



# Desarrollar un modelo de negocio y diseñar tu plan de negocio

1. Del concepto al modelo de negocio
2. Etapas de crecimiento
3. Diseñar un plan de negocio
4. Crear un plan financiero para tu plan de negocio
5. Qué hacer cuando los planes no salen según lo previsto



**“Los beneficios son a una empresa lo que el oxígeno a una persona. Sin ellos, te quedas fuera de juego. Pero si reducimos la vida a respirar solamente, nos estamos dejando algo”.**

– Peter Drucker

## Capítulo 3

Una vez que decides tirarte a la piscina, tienes que buscar la manera de conseguir acabar nadando en dinero. En otras palabras, necesitas descubrir cuál es tu modelo de negocio. Esto genera un montón de interrogantes: ¿quién es tu cliente objetivo? ¿Cuál es el problema que tratas de resolver? ¿Cuál es tu análisis de costes? ¿Cuál es tu margen de beneficio? Y una vez que tienes el modelo de negocio claro, ¿tienes que elaborar el plan de negocio! En este capítulo te guiamos a lo largo de ambos procesos.

### Del concepto al modelo de negocio

Una herramienta muy útil para las empresas emergentes es el lienzo de modelo de negocio desarrollado por Alexander Osterwalder. Se trata de una sencilla plantilla visual dividida en 9 secciones que incluyen todos los elementos de un modelo de negocios. Resulta genial como punto de partida para detallar los pormenores de tu negocio. Te ayuda a mantener el enfoque y a esclarecer aquellas partes clave de tu empresa, y además se puede adaptar fácilmente a medida que el modelo de negocio va evolucionando, algo que resulta inevitable.

La mejor manera de empezar con el lienzo del modelo de negocio es imprimir una copia física de la plantilla, sentarte a la mesa con tus cofundadores (o con un asesor o con alguien que pueda ayudarte si vas en solitario) y hacer una lluvia de ideas para cada sección. Las secciones se pueden agrupar en cuatro las grandes áreas de un negocio.



### Los mejores consejos para emprendedores sobre modelos de negocio para empresas movidas por una misión: Vincula tu misión a tu modelo de negocio



“La simplicidad es importante a la hora de crear una empresa, y tener algo que es sencillo pero funciona es increíblemente valioso. Y eso es algo de lo que me siento particularmente orgulloso. Una de las premisas sobre las que basamos el diseño de nuestra empresa era ser una organización movida por una misión, y no queríamos que esa misión fuese un mero eslogan, sino que se entretijese en nuestro modelo de negocio. Lo que más me gusta de cómo hemos construido Winnow es que solo nos preocupa una cifra: la cantidad de alimentos que evitamos que se desperdicien. Esa cifra es el dinero que estamos ahorrando a nuestros clientes y se acerca bastante a nuestros ingresos como empresa”.

– Marc Zornes, cofundador de Winnow Solutions

## Ejemplo de modelo de negocio:

**Socios clave:** ¿quiénes son tus socios clave? En otras palabras, ¿quién te ayuda? Piensa en proveedores, fabricantes y demás partes interesadas. ¿Qué es lo que obtienes de estos socios y qué actividades desempeñan? Los socios ayudan a optimizar las operaciones y a reducir los riesgos o la incertidumbre.

**Ejemplo:** una empresa cafetera con un servicio de suscripción que ha decidido externalizar su producción puede incluir a sus proveedores de granos de café, a sus proveedores de envases, a sus cofabricantes y a sus empresas de transporte en la lista de socios clave. Si cumple con determinados estándares, como Fairtrade o Rainforest Alliance, también puede meter a estas ONG en esta sección.

**Actividades clave:** ¿qué actividades clave abarca tu propuesta de valor? En otras palabras, ¿a qué se dedica tu empresa? ¿Qué actividades son importantes de cara a la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos?

**Ejemplo:** las actividades clave de la misma empresa del ejemplo anterior serían el suministro, la venta y el marketing del café.

**Relación con los clientes:** ¿cómo interactúas con tus clientes? ¿Qué tipo de relación tienes con ellos?

**Ejemplo:** siguiendo con la misma empresa, la relación con sus clientes es mayormente digital, en forma de contacto directo a través del correo electrónico o de la interacción en las redes sociales. Sin embargo, una empresa que vende su café a través de minoristas tradicionales también interactuará con su clientela físicamente, en eventos de degustación celebrados en las tiendas o en eventos cara a cara con clientes (por ejemplo, festivales, ferias de café, etc.)

