en redes sociales le da un contacto directo con los clientes y puede ayudar a crear conciencia de su marca al usar distintas plataformas tecnológicas como Twitter, YouTube e Instagram. Antes de comenzar, conozca cuáles plataformas son las más apropiadas para sus clientes y prepare el mensaje a su medida. No trate de hacerlo todo a la vez - elija una plataforma y vea cómo funciona antes de continuar con las demás.

El mercadeo de contenidos le permite profundizar la conexión con su público y depende de la creación de contenidos relevantes. Hay múltiples canales mediáticos que pueden contener activos compartibles como gifs animados, videos cortos, y encuestas de participación que le permitan interactuar con sus clientes y que les permitan a ellos compartir los contenidos con sus grupos sociales. Aquí puede entablar un diálogo con sus clientes actuales y potenciales.

Presencia en línea: El contenido de su sitio web será un aspecto importante de su mercadeo en línea. Un sitio web bien diseñado y administrado le puede permitir a una empresa de cualquier tamaño alcanzar a sus clientes en cualquier lugar del mundo. Debe considerar cuál será el mejor tipo de contenidos para conectarse con sus clientes, y debe asegurarse de que sea apropiado para dispositivos móviles. Cada empresa es distinta, así que debe elegir lo que funcione mejor para la suya. Además del contenido escrito, piense en cuál será la mejor manera de conectarse con sus clientes de manera trascendente por medio de imágenes, videos embebidos, boletines electrónicos, blogs, y encuestas para recibir retroalimentación.

Gestión de la presencia en línea y en redes sociales: Si usted piensa vender su producto o servicio en línea, entonces debe asegurarse de que la funcionalidad en su sitio web le permita cumplir sus promesas y llenar sus pedidos. Debe gestionar los medios que utilice, de ahí la importancia de pensar en el tiempo que debe reservar para generar contenidos y gestionar las respuestas. Si no tiene tiempo para escribir un blog semanal, entonces no se comprometa a hacerlo, en lugar de comenzarlo y luego suspenderlo. Más bien, considere conectarse con líderes de opinión o blogueros que operen en su sector, o puede escribir un blog como invitado.

Hay muchos recursos disponibles para ayudarle a administrar su presencia en línea y hacerlo simultáneamente en múltiples plataformas. Puede hacer que su empresa sea más fácil de encontrar en motores de búsqueda (Ej. Google, Yahoo, etc.) maximizando su posición en las búsquedas por medio de la optimización de motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés); un proceso de bajo costo, accesible y eficaz. También puede hacer seguimiento a su presencia en línea utilizando la analítica de red.

La tecnología avanza rápido, y es importante asegurarse de que está utilizando las herramientas disponibles de la manera más eficaz. Para lograrlo, vale la pena suscribirse a recursos en línea como **creativeentrepreneurs.co** para mantenerse al tanto de las últimas tendencias y herramientas.

Mercadeo directo

- **El correo directo** puede ser una herramienta útil en el mercadeo de empresa a empresa, permitiéndole personalizar y enfocar sus comunicaciones. Pero tenga cuidado a la hora de enviárselo a sus clientes - no conviene que lo perciban como ‘spam’ o que su correo se

pierda entre la avalancha de correos comerciales. Para ser efectivo, debe actualizar periódicamente su base de datos. Utilice su propia investigación, o compre listas de clientes actualizadas de fuentes confiables.

- **El tele mercadeo** puede promover, vender, o anunciar un producto o servicio. Puede obtener información sobre clientes empresariales potenciales, lo que le permite construir una base de datos completa de clientes actuales y potenciales. También puede utilizarlo para hacer seguimiento a clientes potenciales a quienes ya a escrito cartas, correos electrónicos, o a quienes ha entregado material publicitario.
- **El mercadeo por correo electrónico** tiene la ventaja de ser inmediato, económico, y altamente focalizado. Los correos electrónicos se pueden rastrear utilizando software específico, que indica cuándo se abrió y los enlaces a los que accedió el usuario. Es mejor evitar enviar archivos adjuntos, ya que el servidor del usuario los puede bloquear, o el usuario puede preferir no abrirlos.

Es de crítica importancia enviar correos sólo a aquellas personas que en algún momento accedieron a recibir información suya, por ejemplo si se inscribieron a un boletín de noticias, si son clientes antiguos, o si han hecho alguna consulta sobre su producto. Existen consecuencias jurídicas estrictas que gobiernan el uso del correo electrónico, y es imperativo que se ciña a las directrices de la UE sobre el derecho a optar por no recibir comunicación adicional.

Las organizaciones o asesores para empresas nuevas en su área pueden asesorarlo en esta materia. Hay una lista de dichas organizaciones en la sección de Crear una Empresa en el manual 01.

Promoción de ventas

Esto se puede describir como actividades a corto plazo para estimular las ventas por un período de tiempo limitado. Estas pueden incluir reducciones de precio, cupones de descuento, multicopias, crédito sin intereses, o garantías extendidas. Sin embargo, los descuentos constantes pueden afectar la imagen de un producto o servicio.

Ventas personales.

El mercadeo cara a cara le permite escuchar a los clientes y prospectos hablar sobre sus necesidades, y le permite transmitir la ética y los valores de su empresa. La interacción personal también ofrece una valiosa oportunidad de recibir retroalimentación de primera mano sobre sus productos, su empresa y sus competidores.

05. Personas

Usted y sus empleados constituyen los mayores activos de su empresa, y son el rostro de su marca. Deberán ser fieles a sus valores, transmitir una imagen positiva y hacer felices a sus clientes. El servicio al cliente y la postventa deben ser una prioridad para construir su marca y asegurar la lealtad de sus clientes.

Con el tiempo, querrá invertir en un programa de CRM (gestión de relaciones con los clientes) y en software de generación de prospectos para ayudarle a hacer seguimiento a los clientes actuales y potenciales. Las herramientas de gestión de proyectos facilitan el trabajo en equipo y el seguimiento a proyectos y a tareas definidas. Si resulta apropiado, puede compartir información con sus clientes para ayudar a construir buenas relaciones de trabajo.

06. Proceso

La manera como entrega su producto o servicio tendrá un efecto sobre su cliente. Desde el suministro de información sobre el producto, la cotización, la toma del pedido, la disponibilidad del inventario, hasta el rastreo y entrega del pedido o servicio, cada interacción o punto de contacto es una oportunidad para crear una buena o mala impresión.

Mantener altos estándares de atención al cliente que se monitorean y actualizan periódicamente le ayudará a manejar eficazmente cualquier problema o queja que surja.

07. Entorno físico

Es importante que su lugar de trabajo de la impresión correcta a sus clientes, proveedores y personal.

Si la empresa aparece desordenada y deteriorada, sus clientes potenciales podrían sentir rechazo. Si los clientes tienen acceso a sus instalaciones, asegúrese de que las áreas públicas reflejen los valores y el carácter de su empresa.

También debe gestionar su imagen, incluyendo la actualización de su sitio web. Para asegurar que la imagen de la marca sea coherente, vale la pena tener reglas simples para los materiales promocionales - bien sean impresos o en línea. Esto puede incluir la estandarización de la posición de su logo, nombre de la empresa, colores corporativos y tipo de letra que se utilice en todos los materiales.

Utilice la hoja de trabajo 04a: La Fórmula del Mercadeo para explorar los siete ingredientes del mercadeo para su empresa.

16

EL PLAN DE MERCADEO

Desarrollar un plan de mercadeo

Un plan de mercadeo es una ruta detallada, claramente definida, para implementar su estrategia de mercadeo y debe reflejar los objetivos que contiene su plan de negocio.

Existen seis elementos en cualquier Plan de Mercadeo, algunos de los cuales ya hemos cubierto. Son:

01. Visión y Misión
02. Análisis DAFO
03. Objetivos de mercadeo
04. Estrategias de mercadeo
05. Implementación del plan
06. Medir y controlar el plan

01. Visión y Misión

La misión es un resumen claro y conciso de la razón de ser de su empresa y sus futuras intenciones. Esto se abarcó en el manual 02: **Crear una Empresa Creativa.**

02. Análisis DAFO

Esto resume la posición estratégica de su empresa. Refiérase al análisis DAFO que ya realizó, también en el manual 02.

03. Objetivos de mercadeo

Sus objetivos de mercadeo deben basarse en las fortalezas y debilidades de su empresa, y forman una parte clave de su plan de negocio, programados en cronogramas específicos. Deben ser EMLRD:

- **Específicos:** Ej. aumentar las ventas en un 10%
- **Medibles:** aumentar las ventas en un 10%

- **Logrables:** usted debe tener suficiente personal y recursos financieros para cumplir los objetivos
- **Realistas:** debe ser posible cumplir las metas
- **Definidos en el tiempo:** se deben fijar escalas de tiempo y fechas límite.

04. Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo son la herramienta para lograr los objetivos de mercadeo.

Se alimentan de los 7 ingredientes de la Fórmula del Mercadeo: PUV del Producto, el Lugar donde se venderá, el Precio que cobrará, cómo lo Promoverá, las Personas que involucrará, el Proceso que empleará para producirlo, venderlo y entregarlo, y el Entorno físico desde el cual operará.

05. Implementación del plan

El Plan de Mercadeo enuncia:

- Sus intenciones
- Cómo se alcanzará cada uno de los objetivos
- Por qué medios.

Para ayudar a planear y orientar sus actividades, diseñe un Gráfico de tareas críticas de mercadeo. Este lista todas las actividades que se han de realizar, junto con las fechas límite y los individuos asociados a su realización. Los costos de realizar las actividades se incluirán en un presupuesto.

EL PLAN DE MERCADEO

A continuación se muestra un ejemplo. Utilice la hoja de trabajo 04b: Las tareas críticas de mercadeo para con su ayuda diseñar e implementar su plan de mercadeo.

Actividad	Escalas de tiempo	Asignada a	Presupuesto	Evaluación
Lanzamiento Boletín de la Empresa de noticias	Abril de 2016	Ann	£500	Retroalimentación de clientes
Campaña por Email	Mayo de 2016	John Contratista Medio tiempo	4 horas a £25 por hora	Respuesta de clientes
Exposición Comercial de Edimburgo	Septiembre de 2016	Vendedor (Jane)	£2400 + gastos de viaje	Número de ventas y valor de oportunidades de ventas

06. Medir y controlar el plan

Al igual que con su plan de negocio, debe vigilar y revisar periódicamente el progreso de sus actividades de mercadeo en términos de recursos de personal y presupuestos. Es una buena idea tener una persona en calidad de jefe de proyecto que mantendrá el trabajo en marcha y monitoreará los resultados. Cualquier desviación en el avance o las finanzas del proyecto se debe atender y se debe modificar el Plan de Mercadeo según lo resuelto. Un buen gráfico de tareas de mercadeo, en combinación con buena información financiera, permitirá el monitoreo efectivo de su plan.

"Yo les doy la caja de herramientas a mis empleados... les ayuda a entender todo el proceso, desde el costeo del producto hasta la lluvia de ideas para el negocio en línea."

Da Thao, Diseñador de moda contemporánea, Tsafari, Vietnam

MODELADO FINANCIERO

Las decisiones empresariales que tome siempre tendrán impactos financieros. Algunas tendrán mucho más impacto que otras. Dónde localizar la empresa, cómo fijar el precio de su producto o servicio, qué proveedores utilizar y cuánta publicidad producir tendrán consecuencias financieras importantes.

Para estar en pleno control de su empresa, debe conocer los impactos financieros de sus decisiones antes de tomarlas, y también cómo los cambios en el entorno empresarial afectarán su empresa. También deberá medir el desempeño de su empresa en términos de las utilidades o los excedentes que recibe después de deducir sus salarios, gastos fijos y costos.

"Me ha tomado cierto tiempo sobreponerme a la idea de que hay que vivir en la pobreza para tener una empresa creativa exitosa. Ahora entiendo que la idea es ganar dinero... vendemos diseños, ganamos dinero, ¡y así podemos ser más creativos y emprender nuevos proyectos!"

