

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 para Empresas Creativas, explorará los diversos aspectos que le permitirá poner en marcha a su empresa.

Examinará tres áreas principales...

Cientes

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

¿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 riesgoso 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. Y será en beneficio para mi cliente, y espero cobrar Z.

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



**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

¿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 Modelamiento de Evidencia para ayudarle a identificar las necesidades y beneficios asociados con su producto o servicio. En la hoja de trabajo 03a: Sus Clientes es 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:

<p>03a Sus Clientes</p> <p>Cómo usar esta hoja de trabajo</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Esté abierto a sus comentarios y a sus perspectivas espontáneas ya que la gente puede hacer sugerencias que usted no ha considerado.</p>	¿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 sus comentarios y sus perspectivas espontáneas, 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 centro de Propiedad Intelectual de la Biblioteca Británica 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:

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

- ¿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 la comprarán?
- ¿Este grupo es lo suficientemente grande para satisfacer sus necesidades de ingresos?

“...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

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.

¿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 deficiente de su empresa.

Trate de conservar 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:

1. Tener una idea clara de lo que quiere que su empresa haga
2. Saber que habrá un público o mercado para lo que piensa ofrecer
3. 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

¿CÓMO ME PUEDE AYUDAR ESTA GUÍA?

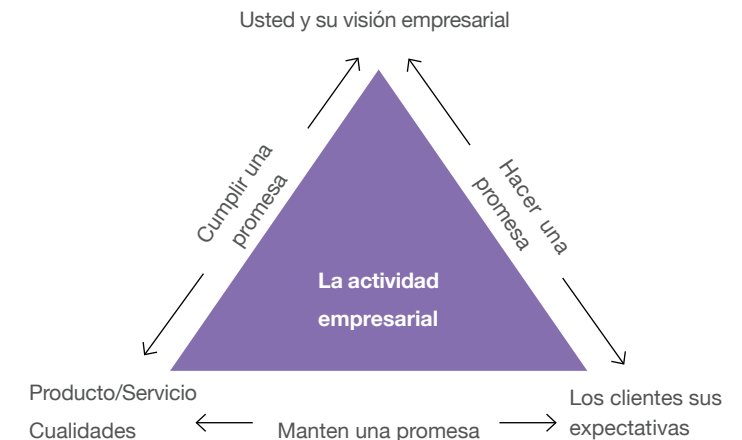
Hasta ahora ha utilizado el Modelamiento de Evidencia para ayudarle a explorar el punto 01, y Quién Compra para explorar el punto 02. La siguiente sección le ayuda a explorar el punto 03.

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.

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.

Deberá 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 Modelamiento de Planos y Modelamiento de Evidencia lo ayudarán. El Modelamiento de Planos le ayuda a describir el proceso de su empresa, mientras que El Modelamiento 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 Modelamiento 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 Modelamiento de Planos.

MODELADO DE PLANOS:

“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

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 sea 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.

Etapas 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.

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

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

Todas estas actividades ocurren frente al cliente, lo que llamamos “tras bambalinas” o frente a la vista del 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.

Todas estas actividades ocurren frente al cliente, lo que llamamos “tras bambalinas” o frente a la vista del cliente, lo que llamamos “en escena”. Los ejemplos en el diagrama

MODELADO DE PLANOS:

a continuación muestran cómo se podría ver este proceso para una empresa de diseño.

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: Modelamiento 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.

