

CAPÍTULO 10

Las Claves

Pachi Marino

Existen actividades, recursos y socios que son imprescindibles para el funcionamiento de un proyecto. Desde maquinarias y equipamiento hasta una buena conexión a internet y el desarrollo de un buen sistema de pagos o los puestos requeridos para llevar adelante las diferentes tareas. En este capítulo te ayudaremos a identificar recursos, actividades y socios que, en conjunto, conforman las claves indispensables para que puedas desarrollar tu emprendimiento. Asimismo, te presentaremos técnicas y sugerencias para abordarlas desde el inicio.

Dar en la clave

En el primer capítulo enumeramos ciertas características necesarias del perfil emprendedor, donde concluimos en qué se pueden trabajar para mejorar nuestra manera de afrontar nuevos proyectos. Lo que está claro es que, por más que cumplamos con cada uno de esos atributos, eso no nos convierte en una especie de súper emprendedores ni nos otorga superpoderes. Siempre recomendamos conformar equipos de trabajo antes que comenzar un proyecto unipersonal,

en el cual las cosas sucedan de una manera más lenta. Pero a veces no depende solamente del equipo fundador el hecho de que nuestro emprendimiento funcione como quisiéramos. Por más que tengamos una propuesta de valor interesante y un público que se siente atraído por ella, es necesario tener en cuenta tres cuestiones:

1. ¿Cómo voy a hacer para que este emprendimiento funcione?
2. ¿Qué necesito para que mi propuesta de valor llegue al cliente en tiempo y forma?
3. ¿Quiénes nos pueden ayudar a llevar adelante este proyecto sin ser parte del equipo?

A la primera pregunta, la responden las **Actividades Clave**. Para cada emprendimiento, debemos tener en cuenta ciertas actividades que nos van a permitir darle vida a nuestro negocio. Por ejemplo:

- **Marketing:** actividades vinculadas a difundir mi propuesta de valor.
- **Ventas:** actividades relacionadas con la atención a clientes, transacción y servicios post venta.
- **Facturación:** actividades de gestión administrativa e impositiva.
- **Selección del personal:** actividades de captación de talentos para nuestro equipo de trabajo.
- **Cash Flow:** actividades relacionadas con nuestra planificación financiera.
- **Producción:** actividades vinculadas a compra/venta de insumos, planificación laboral y todo lo referido a la producción de bienes, si fuese el caso.

Estas son algunas opciones que pueden atravesar a casi todos los emprendimientos. La idea es que puedas detectar cuáles son esenciales para que el tuyo funcione de manera acorde, en el sentido de

hacer hincapié en optimizar recursos y no descuidarlos, ni improvisar sobre la marcha. Cuando estas cuestiones no son abordadas como corresponde, es como una torre de naipes: donde quitás una, se viene abajo todo el proyecto.

La segunda pregunta se responde con los **Recursos Clave**. Para su realización, las actividades enumeradas anteriormente requieren de gente, máquinas, locaciones, dinero, etc. Muchos de estos recursos son tangibles, se ven y se tocan. Pero esa gente requiere de un determinado *know how*; esas máquinas precisan un *software* específico; y el dinero a veces no se ve. Por eso, los recursos clave son imprescindibles para poder cumplir con las actividades que harán funcionar el negocio.

Si realizás alguna actividad productiva, es muy probable que necesites insumos y alguna máquina que te permita transformarlos en el producto final. Si vendés algún servicio relacionado con lo digital, vas a necesitar una buena *notebook* y conexión a internet. Si querés dar a conocer tu emprendimiento, además de la computadora con *wifi*, vas a necesitar una persona que sepa de *marketing* digital o tiempo para vos mismo/a.

Estos serían algunos ejemplos de recursos clave:

- Inmuebles
- Equipamiento/Máquinas
- *Software*
- Patentes/ Propiedad intelectual
- *Know How* específico

Pasemos a la tercera pregunta: ¿Quiénes nos pueden ayudar a llevar adelante este proyecto **sin ser parte del equipo**? ¿Hay alguien o algo por fuera de mi equipo que pueda ayudarme realmente a que mi proyecto funcione?

Esperamos que esta pregunta se conteste inmediatamente con un sí rotundo y que, lo primero que se le venga a la cabeza, sea Usina de Ideas.

Más allá de la humorada, por supuesto que es posible que nuestros negocios funcionen mejor debido a externos y, en algunos casos, es tan fundamental como el engranaje del equipo interno. Esto se debe a que existen **alianzas y socios clave**.

