

Capítulo II: La idea y el modelo de negocio

Si a un potencial emprendedor le preguntas,

¿Por qué no empiezas a trabajar en el plan de tu negocio mañana?

La respuesta será: Primero quiero adquirir experiencia en mi trabajo y segundo necesito, ahorrar algo de dinero. Poner un negocio requiere una fuerte inversión.

¿Si ganaras 1 millón de dólares en este momento, tienes una idea de un negocio rentable en el cual puedas invertir?

Piénsalo por un momento....

Entonces, Que es primero ¿la idea o el dinero?

Las verdaderas ideas de negocio pueden empezar con pocos recursos económico, reunir capital y generar millones².

² Fuente: Elaboración propia



II.1 Recomendaciones antes de iniciar

Cuando comenzamos a trabajar en una empresa o en un corporativo, por lo general estamos confinados en un área en específico y durante ese periodo laboral, seguramente serás experto en entender cómo funciona esa área del negocio. El inconveniente es que si un día quieres poner un negocio, entender a la perfección un área no será suficiente, necesitas entender ¡el negocio completo! Además, los conocimientos técnicos para operar un negocio son relativamente sencillos en comparación con otras habilidades que serán requeridas.

Mi recomendación es: al ser egresado de alguna universidad, comienza a trabajar en un área lo más flexible que puedas, en una compañía que tenga relación con la industria en la que quieres emprender para que vayas conociendo el negocio y asigna dos o tres horas diarias para ir avanzando en el diseño de tu modelo de negocio e ir aterrizando la idea. No olvides comenzar a trabajar en las habilidades necesarias para convertirte en un emprendedor exitoso. Algunas lecturas que te recomiendo en esta etapa son:

Padre Rico Padre Pobre de Robert Kiyosaky

El cuadrante del flujo del dinero de Robert Kiyosaky³

Estructura de la guía

Los capítulos están ordenados para orientarte en el diseño y la información que vas a necesitar, así como para identificar todo lo que debes tomar en cuenta antes de escribir el documento formal del plan de negocios. Las notas al inicio de cada sección te darán una idea de la estructura de información que debe llevar cada sección. Una vez que hayas contestado todas las preguntas siguiendo las recomendaciones de la guía y complementado con información de otras fuentes, podrás estructurar el plan de negocios con una clara idea del negocio.

La estructura general de la guía es la siguiente:

1. **Objetivo** de la sección
2. **Estructura recomendada** que podrías usar cuando estés redactando los temas y subtemas del plan de negocios.
3. **Desarrollo de cada subtema**, el contenido esperado y detalles que debes tomar en cuenta para realizar la sección.
4. **Errores comunes** que debes evitar.
5. **Preguntas guía** que sin duda te llevarán paso a paso a que investigues todo lo que necesitas antes de escribir el plan de negocios.

³ Página web para descargar: <http://sadago7.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/ElCuadranteDelFlujoDeDineroRobertKiyosaki.pdf>

Para iniciar

Antes de comenzar un plan de negocios necesitas saber que el documento que vas a realizar es algo que será útil si quieres llevar tus ideas de negocios a la realidad.

Los jugadores, es decir, inversionistas, consumidores, proveedores, etc. no te dejarán participar hasta que no seas lo suficientemente bueno, si no puedes plasmar y ordenar con palabras tu idea, significa que no la has pensado e investigado lo suficiente.

El plan de negocios es una herramienta flexible, podrás modificarla a través del tiempo y según lo requieras, pero debes

tomar en cuenta que en algunas secciones del plan necesitas ver el futuro y generar dos escenarios posibles en el que se encuentre tu proyecto. El mercado y sus condiciones son cambiantes y debes tener en mente un plan, o dos planes de contingencia si algo no sale como lo estabas esperando, esto es una estrategia para minimizar el riesgo, te da más seguridad y es útil para desarrollar tu habilidad de visión, previsión y planeación que vas a requerir a lo largo de la ejecución del proyecto.

Los jugadores, es decir, inversionistas, consumidores, proveedores, etc. no te dejarán participar hasta que no seas lo suficientemente bueno, si no puedes poner tu idea en papel, significa que no la has pensado, investigado y desarrollado lo suficiente.

Transmite el objetivo real por el que realizas el plan

Tu plan deberá reflejar tu meta última, se honesto con lo que buscas, ¿deseas crear valor y luego vender la empresa, quisieras manejarla tu mismo, o tal vez consolidarla y hacer que otra persona la opere mientras tu estas de viaje? Incluso si solo deseas probar que tu idea funciona, puedes hacer el plan de negocios y luego venderlo. Cualquiera que sea tu plan, antes de iniciar y reunir los recursos necesarios, debes ser capaz de demostrar que lograras tus objetivos.

Si tu meta es conservar la compañía, un plan de negocios se vuelve la mejor herramienta de gestión operativa de tu proyecto. Dado que no puedes predecir el futuro, lo mejor que podrás hacer será monitorear y medir el desempeño actual contra el desempeño esperado. Con ayuda del plan te darás cuenta de estas desviaciones y podrás implementar un plan de acción para corregir la situación en el momento.