Worksheet 03b: Blueprint Modelling

03b Modelado de relaciones	Parte A		Parte B
	Tras bambalinas	En escena	Comience aquí
<p>Cómo usar esta hoja de trabajo</p> <p>Este ejercicio le ayudará a visualizar cómo funcionará su empresa.</p> <p>PARTE A: Etapas operacionales</p> <p>Cada negocio tiene las siguientes etapas:</p> <p>01 Etapa de compromiso: El tiempo que toma planear quiénes son sus clientes potenciales y cómo persuadirlos de comprar.</p> <p>02 Etapa de desarrollo: El tiempo que toma diseñar y crear su oferta.</p> <p>03 Etapa de entrega: El tiempo que toma llevar su producto o servicio al cliente.</p> <p>Las actividades tienen lugar delante del cliente - "En escena" - o fuera de la vista del cliente - "Tras bambalinas".</p> <p>Escriba en notas adhesivas sus actividades de negocio y colóquelas en las cuadrantes 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.</p> <p>PARTE B: Modelado de estructura empresarial</p> <p>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.</p>	<p>ej. cosas como investigación de clientes y mercados</p>	<p>ej. cosas como actividades de 'networking' o ferias y exhibiciones</p>	<p>▼</p>
	<p>ej. cosas como sesiones de desarrollo e ideas</p>	<p>ej. cosas como mostrar a clientes los primeros prototipos</p>	<p>▼</p>
	<p>ej. cosas como revisiones de diseño y toma de decisiones</p>	<p>ej. cosas como presentaciones a clientes</p>	<p>▼</p>
<p>Terminar aquí</p>			<p>▼</p>

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.

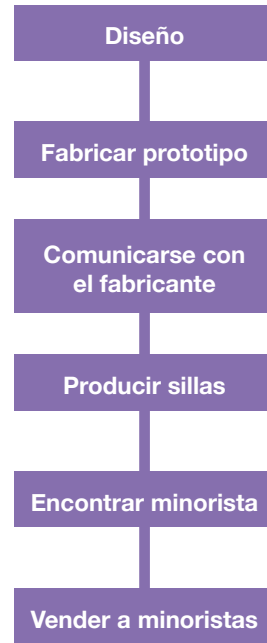
MODELADO DE PLANOS:

“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

Diagrama 01

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



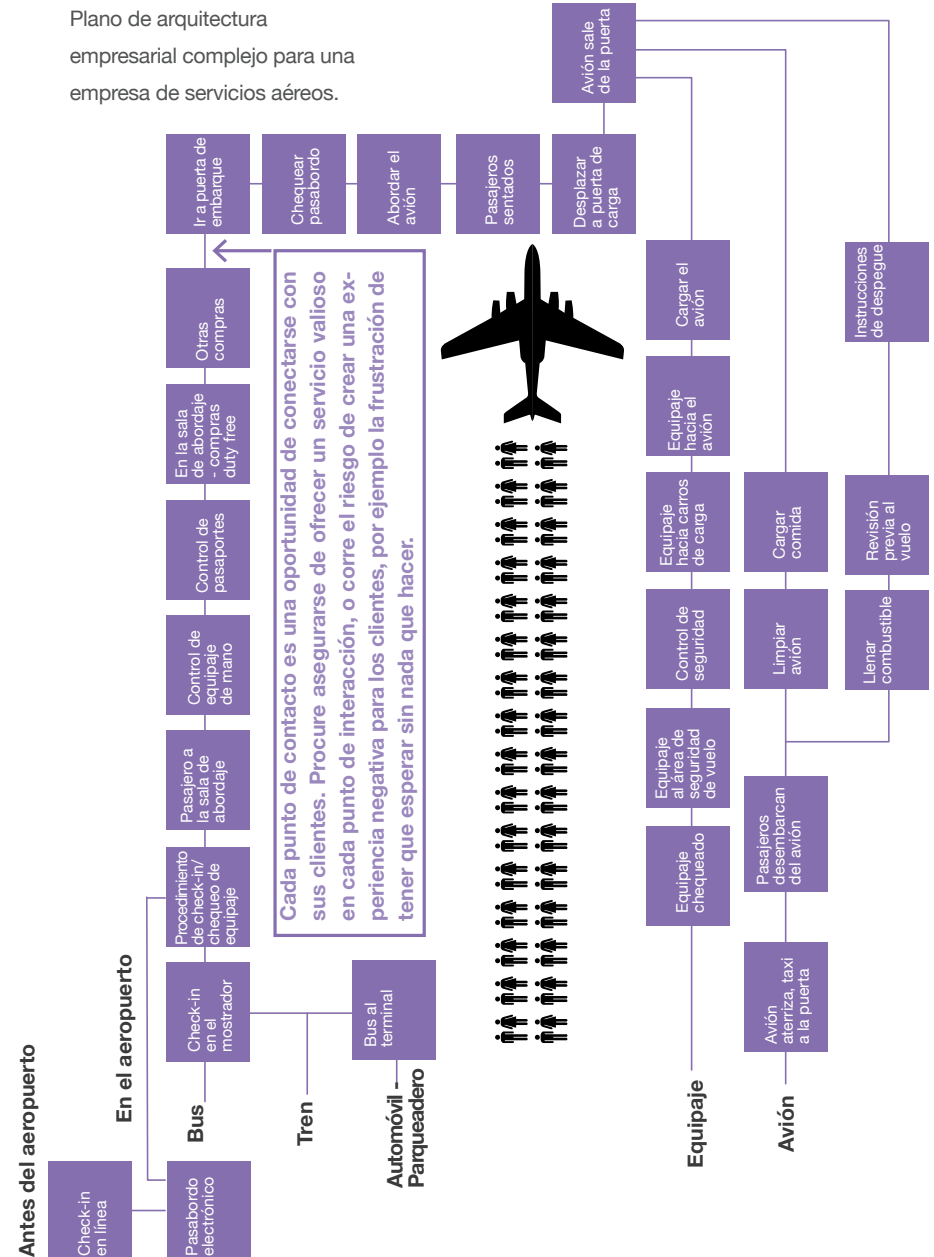
Los objetivos de estos diagramas de flujo son identificar:

- 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

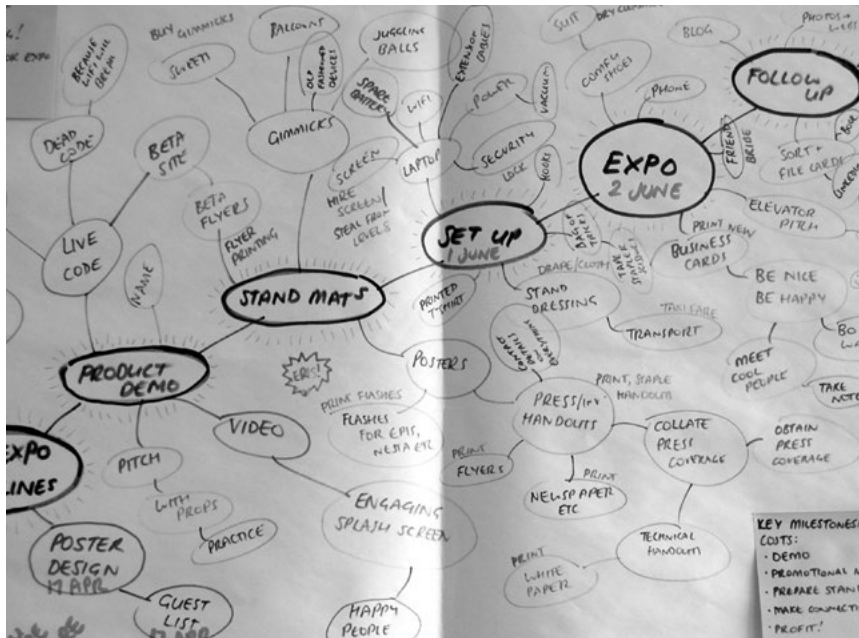
Estas son las tres reglas de diseño de planos:

- 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: Modelamiento de Planos, crear un diagrama de flujo de su idea de negocio. No olvide identificar y detallar todas las etapas que deben ocurrir para realizar 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.