¿Quiénes serían y por qué podrían ser tan importantes para nuestros proyectos?

- **Proveedores:** un buen acuerdo con proveedores puede ser fundamental para tener una buena ingeniería financiera, sobre todo en los inicios de un proyecto. Una típica de gastronomía es que las compañías de bebidas suelen dejar en consignación heladeras, mobiliario y bonificación en pedidos, a cambio de publicidad gráfica en los locales que están por realizar una apertura.
- **Inversores:** llega un momento en el que los proyectos necesitan inversión para conseguir los recursos clave para desarrollar las actividades previstas.
- **Alianzas entre empresas** que permitan apalancarnos en alguno de sus recursos clave que nosotros no tenemos y ellas sí, y viceversa. O potenciar algo entre ambas. Por ejemplo, la alianza que mantiene *Pepsi* con *Burger King*, o para ir a un caso de Usina, la alianza que generó *Materia Prima* con *Armagedron* para hacer las correas que sostienen las baterías de sus drones elaborados con materiales sustentables.
- **Intermediarios:** son los casos en los que otras organizaciones, empresas, negocios forman parte de nuestros canales de venta o son quienes venden.
- **Universidades:** La Universidad puede generar acuerdos y convenios marco de distinta índole, desde la selección de talento humano hasta cuestiones vinculadas a la capacitación y la for-

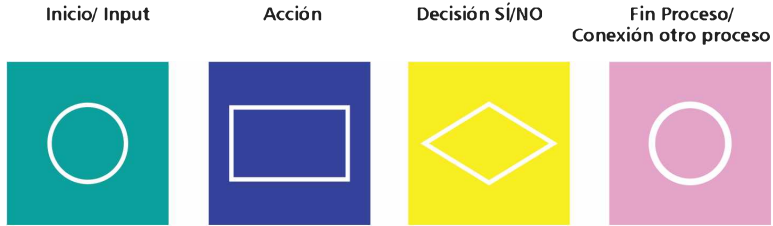
mación. Incluso presenta laboratorios donde se pueden producir prototipos si se encuentran intereses en común.

- **Instituciones Públicas:** acuerdos que se celebren con diversos proyectos con vínculo estatal. Por ejemplo, *Juaga*, uno de los proyectos de Usina de Ideas, estimula el trabajo en centros de detención, a través de un Programa establecido por el Servicio Penitenciario.
- **ONG:** pensando en un proyecto de Triple Impacto, las organizaciones no gubernamentales también llamadas “tercer sector”, tienen mucho que aportar y son, sin duda, aliadas clave de cualquier empresa que quiera dedicar parte de su trabajo a la responsabilidad social. Por ejemplo, la alianza de la *ONG Aldeas Infantiles* con la *Fundación Marolio*, perteneciente a la empresa *Maxiconsumo*.

Actividades Clave: Debido proceso

Ya hicimos mención a algunas de las actividades que, dependiendo del tipo de emprendimiento, tendrán mayor o menor importancia: el *marketing*, la venta, la facturación, etc. Una vez identificadas cuáles son las que tendrán mayor incidencia en su proyecto, deberán organizarlas y gestionarlas. Como cualquier emprendedor/a, cuando arrancamos solemos tener cierto grado de desprolijidad, y nos adentramos en un caos que nos acostumbramos a sobrellevar a medida que las exigencias se van presentando. Una vez que surfeamos ese momento, el negocio comienza a encontrar un rumbo y la demanda comienza a ser mayor, probablemente terminemos desbordados porque no supimos cómo organizarnos para afrontar esta fase. Por eso es importante tener presente que cualquiera de esas actividades clave requiere de procesos y procedimientos.

Observemos el siguiente **diseño de un proceso** bien básico como modelo para que puedas aplicar a tus actividades clave:



Para diseñar un proceso, tenemos que realizar lo siguiente:

- Listar la actividad e identificar un responsable (puesto/gerencia/entidad)
- Separar en acción y decisión
- Asignar cada acción y decisión a un responsable
- Establecer tiempos y procedencia
- Crear un diagrama con el proceso

Proceso de venta online con dos responsables

Supongamos que Gastón y Florencia participan del proceso de venta online en su emprendimiento. Gastón es Responsable de Ventas y Florencia es Responsable de Administración.

