

Herramienta: PLAN DE NEGOCIO

En pocas palabras es un documento que integra, ordena y sistematiza todas las actividades necesarias para que la idea de negocio se convierta en una empresa.

Es importante entender que el Plan de negocio no es el primer paso que se debe de dar si se tiene una idea de negocio en mente. Imaginar que es como el guión técnico de la película que se quiere rodar.

El espacio temporal que proyectamos en el Plan de Negocio puede variar, pero normalmente estamos hablando de diseñar una bitácora de la evolución del negocio a 3 o 4 años vista. Al principio, da un poco de vértigo si no se sabe cómo va a resultar el primer año, pero veremos que una vez aproximado ese primer año, los demás irán saliendo.

¿Plan de Negocio o Plan de Empresa?

En realidad, es casi lo mismo, la única diferencia es que un Plan de negocio está enfocado en arrancar una empresa y los servicios que ella ofrece, y el Plan de empresa, es el mapa estratégico de una empresa que ya está en funcionamiento. Comúnmente también lo llamamos Business Plan.

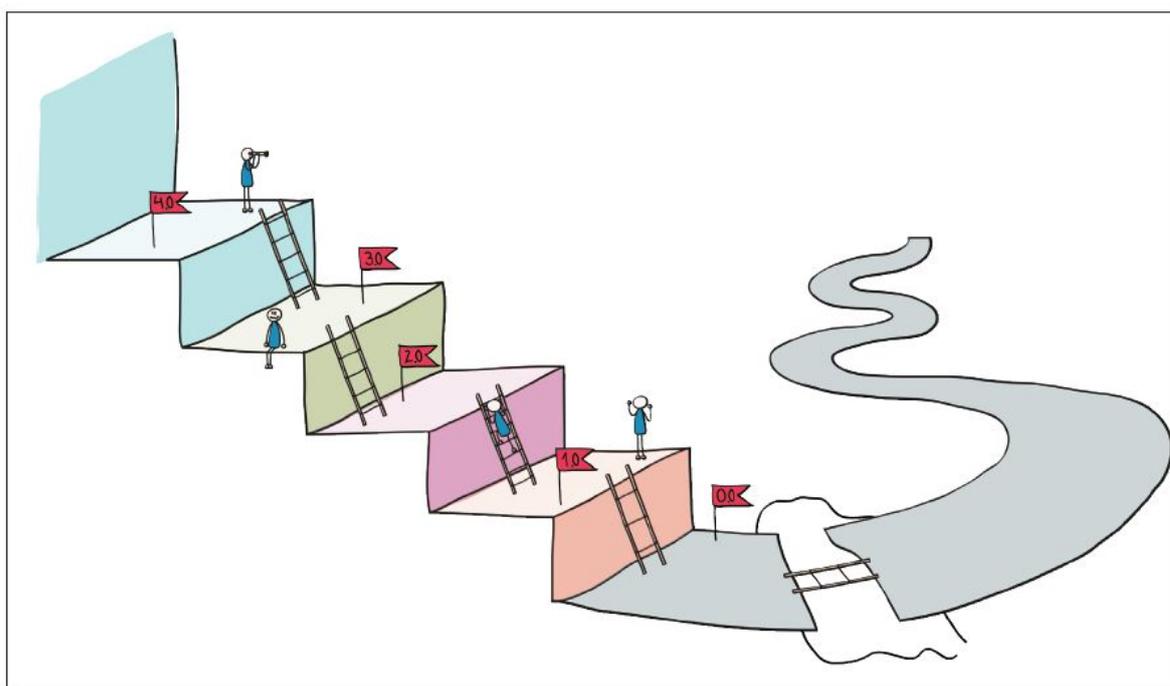


■ ¿PARA QUÉ SIRVE?