Johanna Basford, Diseñadora/Ilustradora, UK

Considere sus respuestas a las siguientes preguntas. Estas tienen que ver con su estilo de vida al igual de su trabajo o creatividad. Sus opiniones probablemente cambiarán con el tiempo.

- ¿Cuánto dinero quiero ganar al año?
- ¿Qué tan duro quiero trabajar?
- ¿Qué opino de emplear a otros o de trabajar con socios?
- ¿Cuál es mi actitud ante el riesgo?
- ¿Qué tan disciplinado creo que seré en la construcción de mi empresa?

MODELADO FINANCIERO

Las preguntas a continuación tienen que ver con el tamaño y capacidad de su empresa.

- ¿Cuantos ingresos por ventas anuales harían que sienta que mi empresa está bien establecida?
- ¿Cuánto cobran mis competidores por su servicio o producto?
- ¿Cuánto quiero cobrar por mi servicio o producto?
- ¿Cómo generaré las ventas que necesito?

“Yo utilicé estas técnicas creativas para explorar cómo doy forma a mi nueva empresa, pero ahora se que a menos que esté ganando dinero, no es una empresa de verdad.”

Carrie Ann Black, Contemporary Jeweller, UK

Para lograr una perspectiva completa de sus decisiones y sus posibles consecuencias, también debe considerar sus costos de funcionamiento. Estos se dividen en dos categorías: costos directos e indirectos.

Costos directos

Estos son los costos que incurrirá como resultado directo de la elaboración de un producto o la venta de un servicio, por ejemplo los costos de materia prima, mano de obra o publicidad. Considere lo siguiente:

- Si mi empresa elabora y vende productos, ¿cuáles son los costos directos (materiales, mano de obra, distribución, diseño, publicidad y mercadeo) de producir una unidad de cada producto?
- Si mi empresa vende servicios, cuánto cobraré por mi tiempo y cuánto tiempo gastaré desarrollando y comercializando los servicios que ofrezco?

Costos indirectos o gastos fijos

Estos son los costos que usted y su empresa incurrirán incluso si no produce ni vende nada. Considere lo siguiente:

- ¿Cuánto quiero pagar por mi propio salario?
- ¿Dónde estará localizada mi empresa y qué costos incurrirá (como arriendo, teléfonos, banda ancha, seguros, servicios públicos e impuestos fijos empresariales)?
- ¿Qué servicios profesionales (como abogados y contadores) necesitaré? ¿Cuánto costarán?
- ¿Cuánto costarán otros artículos (como servicios postales y membretes)?
- ¿Cuánto tendré que pagar a otros consultores para entregar mi producto o servicio?

También tendrá que gastar dinero en equipos, como maquinaria y computadores, que luego su empresa poseerá como activos. Esto se conoce como Gastos de Capital o Inversiones de Capital. Considere lo siguiente:

- ¿Cuánto tendré que invertir en equipos (tales como computadores y maquinaria)?

Puede pasar algo de tiempo antes de que comience a producir utilidades. Entretanto tendrá que financiar a su empresa de algún modo. Pedir prestado a sus amigos y familia, obtener créditos o sobregirar su cuenta bancaria son las maneras más comunes de tender este puente. Así que considere:

- ¿Cómo se financiará mi empresa en el período antes de que comience a producir utilidades?
- ¿Cuánto durará este período?

Ver manual 03: Hacer que su empresa funcione, para encontrar otras posibles fuentes de financiación que pueden ayudar a conformar su empresa.

MODELADO FINANCIERO

Todas las empresas enfrentan riesgos de diversos tipos, como el riesgo de perder clientes ante sus competidores, que un proveedor entre en quiebra, o que aumenten los costos de transporte. Resulta crítico conocer los riesgos que puede enfrentar su empresa.

Considere lo siguiente:

- ¿Cuáles son los principales factores de riesgo que afectan/determinan la rentabilidad básica de mi empresa? (Estas pueden ser cosas como que los competidores cambien sus precios, que haya embotellamientos de abastecimiento, o que el mercadeo sea ineficaz).
- ¿Qué tan sensible es mi empresa ante cada uno de estos factores?

Estas preguntas pueden parecer abrumadoras, ¡y es importante recordar que el objetivo no es encontrar las respuestas perfectas! No existen - nadie puede predecir el futuro. Las preguntas están ahí para ayudarle a pensar sobre las consecuencias financieras de sus decisiones y para anticiparse a los tipos de preguntas que otras personas, como su banquero, probablemente harán sobre su empresa. Puede experimentar con distintas estructuras de precios, pronósticos de ventas, y costos de mercadeo para descubrir el impacto de cada uno.

Si quiere ayuda con esto puede ponerse en contacto con su servicio local de apoyo a empresas para obtener ayuda e información - hay una lista de contactos útiles en ¿Qué sigue? en el manual 01

Flujo de caja

El flujo de caja muestra cuánto dinero entra y sale de su empresa en cada momento. Si usted entiende su flujo de caja entonces sabrá cuándo es probable que le lleguen cuentas

por pagar y, más importante aún, cuándo tendrá suficiente dinero para pagarlas. Calcular su flujo de caja le permite identificar posibles problemas con tiempo para decidir qué puede hacer al respecto.

Refiérase al Modelo de Planos para ayudarle a pensar en el flujo de caja de su empresa. En el plano identificó las actividades operativas en un marco de tiempo. Cada una de ellas necesita recursos, y esos recursos tendrán un costo. Al ingresar esos costos como salidas y los ingresos generados por las actividades 'en escena' en un cronograma, puede comenzar a calcular un flujo de caja básico. Un marco de tiempo de 12 meses que muestre los ingresos y gastos mensuales ayuda a identificar las variaciones estacionales en ventas y costos.

El Diagrama 01 en la siguiente página muestra varias categorías de dineros que entran y salen de una empresa.

Dinero entrante:

- Ingresos de ventas
- Inversiones financieras (como becas, préstamos e inversionistas de capital)
- Intereses sobre el efectivo excedente

Dinero saliente:

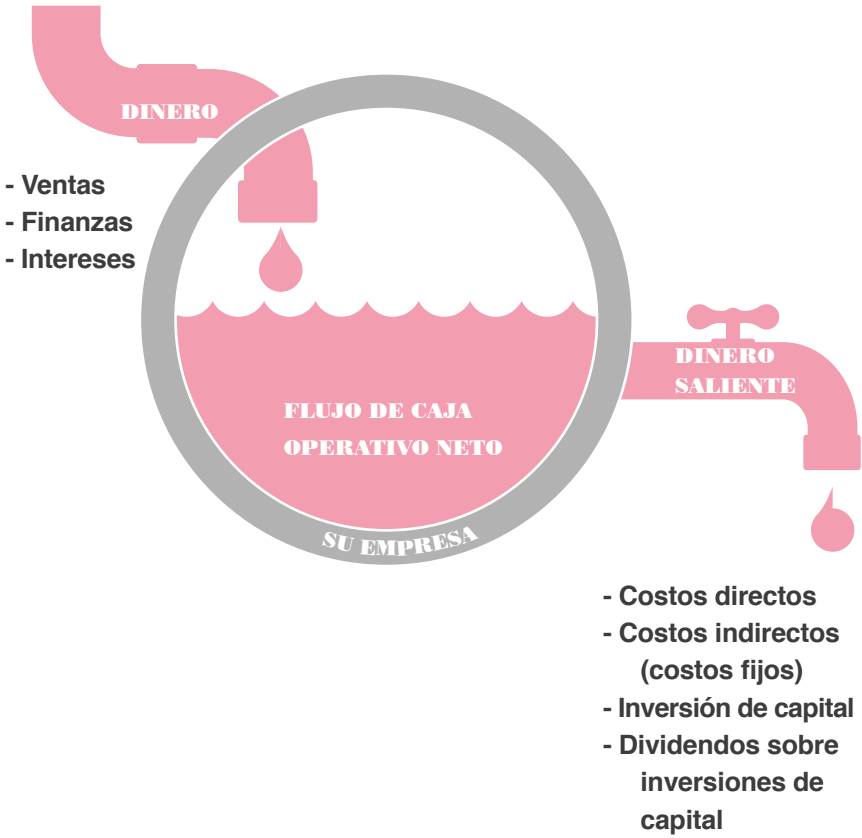
- Costos directos de producción si es una empresa basada en productos (estos abarcan materiales, mano de obra, empaque, publicidad - cualquier cosa directamente relacionada con la elaboración y venta de sus productos).
- Costos indirectos (como alquiler, servicios públicos, seguros y cualquier otro costo que incurra sin importar si vende sus productos o servicios).
- Inversión de capital (incluyendo la compra de artículos como computadores, maquinaria o equipos).
- Repagos de deuda y dividendos (esto incluye pagar cualquier préstamo que tenga o pagar dividendos de las utilidades a sus inversionistas).

MODELADO FINANCIERO

Diagrama 01 Proceso básico de flujo de caja

Considere lo siguiente:

Observe que la ilustración no incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA) ni un impuesto a las sociedades, en caso de que su empresa genere suficiente dinero. Fuera del Reino Unido, puede que deba considerar los impuestos locales y nacionales y otros pagos que se requieran de su empresa. Puede que desee obtener asesoría de un experto local.



Calcular un flujo de caja

En las páginas 26 y 27 hay una hoja de cálculo en Excel de un flujo de caja para una empresa imaginaria que elabora y vende productos, y que también genera ingresos de licencias y servicios. Podría ser un diseñador que fabrica y vende sus propias piezas y que trabaja como consultor para otras empresas (con Sus Clientes y su Modelo de Relaciones ya habrá identificado los tipos de fuentes de ingresos para su empresa). Puede usar un formato similar para crear un flujo de caja para su empresa.

Su flujo de caja debe incluir:

- Área gris claro: **Influjos de efectivo**
  En este ejemplo son tres: ventas de productos, ingresos de licencias, y servicios de consultoría. Se incluyen los supuestos de volumen de ventas y precios y el primer mes de ventas. Como otra financiación aparecen una beca y un préstamo acordado.

- Área rojo claro: **Salidas de efectivo o costos**
  Se han hecho algunas suposiciones sobre los costos directos por unidad de producción y las principales categorías de costos indirectos. Se incluye el gasto en equipos de capital (vehículos, maquinaria y computadores, etc.) y los gastos mensuales.

- Área gris oscuro: **Costos/recibos de financiación**
  Estos son supuestos para la tasa de interés promedio recibida en balances positivos en la cuenta de la empresa y aquellos pagados sobre cualquier saldo de sobregiro.

Las predicciones son mensuales para el primer año y anuales para los dos años siguientes. Esto da una imagen más detallada del corto plazo, lo que permite identificar y remediar rápidamente cualquier problema de flujo de caja que se identifique y a la vez brindar suficiente panorama a largo plazo para tener una idea del verdadero potencial comercial de la empresa.

Las hojas de cálculo para calcular flujos de caja están disponibles en su servicio local de apoyo a las empresas o con su banquero.

Al cambiar los supuestos de dinero entrante y tomar nota de las consecuencias sobre el flujo de caja, tendrá una idea de lo que distintos cambios implicarían para su empresa.

Lograr que las cuentas cuadren

No es fácil hacerse a una imagen de su flujo de caja y modelar las consecuencias. Debe asegurarse, en la medida de lo posible, de que sus supuestos sobre el mercado sean correctos. La gente con frecuencia subestima el tiempo que toma lograr que la gente comience a comprar su producto o servicio y sobreestiman la cantidad de ventas que lograrán. Mientras más investigue, más precisos serán sus supuestos.

En esta etapa tan temprana, puede parecer que esté inventando estos números. Puede que no sepa cuántos productos venderá en su primer año de actividad, pero resulta útil hacer su mejor estimación. Sin embargo, en cuanto haya puesto en marcha la empresa generará cifras que serán más exactas y útiles. Será importante registrar estas cifras en cuanto estén disponibles, para poder empezar a ver cómo se desempeña su empresa.