Acciones y decisiones de cada responsable

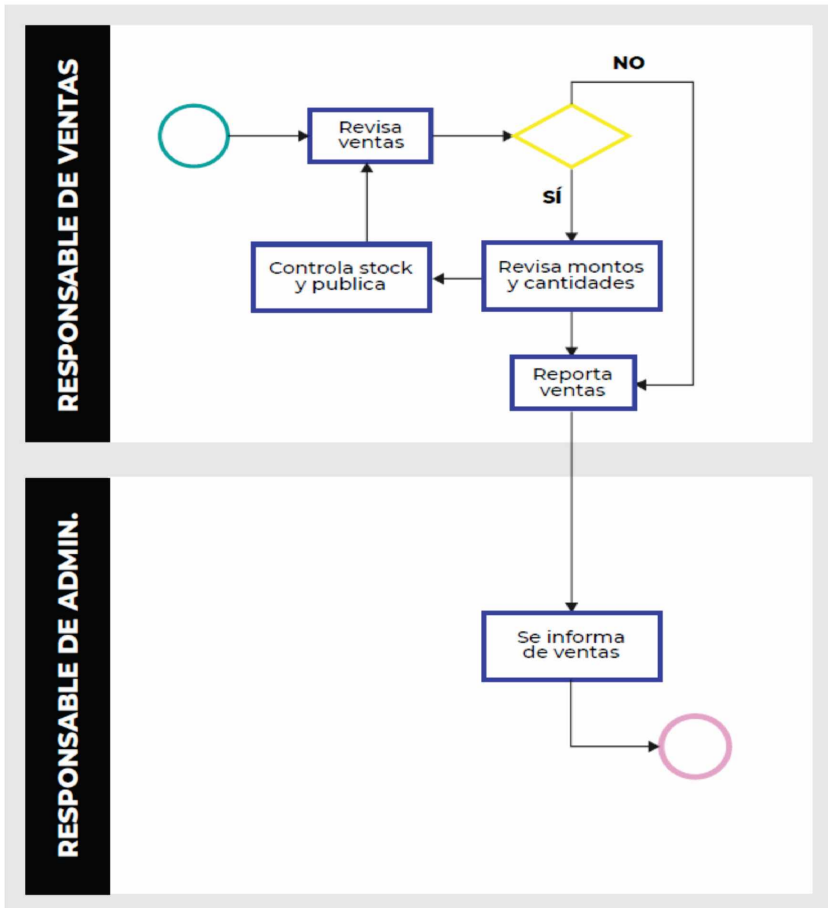
Como somos emprendedores, el Responsable de Ventas no solo tendría la función de vender. En este caso, también revisa el *stock* y se carga toda la información de los productos que están en venta en la tienda *online*. Por eso, sus tareas son las de revisar las ventas realizadas, controlar el *stock* y volver a publicar, en el caso que se agote el producto y reportarlo.

La Responsable de Administración deberá revisar las ventas, informarse de sus montos y tomar dicha información para realizar la facturación.

Tiempos y Procedencia

Esta actividad debe ser diaria y deviene del proceso de producción y *stock*.

Los siguientes gráficos nos permiten visualizar el recorrido del proceso de venta online:



Recursos clave: El equipo ampliado

Si hay algo que genera confusión al momento de formar un equipo emprendedor es, justamente, qué rol va a tomar cada aportante societario. En el capítulo anterior hablamos del equipo fundador en relación a los porcentajes de participación accionaria del emprendimiento, independientemente de la etapa y del grado de formalización en el que se encuentre.

Cuando arrancamos un emprendimiento, lo que suele suceder es que hacemos un poco de todo. Por otro lado, también puede haber socios que aporten capital y no participen activamente de la operatoria. Asimismo, las tareas previas al lanzamiento de una *startup* o apertura de un negocio; son muy diferentes a las requeridas una vez que la dinámica del proyecto ya es pública. No es lo mismo lo que tenés que hacer si querés abrir un local para vender ropa antes de abrirlo que a los dos meses de abierto, ya vendiendo. No vas a tener que hacer los mismos trámites, ni pintar o arreglar cosas, gestionar habilitaciones, idear una marca, contratar gente o definir procesos. Podrás ser muy bueno/a vendiendo ropa, pero eso no significa que seas bueno/a en todo lo enumerado anteriormente, o viceversa.

Es fundamental saber el rol de cada participante del equipo emprendedor antes y después del lanzamiento, no sólo en relación a lo que aporta, sino también a cuál será su función operativa del emprendimiento una vez que esté funcionando, independientemente de que genere ventas o de que haya alcanzado el Punto de Equilibrio.