Adapta el plan según la audiencia

El plan de negocios lo deberás presentar a diferentes jugadores de la industria para obtener diferentes beneficios:

Inversionistas – *Reunir capital.*

Proveedores – *Para hacer alianzas comerciales o para que te ofrezcan financiamientos especiales.*

Equipo de trabajo – *Para orientar el trabajo en conjunto, motivar al personal y mejorar la sinergia.*

Clientes – *Para que conozcan tu oferta y su valor en el futuro y te vuelvas un proveedor confiable.*

Dependiendo a quien lo vayas a presentar, deberás confeccionar y ajustar el plan de acuerdo a lo que ellos esperan ver. Es recomendable tener varios formatos del plan listos para cada uno de los jugadores antes mencionados.

No es tan complicado como parece, un vez que hayas recabado la información y la hayas estructurado con la ayuda de esta guía podrás adaptarlo según tus necesidades, el formato general de un plan de negocios es, en esencia, para todo uso.

El truco esta en resaltar secciones clave y darle mayor importancia según tu audiencia

Para adaptar el plan es posible que haya información confidencial que no desees que los proveedores conozcan, como es el

caso de los estados financieros, la operación y la manufactura por ejemplo. Por esta razón lo vas a *cortar a la medida* del público. No es recomendable que quites secciones enteras de lo que quieres ocultar, se verá muy obvio, es mejor si solo damos un breve resumen o vistazo de lo que es el área pero sin entrar en detalle. Usa tu criterio para dar a cada participante del juego la parte del plan de negocios que ellos quieren ver.

A continuación enunciamos algunos intereses de cada entidad, principalmente de inversionistas:

Inversionistas de capital de

riesgo: Son los inversionistas que están dispuestos a arriesgar en nuevas oportunidades de negocios, pueden ser independientes o estar en un grupo sofisticado, ellos buscan obtener un pedazo de tu compañía y sus utilidades. Están dispuestos a tolerar el riesgo en invertir en proyectos que necesitan capital para iniciar sus operaciones.

Al inversor le gustan los productos y servicios innovadores que tienen atrás un modelo de negocio interesante, que hay un mercado potencial bien definido y listo para recibir la línea de productos y/o servicios que se proponen.

También buscan invertir en el emprendedor, ellos apuestan su dinero a gente que está bien respaldada, les gusta ver que detrás del proyecto está el nombre de alguien reconocido por su trayectoria o de alguien que tenga un puesto importante en alguna empresa del mismo sector industrial del proyecto que asesorará y respaldará al emprendedor, con su experiencia y contactos.

En cuanto a las ganancias, ***buscan tener de regreso tres o seis veces lo que invirtieron en un periodo de tres a cinco años.***

Inversionistas privados: Son las personas que por lo general siempre empiezan financiando el inicio del negocio. Ellos usualmente son la familia, amigos y conocidos cercanos que pudiesen estar interesados en apoyar el proyecto, pero más que nada entran para ayudar al emprendedor que usualmente conocen bien y le tienen buena fe. Ellos no buscan garantías ni grandes ganancias, muchas empresas exitosas hoy en día iniciaron de esta manera, desde el garaje de su casa.

Aunque sean familiares y conocidos con un vínculo de confianza, es bueno mostrarles el plan de negocios para que conozcan la idea y el proyecto completo, esto es bueno para que te tomen en serio, después de todo, negocios son negocios.

Bancos: Son más conservadores que los inversionistas de capital de riesgo y los inversionistas privados. Los bancos buscan principalmente que la compañía tenga equipo, maquinaria, terrenos e infraestructura que sirva de garantía antes de poder realizar algún tipo de financiamiento. A ellos no les importa que tan innovadora sea tu idea de negocio, en que industria estas o cuanto esperas ganar. Ellos lo único que quieren es que puedas asegurar que les devolverás el dinero que te prestaron mas intereses y que si fracasas tengas una garantía que te respalde. Para nuevos proyectos que buscan financiarse, los bancos no son una buena opción por el alto costo del dinero.

Antes de escribir este plan, pon metas a corto plazo y programa el trabajo para que midas tu avance y te presiones a terminar tu plan de negocios, usa un diagrama para calendarizar tus actividades⁴

⁴ Puedes bajar un programa gratuito para hacer diagramas en la siguiente página <http://www.ganttproject.biz/>

El plan de negocio es un documento para ventas

La gran mayoría de los planes de negocios terminan siendo material de ventas poco profundos. Los inversores sofisticados reconocen esto inmediatamente y luego lo tiran al archivo de material común. Nadie puede negar que un buen plan de negocios sea para generar riqueza, pero todas las secciones deben estar bien investigadas y documentadas, con proyecciones financieras y suposiciones bien sustentadas.

Sencillamente

El plan de negocios le dice al lector, donde has estado, donde estas ahora y a donde quieres ir. Un buen plan de negocios atraerá dinero si es viable de implementar. Tu objetivo principal será escribir un buen plan que pueda ser adaptable a diferentes audiencias, sin embargo, no debes perder nunca el enfoque que primero que nada, estas escribiendo el plan de trabajo para ti mismo.

Los socios son los responsables de redactar el plan

En México hay instituciones que pueden prestar dinero para costear la realización de un plan a expertos, pero si alguien más escribe el proyecto, aun con la asesoría del emprendedor, no es suyo en realidad, es de alguien más. **Quienes estén interesados en tu proyecto querrán saber que tan bien conoces y entiendes la dinámica de las áreas de la compañía.**

Los inversionistas saben que si el plan no está bien hecho, probablemente no hagas algo realmente sustancial con él. **Esta guía te ayudará a enfocarte en lo que necesitas saber para demostrar credibilidad**, que conoces el negocio, sus funciones y para demostrar un plan de trabajo competitivo.