Puede ser útil recordar la diferencia entre flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias, y balance general.

- Flujo de caja: muestra el movimiento de efectivo que entra y sale de la empresa en el momento en que ocurre.
- Pérdidas y Ganancias: es una visión contable de las utilidades o pérdidas obtenidas por una empresa en la fecha en que se emite una factura (en lugar de el momento en que se hace el pago, como en el flujo de caja) durante un período de tiempo, como un trimestre o un año. También incluye partidas que no son efectivo, como la depreciación de los activos fijos.
- Hoja de balance: es una imagen instantánea de los activos y pasivos de la empresa en un momento dado.

Lidiar con temas financieros puede parecer intimidante o aburrido, pero al entender su flujo de caja sabrá cuánto gana, cuanto debe, y, fundamentalmente, si está ganando o no dinero.

Para empezar, puede ser útil crear un `presupuesto de supervivencia´ para ayudarle a evaluar lo que le cuesta vivir cada mes/año. Sume todos sus costos de vida, Ej. el arriendo/hipoteca, servicios públicos, impuestos municipales, pagos de tarjeta de crédito, automóvil y gastos. Al calcularlos sabrá cuánto dinero debe ganar de su empresa para sobrevivir y crecer, lo que le permitirá hacer mejor planeación financiera para el futuro. Puede obtener una plantilla gratuita en el sitio web UK Prince's Trust en: www.princes-trust.org.uk

Al implementar sistemas financieros que se revisen periódicamente y que le permiten conocer qué tan bien está operando su empresa, asegurará su sostenibilidad

MODELADO FINANCIERO

Ejemplo de proyección de flujo de caja

Proyecciones de flujo de caja	Ene 16	Feb 16	Mar 16	Abr 16	May 16	Jun 16	Jul 16
Influjos de efectivo							
Venta de productos	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£3,000
Regalías por licencias	£0	£0	£0	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000
Ingresos de consultoría	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Préstamo bancario empresarial	£0	£0	£0	£8,750	£0	£0	£8,750
Beca para empresas nuevas	£8,750	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Talleres - enseñanza	£5,000	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Influjo total de fondo	**£13,750**	**£0**	**£0**	**£10,750**	**£2,000**	**£2,000**	**£13,750**
Salidas de fondos							
Costos directos							
Materiales	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£960
Mano de obra directa	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£600
Entrega / franqueo	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£60
Mercadeo	£0	£0	£0	£0	£0	£0	-£500
Costos directos totales	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£2,120**
Costos fijos							
Salario	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000
Alquiler de Oficina / Taller	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£700
Software / Servicio Web	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Teléfono	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
Servicios públicos	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
Viajes	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£200
Impresión	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Alquiler de equipos	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£25
Contabilidad	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£75
Jurídicos	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£40
Seguros	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Reparaciones y mantenimiento	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£20
Suministros - Oficina	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Franqueo	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£15
Cargos bancarios	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£5
Capacitación y desarrollo	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£50
Otros	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£30
Total de gastos fijos	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**
Gastos de capital							
Vehículos	£0	£0	£0	£0	-£4,000	£0	£0
Maquinaria y equipos	£0	£0	-£1,000	£0	£0	£0	£0
Computadores y otra TI	£0	£0	£0	£0	-£3,000	£0	£0
Total de gastos de capital	**£0**	**£0**	**-£1,000**	**£0**	**-£7,000**	**£0**	**£0**
Costos de financiación / recibos							
Préstamos pagados: SALIDA	£0	£0	£0	£0	£0	£0	£0
Intereses pagados / (recibidos)	£0	£29	£23	£15	£36	£18	£17
Total costos financieros	**£0**	**£29**	**£23**	**£15**	**£36**	**£18**	**£17**
Salida total de fondos	-£2,320	-£2,291	-£3,297	-£2,305	-£9,284	-£2,302	-£4,423
Flujo de caja neto	£11,430	-£2,291	-£3,297	£8,445	-£7,284	-£302	£9,327
Saldo bancario inicial	£0	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701
Saldo bancario final	£11,430	£9,139	£5,842	£14,287	£7,003	£6,701	£16,028

Ago 16	Sep 16	Oct 16	Nov 16	Dic 16	Total Año 1	Año 2		Año 3	
						Supuesto		Supuesto	
						% cambio	Cantidad	% cambio	Cantidad
£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£3,000	£18,000	10%	£19,800	25%	£24,750
£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£2,000	£18,000	50%	£27,000	25%	£33,750
£0	£700	£700	£700	£700	£2,800	0%	£2,800	25%	£3,500
£0	£0	£8,750	£0	£0	£26,250	0%	£0	0%	£0
£0	£0	£0	£0	£0	£8,750	0%	£0	0%	£0
£0	£0	£0	£0	£0	£5,000	0%	£0	0%	£0
£5,000	**£5,700**	**£14,450**	**£5,700**	**£5,700**	**£78,800**		**£49,600**		**£62,000**
-£960	-£960	-£960	-£960	-£960	-£5,760	5%	-£6,048	5%	-£6,350
-£600	-£600	-£600	-£600	-£600	-£3,600	5%	-£3,780	5%	-£3,969
-£60	-£60	-£60	-£60	-£60	-£360	5%	-£378	5%	-£397
-£500	-£500	-£500	-£500	-£500	-£3,000	5%	-£3,150	5%	-£3,308
-£2,120	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£2,120**	**-£12,720**		**-£13,356**		**-£14,024**
-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£1,000	-£12,000	5%	-£12,600	5%	-£13,230
-£700	-£700	-£700	-£700	-£700	-£8,400	5%	-£8,820	5%	-£9,261
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£200	-£200	-£200	-£200	-£200	-£2,400	5%	-£2,520	5%	-£2,646
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£25	-£25	-£25	-£25	-£25	-£300	5%	-£315	5%	-£331
-£75	-£75	-£75	-£75	-£75	-£900	5%	-£945	5%	-£992
-£40	-£40	-£40	-£40	-£40	-£480	5%	-£504	5%	-£529
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£20	-£20	-£20	-£20	-£20	-£240	5%	-£252	5%	-£265
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£15	-£15	-£15	-£15	-£15	-£180	5%	-£189	5%	-£198
-£5	-£5	-£5	-£5	-£5	-£60	5%	-£63	5%	-£66
-£50	-£50	-£50	-£50	-£50	-£600	5%	-£630	5%	-£662
-£30	-£30	-£30	-£30	-£30	-£360	5%	-£378	5%	-£397
-£2,320	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£2,320**	**-£27,840**		**-£29,232**		**-£30,694**
£0	£0	£0	£0	£0	-£4,000		-£1,000		-£1,000
£0	£0	£0	£0	£0	-£1,000		£0		£0
£0	£0	£0	£0	£0	-£3,000		-£2,000		-£2,000
£0	**£0**	**£0**	**£0**	**£0**	**-£8,000**		**-£3,000**		**-£3,000**
£0	-£400	-£400	-£400	-£400	-£1,600		-£3,400		£0
£40	£42	£44	£68	£70	£402		£871		£916
£40	**-£358**	**-£356**	**-£332**	**-£330**	**-£1,198**		**-£2,529**		**£916**
-£4,400	-£4,798	-£4,796	-£4,772	-£4,770	-£49,758		-£48,117		-£46,802
£600	£902	£9,654	£928	£930	£29,042		£1,483		£15,198
£16,028	£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£0		£29,042		£30,525
£16,628	£17,530	£27,184	£28,112	£29,042	£29,042		£30,525		£45,723

ANTES DE CONTINUAR

La información y los ejemplos en este manual le han permitido explorar cómo puede comunicarse con sus clientes, cómo se debe planificar cualquier actividad de comunicación y cómo hacer frente a los aspectos financieros de su negocio. En resumen:

- La fórmula del mercadeo proporciona un marco para considerar los elementos clave que deben estar en su lugar para que usted pueda conectarse con sus clientes. Estos son los 7 ingredientes del mercadeo: Producto, lugar, precio, promoción, personas, procesos y entorno físico.
- Usted puede crear un Plan de Mercadeo que le permita preparar su estrategia de comunicaciones para asegurarse de maximizar el impacto de cualquier información que difunda.
- El modelado financiero introduce el papel vital de las finanzas para que pueda controlar sus actividades comerciales. Esto es crucial para poder anticiparse a los problemas que puedan surgir y asegurar que su negocio no pierda dinero.
- El flujo de caja es una herramienta que puede ayudarle a entender cómo el dinero fluye dentro y fuera de la empresa. Al entender esto, puede tener el control real de las finanzas de su empresa para asegurarse de mantener una empresa saludable y sostenible que satisfaga sus aspiraciones.

Ahora tiene las herramientas para ayudarle a dar forma, definir, explicar, comunicar y controlar su negocio. Pero este es tan sólo el comienzo del camino - ¡ahora tiene que ponerlo en marcha!

Encontrará información sobre distintos tipos de estructuras empresariales y una lista de organizaciones que pueden ofrecer asistencia y apoyo para la creación de su empresa en la sección ¿Qué sigue? del manual 01: **Presentando la caja de herramientas Creative Enterprise.**

Notas

HOJA DE TRABAJO 04a
FÓRMULA DE MERCADEO

04a
Hoja de trabajo\
Fórmula de mercadeo

04a Fórmula de mercadeo

Cómo usar esta hoja de trabajo

Esta hoja de trabajo le ayudará a aclarar las maneras de mercadear su producto o servicio

La fórmula de mercadeo se refiere a los 7 ingredientes de la comercialización (las “7Ps” en inglés) que pueden ayudarle a asegurar que su oferta de negocios está alineada con la estrategia de negocios de su empresa.

Trabaje solo o con sus socios o amigos para explorar cada uno de los siete ingredientes de la fórmula de mercadeo de su empresa.

Utilice tantas notas adhesivas como necesite y cámbielas de lugar hasta que quede satisfecho con la hoja de trabajo completa.

PRODUCTO: La ‘propuesta única de ventas’ establece claramente las características y beneficios que hacen que su oferta sea diferente de la de sus competidores.	
LUGAR: Dónde se vende su producto o servicio a los clientes. También, cómo se distribuye hasta ese lugar.	
PRECIO: Cuánto se puede cobrar en el mercado basándose en los costos y el valor para el cliente.	
PROMOCIÓN: Los medios para lograr que sus clientes potenciales se enteren de su oferta. Mantener a los clientes involucrados tanto en la investigación como en la retroalimentación, p. ej. a través de las redes sociales.	
GENTE: Su personal o sus representantes. Interacción de doble vía con los clientes, servicio y posventa para construir la lealtad de los clientes.	
PROCESO: Los procedimientos que utiliza su empresa para entregar su oferta desempeñan un papel en la construcción de su marca.	
ENTORNO FÍSICO: Su lugar de trabajo, salas de exhibición o presencia minorista dejan la impresión de su empresa en sus clientes, proveedores y personal.	

nesta

HOJA DE TRABAJO 04b
TAREAS CRÍTICAS DE MERCADEO

04b
Hoja de trabajo
Tareas críticas
de mercadeo

04b Tareas críticas de mercadeo

Actividad	Escala de tiempo	Asignado	Presupuesto	Revisión
ej. Lanzamiento de empresa comunicado de prensa	ej. 1º de julio	ej. María Pérez mas un escritor externo (por definir)	ej. $750.000 más 2 horas a $40.000 por hora	ej. retroalimentación de editores de publicación

Cómo usar esta hoja de trabajo

Su plan de mercadeo establece sus intenciones, la manera de alcanzar cada objetivo, y los medios para lograrlo.

Para ayudarlo a planear y para guiar sus actividades, complete este cuadro de tareas críticas de mercadeo. Haga una lista de todas las tareas a realizar, los plazos asociados y las responsabilidades individuales para llevar a cabo las tareas. Los costos de realizar las actividades se incluirán en su presupuesto.