**Canales:** ¿cuáles son tus principales canales de distribución? ¿Cómo te han conocido tus clientes y cómo les ofreces tus productos o les prestas tus servicios? ¿Qué canales funcionan mejor?

**Ejemplo:** en el caso de la empresa cafetera con servicio de suscripción, el principal canal de distribución serán sus ventas directas a través del sitio web de la empresa. Los clientes la han conocido a través de diferentes actividades, como marketing digital, redes sociales, RR.PP., *marketing* directo por correo electrónico, SEO y posibles actividades fuera de línea, como el reparto de folletos o presencia en eventos para consumidores.

**Flujo de ingresos:** ¿qué obtienes de cada uno de tus segmentos de clientes? ¿Qué precio están tus clientes dispuestos a pagar?

**Ejemplo:** el servicio de suscripción genera sus ingresos a partir de la venta de su café. Una de las ventajas de este modelo de negocio es el flujo regular de ingresos una vez que los clientes se registran para hacer pedidos semanales/mensuales. Por su parte, una empresa cafetera minorista obtendrá sus ingresos a partir de la venta de café a sus diferentes segmentos de clientes: distribuidores, tiendas y posiblemente cliente directo, habiendo para cada uno una estructura de precios diferente.

**Recursos clave:** ¿qué recursos clave abarca tu propuesta de valor? En otras palabras, ¿quién eres? ¿Y qué necesitas para conseguir que tu negocio prospere? ¿Qué recursos son importantes de cara a la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos? En este caso, serían financieros, físicos, intelectuales y humanos.

**Ejemplo:** dado que la empresa cafetera con servicio de suscripción en línea ha decidido externalizar su producción y su logística, sus principales recursos son los humanos, ya que sus actividades principales son el suministro, la venta y el *marketing*. Una gran parte del valor creado dependería de su marca (otro recurso clave). Es posible que también requiera de recursos financieros, ya sean inversiones o deudas, dependiendo de cómo pretenda crecer la empresa. En el caso de una empresa cafetera que vaya a llevar su propia producción y poseer plantaciones de café, dichas plantaciones y la fábrica también deberían incluirse entre los recursos clave.

**Propuesta de valor:** ¿qué valor aportas a tus clientes? ¿Qué problemas les solucionas? ¿A qué necesidades de los clientes estás dando cobertura? En otras palabras, ¿cómo ayudas a tus clientes?

**Ejemplo:** el servicio de suscripción en línea para la compra de café aspira a dar cobertura a diferentes necesidades de los clientes, siendo estas la del deseo de un gran café, la de la conveniencia (no tener que salir de casa para comprar café ni preocuparse por olvidarlo y tener que salir corriendo...).

**Segmentos de clientes:** ¿quiénes son tus clientes? En otras palabras, ¿a quién aspiras a ayudar? ¿Para quién estás creando valor? ¿Y quiénes son tus clientes más importantes?

**Ejemplo:** como servicio de suscripción directo al consumidor, esta empresa cafetera solo tiene un segmento de clientes directos, que son individuos que compran café en la página web y lo reciben en su casa. Una empresa que trabaja a través de las vías minoristas tradicionales tendría varios segmentos de clientes: distribuidores, minoristas y los propios clientes.

**Estructura de costes:** ¿cuáles son tus costes? ¿Cuál es la fuerza motriz de tu negocio, los costes o el valor (en otras palabras, compites por precios como lo hacen los supermercados de descuentos o le das más importancia al valor, como las marcas de alta calidad)? ¿Cuáles de tus actividades y recursos son más caros?

**Ejemplo:** los costes de una empresa se pueden dividir en fijos y variables. Los fijos se mantienen inalterados independientemente de la cantidad de bienes o servicios que vendas (por ejemplo, los alquileres y los sueldos). Los variables aumentan o se reducen en función del nivel de actividad. Si vendes más productos o servicios, los costes necesarios para producirlos o prestarlos subirán.