Se habla muchísimo de la importancia del Plan de negocio, pero, ¿para qué sirve en realidad este plan? Los motivos fundamentales son:

- desarrollar una visión global y crítica del negocio que se quiere poner en marcha y comunicar en sus primeros estadios:

- Sirve para plasmar en el “papel” (es decir, ya que el soporte lo decides tú) las distintas piezas de un negocio, como si de un puzzle se tratase. La diferencia con el puzzle es que no se trata de una imagen fija, podrás quitar, añadir y mover esas piezas.
- Sirve de guía de puesta en marcha del negocio. Cuando empezamos, nos puede resultar algo abstracto, pero verás que transcurridos 6 meses, 1 año o más, veremos con claridad, en base a la realidad de nuestra evolución, lo que estaba bien y lo que tenemos que mejorar.
- Sirve para buscar financiación, aliados, recursos... Imagínate que necesitas dinero, ese plan te será de gran ayuda. Qué buscas colaboradores para participar en tu proyecto, qué mejor que enseñarles tu plan. Qué quieres presentar tu proyecto a un concurso o un premio, aquí lo tienes. Eso sí, en función de a quien lo quieras presentar, quitarás o añadirás cosas, o incluso, puedes ordenar de otra forma las partes.



Como sabes, antes de realizar cualquier campaña de comunicación, lo primero que haces es conocer a tu interlocutor para adaptar la información. En este caso hacemos lo mismo, adaptamos el plan al interlocutor:

- **A equipos y colaboradores**

Si bien es cierto que siempre es importante transmitir la Triple Cuenta de resultados del proyecto, quizá a la hora de buscar colaboradores tendríamos que pensar en profundizar en nuestra “Idea de negocio” donde encontramos términos tan relevantes como Propósito, Visión utópica y Archivo profundo.

- **A inversores**

En este tipo de Plan de negocio es tan importante entender la rentabilidad económica del negocio como la desinversión del mismo, y resaltar los capitales que has aportado (capital humano, intelectual, vínculo, tiempo, simbólico, inanciero...), sea para que participen otras empresas, para dar entrada a Business Angels, o en caso de decidirse por entidades bancarias, saber explicar cuáles son tus intenciones.

- **A instituciones o a la administración**

En este caso resulta crucial leer las bases de la subvención, aunque hay temas transversales que puedes tocar como los impactos sociales o ecológicos, generación de empleo, desarrollo del territorio, integración de determinados colectivos, respeto medioambiental, entre otros.

■ ¿CUÁNDO SE UTILIZA?

En la **fase de Prototipado**, se comenzará a elaborar un borrador, pero es importante ir revisándolo constantemente.

🕒 **TIEMPO RECOMENDADO DE DEDICACIÓN:**

Diseñar el borrador del Plan de negocio, para un tipo de actividad que se considere como no compleja, implica una dedicación de aproximadamente 6 horas. No obstante, hay que revisar este documento en las siguientes fases del proceso, ya que, si lo hacemos así, siempre nos podrá servir de hoja de ruta.

■ ¿CÓMO DISEÑAR NUESTRO PLAN?

Obviamente en internet existen infinidad de plantillas de planes de negocio, al que se puede acudir para inspirarnos, aunque no sirven los copia-pegas.

La propuesta que te hacemos es hacer un Plan de negocio desde la lógica del Design Thinking, desde la idea, bajando a tierra, para emprender nuestro camino de manera firme, y no saltar a la piscina como se recomienda habitualmente. Si tiene agua, sabemos que es difícil remontar a la superficie, pero sin agua, te lo podrás imaginar... Inicialmente, el borrador de nuestro Plan de negocio, lo dividiremos en un resumen ejecutivo y cinco bloques:

- Diseño de mi propuesta de valor.
- Diseño de mi modelo de negocio.
- Diseño de mi modelo de gestión.
- Diseño de mi hoja de ruta.
- Diseño de mi plan de comunicación.

Como hemos dicho, según el interlocutor al que queramos enseñar el Plan de negocio, profundizaremos más en una sección o en otra.

1.1. PORTADA

Al ser un documento medianamente complejo, es importante diseñar una portada acorde con el diseño del Plan de negocio. Recuerda que la primera imagen cuenta y mucho.

1.2. RESUMEN EJECUTIVO

Recoge los puntos más importantes del Plan de negocio, con lo cual lo recomendado es diseñarlo en último lugar. Usa tu creatividad; el resumen ejecutivo del plan puede ser una infografía, un comic, un storyboard...

