

Crear su propia Fórmula de Negocio

Este artículo se publicó por primera vez como "Realización de un plan de negocios" en el libro "Leer esto Primero: el Crecimiento y el Desarrollo creativo de las PYME". (ISBN / EAN 978-90-810079-2-4)

David Parrish

Creatividad y Negocios

Algunas personas consideran la creatividad y los negocios como el aceite y el agua - simplemente no se mezclan. Piensan que es una cuestión de elegir entre creatividad o negocios. No estoy de acuerdo.

El reto para las personas creativas la hora de planificar un negocio es combinar hábilmente las mejores ideas de ambos, "Camisetas" y "Corbatas", en otras palabras, reunir la creatividad y las mejores ideas de negocio, con el fin de convertir el talento creativo en fuente de ingreso. Los emprendedores creativos de éxito abarcan tanto la creatividad como los negocios.

El arte del negocio es seleccionar entre una gama infinita de opciones para reunir productos o servicios específicos con las necesidades de los clientes específicos, de manera que tenga sentido financieramente. La imagen resultante es una original fórmula para el éxito de una empresa.

Naturalmente, las empresas creativas suelen tener una alta concentración de nuevas ideas en su producto o servicio. Las organizaciones de éxito de todo tipo combinan todos los elementos clave de la empresa creativa. Las empresas creativas de éxito necesitan contar con un producto o servicio creativo; y también es necesario inventar una fórmula especial y factible con todos los ingredientes clave del negocio.

No se trata de un "compromiso" entre la creatividad y los negocios - es cuestión de conseguir lo mejor de ambos mundos.

Planes de Negocio

En primer lugar, vamos a hacer una distinción entre la planificación para el éxito de una empresa creativa y la "escritura de un plan de negocios". Los dos no son necesariamente lo mismo. Según mi propia experiencia, mucha gente escribe los planes de negocio sólo porque son un requisito de los inversores o financiadores. Estos planes de negocio tienden a ser escritos sin convicción y se archivan rápidamente una vez que el tercero ha aceptado (o rechazado) el plan. Un plan de negocios debe ser principalmente para la propia empresa, una "hoja de ruta para el éxito" que expondrá los objetivos y las medidas que deben adoptarse para alcanzar sus objetivos. Lo ideal sería que el plan de negocios sirviera a la empresa como documento de trabajo - así como para articular a terceros los beneficios de la empresa, el rendimiento del capital invertido, la gestión del riesgo y otras preocupaciones de los interesados y asociados.

Pero el plan de negocios no es un documento sagrado. Un plan de negocios no garantiza automáticamente el éxito del negocio. Muchos planes de negocio presentan los detalles, pero no abordan

los aspectos fundamentales. Cualquier plan de negocio debe basarse en los valores y los objetivos de los emprendedores y debe ser una fórmula de negocio factible. Ambas, por tanto, merecen ser consideradas.

Valores y objetivos

Cuando trabajo con emprendedores creativos como capacitador y asesor de empresas, las primeras cosas que invito a la gente a considerar son los objetivos fundamentales de la empresa. Todo el mundo quiere tener éxito, sin embargo, puede haber muy diferentes definiciones de éxito. Para algunas personas es la riqueza, para otros el reconocimiento, o tal vez los objetivos sociales son la razón de ser, como es el caso de las empresas sociales. Para muchas empresas es una particular mezcla de todo esto. No es mi trabajo definir el éxito de los demás - pero como asesor insisto en que los emprendedores sean claros sobre su propia definición de éxito.

El desarrollo de las empresas es otro tema fundamental a abordar en una primera etapa - y según el negocio se vuelva más maduro. ¿El objetivo es el crecimiento? y, en caso afirmativo, ¿cómo se mide el crecimiento? Podría ser en términos de volumen de negocio, empleados, cuota de mercado o rentabilidad. Muchos empresarios creativos no quieren que su negocio crezca en tamaño, sino que quieren conseguir un "negocio de estilo de vida", basado en sus propios talentos, y proporcionando un buen nivel de vida y una buena calidad de vida. Para algunas empresas, el éxito se mide por medio de una "línea de tres puntos", que tiene en cuenta no sólo la rentabilidad sino también los beneficios sociales y ambientales. No es sólo una cuestión de lo que la empresa hace, sino cómo lo hace: los valores son importantes también. Yo uso el término ampliamente para referirme a los valores de todo, desde la ética empresarial a las preferencias personales (por ejemplo, para la autonomía) a la «cultura empresarial» de la organización ("la manera en que hacemos las cosas por aquí"). Estas son cuestiones que se suelen olvidar en muchos procesos de planificación de negocio genérico, pero son aspectos clave que deben abordarse en una fase temprana y revisarse con frecuencia. Si el desarrollo de las empresas no es plenamente coherente con los valores que comparten los emprendedores que la dirigen, es probable que surjan la discordia y el desastre.