Todo lo que se aporta previamente al lanzamiento, y que es el combustible necesario para que eso suceda, se denomina “**inversión inicial**”, que puede ser monetaria o en especies, pero deberá tener un número definido.

Cuando quisieron poner su negocio, Gastón y Florencia tuvieron que hacer un montón de trámites, pero quien les ayudó a poner en condiciones el local fue Ulises, ya que es un amigo de confianza y un astro en todo lo que a refacciones se trata. Ulises, además de ayu-

dar en esto, aportó US\$1.500 a la inversión inicial. Ahora bien, una vez que arranque el proyecto, él no va a trabajar en lo operativo ya que debe ocuparse de su trabajo en una empresa subcontratista de la construcción.

Entre Gastón, Florencia y Ulises, consiguieron el dinero necesario para comprar todo lo que necesitaban y, a su aporte laboral, le pusieron un valor que consideraron como capital de trabajo, aunque no lo hayan aportado en billetes físicos o digitales. La inversión inicial, finalmente, llegó a ser de US\$ 5000. Y ahora que el negocio ya está en marcha, como sabemos, Gastón es Responsable de Ventas; y Florencia, Responsable de Administración. **Ambos se asignaron un sueldo por ello.**

En el caso que haya un Beneficio Neto o, como también llamamos, Rentabilidad, podrán decidir si la reinvierten en el negocio o la reparten. Pero esta vez lo deberán hacer también con Ulises quien, en este caso, tiene una participación societaria, pero con un rol de inversor.

En conclusión, antes de empezar el emprendimiento, los tres tenían roles más o menos definidos, pero ayudaban haciendo un poco de todo. En ese momento, se convirtieron en una Sociedad de tres personas. Sin dejar de ser socios, en la dinámica del negocio, los tres tienen roles diferentes.

Antes de comenzar tu emprendimiento, revisá bien estas cuestiones, porque pueden ser muy ingratas en un futuro en el que el escenario se modifique y no sepas cómo reaccionar. Incluso si ya estás emprendiendo y no tuviste en cuenta estas consideraciones, éste puede ser el momento para hacerlo.

Una vez que el proyecto comienza, es probable que necesitemos nuevas personas que se sumen. Hay dos posibilidades: una es tercerizar algún servicio o tarea que escapa a nuestra capacidad como, por ejemplo, quienes contratan a una agencia de *marketing* digital para que gestione la comunicación en redes sociales; y la otra consiste en incorporar a alguien al equipo, lo que implica una relación laboral

entre la sociedad y las personas contratadas. Si vamos a abrir un local de ropa, lo más probable es que necesitemos que alguien atienda en alguna franja horaria.

En el caso que identifiquemos que es necesario incorporar personal, vamos a tener que realizar actividades de selección, pero, previamente, tenemos que definir la estructura de nuestro negocio y los puestos que necesitamos. Para ello se realiza la **Descripción del Puesto**, que nos va a ser muy útil para luego saber el perfil de la persona requerida para ocupar está vacante. El siguiente es un ejemplo de búsqueda de Recepcionista para un Hostel.

Descripción del puesto

Nombre del puesto: Recepcionista

Misión del puesto: Ser el nexo con toda persona ajena al Hostel que quiera hospedarse o comunicarse con el mismo, brindando una atención adecuada, asegurando el funcionamiento del establecimiento.

Funciones y responsabilidades:

- Recibir a la gente que se va a hospedar en el hostel, administrar su ingreso y egreso correctamente
- Brindar e informar proactivamente a todas las personas que se encuentren en el establecimiento, los servicios necesarios para que el visitante se encuentre cómodo y cumpla con sus expectativas
- Recibir y administrar reservas de viajeros
- Fomentar la interacción de las personas que se encuentran en el establecimiento

Perfil requerido:

Requerimientos técnicos (datos)

1. Estudios relacionados con turismo, hotelería o experiencia en trabajos del estilo.
2. Experiencia en atención al público.
3. Que haya viajado al menos a otros 2 países y que conozca al menos 5 destinos diferentes de Argentina.
4. Edad: 21 y 30 años.
5. Flexibilidad horaria.

Aptitudes

1. Manejo de relaciones interpersonales. Atención al público.
2. Que le guste viajar y conocer otras culturas.
3. Simpatía.
4. Capacidad de asimilar trabajo rutinario y de oficina.