Independientemente del cómo, en esta página (2 como mucho) deberíamos incluir la siguiente información:

- El equipo: la comunidad que va a sacar el proyecto adelante.
- El mercado que queremos abordar: unas breves pinceladas.
- Las empresas que ofrecen algo similar: pudiendo ser competidores o futuros aliados.

- La solución que ofreces al problema o necesidad que has identificado.
- Conceptos clave de tu modelo de negocio.
- Casos similares de éxito.
- Elevator pitch.
- ¿Qué quiero de ti? Es importante que a tu interlocutor le quede muy claro que necesitas de él.

Lo que incluye tu hoja de ruta es básicamente todo lo que se ha trabajado desde que surgió la idea, dando coherencia a cada una de las partes. En la caja de herramientas encontrarás plantillas en las que podrás volcar tus notas, dibujos, gráficos, fotos...

Recuerda que son sugerencias. Si ves que alguno de los pasos o herramientas que proponemos no es interesante para tu plan, no lo incluyas.

Tampoco es un camino lineal. Puedes subir y bajar las veces que creas necesario. Si te atascas en algún momento, solo tienes que pedir ayuda.



Plantilla para diseñar el Plan de Negocio.

1.3. ES HORA DE VOLCAR TODO LO QUE ESTUVISTE TRABAJANDO HASTA AHORA

Incorpora los elementos según su relevancia, decidiendo si incluirlos, fusionarlos, no contarlos, todo esto dependiendo evidentemente del interlocutor que lo va a leer, y que será quien necesita manejar toda la información. Recordamos los principales:

- **Propósito de nuestra empresa**

Incluye la Visión y la Misión, el Archivo profundo de la organización, por qué y para qué estamos haciendo lo que hacemos .

- **Tu propuesta de valor y para quién**

¿Por qué soy diferente?, ¿cuáles son mis ventajas competitivas? ¿qué me hace distinto a los demás? Podemos hablar de las características propias de nuestros servicios.

- **Tus productos y servicios**

En este punto tienes que contar cuales son los servicios o productos que ofreces.

- **Tu mercado**

La idea es dar a conocer el entorno natural donde nuestra empresa se va a mover, análisis del mercado objetivo, análisis de los distintos actores de nuestro sector.



1.4. A LA HORA DE PLASMAR TU MODELO DE NEGOCIO, RECUERDA

- **¿Quién es tu cliente?**

Es el público al cual se dirige tu negocio, en muchos casos es probable que tengas, no uno ni dos públicos objetivos, pueden ser tres o cuatro. ¿Cuáles son sus problemas? ¿cómo se relaciona con ellos?

- **¿Dónde está?**

Estudiar a fondo donde encontrar a tu cliente te facilitará la llegada a él.

- **¿Cómo llego hasta mi cliente?**

Existen herramientas de prototipado de diseño como el Customer Journey Map que te ayudarán a entender el recorrido que hace tu cliente y donde le puedes abordar.

- **Las estrategias del negocio**

En este punto, debemos señalar cuáles son las estrategias que tendremos que seguir para conseguir los objetivos propuestos.