Debe controlar y revisar el progreso de sus actividades de mercadeo con regularidad, tanto en términos de recursos de personal como de presupuestos. Designe a una persona para actuar como jefe del proyecto, hacer seguimiento del progreso y controlar los resultados.

Cualquier desviación en el adelanto o en las finanzas debe producir acciones y los ajustes consecuentes en el plan de mercadeo

nesta

Esta obra tiene licencia “Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported)”. Se permiten sus usos sin otro permiso del propietario de los derechos de autor. Los permisos que excedan el alcance de esta licencia son administrados por Nesta.

Excepto cuando se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

Este documento está hecho de 100% fibra reciclada y está fabricado bajo la norma internacional ISO 14001, minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente.

VILA FLORES

Una asociación de artistas y emprendedores creativos

INTRODUCCIÓN

Vila Flores es un centro creativo dentro de un complejo arquitectónico en Porto Alegre, Brasil. Es manejado por artistas, para artistas, como un club de miembros que desarrolla talleres, cursos, seminarios y negocios basados en proyectos. Fue puesto en marcha en 2012 y se registró como una organización sin ánimo de lucro.

CONSTRUIDO SOBRE LA COLABORACIÓN

Vila Flores se inició como un grupo de 20 amigos que se reunieron como profesionales creativos. Incluso hoy, ninguna persona es propietaria de la empresa, la cual prospera bajo el espíritu de colaboración de la comunidad artística de Porto Alegre. La iniciativa ha sido de gran colaboración desde su creación, fomentando la creatividad y la experimentación.

Como un espacio multidisciplinario, cada proyecto creativo es una obra en curso. Aline Bueno, una de los primeras 20 artistas del colectivo dice: “Aquí en Brasil todo el mundo está acostumbrado a disfrutar de las artes en forma gratuita, por lo que construir una empresa financieramente viable dentro de las artes siempre iba a ser un reto.” Sin embargo, ella dice que la avalancha de correos electrónicos y cartas de las comunidades de creativos de la ciudad preguntando por el alquiler de espacios para proyectos ha cimentado la necesidad de algo como Vila Flores.

VER EL PANORAMA

La Caja de Herramientas ayudó a Aline a ver el panorama y a perseguir objetivos viables, tanto que aún la recomienda a sus amigos y emprendedores creativos que vienen a Vila Flores. “Todo en mi cabeza era muy vago antes del entrenamiento en la Caja de Herramientas”, explica Aline. Ella todavía utiliza las herramientas y ejercicios de la Caja de Herramientas, incluyendo el perfilado de clientes y el modelado financiero.

“Sólo el pensar no iba a ser suficiente”, agrega Aline sobre el modo en que la Caja de Herramientas le ha ayudado a expandir la empresa. “Me ayudó a darme cuenta de que todavía tengo mucho trabajo que hacer. Se necesita un plan para avanzar con éxito”. Aline sigue usando la Caja de Herramientas para idear los objetivos y sistemas que conforman el meollo de plan de negocios de Vila Flores.

CRECIENDO CON ASOCIACIONES

Durante el entrenamiento en la Caja de Herramientas, Aline desarrolló una buena cantidad de contactos para crecer su red. También empezó a colaborar con un par de compañeros participantes que ahora alquilan espacios en Vila Flores. Una asociación inesperada que surgió del entrenamiento fue la colaboración con un grupo que ayudó a restaurar partes del sitio de Vila Flores a cambio de sesiones de capacitación organizadas por su equipo. La utilización de las redes de otras casas colaboradoras y el aprovechamiento de grupos de Facebook para encontrar personas afines han ampliado el alcance de Vila Flores.

CONSEJOS

Mirando el camino recorrido, Aline anota que tener un plan de negocios claro y recibir consejo de personas de fuera de la empresa han ayudado a Vila Flores a avanzar con mayor rapidez. “Observe y hágase a sí mismo el tipo de preguntas que ordinariamente no haría, y nunca haga el plan de negocios usted solo”, aconseja ella. Crear prototipos y recolectar comentarios constructivos a lo largo del camino son parte esencial del crecimiento como empresa, y también aconseja no obsesionarse con la perfección, ya que los elementos que transforman gracias a los comentarios de los clientes son a menudo aquellos que ayudarán a desarrollar el negocio.

Este estudio de caso se generó mediante talleres realizados en colaboración con el Consejo Británico.

TSAFARI

Trayendo los patrones del siglo XVII a la moda contemporánea

INTRODUCCIÓN

Ho Tran Da Thao creó TSafari en 2005 para reunir los patrones de Asia del siglo XVII con la moda moderna y contemporánea. Establecida en Vietnam, Da Thao había trabajado antes para grandes marcas como Paul Smith y ganó el Premio al Emprendedor Internacional de la Moda Joven en 2009.

REUNIENDO LO ANTIGUO Y LO NUEVO

Los diseños de TSafari combinan los patrones tradicionales que se encuentran el los palacios vietnamitas con figuras modernas dibujadas a mano tales como flores, pájaros y otros elementos naturales. La idea de volver a las raíces a la vez que se usan nuevas herramientas es fundamental en la empresa de Da Thao: "Va más allá de la moda; se trata de contar historias sobre una cultura y la moda", explica ella.

RESPUESTA LOCAL

La inspiración para TSafari surgió no sólo del deseo de representar patrones de los antiguos palacios que nadie estaba tomando en cuenta, sino también de la necesidad inherente de 'hacer mella' en Vietnam al crear una marca local fuerte en un momento en que las marcas extranjeras se estaban apoderando del negocio. El concepto encontró eco en la gente, llevando a la apertura de su primera tienda propia y a la venta de su marca a través de varias tiendas famosas de comercio electrónico en Vietnam.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS COMO MANUAL ORGANIZACIONAL

"Yo le doy la caja de herramientas a mi personal", dice Da Thao. "Ésta les ayuda a entender todo, desde el cálculo de costo del producto hasta las lluvias de ideas para hacer negocios en línea". A pesar de tener años de experiencia en la industria de la moda, que le enseñaron a escuchar al mercado, la Caja de Herramientas le ayudó a Da Thao a darse cuenta de la importancia del mercado para la sostenibilidad de su empresa. Ella dice que la lección más importante que aprendió con la Caja de Herramientas fue la de concentrarse en sus puntos fuertes mientras delegaba lo demás, para beneficio de la empresa.

LA IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES

Habiendo estado en el negocio por 10 años, la Caja de Herramientas ayudó a Da Thao a ver que sólo con el trabajo duro no iba a llevar a TSafari al siguiente nivel, y que tenía que asociarse con otras empresas y marcas para explorar a dónde podría llevarla el mercado. Desde que empleó la Caja de Herramientas, ha dejado de ejercer la 'microgerencia', que la estaba agotando personal y financieramente, y ha permitido la entrada de socios genuinamente interesados en el negocio.

AUTOAPRENDIZAJE: UN PELDAÑO

Hacerlo solo es duro, pero "uno tiene que aprender por sí mismo", explica Da Thao. Aunque tenía varios años de experiencia en la industria, decidió empezar poco a poco y abrió un pequeño estudio para producir al principio cantidades pequeñas, en lugar de una gran tienda.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS COMO CONSTRUCTORA DE REDES

La Caja de Herramientas le ha permitido construir sus redes en el Reino Unido y Europa. Ya que está pensando en expandirse dentro del Reino Unido, estos contactos le están resultando muy útiles. Trabajar con personas de diferentes sectores proporciona puntos de vista interesantes sobre su propio negocio que no suelen llegar de colegas dentro de su industria. Ella apreció tanto estas perspectivas que ha colaborado con sus compañeros de entrenamiento en la Caja de Herramientas y ahora está también entrenando estudiantes de diseño.

Da Thao recomienda aprovechar los grupos de Facebook para encontrar expertos en la industria, así como la Red de Emprendedores Creativos de Vietnam (VCEN) para aquellos que están pensando en hacer carrera en las industrias creativas en Vietnam.

Este estudio de caso se generó mediante talleres realizados en colaboración con el Consejo Británico.

JULIA SEREGINA

Creciendo una marca patentada mundial de tejidos de punto

INTRODUCCIÓN

Fundada en Moscú en 2012, Julia Seregina es conocida alrededor del mundo por su estilo único de prendas de punto patentadas. Sus diseños se venden en docenas de tiendas importantes en Rusia, y ha presentado sus colecciones en Copenhague, Berlín y en la Semana de la Moda de Londres.

DESCUBRIENDO UNA PASIÓN

Durante su primera licencia de maternidad en 2012, Julia Seregina descubrió algo acerca de sí misma. Se dio cuenta de que a pesar de haber desempeñado un papel exitoso en comercialización durante los pasados ocho años, no estaba enteramente satisfecha con su carrera. “Lo primero que pensé fue que podría no volver al mundo corporativo otra vez, así que tomé un curso de dibujo y comencé a pintar”, dice Julia. Eso la llevó a aventurarse en bocetos de moda y eventualmente en la confección de prendas: “Recuerdo el día en que al fin me di cuenta de que podría ser una diseñadora de modas, y comencé tejiendo mi propia falda, lo que me llevo accidentalmente a crear una nueva técnica de tejido escultural.

Ese fue el momento en que supo que tenía “algo diferente y nuevo para ofrecer al mercado”. Se inscribió en una clase magistral de bocetos de moda en Nueva York, y luego continuó con el diseño de su primera colección en 2011, la cual presentó en Copenhague.

HAGA PREGUNTAS SIEMPRE

Julia cree que las personas creativas deben ser siempre curiosas. Haciendo preguntas, contratando consultores de empresa y aplicando a diferentes concursos, ella impulsó a Julia Seregina como una marca dentro de la escena internacional de la moda.

Ella hace énfasis en que participar en concursos alrededor del mundo le trajo mucha prensa y publicidad. “¡Participar en concursos también es gratis!”, agrega ella.

LA CAJA DE HERRAMIENTAS: FUERZA PARA PROSPERAR

Aunque ella ya tenía experiencia corporativa, la Caja de Herramientas le mostró a Julia la importancia de la investigación de mercados, el modelado detallado y el enfoque en la audiencia: “Eso me ayudó a ser una empresaria exitosa con clientes leales”, dice ella.

La Caja de Herramientas ha sido especialmente útil a Julia recientemente, para el modelado de planos y el perfilado de clientes, ya que se ha expandido a tiendas globales mientras mantiene el impulso en los mercados locales.

“Nos estamos relanzando a nivel local mientras creamos una línea más comercial que de soporte internacional a las líneas de lujo”, explica ella.

CONSEJOS

Habiendo estado en el negocio por 10 años, Julia tiene varios consejos para nuevos emprendedores creativos. “Lleve a todas partes su cuaderno de bocetos; es mejor hacer 10 buenas piezas que 20 sin terminar; no tenga demasiados socios al comienzo; toma tiempo construir una buena base de proveedores”.

Puede ser tentador dejarse llevar por las ideas, pero siempre es mejor empezar poco a poco y luego crecer. “No es fácil establecer metas cuando usted está empezando”, agrega ella, reflexionando sobre cómo su plan de negocios era demasiado ambicioso cuando entrenó con la Caja de herramientas, así que “no planifique demasiado, todo necesita más tiempo del que uno espera”, afirma ella.

Para una empresa creativa exitosa, se necesita tener “ habilidades con la gente y el proceso creativo”, y si se tienen ambas “siga haciéndolo y algo va a suceder”, aconseja Julia. Ella piensa que cada emprendedor emergente debería “soñar en dos hojas de papel”: una sobre el producto y el proceso creativo, y otra sobre toda la logística necesaria para volver realidad el sueño.

Este estudio de caso se generó mediante talleres realizados en colaboración con el Consejo Británico.

HYPE

Transformando una empresa en un estudio de animación creativa.