Autenticidad y Estilo

El plan de negocios es tuyo, usa tu propio estilo, deberá ser una expresión personal con forma de un documento profesional, que se vea y suene estructurado y realista. **En tu primer borrador siéntete libre de expresar tus ideas con tus palabras, no te enfoques en una redacción formal.** Deja que las palabras fluyan naturalmente desde tu mente usando las notas que has realizado en tus investigaciones y experiencia. Ya cuando esté terminado lo podrás revisar con calma, darle estructura y mejorar la redacción de todo el documento.

En el documento deberás transmitir cierto entusiasmo, pero trata de **no usar superlativos y demasiados adornos a las ideas.** Frases como “fantásticas ventas” y “tremendas utilidades” hacen perder el impacto del mensaje y puedes perder credibilidad porque quien lee el plan de negocios se da cuenta que están intentando impresionarlo. Si el plan de negocios es bueno, el modelo, la idea misma ya será suficiente para impresionar a quienes estén interesados. **Hay ciertas palabras que los profesionales e inversionistas esperan encontrar** como el retorno de la inversión, margen de utilidad etc.

Esta guía está pensada para que pongas tu sello personal, no está diseñada para que se vea como un libro de texto, la estructura en general y las preguntas son para que pueda comunicarse contigo, fácil de entender, no es para impresionarte con complicadas teorías y métodos.

Escribiendo un plan que funciona

Escribir un plan de negocios es un trabajo donde hay que pensar, se terminará dependiendo de cuánto tiempo dediques a investigar y escribirlo. El plan deberá ser comprensible, un plan muy pequeño será evidencia de que el emprendedor no ha recaudado toda la información necesaria. Debes enfocarte en crear un documento que la gente lea, ni demasiado corto, ni tampoco tan largo, lo suficiente para que demuestres tu idea, que has pensado bien en todos los detalles importantes, es decir, que sabes de lo que estás hablando.

Las primeras 3 llaves que debes tener para abrirte la puerta de la oportunidad

1ra Llave: El resumen ejecutivo atractivo

Esta es la sección más importante del plan de negocios, será lo primero que los inversionistas y personas interesadas en tu proyecto verán. **Si después de meses de trabajo, no ha logrado vender tu idea en los primeros 5 minutos, entonces tú perderás la oportunidad con el interesado.** Los prospectos a invertir en tu idea ciertamente no se perderán leyendo y pensando entre los capítulos que hayas escrito, por eso lo primero que leen es el resumen de todo el proyecto en solo dos páginas máximo. Esta sección deberá resaltar los puntos más importantes del plan de negocios y debe tener una excelente presentación, agradable al lector, en seis párrafos deberá contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Porqué tu producto o servicio es único y como generará ganancias?
2. ¿En qué negocio estás y cuáles son las metas que tienes?
3. ¿Cuál es el mercado objetivo para tu producto/servicio, de que tamaño es el mercado y que porcentaje podrás abarcar con tus operaciones en ese mercado?
4. ¿Cuales es tu ventaja competitiva y/o comparativa que te diferencia de los demás, porque te deberán elegir a ti?
5. Hablar sobre el equipo directivo y su experiencia.
6. ¿Cuáles son los términos financieros y el potencial de utilidades a obtener?

2da Llave: Una Información financiera seductora

La sección más importante después del resumen ejecutivo es la información financiera y las proyecciones, así como los indicadores básicos. Al estar escribiendo el plan y rodearte de temas diferentes tales como el mercado, las operaciones de comercialización y de producción, **no debes olvidarte que estás haciendo el negocio para obtener utilidades y que estas se reflejaran en los estados financieros proforma o proyectados.**

Esta sección debe tener el monto de la inversión requerida, las utilidades que va a generar, el periodo del retorno de la inversión, el punto de equilibrio, el valor de su dinero en el tiempo y que este bien calculado. Esta sección será muy bien revisada por las personas que tienen dinero y que decidirán invertir en el negocio. Deberás incluir al menos lo siguiente:

1. Proyección de las ventas de 3 a 5 años
2. Presupuesto de inversión
3. Presupuesto de costos y gastos
4. Estado de resultados proforma
5. Balance general proforma
6. Punto de equilibrio
7. Valor presente neto y retorno de la inversión (VPN y TIR)
8. Rendimiento de la inversión

Visualizar algo a 5 años en un entorno tan cambiante como el actual es bastante complejo, por lo que se sugiere que hagas 3 proyecciones en 3 escenarios.

Escenario 1 (Pesimista): Proyecciones de ventas conservadoras basado en un mercado débil y bajo desempeño.

Escenario 2 (Optimista): Proyecciones agresivas basados en una robusta demanda del mercado y alto desempeño de las operaciones en general.

Escenario 3 (Balanceado): Aquí proyectaras los resultado que tu desees obtener, pero enfocándolo a lo que tú crees que con tus esfuerzos y estrategias podrás lograr, es decir, un panorama realista desde tu perspectiva.

Para poder hacer estos escenarios, deberás tomar ciertas consideraciones que se explican en la última sección de esta guía, no olvides poner todas las suposiciones y consideraciones que tomaste en cuenta en cada escenario.