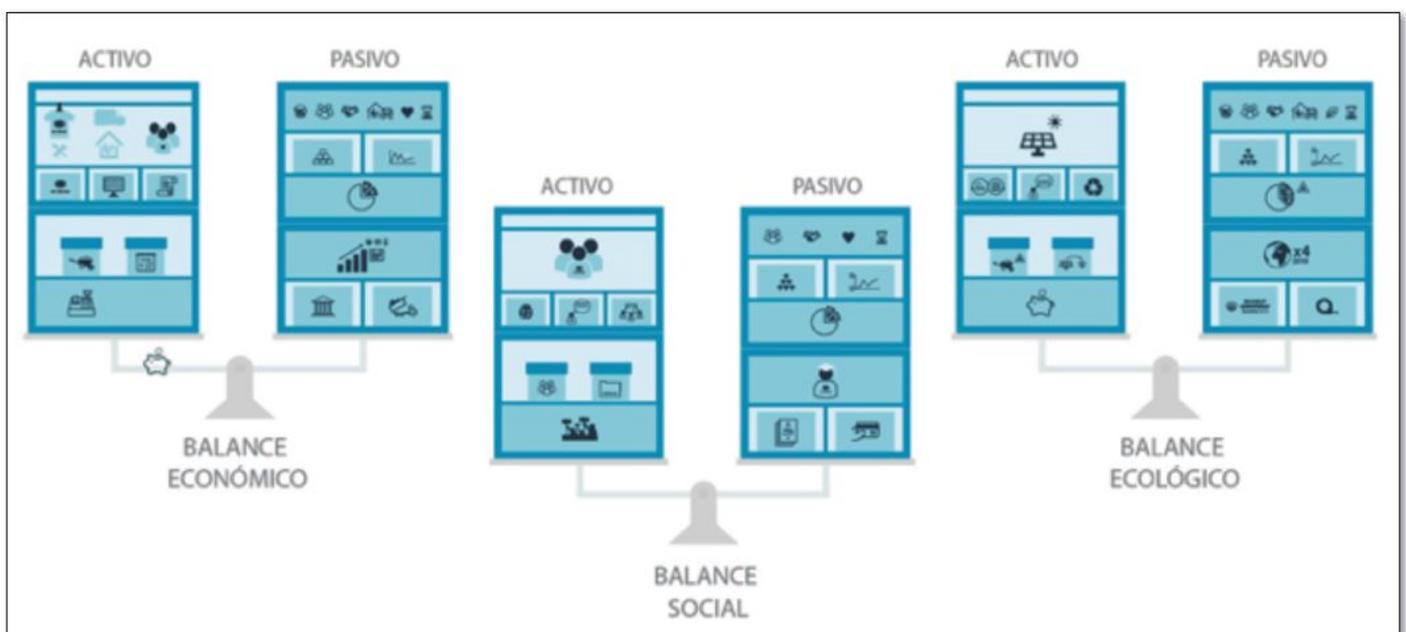
- **Prototipos**

La experimentación es muy importante sobre todo en la puesta en marcha de tu negocio, tenemos que probar en espacios controlados, los impactos de nuestras decisiones para implementar innovaciones o consolidar líneas de negocio.

1.5. DISEÑO DE MI GESTIÓN

Sería difícil decir lo que es más importante a la hora de elaborar un Plan de negocio, pero ésta es una de ellas. La claridad y la condición deben ser fundamentales. Te aconsejamos no atiborrar tu plan de miles de datos, podría generar rechazo. En el caso de necesitar más datos, te los pedirán a posteriori.

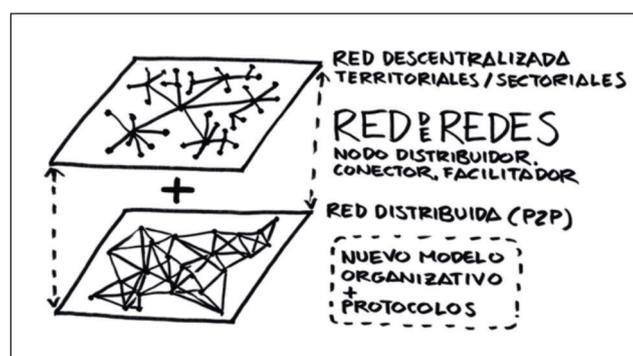
En el balance económico hablamos de la “inversión inicial”, determinada por los planes de marketing, de producción y de recursos humanos. También tendremos que incluir los activos fijos materiales e inmateriales, gastos de establecimiento, y el capital aportado (humano, tiempo...) así como el que vayamos a necesitar (capital financiero, estructural...).



1.6. PLAN PARA LA COMUNIDAD DEL PROYECTO

Si bien, en el resumen ejecutivo, hemos hablado del equipo motor del proyecto, aquí tenemos que identificar todos los agentes que interaccionan en nuestra comunidad. Entre los elementos que deberíamos ver en el documento tenemos:

- Organigrama: vertical, holocrático, en red centralizada, híbrida o descentralizada.
- Funciones: proyectos y tareas principales a desarrollar de cada uno de los agentes
- Condiciones laborales: salarios, tipos de acuerdo y contrato.
- Proceso de selección.