INTRODUCCIÓN

Hype surgió de Hype Studios, una empresa con sede en Porto Alegre, Brasil, y fundada en 2002. Hype Studios se especializó originalmente en la creación de publicidad animada para firmas de arquitectura. En 2006, Gabriel Garcia y su equipo comenzaron a desarrollar sus propios cortometrajes animados. Desde entonces, han ganado premios por su propio contenido original y han trabajado con grandes marcas en proyectos de animación.

CONTAR UNA HISTORIA

Gabriel y su equipo aspiran a ser "el Pixar brasileño". Después de haber establecido con éxito un estudio de diseño para arquitectos cuando aún estaba en la universidad, era un gran riesgo expandirse en el territorio desconocido de producir cortos animados originales. Gabriel dice que decidieron cambiar su modelo de negocio "porque no nos tocaba trabajar con mucha creatividad en nuestros trabajos". La decisión de dividir la empresa en dos no fue fácil, pero cuando el hermano de Gabriel se unió como guionista todo se volvió más claro, y hoy hay más empleados trabajando en la producción que en el componente arquitectónico de la empresa.

"En nuestro estudio de animación no creamos simplemente series de cortometrajes, creamos un gran universo con personajes únicos", dice Gabriel. La decisión de trabajar en proyectos que los apasionan le ha permitido a Hype descubrir maneras innovadoras de "pagar las cuentas sólo con contenido", dice él, apenas medio en broma.

UNA SERIE DE ÉXITOS

Creer en sus propios sueños ha sido fundamental para el éxito de Hype. Ellos fueron contratados por la empresa multinacional de alimentos Danone para producir Dino Aventuras, una serie animada para niños sobre un grupo de amigos y sus aventuras. Se convirtió en su mayor éxito ese año. El trabajar en un proyecto a gran escala para Danone les dio la sostenibilidad financiera para seguir con su propio cortometraje original Ed, el cual recibió 28 premios en el lapso de tres años. Al darse cuenta de que las series animadas eran mucho más sostenibles que los cortometrajes, y con el impulso de Ed, ellos están ahora produciendo cinco series para la televisión nacional.

LA DINÁMICA DE LA CAJA DE HERRAMIENTAS

"No recuerdo todos los detalles, pero lo que me ayudó mucho fue hablar con personas de otros sectores creativos", dice Gabriel sobre el entrenamiento en la Caja de Herramientas. Él pudo obtener "ideas realmente buenas de personas que no entendían mi negocio". La Caja de Herramientas se ha convertido en una guía cotidiana para Hype. Ellos hacen uso de las herramientas para el cálculo de costos financieros, presupuestos y modelado para cada nuevo proyecto que acometen, y Gabriel no puede imaginarse el día a día de su empresa sin la Caja de Herramientas.

"Cambiamos muchas cosas en nuestro estudio a causa de la Caja de Herramientas", explica él Desde la redefinición de los valores y principios de la empresa hasta el esbozo de a dónde querían llegar como empresa, Gabriel cree que la Caja de Herramientas reforzó su deseo de tomar la vía alterna de la producción de contenido original.

CONSEJOS

Gabriel cree que todo el mundo necesita probar el mercado para averiguar si sus ideas son económicamente viables. También enfatiza la importancia de las habilidades de comunicación en cualquier negocio. "Los cursos en la Universidad no le enseñan todo lo que usted necesita saber para comenzar una empresa, pero la vida sí", reflexiona él mirando atrás a lo aprendido a través de los años. "Incluso si a usted no le gusta algo, tiene que hacerlo".

Este estudio de caso se generó mediante talleres realizados en colaboración con el Consejo Británico.

COLYBRII

Una empresa social que apoya a artesanas de comunidades de bajos ingresos.

INTRODUCCIÓN

Con sede en Porto Alegre en Brasil, Colybrii fue fundada en agosto de 2013 por Marilia Martins. Colybrii, que significa 'colibrí', trabaja con artesanas de comunidades de bajos ingresos para crear productos a partir de telas recicladas, y tender un puente entre los productores locales y los grandes distribuidores.

ESCUCHAR AL MERCADO

Cuando Marilia, una economista, y su socia de negocios, una abogada, decidieron iniciar una empresa de impacto social, no estaban seguras de cómo ésta iría tomando forma. Inicialmente pensaron en crear una empresa de microfinanzas para apoyar a los mercados locales; sin embargo, hablando con la comunidad, se dieron cuenta rápidamente de que las personas no estaban pidiendo a gritos este tipo de empresa.

No obstante, observaron que los artesanos locales estaban teniendo tremendas dificultades para vender fuera de su comunidad local. Al reconocer esta necesidad, Marilia su socia decidieron fundar Colybrii y dedicarse a trabajar con las artesanas para empoderar a las mujeres. Las mujeres diseñan sus propios productos y Marilia y su equipo hacen propuestas a las empresas distribuidoras minoristas.

UNA MARCA CONSCIENTE

Al empezar con sólo tres artesanas y trabajar ahora con más de 20, Colybrii se ha llegado a conocer en Porto Alegre como una 'marca consciente', porque "tenemos objetivos y valores muy fuertes, y contamos la historia de las que hicieron la ropa para nuestros clientes", dice Marilia. Cada vez que alguien compra sus productos, encuentra una nota de la mujer que hizo el producto.

En junio de 2014 Youcom, una marca brasileña de pantalones vaqueros, se acercó a Colybrii buscando asociarse con ellos para crear nuevos productos a partir de pantalones vaqueros donados. "Siempre nos permitimos cambiar, así que decidimos tomar el camino de la asociación con otras empresas", dice Marilia. Ella cree que esta actitud ágil se ha vuelto inherente a su éxito y ha acelerado el crecimiento de Colybrii.

CENTRARSE EN LO CORRECTO

En el momento de completar el entrenamiento, "no pensábamos que estábamos creando una marca, sólo pensábamos en el producto - nuestro modelo de negocios era confuso", admite Marilia. Luego agrega que "estábamos pensando sólo en las artesanas y casi le estábamos dando la espalda a los clientes".

La Caja de Herramientas ayudó a Colybrii a definirse a sí misma de varias maneras, haciendo que la empresa en conjunto creciera con fortaleza y funcionara como un equipo. Ésta reforzó las ideas iniciales de trabajar con las artesanas, pero también ayudó a darle forma como sistema sostenible. Así, en vez de crear una organización de microfinanzas que hubiera dejado a las artesanas sin la capacidad de llevar sus productos a los grandes distribuidores, le dio un giro al modelo de negocios para ser el puente entre fabricantes y distribuidores. Desde la planeación estratégica hasta el perfilado de clientes, Marilia y su equipo consultan la Caja de Herramientas diariamente.

CREAR COSAS CON SENTIDO

Cuando se está creando una empresa todo es nuevo, y cuando no se han establecido las reglas cada emprendedor necesita tomar muchas decisiones, rápidamente. Marilia dice que ella aprendió al cambiar completamente sus planes de negocio iniciales. "Nadie debería tener un plan de negocios fijo antes de recibir retroalimentación del mercado - sea flexible."

Tomar parte en el entrenamiento en la Caja de Herramientas no sólo brinda nuevas perspectivas, también lleva a diversas formas de colaboración, tales como alquilar un espacio en Vila Flores, un centro creativo dirigido por una compañera participante en el programa.

Este estudio de caso se generó mediante talleres realizados en colaboración con el Consejo Británico.

GESTALT

Un programa acelerador para apoyar el emprendimiento creativo

INTRODUCCIÓN

Gestalt es un espacio multifuncional para la innovación que también alberga un programa acelerador diseñado específicamente para los emprendedores creativos. Fundado en 2014 por Görkem Çetinkaya, Gestalt tiene sede en Eskisehir, Turquía, y se está expandiendo rápidamente en universidades y centros de incubación.

MÁS QUE UN ESPACIO

Cuando Görkem se aventuró en la creación de Gestalt, tenía poca idea de cómo tomaría forma. Abrir un espacio público para apoyar el emprendimiento creativo en Turquía no era la opción más de moda; de hecho, muy poca gente sabía qué significaba emprendimiento creativo. Así que Gestalt sólo tenía un espacio público para trabajo conjunto. Con esto en mente, Görkem se dispuso a colaborar con tres universidades y a comprometerse con comunidades de 'startups' en todo el mundo. También fue capaz de hacer que su espacio se destacara por ofrecer programas de un año para diseñadores, un programa acelerador, y un centro de incubación que ahora tiene el apoyo del gobierno local.

COMIENZOS CURIOSOS

Cuesta mucho construir y mantener espacios físicos, así que Görkem se dio cuenta de que necesitaba construir relaciones de trabajo sólidas con la municipalidad así como llegar a los mentores en su espacio. Cuando trabajaba en Estambul unos años antes, se había enterado por su jefe acerca de FabLabs, y se había encargado de viajar a Alemania y a otros países para visitar estos espacios y aprender más sobre cómo funcionaban.

Al principio, Gestalt no tenía un lugar físico, sino un concepto que reunía en espacios informales a otras mentes igualmente curiosas. Ellos tenían que demostrar que podían hacer que sucedieran cosas incluso sin un espacio, a fin de ganarse la confianza de las organizaciones de apoyo. Esto llevó a Görkem a realizar actividades de curaduría para varios movimientos, las que le permitieron entender realmente y responder a los retos de iniciar empresas dentro de la comunidad local.

CRECER COMO PERSONA PARA CRECER LA EMPRESA

La Caja de Herramientas ayudó a Görkem a reflexionar sobre sí mismo y a considerar la manera en que hablaba sobre su comunidad. Esto alteró fundamentalmente la progresión de la empresa. En lugar de crear simplemente otro espacio colaborativo, se dio cuenta de que su comunidad necesitaba un programa acelerador.

Tan apasionado era por el tema, que al trabajar con otros en el grupo de entrenamiento aprendió que necesitaba tener la capacidad de comunicar su visión de manera sencilla para que todos pudieran entenderlo, y por lo tanto, apoyarlo. "Decir las cosas en términos simples" ha sido clave para el éxito de Gestalt, y Görkem dice que la Caja de Herramientas lo ha llevado a crear un modelo de negocio mejor para Gestalt. Durante el entrenamiento en la Caja de Herramientas, otros participantes del grupo lo ayudaron incluso con los cálculos financieros, ya que acepta que los números no son su fuerte.

EL FUTURO

Después de usar la Caja de Herramientas, Görkem vio que el potencial de su empresa era mucho mayor del que había pensado inicialmente. Ahora él está trabajando con universidades en un programa de aceleración de empresas nuevas de un año, y también ha establecido un espacio de oficina en la Universidad Dokux Eylül en colaboración con un profesor que está apoyando y brindando tutoría a las nuevas empresas elegidas para el programa.

CONSEJOS

Prestar mucha atención a los aspectos financieros del negocio y usar el dinero de "la manera correcta", recomienda Görkem. Y no menos importante, construir relaciones - no sólo redes: "Antes de aventurarse en la construcción de nada o aun de conceptualizar la idea, vayan por ahí y aprendan de la comunidad, fomenten la confianza y la lealtad, y todo el mundo va a querer colaborar con ustedes", dice.

Este estudio de caso se generó mediante talleres realizados en colaboración con el Consejo Británico.

HUBDUB

Los juegos en línea que los clientes quieren jugar

INTRODUCCIÓN

Fundada en 2007 y con sede en Edimburgo, Hubdub se abre camino real en la realización de su visión de ser el operador número uno del mundo de los juegos de habilidad de primera calidad para los amantes de los deportes.

FANDUEL – UNA NUEVA DIRECCIÓN

En 2009, la compañía cambió de producto, de un sitio de predicción de noticias, para centrarse en Fanduel.com, un sitio de juegos en línea de pago por uso dirigido a los mercados de Estados Unidos y Canadá. "En el sitio funcionan ligas deportivas de fantasía de fútbol americano, béisbol, basquetbol y hockey que duran un día en vez de una temporada", dice Tom Griffiths, VP de producto.