3ra Llave: El equipo directivo y los socios

Después de que el inversionista haya leído el resumen ejecutivo y las proyecciones financieras, si aún está interesado en el proyecto, pondrá toda su atención en el emprendedor y analizará si él es capaz de llevar el plan a la realidad y con las utilidades proyectadas, es entonces cuando pasará a la sección del equipo directivo y los socios. El esperará encontrar que el equipo tenga experiencia en el sector industrial que desea entrar ó buscará que el emprendedor tenga resultados positivos en otros negocios que haya hecho.

Esta sección debe inspirar confianza y el emprendedor deberá ser honesto con lo que pretende con el proyecto, sin intentar impresionar, se deben plasmar las cosas tal como son.

Parte de la habilidad del emprendedor consiste en saber formar equipos de trabajo con personas clave que equilibren sus fortalezas y debilidades. El inversionista quiere minimizar el riesgo y por eso se enfoca mucho en quienes serán los que llevarán el proyecto a la realidad.

Los inversionistas apuestan más a quienes gestionarán el proyecto que a un producto en específico

La gente compra gente. Muchos productos no pueden ser patentados, pero el emprendedor con la actitud y habilidad necesaria puede crear el sistema para comercializar la oportunidad de negocio, por esta razón **los inversionistas ponen sus recursos en las habilidades del emprendedor.**

Si después de pasar las tres primeras pruebas (el resumen ejecutivo, la información financiera y la actitud del emprendedor), el inversionista dio el visto bueno, entonces es cuando leerá el plan de negocios completo con un ojo muy crítico.

Errores comunes que debemos evitar al pensar en hacer un plan de negocio:

El estilo y la forma del plan pasa a segundo término, cuando cada sección tiene la información relevante que debe tener, lo importante es el contenido. Algunos errores que hay que evitar son:

1. Un plan de comercialización pobre.
2. No identificar bien a nuestros competidores.
3. No identificar las necesidades de empleados clave en la organización.
4. Debilidades no compensadas en el equipo directivo.
5. Proyectar las ventas exageradamente y sin justificación.
6. Altos salarios para los ejecutivos y directivos.
7. No tener en cuenta los estudios necesarios para comprobar la factibilidad técnica de llevar a cabo el proyecto.
8. No tomar en cuenta el factor humano.

Recuerda que tu objetivo con el plan de negocios es interesar, convencer y reunir capital para invertir en el proyecto, haz bien tu tarea, evalúa el plan críticamente y revisalo de nuevo, de ser necesario consulta algún experto para que te de una opinión externa y modifícalo cuantas veces sea necesario.

En resumen

Un plan de negocios es un ejercicio que debe hacer el emprendedor y que es requerido por algunos participantes del sector, tales como inversionistas, proveedores que serán alianzas comerciales importantes y hasta clientes, los cuales no te dejarán jugar hasta que no seas lo suficientemente bueno para entrar a la partida. Pero lo más importante, es que el plan es una herramienta para el emprendedor.

- El plan de negocios refleja el último y principal objetivo del emprendedor.
- Este documento deberá estar hecho pensando que según el tipo de lector será fácilmente ajustado para diferentes usos, entre los cuales está ser:
 1. Una guía para los fundadores.
 2. Como una herramienta de planeación y guía de evaluación de los resultados esperados contra los reales.
 3. Documento para levantar capital de inversión
- Al empezar debes tener en mente que planeación es un componente vital para posicionar un nuevo proyecto estratégicamente. Este es tu mapa en el camino para un negocio exitoso.

La idea de negocio debe ser analizada desde un amplio contexto, desde la visión y alcance de la compañía y el sector industrial en el que se va a desarrollar el proyecto.

Es posible que tengas el deseo de emprender un negocio, o identificar una oportunidad de negocio, en definitiva las compañías que se forman que son exitosas son donde los fundadores han logrado transmitir su visión personal a la organización.

II.2 Un método para desarrollar tu idea de negocio con tu visión personal

Siempre se dice que un emprendedor y los empresarios exitosos son visionarios, es requisito que para seguir el mismo camino desarrolles una habilidad que hoy en día le hemos quitado valor, no lo enseñan en las escuelas, ni siquiera te la recuerdan, esta habilidad es la **imaginación descriptiva**. Antes de empezar a desarrollar un plan de negocios debes visualizar un escenario detallado de donde te ves, seguramente ya habrás escuchado un poco de esto, pero verdaderamente lo quiero recordar por ser de mucha importancia. Hay dos cosas primordiales que afectan esta actividad:

1. Primero es la idea o pensamiento asociado, el cual debe ser muy descriptivo a nivel mental, y debe responder las preguntas: ¿En donde quieres estar? ¿Qué actividades realizas día con día en ese futuro que ves? ¿Qué amistades te rodean en esta etapa de tu vida? ¿Cómo es tu entorno en el futuro que ves, que cosas materiales hay a tu alrededor que usas todos los días? Entre más detalladas sean las respuestas más cantidad de energía emocional positiva tendrás para enfrentarte a los retos que debes pasar, no olvides recordarlas siempre que te desanimas.
2. El segundo elemento son las emociones y sentimientos que causan estas ideas que acabas de visualizar, deberás imaginarte varios escenarios e identificar en cual verdaderamente te sientes mejor, esto lo deberás hacer hasta que elijas la visión en la cual puedes concentrar la mayor intensidad de emociones positivas para que muevan tu voluntad para hacer las cosas.