**Llave:**  **Infraestructura**  **Clientes**  
 **Oferta**  **Finanzas**

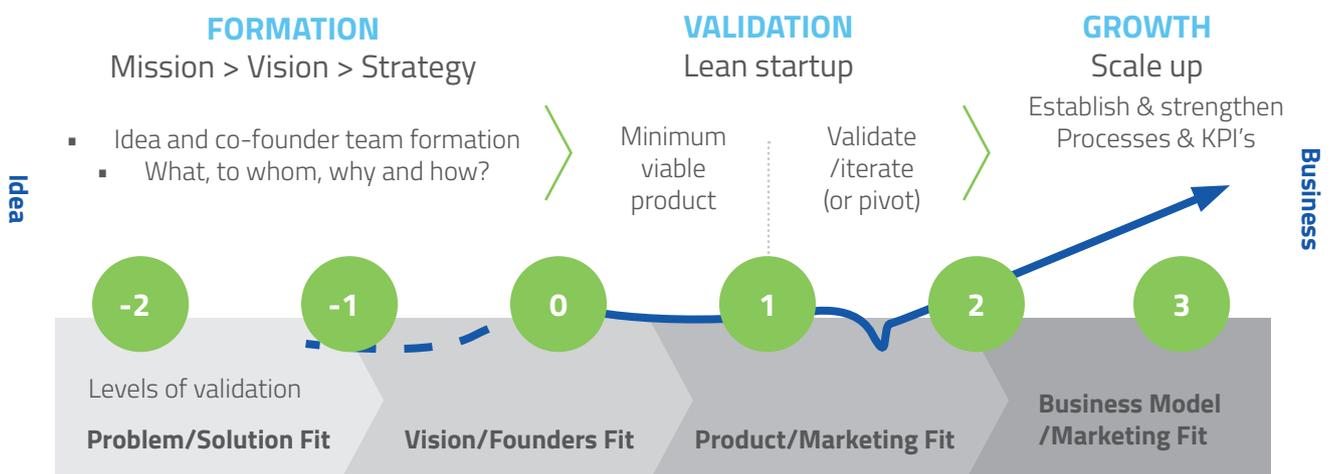
## Fases de crecimiento: comprender el viaje de una empresa emergente

Cuando creas un negocio atraviesas diferentes fases, como en un viaje. En este apartado te presentamos diferentes teorías sobre el viaje de las empresas emergentes para que te hagas una idea de qué puedes esperar a lo largo de tu ciclo de crecimiento. Saber en qué fase te encuentras es muy útil, ya que te ayuda a centrarte mejor en las tareas que tienes que realizar y a definir tus prioridades.



### Las tres fases de Startup Commons

Este esquema define el camino desde la idea inicial hasta disponer de un producto y, después, hacerlo crecer.



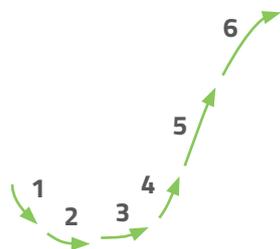
Talent	Ideating	Concepting	Committing	Validating	Scaling	Establishing	Organisation
	Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance of skills in the team structure yet.	Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members for specific roles also with ownership.	Committed, skills balanced co-founding teams with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-founders shareholder agreement (SHA) signed, including milestones, with shareholder time & money commitments, for next three years with proper vesting terms.	Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPI's) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investments or loans for equity, interest or revenue share from future revenues.	Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction & market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted significant funding or would be able to do so if wanted. Hiring, improving quality and implementing processes.	Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally continue "like a startup", Founders and/or investors make exit(s) or continue with the company.	

Above: Startup Development Phases. From idea to business and talent to organisation. Version 3.6 [startupcommons.org](http://startupcommons.org)

## La startup J curve (de Howard Love, autor de *The Startup J-Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success*)

La premisa de la empresa emergente J curve es que conociendo el estadio en el que te encuentras estás mejor preparado para tomar buenas decisiones y continuar en la dirección correcta.