Ha demostrado ser un gran éxito: "Ahora contamos con 18 empleados y hemos quintuplicado nuestros clientes e ingresos año tras año, y para estar más cerca del mercado, hemos abierto una oficina en Nueva York", comenta Tom. El producto ha sido también licenciado a varios grandes periódicos asociados como el New York Post y el Philadelphia Inquirer.

ENFOQUE EN EL CLIENTE

El cliente es la clave del diseño de los productos Hubdub. Tom explica: "Probamos nuestros productos tan temprano como es posible. Con Fanduel, continuamente entrevistamos y encuestamos a los usuarios, haciendo mejoras rápidas en el producto durante el primer año. Sólo cuando tuvimos el concepto correcto nos enfocamos en optimizar le diseño y en los canales de comercialización".

Puede pasar mucho tiempo antes de que haya un producto para el Reino Unido, dice Tom. "Hay mucho espacio para crecer en el mercado estadounidense y queremos asegurarnos de hacerlo bien antes de pensar en diseñar un producto para el Reino Unido, o para otros mercados".

PRIMEROS AÑOS

Tom considera que la Caja de Herramientas es especialmente útil durante los primeros años del ciclo de vida de una empresa: "Tuvo un papel decisivo para ayudarnos a empezar, y algunos de los principios que aprendimos ahora hacen parte de nuestra manera de pensar. Hemos aprovechado lo que aprendimos para llevar a Hubdub al lugar en que está ahora".

ELECCIÓN PERFECTA

"Elegir a Nesta para preparar nuestra presentación para obtener fondos fue un gran ejercicio de presentación de un caso de negocios, y sigue siendo de ayuda para conseguir financiación", sugiere Tom. Sin embargo, la sola preparación no garantiza el éxito; Tom continúa: "Uno se acostumbra al rechazo en temas de finanzas o a los comentarios críticos sobre las ideas de producto, así que la perseverancia es vital".

LA MEDIDA DEL ÉXITO

Hubdub se maneja por indicadores, y si una función o característica no aumenta los números, se cambia o se retira. Tom explica: "A menudo, cuando se prueban ideas con la base de usuarios, uno se da cuenta de que no están del todo bien y se necesita refinarlas. No se puede ser preciosista con las ideas; hay que guiarse por los indicadores y los números. Sólo existe un espacio limitado para la creatividad subjetiva, si se quiere que la empresa sea un éxito.

PENSAMIENTO POSITIVO

Tom sigue valorando las habilidades que adquirió a través del entrenamiento: "Una cosa que sin duda me quedó es apartarme de los pensamientos negativos. Si usted cae en cuenta que está pensando que 'esto es demasiado difícil' o 'no somos las personas correctas para hacer esto', aprenda a reconocer que son emociones subjetivas y no la verdad".

CONSEJOS

El consejo de Tom para los emprendedores que empiezan es: "Siga su sueño y establezca su empresa. Lea todo lo que pueda y haga crecer su red de mentores. Como emprendedor joven, lo que le falta en experiencia le sobra en entusiasmo. Y muchas personas lo ayudarán si canaliza sus energías para encontrarlas".

BRAZEN STUDIOS

Una boutique de joyería de marca en el corazón de Glasgow

INTRODUCCIÓN

Brazen es una boutique distintiva de joyería de marca situada en el distrito Merchant City de Glasgow. Fundada en 2004, fue nominada como la Boutique Minorista del Año en los Premios de Joyería del Reino Unido en 2015, y elegida como la quinta joyería más inspiradora en el Reino Unido e Irlanda en 2010.

REORIENTANDO EL NEGOCIO

Brazen fue fundada por la joyera Sarah Raffel, secundada por el Gerente de Negocios James Scott en 2008. El año pasado se produjeron cambios significativos en el negocio. Sarah explica: “De hecho estábamos manejando dos negocios y tratando de hacer demasiado. Nos dimos cuenta de que las fortalezas de nuestro negocio estaban en nuestra personalidad, nuestro talento de diseño y capacidad de fabricación propia. Tomamos la difícil decisión de abandonar el esquema de alquilar espacios para nuevos diseñadores, y dedicamos nuestro tiempo y energía al aspecto comercial del negocio”.

MEZCLA DE PRODUCTOS

A través de la reorientación del negocio: “Hemos encontrado una mezcla de producto que atrae a los compradores de joyas”, dice Sarah. Además de las colecciones de marca propia, Brazen atrae a sus vitrinas a algunos de los más emocionantes talentos nuevos, y puede tener en inventario más de 40 colecciones de diseñadores en un momento dado.

También se especializa en joyería hecha a la medida, y el sitio Web se está reposicionando para impulsar las ventas y: “comunicar que encargar joyas a la medida es un proceso accesible y asequible, y que el cliente puede participar en él”, dice Sarah.

El aumento de los encargos por parte de personas y empresas confirma que el perfil ha cambiado, explica Sarah: “Esto demuestra que somos reconocidos por ofrecer un servicio de diseño con la capacidad de entregar y que no somos sólo una tienda”. Las colecciones producidos incluyen el bicentenario de Robert Burns para las celebraciones del regreso al hogar en 2010, la tienda de regalos de la Glasgow School of Art , y más recientemente el Glasgow Riverside Museum.

UN ÉXITO CRECIENTE

Brazen va viento en popa. Actualmente cuenta con cuatro empleados y trabaja con un número de joyeros independiente con encargos específicos. Y las cifras crecen; en los últimos cuatro años, la facturación de la compañía se ha duplicado y la utilidad bruta ha aumentado más del 200%. Con la reorientación del negocio, la utilidad bruta creció el 41% de 2010 a 2011.

MODELO FINANCIERO

Sarah sigue utilizando elementos de la Caja de Herramientas Nesta y piensa que los modelos financieros forman parte integral del negocio; ella dice: “Éstos indican lo que está funcionando y lo que no”.

El Modelado de planos de arquitectura empresarial le ayudó a definir el servicio a la medida y a desarrollar un nuevo modelo de precios comercialmente viable basado en el flujo de las actividades, las habilidades y los costos asociados con una pieza de joyería. Sarah explica que una fijación de precios adecuada es vital para la sostenibilidad de la empresa: “Las cuentas mostraron que no estaba cobrando lo suficiente por nuestros servicios a medida. Es frustrante cuando se sabe la cantidad de trabajo que se ha invertido durante seis meses y hay poco que mostrar por ello en términos financieros. Nunca me siento cómoda hablando de costos con los clientes, y he tenido que aprender que cobrar de menos es subvalorar nuestro servicio”.

CONSEJOS

Planear y estructurar son importantes para establecer una empresa, pero hay una parte que no se puede prever. Sarah aconseja: “En esos puntos ciegos pueden pasar cosas fantásticas. No traten de adivinar demasiado pero estén abiertos a cada oportunidad eventual que aparezca en el camino”.

Sarah alienta a los nuevos emprendedores: “¡Tienen que intentarlo! Asusta, pero amamos lo que hacemos. Si bien no pagamos salarios altos, hemos creado un ambiente de trabajo basado en la confianza y el respeto mutuo que ningún salario podría reemplazar”.

RED BUTTON

Productos diseñados exclusivamente para los sectores de ayuda humanitaria

INTRODUCCIÓN

Red Button Design desarrolla y fabrica productos para el mercado humanitario. Fundada por Amanda Jones y James Brown en 2007, esta inspiradora empresa social ya está logrando algunas de sus aspiraciones en naciones en desarrollo.

MIDOMO

Midomo es un sistema de purificación de agua que permite a los individuos vulnerables acceder en forma independiente al agua potable, eliminando la dependencia de los voluntarios, los ingenieros, los escasos recursos energéticos o la infraestructura existente. Tomada de cualquier fuente, el agua se filtra automáticamente hasta un nivel potable mientras avanza sobre ruedas en el Midomo de 50 litros.

El producto inicial se ha mejorado significativamente después de un año de pruebas de campo que llevaron a la adopción de un nuevo sistema de filtrado. Amanda explica: “El nuevo sistema de filtros de baja presión requiere mucho menos energía física que el sistema previo. Eso lo hace más fácil de usar y acelera la producción de agua limpia”. Para hacer el rediseño, la empresa consiguió inversiones privadas por £235,000.

ENTRANDO EN EL TERRENO

Midomo puede llegar a las comunidades vulnerables a través de las grandes agencias de ayuda o mediante asociaciones como FARM-Africa que ya trabajan directamente con las poblaciones locales. Amanda está entusiasmada con su reciente alianza: “Es como tener estabilizadores en una bicicleta: tener una fuerte asociación con una agencia conocida y respetada como FARM-Africa ofrece un nivel de confianza local en el producto. Y también estamos realizando nuestra intención original de trabajar con una ONG”.

Cerca de 100 Midomos se están usando actualmente en Kenia, y las recientes y exitosas pruebas de campo ayudarán al desarrollo del producto. Para aumentar la tasa de entregas, se lanzó la campaña del brazalete Midomo. Amanda explica: “La compra de cada brazalete cubre la donación de un Midomo a una comunidad africana. El ensayo fue un verdadero éxito con más de 50 compras hasta ahora, y la campaña se hará de nuevo en Navidad”.

CONEXIONES LOCALES

“Diseño contra la dependencia” es el eslogan de la empresa, que significa: “no llevar a la comunidad nada que ésta no necesite, así sean productos, materiales o habilidades”, explica Amanda.

El bastidor del Midomo se fabrica localmente y luego se envía a la zona de entrega más cercana, donde el producto se ensambla y se suelda usando habilidades locales. Sin embargo, Amanda explica que hay una frustración: “Para mantener el control de calidad de los componentes certificados, para asegurar que no se arriesga la salud de las personas y para operar dentro del presupuesto, la fabricación del bidón del Midomo se hace en China por el momento”.

TRASMITIENDO LAS HABILIDADES APRENDIDAS

Muchas de las habilidades aprendidas con la Caja de Herramientas de Nesta han pasado a formar parte del pensamiento de Amanda, y ella las comparte cuando llega a bordo nuevo personal: “Las herramientas de mercadeo y relaciones públicas nos ayudan a asegurarnos que comunicamos nuestro mensaje claramente y consistentemente ya sea con palabras o con imágenes”.

La herramienta de valores nos ayudan a tomar decisiones informadas cuando consideramos nuevas relaciones, dice Amanda: “Nos ayudan a articular nuestros valores y demuestran cómo los encarnamos. Después podemos ver cómo coincidimos con los posibles socios”.

CONSEJOS

Al empezar, es importante no tratar de evitar lo que parece lejano o complicado, aconseja Amanda: “Traté de evitar las hojas de cálculo financieras y usé el escenario más fácil para modelarnuestra empresa. Mirando atrás, debería haber desarrollado un modelo más apropiado mientras tenía el apoyo para hacerlo. Me vi forzada a mirar después las complejidades, y sin apoyo. Así que no se enfoquen en los problemas inmediatos o en aquellos que pueden atender. Hagan el mejor uso del soporte disponible y del espíritu de su grupo de compañeros.

BEBAROQUE

Calcetería estampada y bordada a mano

INTRODUCCIÓN

Mhairi McNicol y su socia Chloe Patience lanzaron su etiqueta de accesorio de modo en la Semana de la Moda en Londres en 2007, presentando calcetería estampada digitalmente y bordada.

TRABAJAR EN ASOCIACIÓN

Mhairi y Chloe habían diseñado independientemente medias como accesorios para sendos desfiles de modas mientras estudiaban en Glasgow y Edimburgo respectivamente. Mhairi explica: “Fueron las medias y no la ropa lo que llamó la atención en ambas exhibiciones. Un distribuidor se acercó a Chloe y yo gané una comisión. Nos dimos cuenta de que teníamos un producto de nicho con potencial de comercialización, y esa fue la inspiración para establecer la empresa”.