1.7. DISEÑO DE MI PLAN DE COMUNICACIÓN

Aunque ya habremos analizado el tamaño del mercado, el sector donde nos vamos a enfocar las necesidades de nuestro potencial usuario y como podemos resolverle sus problemas, en esta sección marcamos el plan de trabajo para poner en marcha como llegar a él. Para ello, existen distintas formas de implementar este plan.

En este momento es posible que no tengas pulido tu storytelling, el cuál trabajaremos al final pero vamos a ir eligiendo algunas opciones. Las claves para comenzar a diseñar el plan de comunicación comprenden:

- **Estrategia para el producto/servicio**
Se prioriza el desarrollo de una característica de nuestro producto
Salimos al mercado con una gran oferta de productos/servicios
- **Estrategia para el precio**
Oferta para los early adopters
Fórmulas de descuentos...
- **Estrategia para la distribución**
Vendo productos a distribuidores
Mi principal fuente es una tienda online...
- **Estrategia de promoción**
Campañas online
Alianza con otras marcas...

1.8. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción está ligado a dos grandes ejes de la empresa: el propósito y los objetivos a tres años del negocio. Aunque los emprendedores tendemos a priorizar lo urgente a lo importante, proponemos una pequeña fórmula para poder abordar este problema:

- **Define objetivos anuales**

Tienen que ser reales, concisos y medibles. Cuando los revises, es poco probable que sea exactamente lo que un año antes pensabas. Si luego están por debajo, tendremos que pensar en las posibles rectificaciones. Si estuviesen por encima, ¡enhorabuena! aunque seguro que habrá cosas por mejorar.

- **Detalla la estrategia**

Cuáles son los hitos clave que durante el año tienes que cubrir para poner en marcha tu empresa, por ejemplo: marca, ecosistema, comunidad y clientes.

- **Plantea tareas**

Desde los hitos de la estrategia cuelgan tareas que alguien del equipo, o alianzas estratégicas tienen que abordar. Utiliza por ejemplo la **Matriz de prioridades**.

- **Calendariza las tareas**

Todas estas tareas las pones en un formato temporal, fechas de inicio y fechas de finalización. Utiliza un soporte que te permita cambiar las fechas, ya sabes, suelen bailar.

Fecha: _____

Acciones	IMPORTANCIA		
	RELATIVA	ALTA	MÁXIMA
MUY URGENTE	7	3	1
BASTANTE URGENTE	8	5	2
PUEDE ESPERAR	9	6	4

Otras acciones pendientes: _____

2. DISEÑO DE MI CONSOLIDACIÓN

Los objetivos del negocio

Todo negocio tiene que tener objetivos que van a depender del momento vital en el que se encuentre cada emprendimiento. Si aun es una simple idea, el objetivo será convertirse en realidad. Si por el contrario, el negocio está funcionando, los objetivos serán consolidar mercado, expandirse a otros, etc

Proyección de los ingresos y gastos

En esta proyección se realiza una estimación de los ingresos y gastos que tendrá el negocio para el periodo de tiempo en que está proyectado el plan de negocio. Tal como en casos anteriores, el grado de detalle de esta parte dependerá del tipo de negocio y de los objetivos que se busquen alcanzar con el plan.