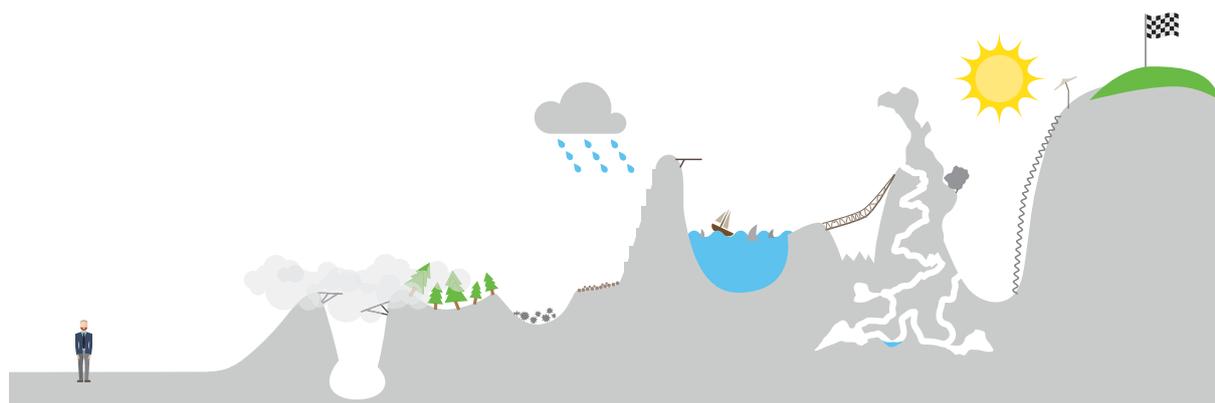
### The Six Phases of The J Curve



- 1. Crear:** este es el comienzo de tu viaje, en el que reúnes todo lo que vas a llevar en la maleta, que son tu idea, tu tiempo y tu dinero. Según Love es más fácil ganar dinero en esta fase, porque todavía estás vendiendo un sueño.
- 2. Lanzamiento:** es cuando recuperamos el sentido de la realidad. Sacas tu producto ahí fuera y descubres que has cometido un montón de errores con él. No es tu producto ni servicio final, simplemente tu producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés) o prototipo. El *feedback* que obtengas de tu clientela en esta fase dará el pistoletazo de salida para la tercera fase.
- 3. Metamorfosis:** introduces cambios en tu idea de producto inicial en base a decisiones informadas a partir del *feedback* de los clientes. Antes de conseguir un producto apto para su lanzamiento al mercado, repetirás esta fase varias veces.
- 4. Modelado:** esta fase se centra en desarrollar un modelo de negocio robusto y determinar cómo vas a ganar dinero. Asegúrate de resolver los aspectos económicos de tu producto o servicio para garantizar unos cimientos sólidos a partir de los que crecer. No cedas a la tentación de saltar a la siguiente fase hasta que no hayas completado esta (para más información sobre los costes de la definición del modelo de negocio y de los aspectos económicos del producto, consulta el [capítulo 6](#)).
- 5. Escala:** una vez que tienes en orden tu producto o servicio y tu modelo de negocio, es hora de crecer y reunir la financiación necesaria.
- 6. Cosecha:** esta fase es menos relevante; es cuando las empresas emergentes crecen hasta el punto de dejar de ser emergentes y pasan a ser negocios establecidos.

### ¿Y en la vida real?

El viaje de tu empresa emergente no seguirá ninguno de los marcos establecidos al pie de la letra. En realidad, será más bien algo así:



## Testimonios de emprendedores sobre el desarrollo de modelos y planes de negocio

Realmente es un documento vivo, que respira, que lleva sometido a constantes revisiones desde el segundo día. La transformación más grande que ha sufrido nuestro modelo de negocio ha consistido en crear una línea de productos que crece junto con la empresa: desarrollar una cartera de productos con diferentes precios y para diferentes mercados, en lugar de tener un único as bajo la manga”.

– **Arturo Elizondo, cofundador de Clara Foods**



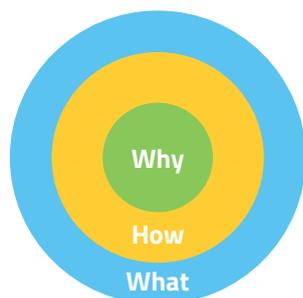
## Diseñar un plan de negocio

Redactar tu primer plan de negocio puede parecer abrumador pero es muy importante para estructurar tus pensamientos y aspiraciones. ¡Cuando lo hayas terminado, te invadirá el orgullo y la emoción en vista del futuro que tienes por delante! ¿Por qué elaborar un plan de negocio? Te ayudará a captar el interés de posibles inversores y socios. Aunque no compartas el plan de negocio entero con cada uno de ellos, podrás utilizarlo como trampolín para presentaciones ante inversores, captación de inversiones y demás comunicaciones relativas a tu negocio. De hecho, tal vez te interese adaptar el plan en función de la persona a la que se lo vayas a presentar, haciendo hincapié en determinados aspectos que te convenga resaltar frente a otros. En lugar de verlo como una obligación, entiéndelo más bien como una oportunidad para organizar tus pensamientos, definir tus objetivos y tu visión a largo plazo y la forma en que pretendes conseguirlos.