Inicialmente, Mhairi consideró empezar independientemente, pero lo halló difícil “El lanzamiento de una empresa por mi cuenta demostró ser una lucha, así que mi instructor me sugirió formar una asociación.” La colaboración ha sido fructífera. Después de menos de dos años, los accesorios Bebaroque estaban disponibles en más de 40 distribuidores alrededor del mundo, incluyendo Liberty, Urban Outfitters (en Estados Unidos y el Reino Unido), ASOS (el más grande minorista en línea de moda independiente del Reino Unido), y un número de boutiques de lencería independientes.

Además de proveer a los mayoristas, la empresa también vende directamente a clientes directos a través de su propio sitio Web, beneficiándose del precio de venta al pormenor.

Bebaroque ya ha obtenido reconocimientos en el campo de la moda, incluyendo el premio al Diseñador de Accesorios del Año 2008 en los Premios de Moda de Escocia (patrocinados por Vogue.com).

PLANEAR SU NEGOCIO

El enfoque de la Caja de Herramientas de Nesta fue útil para Mhairi: “Aprendí mucho durante el proceso. Encontré realmente útiles las herramientas y los ejercicios, como medio para mirar el negocio y su crecimiento”.

El acceso a herramientas tales como el modelado de planos de arquitectura empresarial y la planeación de mercadeo fueron beneficiosos para planear la empresa y saber lo que teníamos que hacer. Mhairi sigue utilizándolas para dirigir la empresa: “Sigo usando periódicamente algunas de las herramientas que aprendí, aunque de manera menos formal que en los ejercicios; ellas están arraigadas en lo que hago y en mi manera de pensar en los negocios”.

AMBICIONES FUTURAS

Aunque la gama inicial de productos estaba limitada a medias estampadas y bordadas, se ha extendido para incluir bufandas, mallas y vestidos.

Las directoras se han centrado en continuar la expansión de la empresa, buscando particularmente nuevos mercados en el extranjero incluyendo Rusia y Australia. Mhairi comenta que aunque la compañía tiene un agente distribuidor y socios para la confección, estampado y bordado, el siguiente paso es contar con más personal propio: “Queremos crecer el negocio de modo que nos permita dedicar más de nuestro tiempo al diseño que a la administración día a día de la empresa”.

CONSEJOS

Ayuda tener una amplia gama de perspectivas y de asesoría de negocios para establecerse, particularmente cuando no se tiene experiencia, pero al final usted tiene que tomar sus propias decisiones. Mhairi explica: “Empápese de consejos para la puesta en marcha, pero recuerde que usted conoce su negocio mejor que nadie, así que es cosa suya decidir qué consejo aplicar. No piense que por ser joven e inexperto no puede tomar buenas decisiones Según nuestra experiencia, los buenos asesores que puedan ofrecer una orientación válida en nuestro nicho son difíciles de encontrar”.

Notas del Tutor

CONTENIDO

02
Antecedentes
02
¿Para quién?
03
Acerca del método
04
La guía
05
¿Cómo puede usarse?
05
Bosquejos de sesiones
06
Sesión 01:
Valores e impulsos
07
Sesión 02:
Evidencia de éxito
08
Sesión 03
Clientes y Planos de arquitectura empresarial
09
Sesión 04
Modelado de Relaciones y Reflexión
10
Sesión 05:
La fórmula de mercadeo
11
Sesión 06:
Mercadeo y Planeación financiera

ANTECEDENTES

La Caja de Herramientas Creative Enterprise es una guía para ayudar a los emprendedores a planear y desarrollar sus ideas de negocios. Estas Notas del tutor están dirigidas a profesores, tutores e instructores que quieran utilizar los materiales que forman la guía dentro de un entorno educativo.

Los materiales fueron desarrollados por Nesta a lo largo de varios años de programas prácticos y experimentales sobre empresas creativas tales como “Starter for 6” e “Insight Out”. La información contenida en los cuatro manuales que componen la guía se basa en métodos probados y utilizados con un gran número de empresarios creativos a partir de una amplia gama de escenarios para explorar sus ideas de negocio y para establecer con éxito empresas sostenibles.

A diferencia de los procesos tradicionales de planeación de negocios, el enfoque utilizado en esta guía es flexible, involucra a los participantes a nivel individual mediante la exploración de los valores personales y motivaciones como base para estar en el negocio, y fomenta la interactividad con compañeros, socios y asesores.

¿PARA QUIÉN?

La guía está dirigida a cualquier persona que provenga de un entorno creativo y que esté interesada en iniciar o desarrollar su propio negocio.

Los emprendedores pueden ser del sector creativo o de otros campos, como la ingeniería o la ciencia. Lo importante es que estén abiertos al uso de enfoques y herramientas creativas para desarrollar sus planes de negocios. También se puede utilizar para apoyar a los empresarios creativos en un entorno de aprendizaje o por asesores de negocios que estén apoyando la creación de empresas creativas.

Entre éstos se incluyen:

- Tutores y consejeros de carrera en Universidades y Facultades como recurso para apoyar a las empresas y la empleabilidad
- Estudiantes de pregrado, grado o posgrado en industrias creativas
- Creativos autónomos o independientes
- Empleados, dueños o directores de empresas medianas y pequeñas con ideas innovadoras para desarrollar sus negocios
- Emprendedores creativos que quieran explorar si sus ideas tienen potencial de negocios
- Asesores en organizaciones que apoyan a creativos

ACERCA DEL MÉTODO

Las calificaciones son útiles, pero no esenciales para el éxito del negocio creativo - confianza en uno mismo, conciencia comercial, y habilidades básicas de gestión son los factores cruciales.

El empresario creativo debe entender sus motivaciones personales para la empresa ya que esto determinará la forma y la dirección de sus negocios. La identificación de los procesos de negocio y las relaciones que son necesarias para que la empresa funcione se exploran de manera creativa a través de siete hojas de trabajo y una serie de ejercicios.

Aunque la guía puede ser utilizada por un individuo que trabaje solo, hay claras ventajas de utilizarlo en un ambiente de grupo. Esto crea oportunidades para compartir perspectivas y experiencias y para que las ideas se beneficien de polinización cruzada, particularmente si se usa por un grupo heterogéneo de participantes de diferentes disciplinas. Las nuevas empresas innovadoras comparten ciclos y necesidades de desarrollo similares, independientemente de la industria o sector que operen.

El apoyo informal de los compañeros a menudo puede ser muy valioso en las primeras etapas de desarrollo de las empresas para validar el pensamiento e inspirar confianza. El apoyo informal de los compañeros es con frecuencia más efectivo que el apoyo formal de los tutores.

Estas notas del tutor se han desarrollado en paralelo con la guía para apoyar experiencias de aprendizaje rápidas, sencillas y prácticas. Se recomienda que el apoyo se debe tratar tanto de hacer y compartir como de entrenarse.

Descargue las herramientas completas aquí:
www.nesta.org.uk/enterprise-toolkit

“Hablo de esto con todo el mundo. Es una valiosa herramienta para la creación de prototipos de negocios y una guía de apoyo muy fácil de usar para enseñar a los estudiantes cómo evaluar la viabilidad comercial de sus ideas”.

Jon Rodgers, Catedrático de Diseño de Producto, Universidad de Dundee, Reino Unido

LA GUÍA

La guía ha sido dividida en cuatro manuales que contienen consejos, ejercicios y cuadernos de trabajo para trazar, paso a paso, el camino que un emprendedor creativo debe tomar para explorar su idea de negocio.

Dentro de los manuales 02, 03 y 04 encontrará consejos prácticos, ejercicios y hojas de trabajo para explorar algunas de las actividades fundamentales de desarrollo de negocios para grupo o trabajo individual.

Hay estudios de casos y ejemplos a través de los materiales, que incluyen una serie de empresarios de éxito que han construido negocios sostenibles con la ayuda de estos métodos y herramientas de NESTA.

Manual 01

Introducción a la Caja de Herramientas Creative Enterprise

Esto manual introduce el tema y los materiales, y ofrece en un solo lugar referencias, estudios de casos y guías para encontrar otros materiales útiles.

Manual 02

Crear una empresa creativa

Los participantes identifican sus valores y motivaciones para crear una empresa. Después exploran si la idea tiene potencial de negocios, y la manera de alinear las oportunidades de negocios con los clientes potenciales.

Manual 03

Poner en marcha su empresa

Esta manual se centra en los aspectos prácticos de la creación de una empresa, cómo enlazar las diferentes actividades, y en la construcción de las relaciones clave que harán de la empresa una realidad.

Manual 04

Conectarse con sus clientes y mantener el negocio a flote

Este manual pone de relieve la forma de comercializar la propuesta de negocios, y ofrece una visión general de los principales conceptos financieros necesarios para que el negocio sea sostenible y rentable.

¿CÓMO PUEDE USARSE?

Esta guía se puede utilizar en una amplia gama de escenarios ¡y alentamos las formas innovadoras de usarla como herramienta de aprendizaje!

Como recurso educativo, la guía se puede utilizar para apoyar seminarios de grupos o sesiones de taller de seis medios días. Puede funcionar como seis sesiones separadas, o en tres días completos con dos sesiones por día. La experiencia ha demostrado que las sesiones son más efectivas si están espaciadas en varias semanas o meses. Esto permite que los participantes vayan poniendo en práctica sus ideas, trabajen con sus colegas entre las sesiones, y vayan construyendo sus propuestas de negocio.

Los materiales se han diseñado para permitir un enfoque de 'inmersión' centrado alrededor de siete experiencias de actividades de grupo basadas en las hojas de trabajo. Si el tiempo apremia, los tutores podrían construir elementos de curso más cortos para los grupos pequeños que usan las hojas de trabajo. Se podría prestar apoyo a través de una mezcla de enseñanza y aprendizaje autodirigido por medio de los manuales.

Esta guía puede ser utilizada por un estudiante en particular para el aprendizaje autodirigido. Sin embargo, como se señaló anteriormente, hay beneficios adicionales si se usa dentro de un grupo de compañeros: el apoyo entre ellos, el estímulo y la fertilización cruzada de ideas.

BOSQUEJOS DE SESIONES

Los tiempos para cada sesión variarán dependiendo de la cantidad de tiempo necesario para explorar los conceptos, el nivel de interactividad del grupo, y el tiempo necesario para la retroalimentación y la revisión con los participantes. Los tiempos que se muestran pretenden ser un modelo a seguir, basado en sesiones de tres horas (no incluye ninguna provisión para las pausas necesarias).

Las sesiones se han construido para permitir variaciones en el ritmo, estilo de enseñanza, y expocisión mediante discusión, en lugar de sólo cátedra. Cada sesión comienza con una actividad dirijida a refinar las propuestas de negocio, o `pitches´ de los participantes. El enfoque iterativo permite que los estudiantes observen como progresan sus ideas de sesión en sesión.

Sesión 01: Valores y motores

Tema	Actividad sugerida	Tiempo de duración
Presentaciones - ideas y objetivos de los participantes	Ronda de presentaciones	0:00 – 0:20
Los cuatro factores del negocio	Exposición / discusión	0:20 – 0:40
¿Una idea de negocios o sólo una idea?	Exposición / discusión	0:40 – 0:50
Valores: ejercicios y comentarios	Hoja de trabajo en grupos o parejas	0:50 – 1:40
Propiedad intelectual	Exposición / discusión	1:40 – 2:00
Motores de los negocios	Exposición / discusión	2:00 – 2:20
Declaraciones de visión y misión: ejercicios	Trabajo individual	2:20 – 3:00

Abra las sesiones iniciales con sugerencias sobre los hechos de las empresas y la calidad de las ideas mediante el método de preguntas y respuestas: ¿Qué hace exitoso a un negocio? Esto puede revelar puntos de vista convencionales sobre cómo se inician y sostienen las empresas y establece un tono positivo interactivo que sitúa al estudiante en el centro de un diálogo más que como oyente de una conferencia.

Utilice la tabla de valores de la página 12 del manual 02 como un “arranque” para la Hoja de trabajo 02a: Sus valores, para ayudar a los estudiantes a lo largo de esta actividad. Sin embargo, asegúrese de animar a los participantes a encontrar su propio conjunto de auténticos valores en lugar de adoptar los que se les proporcionan.