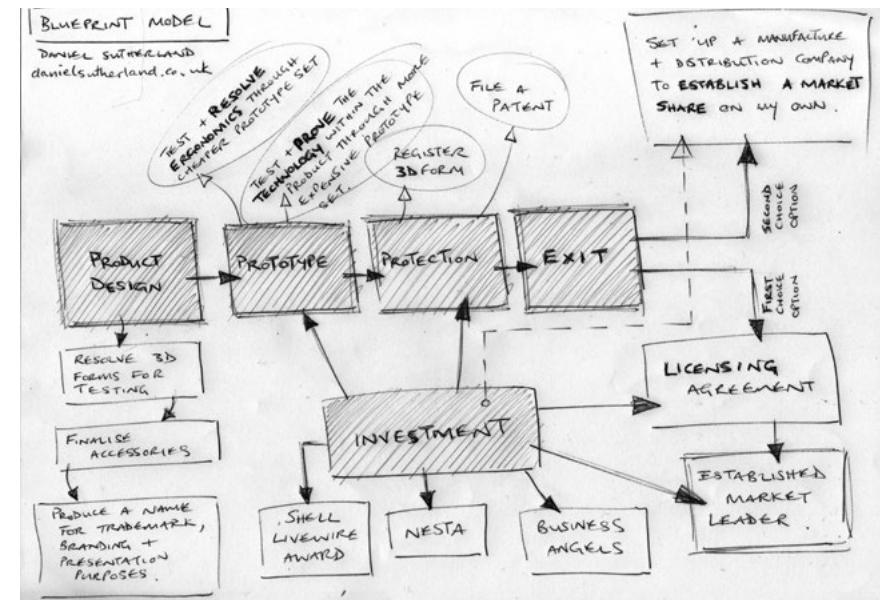
Modelamiento de Planos - Ejemplo 1



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.

Modelamiento de Planos - Ejemplo 2



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:

- ¿Cómo encuentra gente que le ayude?
- ¿Por qué querría alguien ayudarlo?
- ¿Qué tipo de trato puede esperar?

El primer paso del Modelamiento 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; dirección, diseño y desarrollo de 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.

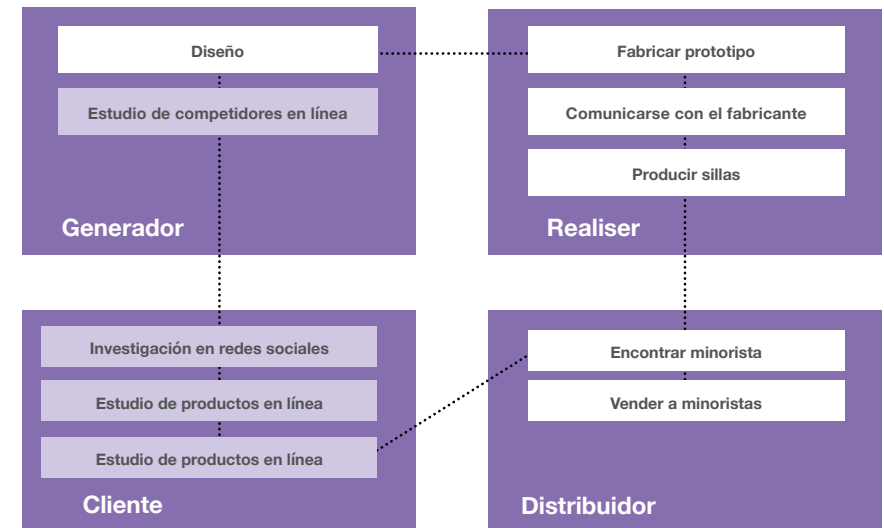
Distribuidor: las actividades clave abarcan distribuir productos terminados, servicios y experiencias; entrega, ventas y mercadeo. Este rol describe la compra de productos terminados o servicios para la reventa, o la coordinación y distribución de productos terminados o servicios.

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 al cultivar 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 superpuestas 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-

MODELADO DE RELACIONES

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 del libro 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 empresa?

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-

MODELADO DE RELACIONES

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 no les han pagado sus propios clientes. 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.

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 para empresas creativas 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 EMPEZAR

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 seguir en el mercado** estudiamos 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.



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.

Nesta...