No existe un formato definitivo para los planes de negocios, pero sí que deben incluir algunos componentes estándares. Además de utilizar las plantillas que existen disponibles (echa un vistazo al apartado de recursos al final de este capítulo), otro ejercicio útil sería echar un vistazo a los planes de negocio de otras empresas, ya sean de tu mismo sector o de otro diferente. Pregunta a tus contactos si puedes consultar los suyos, investiga en Internet y utiliza las plataformas de *crowdfunding* para acceder a otros (las plataformas de *equity crowdfunding* son una gran fuente de información para esto). Recuerda que un plan de negocio es tanto una exposición de la visión de cara al futuro, como una demostración de cualquier conocimiento y experiencia previos que pueda incrementar las posibilidades de éxito de tu empresa.

## Perfil de la empresa: Quiénes somos y qué hacemos

A veces esto se conoce como resumen ejecutivo. No es más que un resumen de cuáles son tus objetivos y qué es lo que ofreces. Como es lo primero que la gente lee acerca de tu empresa, es importante que sea lo más impactante y conciso posible y que presente una panorámica general. Si tu objetivo es tener un impacto positivo en el sistema alimentario, asegúrate de mencionarlo en esta parte del plan de negocios. [El Círculo Dorado de Simon Sinek](#) es una herramienta muy útil para articularlo. Sin embargo, tal vez prefieras elaborarlo de forma más extensa para explicar claramente tu visión y tus valores (para más información al respecto, consulta el capítulo 7). Aunque todavía no cabe hacer ninguna mención directa sobre la competencia, en esta sección sí que tienes que destacar lo que te hace diferente.



El Círculo  
Dorado

La parte del “por qué” es tu razón de ser, tu propósito. Como estás leyendo esta guía, seguramente se trate de transformar el sistema alimentario para que sea más sostenible; no obstante es recomendable que especifiques un poco más, indicando los desafíos o problemas concretos que intentas resolver. El “cómo” hace referencia a tu enfoque, mientras que el “qué” describe exactamente tu oferta.

### Ejemplo del Círculo Dorado: SNACT

SNACT es una marca británica que produce aperitivos saludables a partir de los restos para combatir el desperdicio de comida. Trabajan con granjeros y plantas envasadoras para aprovechar la fruta que, de otro modo, se desecha por ser demasiado grande, demasiado pequeña, demasiado fea o simplemente demasiado abundante.

- **Por qué:** el despilfarro de comida supone un gran desperdicio de recursos y no debería existir.
- **Cómo:** creamos valor a partir de alimentos que no deberían tirarse.
- **Qué:** transformamos alimentos infravalorados en productos de los que todos nos podemos beneficiar.

## Tu oferta

En el documento deberás explicar con claridad qué es lo que tu producto o servicio aporta al mercado. Dedicar el tiempo que sea necesario para demostrar por qué destaca y cuál es tu propuesta única de ventas (USP por sus siglas en inglés). Esta es una parte fundamental para explicar a inversores y partes interesadas en qué se están metiendo.

## Mercado objetivo, clientes objetivo y tu competencia

Esta sección se nutre del estudio de mercado que has llevado a cabo. Cuanto mejor entiendas cómo funciona tu sector, mayores serán tus opciones de éxito. Aquí debes hacer gala de tus conocimientos sobre estos 3 aspectos de tu negocio:

- **Mercado:** aporta datos sobre el tamaño del mercado que persigues, sus previsiones de crecimiento y sobre cualquier tendencia que sea relevante para tu empresa. Además, también deberás aclarar cómo te posicionas tú en ese mercado.
- **Clientes:** una parte crucial del éxito de tu empresa será entender quiénes son tus clientes, cuáles son sus motivaciones para querer comprar tu producto o servicio y a qué necesidad o problema suyo estás dando solución. En esta parte de tu plan de negocios deberás demostrar todo esto.
- **Competencia:** para poder elaborar una propuesta única y generar una ventaja competitiva, necesitas un conocimiento muy profundo sobre tu competencia. En este apartado aprenderás a identificar a tus competidores y a diferenciarte de ellos en términos de precios, calidad, marca, ventas, *marketing*, etc.