“¡Es fantástico! Es fácil de usar y tiene todo lo que se necesita para enseñar el módulo. A los estudiantes les gusta que sea interactivo y han respondido bien. El lenguaje es accesible para los estudiantes y se relaciona con su práctica, y consigue manejar principios difíciles sin demasiada técnica empresarial.

Philip Ely, Decano Asociado, Facultad de Investigación e Innovación en Artes Creativas, Universidad de Artes Creativas, Reino Unido.

Sesión 02: Evidencia de éxito

Tema	Actividad sugerida	Tiempo de duración
Declaraciones de visión y misión: repaso y comentarios	Ronda de presentaciones	0:00 – 0:30
Modelado de evidencia: ejercicio y comentarios	Hoja de trabajo en grupos o parejas	0:30 – 1:30
Evidencia de éxito futuro	Exposición / discusión	1:30 – 1:40
Evidencia futura: ejercicio y comentarios	Trabajo individual	1:40 – 2:20
Análisis D.A.F.O	Exposición / discusión	2:20 – 2:30
Análisis D.A.F.O.: ejercicio	Trabajo individual	2:30 – 3:00

Una vez que los participantes hayan desarrollado sus declaraciones de misión, hágalos que consideren el impacto que tendrían sus empresas si fueran muy exitosas. Para este trabajo utilice la Hoja de trabajo 02b: Modelado de evidencia, y hágalos trabajar en grupos pequeños. En el centro de la hoja de trabajo debe estar el 'discurso de ascensor' (elevator pitch) que desarrollaron para su idea de negocios. Pídales que generen tantas respuestas como puedan a las cuatro preguntas.

Explique que esta es una actividad de pensamiento creativo, divergente. Así, además de considerar los cambios que su empresa podría hacer dentro del sector, ellos deben dar una mirada más amplia a los efectos en la sociedad, en otras áreas de actividad, y en las organizaciones públicas y privadas.

Evidencia futura

La actividad de Evidencia Futura no se ha construido como una hoja de trabajo para animar a los participantes a ser lo más creativos posible. Enmarque la tarea como una actividad de generación de ideas, bocetos o prototipos con miras a la creación por el participante de algo con valores de producción más altos después de la sesión, utilizando cualquier medio que prefieran. En el pasado, los estudiantes han creado publicidad para revistas, modelos de páginas Web, impresiones artísticas de sus ofertas en una tienda minorista, e incluso videos promocionales.

El análisis D.A.F.O. no se ha creado como una nota de trabajo - es un método genérico que como tal no requiere una plantilla. El ejercicio se puede desarrollar en una hoja en blanco tamaño A3 (297 x 420 mm), escribiendo en cada cuadrante o usando notas adhesivas.

Sesión 03: Clientes y Planos de arquitectura empresarial

Tema	Actividad sugerida	Tiempo de duración
Análisis D.A.F.O.: repaso y comentarios	Ronda de presentaciones	0:00 – 0:30
Definir a su cliente: ejercicio y comentarios	Hoja de trabajo en grupos o parejas	0:30 – 1:20
Crear una empresa sostenible	Exposición / discusión	1:20 – 1:40
Modelado de arquitectura empresarial, diagrama de flujo servicio a bordo	Exposición / discusión	1:40 – 2:00
Modelado de arquitectura empresarial. ejercicio y comentarios	Hoja de trabajo en grupos o parejas	2:00 – 3:00

Considere la posibilidad de proporcionar materiales de collage - idealmente con imágenes de personas - para el ejercicio de la Hoja de trabajo 03a: Sus clientes. Evite tener muchas imágenes de personas glamorosas de publicidad de revistas. Consiga imágenes de personas más auténticas de apariencia común que puedan formar un grupo de clientes. Se pueden obtener imágenes de sitos Web en línea

En la medida en que los estudiantes avancen en la Hoja de trabajo 03b: Modelado de planos, sugiérales que consideren los seis cuadros en orden cronológico. Obtener de los pasos tengan el tamaño con el nivel de granularidad adecuado puede ser difícil para los participantes. Guíelos para que los pasos no sean demasiado pequeños ni detallados (ej. reservar tiquetes para volar a Londres a la exposición), ni demasiado grandes y genéricos (ej. ‘entender el mercado’) Algunos participantes (aquellos con las ideas de negocios menos bien formadas) preferirán empezar por el principio - ej. “tras bambalinas / compromiso”, mientras que otros (aquellos con una clara visión de sus ofertas finales) pueden encontrar más fácil trabajar hacia atrás desde “en escena / entrega”.

“Es inusual, ya que abarca tanto los aspectos sociales y económicos de la puesta en marcha de una empresa, explorando de lo que es el negocio adecuado para usted como persona, lo cual es genial.”

Jon Rodgers, Catedrático de Diseño de Producto, Universidad de Dundee, Reino Unido

Sesión 04: Modelado de relaciones y reflexión

Tema	Actividad sugerida	Tiempo de duración
Visión y misión 2º repaso y comentarios	Ronda de presentaciones	0:00 – 0:30
Modelado de relaciones	Exposición / discusión	0:30 – 0:50
Modelado de relaciones: ejercicio y comentarios	Hoja de trabajo en grupos o parejas	0:50 – 2:00
Contratos	Exposición / discusión	2:00 – 2:20
Pausa crítica Reflexión y revisión	Trabajo individual	2:20 – 2:40
¿A dónde he llegado?	Ronda de presentaciones	2:40 – 3:00

Hoja de trabajo 03c: Modelado de relaciones tiene dos partes. Primero, ayude a los participantes a trabajar a través de los pasos necesarios para culminar el negocio en forma de un diagrama de flujo lineal. Las tareas identificadas en el modelado de la arquitectura empresarial son un buen punto de partida. Aquí puede ser útil el uso de notas adhesivas, las que se pueden trasferir fácilmente desde la primera etapa a la sección de dos por dos de la hoja de trabajo, para desarrollar una imagen de las otras relaciones de negocio que se pueden necesitar para tener éxito.

En esta hoja de trabajo es esencial obtener una perspectiva de aquello que será mejor hacer ‘en casa’ como actividad central del emprendedor, y un entendimiento de qué tipos de terceros asociados están disponibles y con capacidad para hacerse cargo del resto. Trabajar en grupo será de ayuda en esta actividad, que puede ayudar a evolucionar las ideas con cambios escalonados, a medida en que los estudiantes comiencen a entender cuál es el ‘corazón’ de sus ideas y qué es mejor tercerizar.

Sesión 05: La fórmula de mercadeo

Tema	Actividad sugerida	Tiempo de duración
Propuestas aproximadas 'rough pitch'	Ronda de presentaciones	0:00 – 0:30
Propuesta única de ventas (PUV)	Exposición / discusión	0:30 – 0:50
Los 7 ingredientes del mercadeo	Exposición / discusión	0:50 – 1:10
La fórmula de mercadeo: ejercicio y comentarios	Hoja de trabajo en grupos o parejas	1:10 – 2:00
Los 7 ingredientes del mercadeo (cont.)	Exposición / discusión	2:00 – 2:40
Desarrollo posterior de la PUV	Trabajo individual	2:40 – 3:00

En esta sesión hay énfasis en lograr que los estudiantes desarrollen las narrativas de sus ideas de negocio hasta el punto de que puedan comunicar fácilmente sus propuestas, sus valores, y por qué serán exitosas para cualquier socio, inversionista o empleado potencial.

Es importante que esta narrativa exista desde el nivel de un 'titular' (ej. el 'discurso de ascensor' (elevator pitch) en el escenario imaginario de encontrarse en un ascensor con un inversionista potencial y tener la capacidad de convencerlo de su idea durante el tiempo que toma llegar al último piso - es decir, menos de 30 segundos).

Es igual de importante que la narrativa se pueda comunicar en detalle en una presentación larga. Explorar los elementos de los 7 ingredientes del mercadeo (las '7Ps' en inglés) ayudará a los participantes a desarrollar sus pensamientos hasta el nivel requerido. Al usar la Hoja de trabajo 04a: la Fórmula de mercadeo pida a los estudiantes que piensen en los 7 ingredientes de su propuesta de negocio. Esto les ayudará a aclarar los modos de mercadear sus productos o servicios de manera alineada con sus estrategias de negocios. Al entregar este material, para el tutor puede ser útil hacer que los estudiantes discutan en parejas o pequeños grupos las implicaciones de cada ingrediente, para sus propios negocios, antes de pasar al siguiente.

"Creo que esto debería estar incluido en cada programa de pregrado o posgrado. O al menos, a cada estudiante se le debería dar la oportunidad de tomar el módulo como una opción extracurricular."

Philip Ely, Decano Asociado, Facultad de Investigación e Innovación en Artes Creativas, Universidad de Artes Creativas, Reino Unido.

Sesión 06: Planeamiento de mercadeo y finanzas

Tema	Actividad sugerida	Tiempo de duración
Propuestas perfectas 'perfect pitch'	Ronda de presentaciones	0:00 – 0:30
Comentarios sobre las propuestas	Discusión	0:30 – 0:50
Desarrollo de un plan de mercadeo	Exposición / discusión	0:50 – 1:10
El plan de mercadeo: ejercicio y comentarios	Hoja de trabajo en grupos o parejas	1:10 – 1:50
Conceptos financieros clave	Exposición / discusión	1:50 – 2:10
Desarrollo de un flujo de caja	Exposición / discusión	2:10 – 2:30
Revisión final y comentarios	Discusión	2:30 – 3:00

El ejercicio del plan de mercadeo requiere que los estudiantes piensen en sus negocios en términos de gastar sumas definidas de dinero, en asignar tiempos a actividades, y en tener claros indicadores de éxito para controlar el progreso. Es importante que los participantes tengan claras sus intenciones, sepan cómo alcanzarán cada objetivo, y con qué medios.

Para ayudarlos a planear y guiar sus actividades deben completar la Hoja de trabajo 04b: Cuadro de tareas críticas de mercadeo. En ésta se enumeran todas las tareas a desarrollar, los plazos asociados, y las personas responsables de ejecutar las tareas. El plan se debe revisar y controlar regularmente, permitiéndoles registrar el progreso y responder ante cualquier desviación. Aconséjeles que deben designar a una persona para actuar como jefe del proyecto, hacer seguimiento del progreso y controlar los resultados, y que los costos deben estar incluidos en un presupuesto.

Este nivel de detalle puede ser un reto para los empresarios creativos, y los tutores pueden tener que apoyar a los participantes a lo largo de esta tarea.

Sería útil que los tutores tengan un conocimiento general de los costos de los servicios de mercadeo en el mundo real de la tercerización, como registros de marcas, diseño gráfico, escritores o fotógrafos independientes, o desarrollo de campañas de mercadeo social.

La sección final sólo tocará los conceptos financieros clave. Señale a los estudiantes otras fuentes de información, asesoría y apoyo para escribir un plan de negocios completo y el uso de plantillas de hojas de cálculo detalladas para construir una proyección de flujo de caja.

Es muy importante tener el tiempo para hacer una revisión final, brindando la oportunidad de reflexionar y hacer comentarios. Sugiera a los estudiantes que piensen qué tan lejos han llegado desde la primera sesión. Una celebración o 'fiesta de despedida' es un buen modo de marcar el fin de la sesión - puede ser algo tan simple como una bebida informal y una fotografía de grupo.

Esta obra tiene licencia “Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported)”. Se permiten sus usos sin otro permiso del propietario de los derechos de autor. Los permisos que excedan el alcance de esta licencia son administrados por Nesta.

Excepto cuando se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

Este documento está hecho de 100% fibra reciclada y está fabricado bajo la norma internacional ISO 14001, minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution Non-commercial Share Alike (3.0 Unported). Uses are thus permitted without any further permission from the copyright owner. Permissions beyond the scope of this license are administered by Nesta.

Except where otherwise noted, this work is licensed under http://creativecommons.org/licences/by-nc-sa/3.0/