Una vez definido debemos hacer 3 listas con la siguiente información y con al menos 10 elementos por lista:

1. **En que eres bueno:** Según tu experiencia, trabajos y proyectos, debes definir en que eres sobresaliente y que puedes hacer mejor que los demás, esto será un buen punto para comenzar, es posible que al inicio te cueste trabajo, pero si te observas un par de semanas y preguntas a las personas que te conocen te podrían dar una útil asesoría.
2. **Que habilidades tienes:** Aquí nos referimos al conjunto de herramientas y conocimientos que has aprendido a utilizar, deberán ser habilidades y conocimiento que tu consideres más relevantes y que te puedan diferenciar de la mayoría de las personas.
3. **Finalmente, que te gusta:** Pienso que esta lista es determinante ya que con estas listas podrás hacer diversas combinaciones para empezar a definir tus ideas de negocio y evaluarlas desde un enfoque financiero y de mercado. Pero primero debes hacer un

análisis interior de lo que te parece más agradable hacer, pueden ser hobbies, actividades específicas, o incluso algo que te atraiga de un sector productivo.

Ahora un vistazo hacia afuera, al mercado y las tendencias

Después de realizar este examen interno, es hora de mirar afuera, ahora estás listo para identificar las tendencias del mercado y lo que se necesita afuera, para orientarte usa como guía las siguientes preguntas:

- 1. Mantente atento para identificar oportunidades de negocios no satisfechas. Investiga el mercado:**
 - Lea periódicos y revistas.
 - Mire la televisión.
 - Hable con gente.
 - Vaya al centro comercial.
- 2. ¿Qué productos o servicios deseas y no puedes encontrar?**

- 3. ¿Hay algo que a ninguna persona le gusta hacer? ¿Puede hacerlo tú por ellos?**

- 4. ¿Hay algún producto o servicio que le facilitaría la vida a las personas que conoces?**

- 5. ¿Qué tendencias comerciales hay actualmente en las que deseas participar y te motivan intensamente?**

- 6. ¿Hay nichos de mercado que puedes satisfacer con tus capacidades? ¿Cuáles son? (Por ejemplo, la reducción de personal en las empresas ha ampliado el mercado para los servicios como consultoría, autoedición, diseño gráfico, servicios de selección de personal y mantenimiento de computadoras.)**

Ahora con la información reunida del cuestionario y con las tres listas de tus habilidades, aptitudes e intereses, combina la información y escribe al menos 10 posibles ideas de negocio. Debes ser específico, no escribas cosas como 'importación/exportación'; intenta escribir cosas como "exportar sistemas neumáticos ensamblados y desarrollados en México para centro y Latinoamérica" galletas gourmet de chocolate provenientes de Francia'. Al definir cada una de estas ideas debe tener al menos una descripción lo más detallada posible del producto/servicio y quienes serían los potenciales compradores, clientes, consumidores.

II.3 Para desarrollar tú sensibilidad al mercado

Identificar lo que quiere el mercado, es decir, la gente es muy complicado, la mayoría de las veces no sabe lo que quiere ni necesita. Hay casos en los que los diseñadores e ingenieros desarrollaron un producto más avanzado para el momento y la gente no lo acepto, no porque fuera malo, sino porque no era el tiempo de esa innovación, un ejemplo muy claro es el famoso auto con puertas de gaviota y chasis de acero inoxidable el De Lorean que también podemos ver en la película de Volver al futuro.

Hay innovaciones de producto muy buenas, como los reproductores de MP3, sin embargo, no es hasta que un dispositivo como el IPOD diseñado por Apple Inc, logra alcanzar una elevada demanda porque esta empresa no solo pensó en Innovar un producto, sino también pensó en el diseño completo del sistema para escuchar música. Si nos ponemos a pensar, no venden un producto únicamente, venden toda una experiencia, desde que compras el Ipod, lo abres y lo usas es toda una experiencia que se origina por tener un pensamiento de diseño integral.

Edison y su invención, es un claro ejemplo de la aplicación del pensamiento de diseño. El desarrollo el invento para llevar iluminación a todas las casas, la bombilla eléctrica. Pero no solo eso, al crear el dispositivo, el vislumbro que para que su invento tuviera éxito era necesario pensar en la red de distribución y generación de energía eléctrica, lo que conlleva a la creación de una industria que fabricará energía.

Esto fue el comienzo de una revolución y una vez con la red eléctrica montada otros aparatos eléctricos podían ser diseñados, fabricados y vendidos en cada casa con los recursos para obtenerlos. Edison no solo tenía un pensamiento de diseño, sino también un astuto y agudo sentido de negocios. Es importante mencionar que él no cabía en el mito del solitario genio creador, todo lo contrario, tenía un equipo multidisciplinario compuesto de inventores, científicos y tecnólogos que trabajaban en un espacio adecuado. Esto, podemos decir, fue el inicio de lo que serían después los laboratorios de desarrollo.⁵

Para desarrollar sensibilidad de mercado, hay que estar en el mercado, no podemos trabajar en una caja oscura. Hacer un estudio con encuestas a cientos de personas en muchos casos no nos dará la respuesta adecuada porque las personas no saben que quieren. Necesitamos observar e identificar porque las personas actúan de una u otra manera, que les está molestando realmente de un producto o servicio. Necesitamos identificar las experiencias negativas que se llevan los clientes y también que causa las experiencias agradables que llevan a la compra de un producto/servicio.

Hay que tener en mente que no solo vendemos un producto funcional, antes de que las personas vean lo mucho que les puede servir, primero las emociones y los deseos harán un efecto determinante en la decisión de toda compra.