## Tu estrategia de ventas y marketing

Esta sección de tu plan de negocio define la manera en que vas a llegar a tus clientes y atraerlos. Deberá incluir las siguientes informaciones:

- **Resumen de tu marca:** ya lo habrás incluido en el resumen anterior. También se plasmará en el tono general de tu plan de negocio y en cómo lo presentes, sin embargo no está de más proporcionar algún que otro detalle más sobre tu misión, tus valores, tu tono o cómo esperas que los clientes perciban tu marca.

- **Estrategia de ventas:** aquí explicas cómo vas a llegar a tus clientes (tu proceso y tus canales de ventas), así como tu estrategia de precios, tus líneas de ventas y cualquier fuerza de tracción que hayas generado previamente.
- **Estrategia de marketing:** está estrechamente vinculada a tu estrategia de ventas y describe cómo pretendes darte a conocer a los clientes y qué elementos de marketing vas a emplear para conseguirlo (RR.PP., redes sociales, marketing digital, puerta a puerta, eventos, etc.).

## Tus operaciones

Esta sección variará en función del tipo de negocio que estés creando pero, sea como sea, deberá incluir un resumen de tu plan operativo, es decir, las funciones que necesitas llevar a cabo para sacar tu producto o servicio al mercado. Aquí puedes incluir información sobre el desarrollo del producto, por ejemplo dónde se realiza y quién aporta los conocimientos técnicos, o datos sobre tus proveedores, procesos de producción o envases, en caso de utilizarlos. Además, esta sección es ideal para abordar cualquier aspecto legal relativo a la comercialización de tus productos (para más detalles, consulta el [capítulo 4](#)).

## Tu equipo

Una parte crucial del éxito de tu empresa emergente es el equipo que la saca adelante. En esta sección describirás las habilidades y las procedencias de los principales miembros de tu equipo y de cualquier asesor que te preste su ayuda. Cada vez son más los inversores que reconocen el poder que la diversidad aporta a los equipos de trabajo en términos de rendimiento económico y resiliencia a largo plazo, así que asegúrate de tenerlo en cuenta.

## Tu plan financiero

Esta sección resume el coste de tus actividades empresariales y los ingresos que esperas generar. Deberá dividirse en 2 partes (más al respecto en un apartado independiente más adelante):

- **Pérdidas y ganancias (PyG):** se trata de una cuenta financiera que resume los ingresos, costes y gastos en los que has incurrido durante un periodo específico. Por norma general, los planes de negocio incluyen una previsión de PyG para los próximos 5 años.
- **Balance financiero:** es una cuenta de los activos, pasivos y capital de una empresa u otra organización en un momento dado, en la que se detalla el equilibrio entre los ingresos y los gastos del período anterior.
- **Cuenta de caja:** es una cuenta que muestra el efectivo que entra y que sale de la empresa durante determinado periodo de tiempo desglosado en operaciones, finanzas e inversiones.



Si pretendes captar inversión, también tendrás que incluir la suma de dinero que necesitas, a qué se va a destinar y durante cuánto tiempo.

**¿Vas a hacer caso de tu plan de negocio?** La respuesta directamente es NO, pero no pasa nada. Lo que los posibles inversores y demás socios quieren ver en tu plan de negocio es que has pensado realmente bien en qué es lo que vas a hacer, que conoces bien tu sector y tu propuesta principal y que tienes la capacidad de adaptarte a cada situación a medida que tu negocio va creciendo.

## Crea un plan financiero

Se trata de un componente crítico de tu plan de negocio, ya que demuestra que existe un modelo de negocio económicamente viable detrás de tu idea. Se divide en 3 partes: una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance financiero y una cuenta de caja. Además, deberá incluir una perspectiva tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo (1-2 años), el plan se presenta mes a mes. A largo plazo (3-5 años) puede contemplar las cosas de manera un poco menos detallada.

