

PRESENTAMOS LA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EMPRESAS CREATIVAS

Creada por

Nesta...

En alianza con



Si usted es una persona creativa y desea iniciar su propia empresa, esta guía lo puede ayudar. La caja de herramientas para empresas creativas 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 moverse a la siguiente etapa

¿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 realización de su idea de negocio se asumen riesgos, se resuelven problemas y se ponen en práctica 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 rígido para definir y describir su negocio. Nuestro enfoque es distinto. En la Caja de Herramientas para el Emprendimiento Creativo hemos reunido a una gran variedad de métodos de planificación de negocios que aprovechan 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

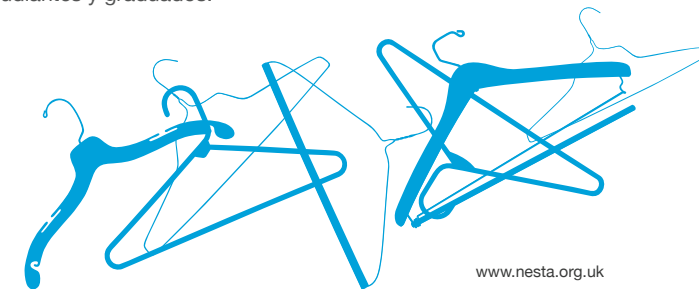
Se incluyen estudios de casos reales de empresarios que han utilizado las hojas de trabajo y los ejercicios para moldear con éxito su negocio.

04 Notas del tutor

Las Notas del tutor se proporcionan para aquellos que quieren 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



¿QUÉ HACE QUE ESTA GUÍA SEA DIFERENTE?

Manuales prácticos

He aquí 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 en 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 mantenerse vigente** 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 entender mejor, describir 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 fotocoparse, 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 para el Emprendimiento Creativo 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 para empresas creativas y organizados por Nesta y la Oficina de Iniciativas Culturales en el Reino Unido y por el Consejo Británico 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:

La 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 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 puede 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 y a quién 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, usted ya está comerciando y 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 refrescar 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 insumos 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 el 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.

Hacer que su empresa funcione - productos

Después de haber dado algo de forma a su idea empresarial y haber definido las bases para su desarrollo, en 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 son los siguientes:

- 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 de 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 seguir en el negocio - productos

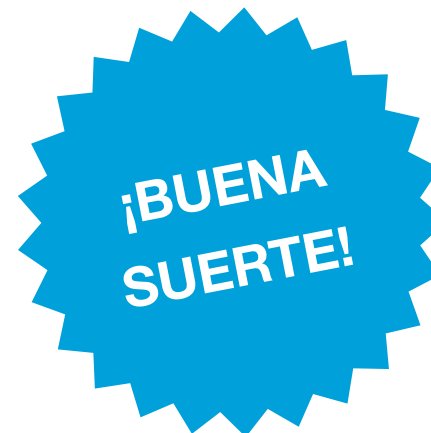
Debe hacer llegar su mensaje a sus clientes y asegurarse de que sus finanzas se ajusten a su negocio. En el manual 04 habrá una introducción al mercadeo y las finanzas. Los principales productos incluyen:

- 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 tener el 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 para empresas creativas están diseñadas para ayudarle a dar forma, definir, explicar, comunicar y controlar su negocio. Este proceso le ayuda a diseñar un plan empresarial claro que pueda servir de guía para sus actividades ¡y poner su idea a funcionar!

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 una gran parte de ella es gratuita. Tendrá que evaluar cuál resultará más valiosa para usted y cómo aprovecharla 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 sus pares 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 empresa 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, al igual que 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 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).

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 fórmula del mercadeo y las tareas críticas de mercadeo: Este contenido fue proporcionado por The Value Innovators Ltd www.tvi-ltd.com

Modelamiento 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/>



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...