Una vez definido el puesto, vamos a gestionar el proceso de selección. Suponiendo que, dentro del equipo fundador, haya alguien que cumpla con las consignas mencionadas y tenga la idoneidad para desarrollar las tareas enumeradas, podemos decir que la Selección es interna. Esto se da muy a menudo en empresas que ya tienen un determinado rodaje, donde realizan ascensos o movimientos de personal que ya está trabajando en la misma organización. Si dentro de nuestro emprendimiento no tenemos personas con dichas capacidades, la selección será externa. En este caso, debemos salir a buscar a esta gente ¿Cómo se puede hacer eso?

- Publicando un aviso en los clasificados de un diario
- Publicando un posteo en redes sociales como *Facebook*, *Instagram* o *LinkedIn*
- Buscando en *LinkedIn*

- Publicando en sitios de búsqueda de empleo, como *Computrabajo* o *Bumeran*
- Conectándose con las universidades que suelen tener bolsas de empleo
- Haciendo uso de la red de contactos que te rodea, pidiendo recomendaciones a personas de tu confianza

Ahora ¿cómo armamos una publicación o aviso?

Esto es muy fácil si realizamos la **Descripción del Puesto** pertinente. Si prestamos atención a cualquier aviso que se publique en los medios nombrados, van a ver que la información es la misma, sólo se modifica la forma de exhibirlos ya que, en estos casos, debemos “vender” el atractivo de nuestra empresa para que alguien quiera incorporarse a trabajar. Y no solo ello, debemos utilizar el lenguaje que definimos en base a nuestra identidad. No podemos tratar de usted a alguien que queremos convocar, si tenemos una identidad irreverente como, por ejemplo, la tiene el emprendimiento *Van Goat*.

Si el talento humano va a ser clave para desarrollar tu emprendimiento, es muy importante que lleves adelante estas prácticas ya que, como emprendedores, otro típico error que solemos cometer es convocar a gente allegada (familiares o amistades) a quienes, en general, no hacemos pasar por un proceso de evaluación para confirmar si cumplen con las capacidades que describimos en el puesto. Eso, el día de mañana, puede ser un problema muy grande, porque no solo la persona no va a rendir, sino que también puede haber un conflicto personal que, de saberlo de antemano, se hubiese podido evitar.

Otro aspecto central que nos gustaría destacar y que suele descuidarse en los emprendimientos, es la inversión en el talento humano. Hay ejemplos claros de pequeñas empresas que destinan una parte de sus ingresos a financiar capacitaciones elegidas por los miembros de sus equipos, o fijan una meta de ventas que, al cumplirse, todas las personas ganarían un beneficio extra (y esto puede ir desde un viaje hasta una cerveza para todo el equipo). Sin embargo, a diferencia de

lo que muchos creerían, no tiene que implicar necesariamente una inversión de dinero. Destinar tiempo a cada integrante del equipo, saber cómo están, estar atento/a a los detalles que sabemos que pueden marcar una diferencia, es elemental dentro de la gestión del equipo y, generalmente, tiene un efecto directo sobre la productividad.

Definí el tipo de actividades clave que son relevantes para el proyecto, el tipo de puesto requieren, los perfiles de las personas que pueden cumplir con las tareas y funciones asignadas y, por favor: **“No armes puestos para socios si la Organización no lo requiere”**. Esta es otra de las grandes causales de fracaso de muchos emprendimientos, donde los socios dicen que tienen capacidad para trabajar en algo, pero el negocio aún no está en instancia ni de pagar, ni de necesitar. Volviendo al ejemplo anterior, si Ulises dijera que es experto en *marketing*, que quiere trabajar de Responsable de Marketing y cobrar USD 1000 por mes cuando quizás, contratando un servicio de una agencia, pagamos USD 300. Todo bien con Ulises, pero le diremos que es el momento. Este llegará cuando la facturación y los ingresos sean acordes.

Alianzas y Socios Claves: entender la Matrix

Una herramienta que nos permite pensar previamente y enumerar el grado de importancia de nuestros aliados, es la matriz de *partners*.

En el gráfico siguiente, podrán poner en cada círculo los nombres de los proveedores, inversores, colaboradores y otros jugadores clave como, por ejemplo, la Universidad. A medida que estén más cerca del núcleo, más preponderancia en el proyecto tendrán. Si están en el 2 o el 3, serán de menor importancia, pero no por ello habrá que dejar de tenerlos en cuenta.