## He aquí la información que necesitas tener a mano para elaborar tu plan financiero:

- Tus costes directos: costes de bienes y servicios ([capítulo 6](#))
- Tus costes de funcionamiento/fijos: empleados, marketing, oficina, etc. (más información al respecto [aquí](#))
- Tus costes de capital: inversión en maquinaria, desarrollo, etc. (haz clic [aquí](#))
- El precio de tu producto o servicio, promociones y términos de pago ([capítulo 6](#))
- Objetivos de la empresa: objetivos de ventas, márgenes esperados, etc. ([capítulo 6](#))
- Previsión de ventas (para datos sobre los diferentes enfoques de previsión, consulta [aquí](#))

**Crear la cuenta de pérdidas y ganancias (PyG):** en esta cuenta reflejas los ingresos y los gastos de tu negocio. Una de las claves para dar forma a tus ingresos es disponer de una previsión de ventas, que además te ayudará a predecir los gastos en que vas a incurrir. Tus costes directos estarán directamente relacionados con tus ventas y tus costes fijos deberán ser proporcionales a tu volumen/expectativas de ventas. [Aquí](#) encontrarás más detalles y plantillas para tu cuenta de PyG.

**Crear el balance financiero:** este balance recoge todos los activos (las posesiones de valor de tu empresa), tus pasivos (lo que debes) y el valor accionarial en un momento dado. El balance financiero debe mostrar un "equilibrio" entre los activos, los pasivos y la participación de los accionistas. Te presenta una foto de la realidad financiera de tu empresa en determinado momento. Si quieres profundizar más en este tema, entra [aquí](#).

**Crear la cuenta de caja:** aquí se refleja el dinero que esperas que entre y salga de tu negocio durante un periodo determinado. Se diferencia de la cuenta de pérdidas y ganancias en los términos de pago (en el caso de esta última el dinero se recibe en un momento diferente al de su facturación). En el [capítulo 6](#) dedicamos un apartado a la gestión del flujo de caja. Para ampliar conocimientos al respecto, también puedes leer [esto](#).

Todos estos elementos del plan financiero pueden redactarse en Excel y existen diversas plantillas para ello. Pero una solución más eficiente es utilizar software de contabilidad.



## Qué hacer cuando los planes no salen según lo que habías previsto

Las cosas no siempre salen como tú quieres. De hecho, en el mundo de las empresas emergentes las cosas raramente marchan de acuerdo al plan. Deberás dedicar tiempo a prepararte para hacer frente a aquello que pueda salir mal, desarrollando estrategias de contingencia y concienciándote del hecho de que los imprevistos pueden hacer que pierdas el rumbo completamente. No pasa nada, solo hay que aceptarlo como parte del proceso y aprender a recomponerse.

## Testimonios de emprendedores sobre situaciones en las que las cosas no salen según lo previsto:

"Tienes que dar el paso y asimilar que planifiques lo que planifiques, lo más probable es que acabe yéndose por la borda en un abrir y cerrar de ojos. Algunas empresas planifican en exceso, se preocupan en exceso o se justifican en exceso. Pero como Mike Tyson dijo una vez: 'Todos tenemos un plan hasta que nos plantan un puñetazo en la boca.' Nosotros recibimos puñetazos en la boca todos los días y, al final, hemos acabado por aprender a convivir con ello".  
– Hugh Thomas, CEO y cofundador de Ugly drinks



### Un plan B, C, D...

Si te preparas bien, lo más seguro es que tengas un plan B por si el plan A no sale como esperabas. ¿Se ha quemado la fábrica de alguno de tus productores? ¿Ha quebrado alguno de tus proveedores? A la hora de planificar tus operaciones, seguro que has fichado más de una fábrica y a más de un proveedor, así que solo tienes que retomar el contacto con ellos.

### Autopsias

Toda historia tiene su moraleja. Cuando te tropieces con algún obstáculo en tu camino, asegúrate de tomarte el tiempo que necesites para aprender de ello y sacar algo en claro. Aunque lo que queremos es ponernos en pie rápidamente y seguir andando, pararse un momento para aprender de los errores es esencial para crecer con éxito. Responde a estas preguntas: ¿Cómo podemos mejorar? ¿Qué podríamos haber hecho de otra manera? ¿Qué podemos aprender de esto para la próxima vez? ¿Qué planes o procesos deberíamos implementar para evitar que esto vuelva a ocurrir?

### Cómo tratar con los inversores y demás partes interesadas cuando las cosas van “mal”

Simplemente hay que ser transparente y honesto. Explica cómo estás intentando resolverlo y cuáles son los siguientes pasos que vas a dar. Los inversores y socios ya saben que las cosas no siempre van a salir como se ha planificado, es algo perfectamente normal y forma parte del día a día de toda empresa. Lo que realmente les preocupa es cómo eres capaz de responder ante ello. Si te has preparado bien y sabes llevar tu negocio, deberías confiar en tu siguiente paso.

