



ICT ENTREPRENEUR



*"One becomes an entrepreneur
not by birth but by education
as well as by experience"*

Volkmann 2004



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author,
and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made
of the information contained therein.

MÓDULO 6

M6: DEL MODELO DE NEGOCIO DEL LIENZO AL PLAN DE NEGOCIO LIGERO

UNA GUÍA PARA STARTUPS INNOVADORAS



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author,
and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made
of the information contained therein.

PRESENTACIÓN GENERAL

EL PLAN DE NEGOCIO CONVENCIONAL

- Aproximación al Plan de Negocio convencional
- El contenido habitual de un Plan de Negocio convencional
- Debilidades del Plan de Negocio convencional (que lo hicieron obsoleto)

EL PLAN DE NEGOCIO LIGERO

- Aproximación a la startup ligera
- El Plan de Negocio Ligero
- El Plan de Negocio Ligero en la práctica
- Un buen Plan de Negocio Ligero: Ingredientes Vitales
- ¿Y si los terceros interesados quieren más información?



EL PLAN DE NEGOCIO CONVENCIONAL

EL PLAN DE NEGOCIO CONVENCIONAL

- Imperó durante el siglo 20 (y en muchos casos, todavía hoy).
- Para que las startups recibieran dinero de los bancos o de las entidades de inversión, el plan de negocio convencional era **un DEBE-TENER**
- Raramente usado por empresas para planificación interna o propósito de gestión.
- Todavía se enseña en las universidades/escuelas de negocio de manera global.

CONTENIDO CONVENCIONAL DEL BP

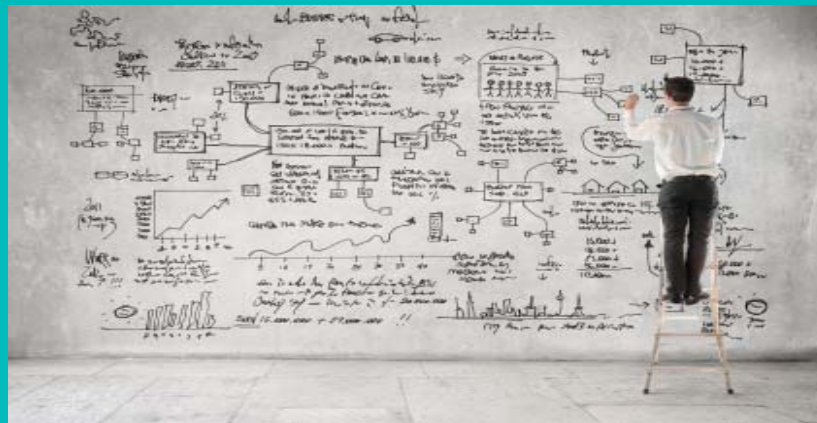
Apunta a enseñar porqué la start-up sería una segura y prometedora inversión para inversores/otros terceros-financieros interesados.



Figura 1: Plan de Negocio Tradicional

DEBILIDADES CONVENCIONALES DEL BP

- Demasiado largo. Para los inversores el tiempo es dinero: no se leía
- Estático. Acontecimiento aislado, nunca revisitado o revisado.
- Excesivo optimismo en las asunciones de ventas, beneficios y retornos.
- Menosprecio de riesgos.
- Realizado de manera aislada de los clientes. Sin reflejar sus opiniones.
- Como resultado: El BP convencional no es una útil herramienta práctica para ser utilizada por las startups.