Por lo tanto, identifica y observa a detalle lo que está pasando, después idea una solución, pruébala, y no olvides diseñar todo lo que conlleva el producto/servicio.

⁵ Fuente: Harvard Business Review, Design Thinking

II.4 Consideraciones básicas para tu modelo de negocio

“En el mundo globalizado de hoy, las empresas ya no compiten por quien tenga el mejor producto, las empresas compiten por el mejor modelo empresarial, por lo que hay que reconocer la suma importancia que este tiene” Dr. Gary Hamel Chairman, Strategos

Objetivo de la sección: Orientar al emprendedor para que conozca los factores básicos que debe tener su idea de negocio para generar ingresos antes de comenzar a escribir el plan del negocio.

Primero lo primero

Una vez realizados los pasos anteriores, es necesario pensar en el modelo de negocio, que es la forma en la que tu idea va a generar ingresos para tus bolsillos, los de tus socios y los accionistas.

El modelo de negocio sirve como:

- Mecanismo para generar valor, ingresos y diferenciarse de la competencia.
- Parte fundamental del diseño, implementación y ejecución de una estrategia integral de negocio que permita alcanzar los objetivos comerciales de cualquier empresa.
- Es también un término que se utiliza de manera genérica para referirse a la implementación de estrategias de ventas y marketing, establecimiento de alianzas estratégicas y canales de distribución.

Para desarrollar un modelo de negocios existen diversos métodos te pueden ayudar a sintetizar las grandes áreas del negocio. Para esta guía utilizaremos de manera muy básica una herramienta llamada *Business Model Canvas*.

Si deseas más información respecto a este método puedes comprar y descargar el libro *Business Model Generation*, By Alexander Osterwalder & Yves Pigneur y los puedes encontrar en la página web: www.businessmodelgeneration.com/

Cuando te llega una idea brillante y piensas hacer un negocio de ella, no te pongas directamente a redactar un plan de negocios, pero tampoco empieces a desarrollar el producto como un loco. Lo que tienes que hacer es desarrollar esa idea sobre el papel y tratar de encajar los factores clave que puedan hacer de una idea, un negocio rentable.

Los factores que debes considerar de acuerdo al método CANVAS son:

1. **Segmento de clientes**
2. **Propuesta de valor**
3. **Canales de comunicación**
4. **Relación con los clientes**
5. **Fuentes de ingresos**
6. **Recursos clave**
7. **Actividades clave**
8. **Socios y alianzas**
9. **Estructura de costos**

Antes de comenzar, debes contemplar que deberás investigar algunas cosas en diversos medios de información, como internet, revistas, artículos o indagar con personas que tengan mayor conocimiento del tema que estas buscando. Dedicar un poco de tiempo a esta etapa es muy productivo, así evaluarás mejor tu idea y te dará una mayor visión sobre diferentes áreas de oportunidad de negocio.

Los factores para el modelo

A continuación enlisto los factores necesarios que debes contemplar para tu idea de negocio. Con esta descripción básica pretendo que sean de tu conocimiento los elementos clave y en qué consiste cada uno de ellos. Desarrollar un modelo de negocios es complejo y se requiere de experiencia en la industria para conocer como se interrelacionan todos los elementos, mi recomendación es que trates de responder a las preguntas de manera breve e intuitivamente con la información que ahorita posees sobre el conocimiento de la industria y el mercado al que quieres acceder, esto con el fin de que tengas una mayor visión al estar desarrollando el plan de negocios.

Cuando pases a las siguientes secciones ya tendrás el tiempo para investigar y contestar cada pregunta de acuerdo a esta guía. Cuando termines de contestar las preguntas podrás regresar a esta sección y volver a contestar las preguntas ya que tendrás mayor información, es un buen ejercicio, así te darás cuenta como cambio tu perspectiva antes y después de esta guía.

Veamos cada factor y las preguntas que debes contestar y que te orientarán para lograr tener una mejor visión de los elementos que influyen para que tu idea de negocio genere ingresos.

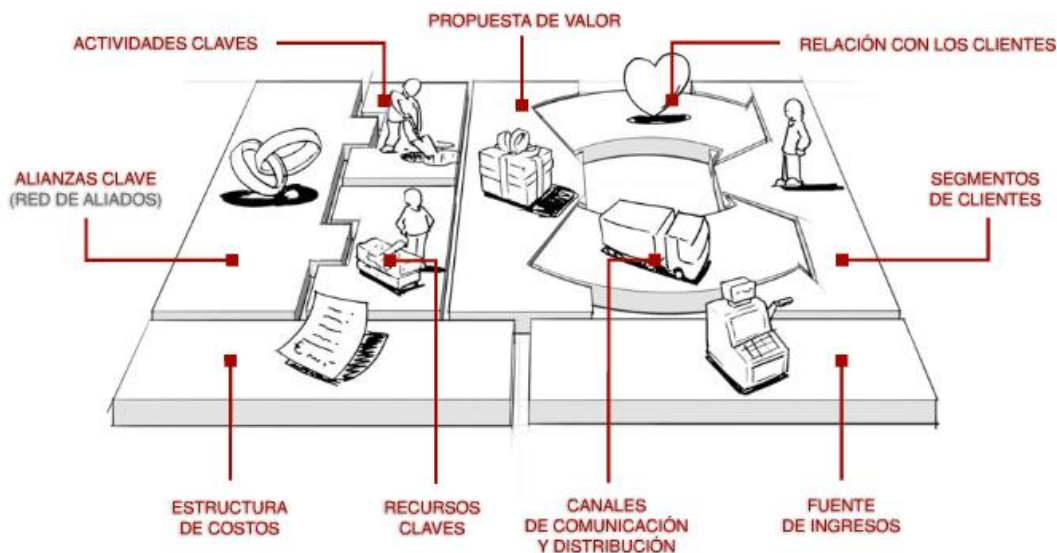


Imagen de como se relacionan entre sí los 9 elementos del modelo de negocio

Fuente: Business Model Generation, Bye Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Puedes obtener más información de la siguiente página:

www.businessmodelgeneration.com/

1. Segmentos de clientes: Es el proceso de dividir un mercado principal en grupos más pequeños y de características similares. Los segmentos son grupos homogéneos de personas que tienen gustos similares, estilos de vida, intereses y un ingreso económico parecido. Con esta información podrás enfocar tu producto a un segmento del mercado y enfocar tus esfuerzos. Para conocer más sobre segmentación del mercado puedes acceder al siguiente link.

<http://www.estoemarketing.com/Estrategias/Segmentacion.pdf>

Preguntas:

¿Cuáles son los beneficios que ofrece tu producto o servicio a tus clientes?

¿Cuál es el perfil de clientes que te van a comprar tu producto o servicio?

¿Quiénes serán tus clientes más importantes?

2. Propuesta de valor: Es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados tangibles o intangibles que la empresa va a ofrecer a sus clientes, los cuáles la hacen una oferta diferente en el mercado. Por lo que debes buscar ser diferente a la competencia, eso te dará una ventaja sobre las demás opciones que existen en el mercado.

Describe la propuesta de valor, puedes usar algunas de las características mencionadas como ejemplo:

Características:

Novedad del producto

Marca/Estatus

Reducción de riesgos

Facilidad de personalización

Precio

Accesibilidad

Diseño

Reducción de costos

Conveniencia de uso

Preguntas:

¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo en cada segmento de clientes y cuáles son sus beneficios?

¿Qué necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

¿Qué valor adicional estamos entregando a los clientes?

¿Qué problema estas ayudando a resolver con tu producto ó servicio?

3. Canales de distribución: Son los medios por los cuales las empresas ponen sus productos y servicios al alcance de su cliente.

Describe como tu compañía se va a comunicar y a llegar a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.

¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?

¿Cuáles funcionan mejor?

¿Cuáles son los más rentables?

4. Relación con clientes: Es la manera en la que espera tener una comunicación con los clientes, algunos ejemplos son:

Ejemplo:

Asistencia personal
Auto-servicio

Servicio automatizado
Comunidades y redes

Por internet

Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con los segmentos de mercado.

¿Qué tipo de relación esperas que establecer con cada uno de tus segmentos de clientes?

¿Qué relaciones has establecido?

¿Cuán costosas son?

5. Fuente de ingresos: Este elemento es clave y también el combustible para que funcione el negocio. Debes pensar todas las maneras posibles en las que tu producto o servicio puede generar un flujo de efectivo a tu negocio.

Algunos elementos a considerar

Tipos:

Venta de bienes
Renta según la tasa de uso

Ingresos por suscripciones
Regalías

Pago por licencias
Publicidad

Tipos de precios:

Lista de precios
Según características del
producto

Según segmento de clientes
Según el volumen
Precios dinámicos

Negociación
Subastas - licitaciones

Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes.

¿Por cuál valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?

¿Actualmente cuáles son las cosas por las que paga tu cliente?

¿Cómo están pagando tus clientes?

¿Cómo prefieren pagar?

¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

6. Recursos clave (RC): Describe los activos⁶ más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.

Algunos tipos de recursos a considerar:

Físicos, materiales
Intelectuales (información)
Humanos
Financieros – económicos

¿Qué RC requiere nuestro producto/servicio?

¿Qué RC requieren nuestros canales de comunicación y distribución?

¿Qué RC requiere nuestra relación con los clientes?

¿Qué RC requiere nuestros flujos de ingresos?

7. Actividades clave (AC): Describe las cosas más importantes que tu negocio debe hacer para tener éxito.

Ejemplo de categorías:

Producción
Resolución de problemas
Plataformas/redes
Co-creación

¿Qué AC requiere tu producto/servicio?

¿Qué AC requieren los canales de comunicación y distribución, relación con los clientes y flujos de ingresos?

8. Socios y Alianzas: Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.

¿Quiénes serán tus aliados clave?

¿Quiénes serán tus proveedores clave?

¿Cuáles son los recursos clave que requieres de tus aliados?

¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?

⁶ Activos: Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que el bien otorgue. Una empresa pequeña puede tener un solo vehículo o una modesta oficina, mientras que una gran empresa industrial puede tener edificios, maquinarias y equipos sofisticados, terrenos, valores mobiliarios, cuentas a cobrar, etc.

9. Estructura de costos: Describe todo los costos incurridos para operar tu modelo de negocios

¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en tu modelo de negocios?

¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

¿Cuáles son las actividades más costosas?

El negocio está impulsado por:

- Los costos (Bajos precios, automatización máxima, outsourcing)
- El valor (Creación valor, Productos Premium)

Puedes emplear la plantilla de la siguiente página para que tú mismo llenes los campos y vayas aterrizando los elementos básicos de tu modelo de negocio.