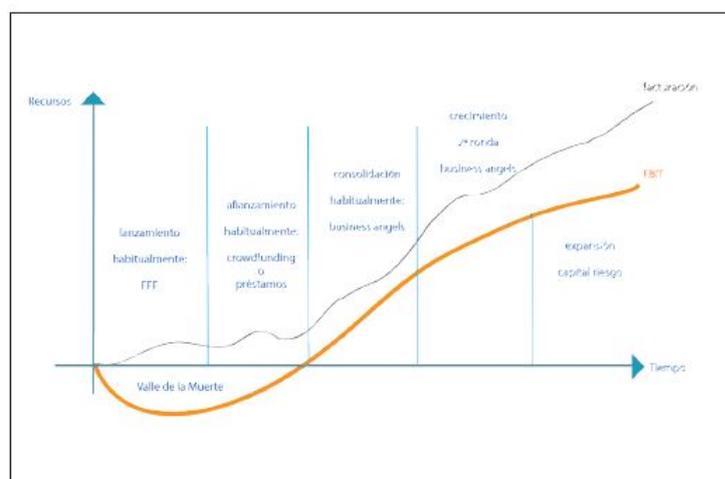


Evaluación del proyecto

El objetivo de la evaluación del proyecto es el de mostrar al lector que el proyecto es sostenible, como por ejemplo, saber en cuánto tiempo se recuperará la inversión, y cuánto es lo que se espera obtener por ella. Para hallarlo, analizaremos nuestros 3 balances, las cuentas de resultados y el plan de tesorería (al menos para el primer año).

Periodo de recuperación de la inversión

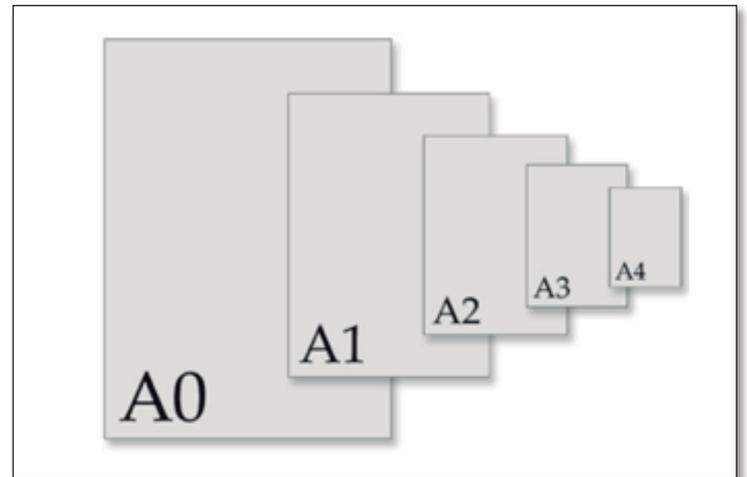
Este periodo señala el periodo de tiempo que va a tardar en recuperarse el capital invertido. Para hallarlo, debemos tomar en cuenta la inversión del proyecto y la proyección de ingresos y costes. Es lo que llamamos el punto muerto (break-even point). Coincide con el momento en el que salimos del llamado “death valley” (cuando nuestros ingresos por ventas son iguales a los gastos que tenemos).



3. CONCLUSIONES

En definitiva, tu plan de negocio te sirve tanto para tí (y tus socios, si los tienes) como para todas las personas a las que tienes que explicar tu propósito. Recuerda que las formas son múltiples: plasmado en un papel, en formato digital, audiovisual, como si fuese un documental...

Lo más común es elaborar un documento de unas 30-40 páginas, con la información (textos, imágenes, bocetos...) más relevante. No aburres a la persona que lo vaya a leer, pero ya sea un colaborador, una institución, un inversor..., tiene que entender el proyecto y le tiene que gustar.



PROPUESTA DE ÍNDICE DEL PLAN DE NEGOCIO:

1. RESUMEN EJECUTIVO

¿Quién eres? ¿Desde dónde? ¿Hacia dónde?

- Contexto
- Objetivos
- Descripción del proyecto
- Principales resultados y previsiones

2. IDEA DE NEGOCIO

¿Qué ofrezco?

- Misión y visión
- Mi entorno y ecosistema
- Mis arquetipos de usuarios/clientes
- Mi propuesta de valor
- Mi modelo de negocio de partida

Herramientas:

- **Círculo de oro: ficha - herramienta**
- **Árbol estratégico: ficha - herramienta**
- **Perfil usuario / arquetipo: ficha - herramienta**
- **Value proposition canvas: ficha - herramienta**
- **Business model canvas: ficha - herramienta**

3. DISEÑO DE MI SERVICIO

¿Cómo lo ofrezco?