Los socios de los negocios tienen que estar seguros de que tienen el mismo concepto en cuanto a su definición de éxito y sus valores. Como consultor me han pedido ayuda para resolver problemas en empresas, y he visto que se trataba de encontrar que la causa subyacente - la verdadera enfermedad, más que los síntomas superficiales - que era, de hecho, la ausencia de una visión compartida. En otras palabras, las partes interesadas estaban trabajando duro, pero con distintas metas, y quizás también con diferentes actitudes. No es de extrañar que se produzcan problemas.

Creación de Posibilidades

Una de las características de las personas creativas es su capacidad de generar muchas ideas, más bien una amplia gama de

productos y servicios derivados de su creatividad. Y, sin embargo, a menudo la gente me pide asesoramiento con ideas muy concretas y fijas sobre el producto o servicio que desean desarrollar comercialmente. Una de mis tareas como asesor de negocios es alentarlos a crear un amplio abanico de posibilidades; en otras palabras, abrir completamente su cartera creativa para explorar todas las opciones disponibles que surjan de su talento creativo. Aunque es necesario generar muchas ideas, por supuesto, es imposible desarrollar comercialmente a todas, y esto puede ser frustrante. Necesitamos, por tanto, seleccionar las mejores de entre todas las posibilidades. Esto requiere imaginación, por un lado, y análisis, por el otro. Requiere pensar tanto con el lado derecho como con el lado izquierdo del cerebro. Al poner el lado derecho de nuestro cerebro en marcha podremos crear cientos de posibilidades generosamente - luego el lado izquierdo seleccionará las mejores opciones sin piedad. Por supuesto, pocas personas son capaces de utilizar tanto el lado derecho como el izquierdo con los mismos efectos, y por eso algunas de las mejores alianzas empresariales son una combinación de un genio creativo y una persona con gran olfato para los negocios, o un equipo equilibrado de personas .

Las mejores empresas combinan tanto el talento creativo como grandes técnicas de negocio - a lo que me refiero como "T-Shirts and Suits" (Camisetas y Corbatas). Y este enfoque se aplica tanto si hay, literalmente, una alianza de dos personas, o si es una combinación de ambos elementos en una misma persona o un equipo empresarial.

Conocerse a uno mismo

"Si usted conoce al enemigo y se conoce a si mismo, su victoria nunca estará en duda", escribió Sun Tzu en el clásico "El Arte de la Guerra". En términos de las empresas creativas, es importante tener una comprensión objetiva de las fortalezas y debilidades de las personas involucradas y de la empresa en su conjunto. Una lista que puede ser usada para evaluar una serie de aspectos del negocio - y las fortalezas y debilidades en cada área - es la lista de control PRIMEFACT. Este acrónimo agrupa nueve áreas que deben evaluarse: Personas, Reputación, Propiedad Intelectual, información sobre el Mercado, Ethos, Finanzas, Agilidad, Colaboradores y Talentos. Puede ser difícil ser objetivo acerca de una empresa propia, por lo que la opinión de personas ajenas bien informadas puede ser inestimable en este punto. La información recogida puede ayudar a formar una estrategia de negocio que juega con los puntos fuertes y evita (en la medida de lo posible) las debilidades de la empresa.