1. Segmento de clientes

2. Propuesta de valor

3. Canales de distribución y comercialización

4. Relación con clientes

5. Fuente de ingresos

6. Recursos clave

7. Actividades clave

8. Socios y aliados

9. Estructura de costos

Para poder realizar mejor tu modelo de negocio, ver algunos ejemplos te será de utilidad. Existen diversas maneras, de generar ingresos, hay desde la más común en un modelo de ventas directas, hasta los modelos más sofisticados donde pareciera que los productos y servicios son gratis. Para aclarar esta parte del método ilustraré con algunos ejemplos:

Modelo de negocio:	Descripción:	Ejemplo:
Comercialización por la web	Es venta por catalogo, pero con la tecnología actual permite hacer las compras en línea desde una página de internet y recibir el producto en el hogar. Por lo que ahorras muchos costos relacionados a la distribución	Dell, ebay
Ventas directas	Se entiende por venta directa o venta a domicilio cuando es fuera de un establecimiento comercial de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora. Este último aspecto distingue a la venta directa de las denominadas ventas a distancia, en las que no llega a existir un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.	Avon, Jafra
Freemium	Freemium es un modelo de negocios que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales. Este modelo de negocio ha ganado popularidad con su uso por parte de las compañías relacionadas con la Web 2.0 ⁷ , otro ejemplo claro es el periódico publímetro, el cual te regalan, ahí el modelo de negocio consiste en vender espacios publicitarios.	Adobe Acrobat Publímetro
Modelo de negocio de lealtad	El modelo de lealtad es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. Se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de lealtad debe mostrar tres C's: captar, convencer y conservar.	Toyota Apple
Modelo de negocio exclusividad	Compañías desarrollar productos y servicios de alto costo para el consumidor, enfocados a un mercado objetivo de un alto nivel socioeconómico que busca al exclusividad, el reconocimiento y prestigio que una marca ofrece.	BMW, Ferrari

⁷ El término **Web 2.0** (2004–presente) está comúnmente asociado con un fenómeno social, basado en la interacción que se logra a partir de diferentes aplicaciones web, que facilitan el compartir información, la [interoperabilidad](#), el [diseño centrado en el usuario](#) o D.C.U. y la [colaboración](#) en la [World Wide Web](#)

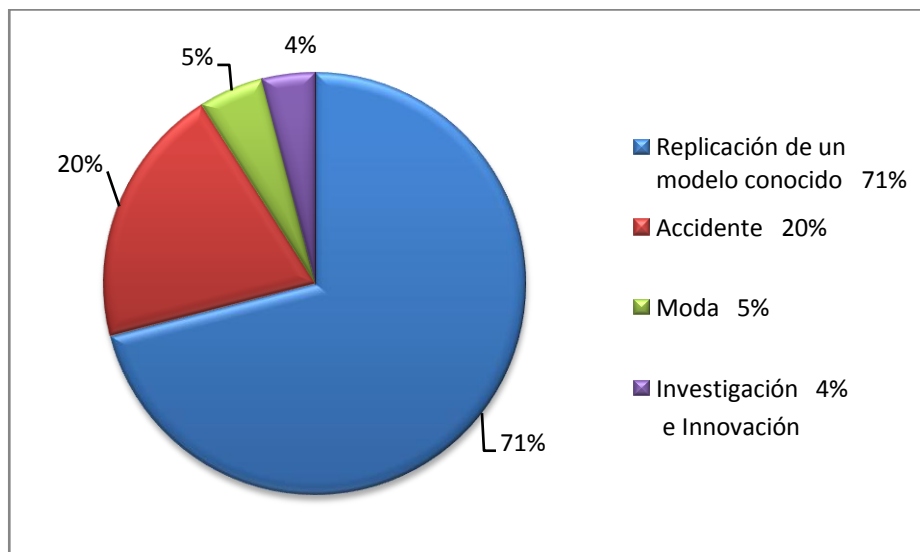


En la web puedes investigar otros modelos de negocio, estos son los más empleados. Tomate tu tiempo para pensar como entrará dinero a tu compañía, este es el trabajo intelectual más importante en todo el proceso de iniciar un negocio. Las compañías más importantes en el mundo, para ser altamente innovadoras, deben de reinventarse cada año porque la competencia que hay con los nuevos negocios con modelos empresariales innovadores puede hacerles perder una parte importante de su mercado.

¿De dónde salen las grandes ideas?

Según una investigación realizada por la empresa Green Momentum durante el 2009, encontró que las ideas y nuevas oportunidades de negocio, el 71% de ellas vienen de replicar un modelo de negocio conocido y de productos o servicios con alguna mejora o innovación

Origen de ideas para startups



Fuente: Greenmomentum.com 2009

“La mejor innovación, es cuando estas a solo 5 minutos delante de la competencia” Miguel Avalos, CEO de Airdesign

En esta sección del plan de negocios, el emprendedor debe hacer soñar al lector con sus palabras, hacerle ver lo atractivo del proyecto y transmitir la imagen en el futuro y potencial del mismo. Para lograrlo debe desarrollar la habilidad una imaginación descriptiva tan detallada que pueda ver en su mente la concepción del proyecto como si de cosas físicas se trataran. En esta sección se va a describir el proyecto, su alcance, así como también reflejara claramente el poder de la visión del emprendedor y demostrara el conocimiento que se tiene respecto a la industria en la que se piensa entrar.