- Agentes involucrados
- Diseño de mi servicio
- Triple balance
- Mis impactos

Herramientas:

- **Mapa de actores: ficha - herramienta**
- **Blueprint / viaje del usuario-cliente: ficha - herramienta**
- **Triple Balance y cuadro de mando: ficha - herramienta - kit**

4. DISEÑO DE MI MODELO DE NEGOCIO

¿Cómo lo gestiono?

- Impactos e indicadores
- Recursos humanos
- Cuenta de resultados
- Tesorería
- Balances
- Inversiones a realizar y fuentes de financiación

Herramientas:

- **Cuadro de mando: ficha - herramienta**
- **Sistema Económico-financiero: ficha - herramienta** (cuenta de resultados tesorería y balances)
- Armarios

5. PLANES OPERATIVOS

- Plan financiero
- Plan de comunicación

Herramientas:

- **Sistema Económico-financiero: ficha - herramienta**
- Artefactos de comunicación.

Notas:

- El **Plan Financiero** se compone de varias herramientas (cuenta de resultados, tesorería, balance, inversiones, ratios...). Consulta la ficha para diseñar tu Sistema Económico-financiero y ve trabajando poco a poco cada una. Para empezar, puedes hacerlo en un papel, no necesitas ningún programa informático. Existen numerosas plantillas, la mayoría en formato Excel, pero recomendamos que en un inicio, no uses un excel ya hecho, ya que lo importante es que conozcas el proceso. Cuando tengas tus cuentas en papel, si sabes manejar Excel, hazlo tú mismo, luego pídele a un experto que te lo revise.
- El **Plan de Comunicación** no es una herramienta en sí, más bien incluye muchas, lo que a menudo llamamos los artefactos de comunicación, dependiendo del interlocutor, tendrás una comunicación u otra, no es lo mismo comunicar a un usuario, un consumidor, un

cliente, un inversor. No es lo mismo diseñar un escaparate, una tarjeta de visita, una web, un folleto o una etiqueta para nuestro producto. Hasta el protocolo de atención al cliente es un artefacto: cómo saludar, cómo presentarnos, cómo preguntar... Un presupuesto también es un artefacto de comunicación.

Definir el interlocutor de nuestras estrategias de comunicación e incluso hacer un pequeño ejercicio volviendo a la herramienta **Perfil del usuario/a arquetipo**, nos ayudará a entender las necesidades, experiencias, comportamientos y metas de nuestros interlocutores.

Lo que tienes que tener en cuenta es el canal más apropiado para comunicar. Los canales son el soporte que transmite tu información o mensaje, hasta tu interlocutor, que, como hemos dicho, puede ser tu cliente, usuario, inversor o proveedor: punto de venta, radio, prensa, internet, teléfono, e-mail, sms... Son muchos los canales de comunicación que podemos utilizar para llegar a nuestro interlocutor. Pero, de todos ellos, la pregunta realmente es: ¿cuáles son los más efectivos para tu negocio?

Otra clave a tener en cuenta es que nuestros clientes son multicanal, por tanto, hemos de tener claro en qué diferentes canales se mueve el cliente, y en qué momentos utiliza unos u otros. Existen los canales personales, que quizá sirvan de cara a inversores, posibles socios o colaboradores. Los canales interpersonales, un ejemplo podría ser tu punto de venta o presentaciones que hagas para captar clientes. Los canales interactivos como la web y las redes sociales, que te permiten la interacción con los usuarios, siendo hoy otro eje principal de la estrategia de comunicación de un negocio que comienza.

6. PUESTA EN MARCHA

- Mi calendario para la puesta en marcha

Herramientas:

- **Matriz de prioridades: ficha - herramienta**
- Cronograma (no existe una ficha como tal, dibújalo como mejor te parezca, dejando claro las metas a conseguir en el tiempo).



■ ¿QUÉ OBJETIVOS SE QUIEREN ALCANZAR?

- 1) Entender qué es un Plan de negocio, por qué es importante, para qué sirve y cómo puedo diseñarlo para que me acompañe en el crecimiento de mi negocio.
- 2) Diseñar una hoja de ruta que nos ayude a tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas en torno al negocio, en un principio en su puesta en marcha y en segundo lugar de cara a escalar el proyecto.
- 3) Presentar nuestro plan de negocio a quien lo pida.