### Consejos de emprendedores sobre cómo tratar con los inversores

“Al principio elaborábamos un informe para nuestros inversores cada semana, y nos dijeron que éramos la única empresa de su red que lo hacía. Nos ayudó a ganar credibilidad muy rápido y a tener preparada la respuesta a sus preguntas antes de que pudiesen formularlas”. He aquí un buen ejemplo de cómo ser transparente y reactivo a cualquier problema que pueda surgir en la empresa.

– Saasha Celestial-One, cofundadora de Olio



## Conclusiones del capítulo 3

### Principales conclusiones

- Convierte tu idea en un modelo de negocio. Es importante plasmar las ideas sobre el papel y empezar a reflexionar sobre qué es lo que hace que tu empresa sea especial y cómo pretendes transformar tu visión en una realidad. Existen herramientas muy útiles, como el lienzo para *startups*.
- **Es hora de pararse a reflexionar:** ¿quién es tu cliente objetivo? ¿Cuál es el problema que tratas de resolver? ¿Cuál es tu análisis de costes? ¿Cuál es tu margen de beneficio?
- Fases de crecimiento: a medida que vayas progresando en tu viaje, irás descubriendo nuevas oportunidades y desafíos. Planifica bien cada etapa de crecimiento y consigue los recursos adecuados para lograr el éxito.
- El proceso de modelado de negocios te ayudará a detallar cada parte y aspecto de tu empresa.
- **Es hora de pararse a reflexionar:** ¿cuál es la motivación detrás de lo que haces, por qué existe tu empresa? ¿Quiénes son tus principales socios? ¿En qué te ayudan y qué actividades realizan? ¿Cuál es tu actividad principal, es decir, a qué se dedica tu empresa? ¿Qué actividades son importantes de cara a la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos? En relación a tus principales recursos, ¿cuáles son importantes para la distribución, la relación con los clientes y la generación de ingresos? ¿Qué valor

aportas a tus clientes y en qué les ayudas? ¿Cómo interactúas con tus clientes y cuáles son tus principales canales de distribución? ¿Cuáles son tus costes y qué precio están dispuestos a pagar tus clientes? ¿Cuál es la propuesta única de ventas de tu oferta?

- Las cosas no siempre salen según lo previsto. Es importante tener planes de contingencia preparados para cuando te topas con algún obstáculo en el camino. También es importante aprender de los errores y de aquellas circunstancias que te obligaron a desviarte de tu plan.

**Es hora de pararse a reflexionar:** ¿cómo podemos mejorar? ¿Qué podríamos haber hecho de otra manera? ¿Qué podemos aprender de esto para la próxima vez? ¿Qué planes o procesos deberíamos implementar para evitar que esto vuelva a ocurrir?

- Sé transparente y honesto ante tus inversores y socios cuando algo salga mal. Comunícales cómo vas a proceder y ten confianza en tu siguiente movimiento.



## Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

- 1. Cumplimenta el lienzo del modelo de negocio.** Imprime una copia y haz una lluvia de ideas para cada una de las 9 secciones con tus cofundadores o, si vas por tu cuenta, con tus asesores.
- 2. Elabora un plan de negocio que incluya un resumen ejecutivo del perfil de tu empresa y describa tu oferta,** mercado y clientela objetivos, competencia, estrategia de ventas y de *marketing*, operaciones, equipo y por último, tu plan financiero. Recuerda que el plan financiero debe dividirse en cuenta de pérdidas y ganancias, balance financiero y cuenta de caja.



## Recursos adicionales

**Canvanizer:** es una herramienta en línea para crear el lienzo de tu modelo de negocio:  
<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

**Algunas preguntas frecuentes sobre planes de negocio de la Biblioteca Británica**  
(se trata, por cierto, de un recurso fantástico para empresas emergentes):  
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/business-plan-faq>

**Errores a evitar en tu plan de negocio:**  
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/how-to-avoid-business-planning-mistakes>

**Una plantilla de plan de negocio de startuploans:**  
<https://www.startuploans.co.uk/business-plan-template/>

**Más plantillas de plan de negocio:**  
<https://www.businessnewsdaily.com/5067-free-business-templates-word-pdf.html>