Ventaja Competitiva

Una vez identificados los puntos fuertes de los distintos aspectos del negocio, tenemos que avanzar un paso más. Se trata de examinar las fortalezas del negocio *en relación a los competidores*. Es importante ser fuerte en un área en particular, pero si los competidores son también fuertes, o incluso más fuertes que nosotros, esto no nos da una ventaja competitiva. Estamos buscando áreas que nos hacen estar por encima de la cabeza y los hombros de la multitud, ya que son éstas las fortalezas que nos darán una ventaja competitiva. En términos competitivos, ganar ventaja competitiva significa apostar por las fuerzas creativas en las que podemos ganar a los competidores, e irónicamente, puede que éste no sea nuestro favorito, o incluso nuestro "mejor" talento. No obstante, podemos ser capaces de utilizar nuestras competencias creativas para resolver los problemas de determinados clientes mejor que nadie.

Radar de negocios

Así como un barco en un viaje a través del océano necesita usar un radar para explorar el horizonte y avistar amigos y enemigos, las empresas creativas deben estar constantemente en busca de oportunidades y amenazas en el entorno. El "análisis PEST" sugiere buscar, en cuatro direcciones, fuerzas que podrían presentar oportunidades o amenazas: el escenario Político, Económico, Social y Tecnológico. Una brújula más amplia, de ocho puntos, es el "análisis ICEDRIPS", que sugiere que tenemos que mirar en las siguientes direcciones: la Innovación, los Competidores, Economía, Demografía, Reglamento, Infraestructura, Política y tendencias Sociales. Después de haber enumerado todas las fuerzas externas actuales e inminentes, que podrían presentar oportunidades o amenazas para nuestra empresa, la siguiente etapa consiste en identificar las que son clave - y planificar en consecuencia, con el fin de aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas.

Barreras de entrada: la Propiedad Intelectual es la clave

Muchas industrias tienen barreras de entrada. La creación de una red de telefonía móvil o la perforación de petróleo, no sólo requieren grandes cantidades de capital, sino que están reguladas por licencias de la administración. En contraste, la mayoría de los sub-sectores de las industrias creativas son vulnerables a los nuevos participantes en el mercado, ya que las barreras de entrada tienden a ser débiles. ¿Cómo puede una empresa creativa defenderse de las nuevas empresas que participan en el mercado? Una de las más eficaces barreras de entrada - y que está en el corazón de las industrias creativas - es la propiedad intelectual. Mediante el uso de los derechos de autor, derechos de diseño, marcas y patentes, las empresas creativas pueden protegerse de los competidores - o se benefician de los intereses de los posibles nuevos participantes a través de acuerdos de licencia. Los derechos de propiedad intelectual no sólo pueden proteger a los emprendedores creativos de los competidores, de hecho, los derechos legales pueden generar flujos de ingresos sostenibles independientemente de la continuidad de trabajo creativo.

La Dimensión del Mercado

La creación de posibilidades debe producirse también en una dimensión diferente. Debe producirse en el ámbito de la identificación de posibles mercados, tipos de cliente y clientes individuales. Una vez más, a pesar de su abundancia de creatividad en muchos aspectos, los emprendedores creativos en ciernes a menudo carecen de imaginación cuando se trata de estudiar las posibilidades en términos de clientes potenciales. Como en el caso de productos y servicios creativos mencionados antes, yo animo a los clientes a utilizar la parte derecha del cerebro para generar muchas ideas y después emplear la parte izquierda para analizar y seleccionar las mejores.

La Fórmula de Negocios Original

El objetivo de cualquier negocio creativo de éxito es no llegar a un compromiso incómodo entre creatividad y comercio. Ser mitad creativo y mitad comercial ¡no es lo suficientemente bueno! Por el contrario, el objetivo es ser plenamente creativo y rotundamente exitoso. Para ello, debemos combinar de forma imaginativa los aspectos particulares de nuestra creatividad con los segmentos de mercado cuidadosamente seleccionados. Teniendo en cuenta el número de potenciales productos y servicios creativos, por un lado, y el número de tipos de clientes potenciales, por el otro, el número de combinaciones posibles entre los dos es un número muy grande. De hecho, es una multiplicación de uno por otro y esto se puede expresar gráficamente como una matriz creativa con productos o servicios en un eje y tipos de clientes en el otro. La fórmula de negocios exitosa se produce cuando productos y servicios determinados se unen con los correspondientes clientes de pago. Hay diferentes maneras de encontrar una combinación ganadora. Una opción es (metafóricamente) recoger bolas numeradas a partir de dos bolsas separadas (como en un torneo de fútbol) y tratar de unir un producto seleccionado al azar con un segmento de mercado seleccionado al azar. En algún momento usted logrará un éxito, pero probablemente se quedará sin energía, dinero y tiempo mucho antes de que esto ocurra. ¡Es evidente que éste es un enfoque muy poco inteligente! Sin embargo, el enfoque adoptado por algunas personas creativas cuando se trata de hacer un negocio propio no es muy diferente. Es por el desequilibrio entre los productos y servicios con respecto a los tipos de clientes que se produce la frustración, venderlos parece ser la única opción de unir combinaciones incompatibles. El enfoque inteligente es dar a conocer todas las posibilidades y seleccionar cuidadosamente las mejores combinaciones posibles, utilizando el sentido común, pruebas de mercado y proyectos piloto, para alcanzar la una fórmula de negocio exitosa - y, por tanto, eliminar rápidamente la mayoría de las combinaciones posibles de la imagen.

Dirigirnos a los Clientes Clave

El marketing creativo consiste en seleccionar cuidadosamente los mercados para determinados productos y servicios - en lugar de utilizar la creatividad inteligente para persuadir a la gente a comprar productos que en realidad no se necesitan o desean. Mientras que muchas empresas "disparan" en todas las direcciones - y luego esperan a ver que resulta -, las empresas creativas más exitosas se centran en clientes determinados y hacen una aproximación adaptada a estacclientela.

Trabajar con otros

Como se mencionó anteriormente, las empresas creativas más exitosas toman la estrategia "T-Shirts and Suits" para el desarrollo empresarial, combinando el talento creativo con las mejores prácticas empresariales. Muy a menudo esto se logra a través de una asociación o un equipo más grande. Poco después, por lo tanto, a medida que más personas se involucran, se plantea la cuestión de la propiedad y el control de la empresa. La estructura de la empresa puede ofrecer varias posibilidades de propiedad y control a través de la emisión de acciones a los accionistas y el nombramiento de directores de la empresa. El derecho de sociedades, aunque difiere de un país a otro, establece una serie de estructuras generales que se pueden crear en el marco de una "sociedad anónima", incluyendo las "sin ánimo de lucro" y las constituciones para las cooperativas y empresas sociales.

Planificación Estratégica

Habiendo establecido la visión y los valores de la empresa y habiendo elaborado una fórmula de negocio única, la siguiente etapa en el proceso de planificación es identificar las principales medidas que deben adoptarse a lo largo del camino hacia el éxito. En pocas palabras, la planificación estratégica es cuestión de establecer las diversas medidas cruciales que hay que adoptar para conseguir ir desde donde nos encontramos ahora hasta donde queremos estar. Animo a los clientes a prever el futuro y verse a sí mismos habiendo alcanzado el éxito por el que se esfuerzan - y, a continuación, mirar hacia atrás a partir de esa posición futura al camino que han recorrido, a enumerar los movimientos fundamentales que hicieron a lo largo del camino. De esta manera, los pasos (cinco o seis, tal vez) pueden verse con mayor claridad. Volviendo a la actualidad, estos mismos pasos se encuentran ahora en delante de nosotros y constituyen la base de nuestro plan de negocio estratégico.

Conclusión

En el corazón de la planificación empresarial está la creación de una fórmula de negocios única para el éxito de una empresa creativa. Esto implica explorar todas las opciones en términos de bienes y servicios creativos por un lado, y examinar todos los segmentos del mercado, por el otro. La matriz bidimensional resultante ofrece una sorprendente variedad de combinaciones posibles. El arte está en seleccionar las mejores combinaciones de entre todas las posibles combinaciones de productos / servicios y tipos de clientes.

El éxito de una empresa creativa se basa en producir bienes y servicios en los que sobresale, y combinarlos con los clientes cuidadosamente seleccionados. De esta manera, los emprendedores creativos pueden desencadenar su creatividad sin compromiso y lograr el éxito comercial.

Esta fórmula de negocio original es la clave. Si no se obtiene correctamente resultará un fracaso. Si se hace bien la empresa creativa tendrá una gran oportunidad de éxito creativo y comercial.