DEBILIDADES DEL BP CONVENCIONAL

**Documento
Largo**

Estático

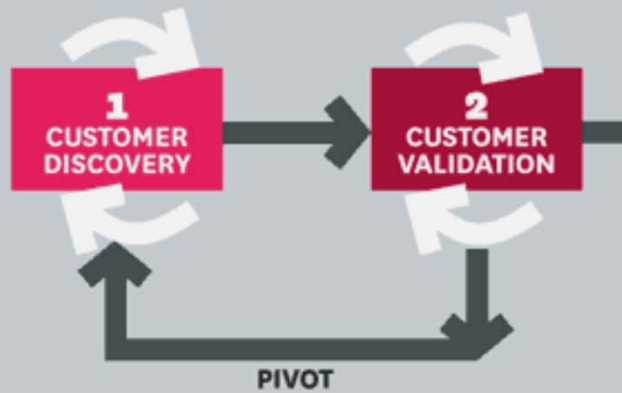
**Falta de
opinión del
cliente**

**Ignorancia
del riesgo**

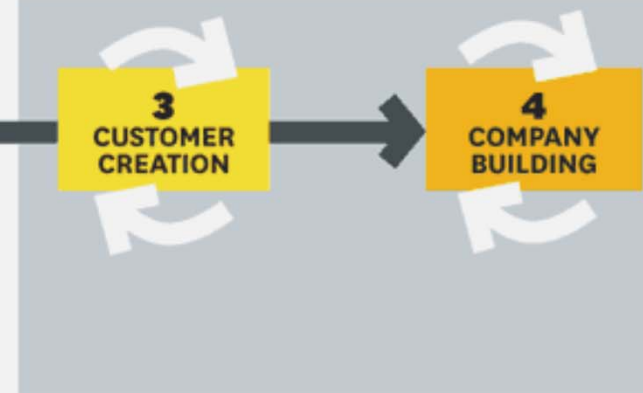
**Exceso de
optimismo**

No realista

SEARCH



EXECUTION



EL PLAN DE NEGOCIO LIGERO PARA STARTUPS INNOVADORAS

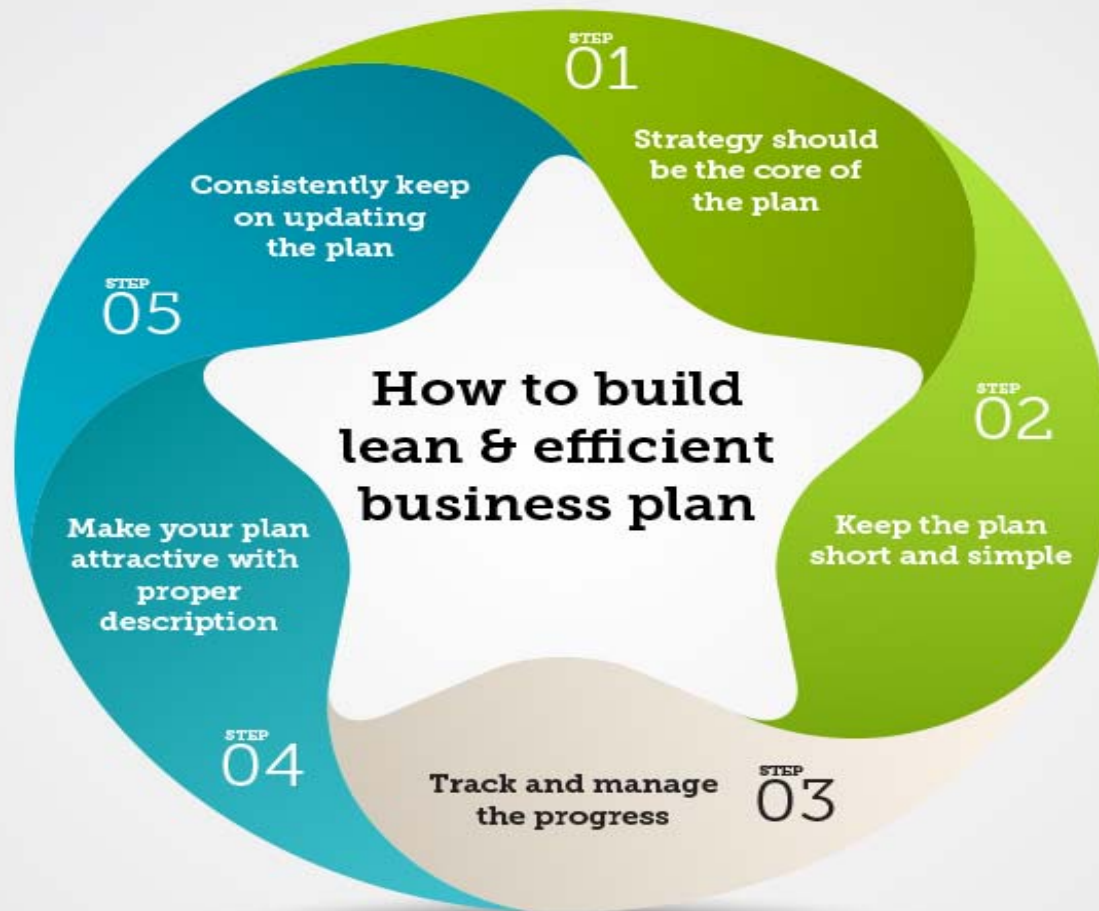
EL PLAN DE NEGOCIO LIGERO

- Las debilidades mencionadas llevaron al reciente desarrollo del Plan de Negocio Ligero
- Basado en la filosofía de la aproximación a la start-up ligera y el modelo de negocio del lienzo.
- “Una vez que el modelo de negocio es conocido, nuevas empresas se benefician de crear un plan de negocio para determinar y comunicar cómo se ejecutará el negocio”.
Steve Blank.
- La aproximación a la start-up ligera se completa sólo después de escribir un plan de acción: el PLAN DE NEGOCIO LIGERO.

EL PLAN DE NEGOCIO LIGERO



EL PLAN DE NEGOCIO LIGERO



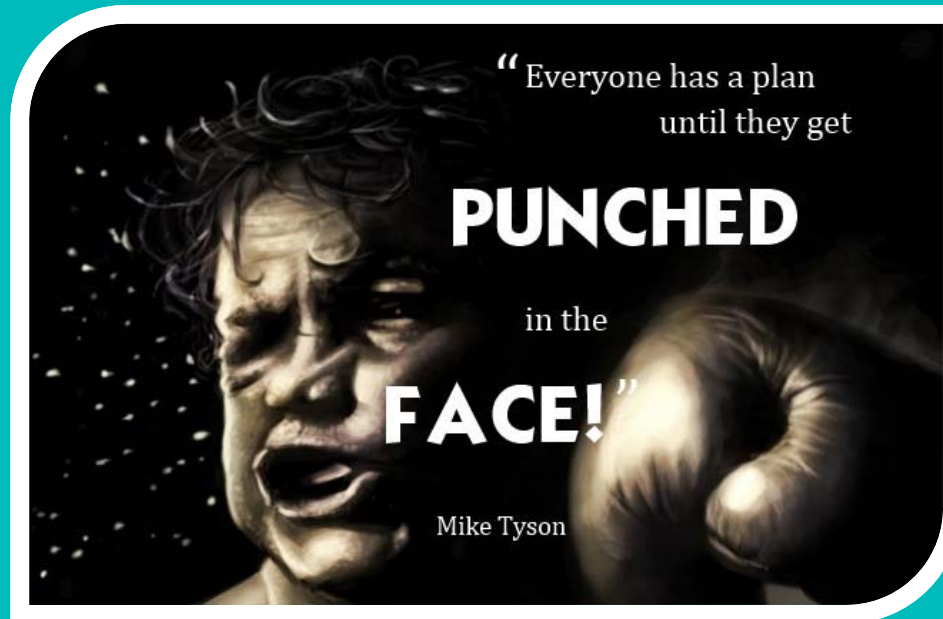
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIO LIGERO

- Contrariamente al plan convencional, el plan ligero:
 - ✓ es muy corto. Enseña sólo acciones requiriendo atención/acción (en formato píldora). No más detalles
 - ✓ es principalmente para planificación interna.
 - ✓ es revisado/monitorizado regularmente. La corta duración del plan facilita su revisión regular.
 - ✓ Un Plan de Negocio Ligero dirige la compañía hacia sus objetivos, gestionando y grabando el progreso, las expectativas y la contabilidad.

**NECESIDAD DE REVISIÓN REGULAR DE LOS PLANES:
¡EL MERCADO SIEMPRE ESTÁ CAMBIANDO!**

El plan ligero tiene que ser revisado regularmente porque como dijo el boxeador Mike Tyson:

“Todo el mundo tiene un plan hasta que son golpeados en la cara.”



DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIO LIGERO

- Según Tim Berry, arquitecto del plan ligero:

“Un Plan de Negocio Ligero hace lo que el propietario de todo negocio y aspirante de startup necesita para gestionar la estrategia, la táctica, la ejecución y los números esenciales de un negocio”.

*Existe para **la gestión interna**, no para terceros. Se mantiene **ligero, breve y simple** con sólo unas píldoras para lo esencial y una colección de lista y tablas. Debería ser revisado frecuentemente para permanecer **fresco**.*

Dirige la compañía hacia sus objetivos y para registrar y gestionar el progreso, las expectativas, y la contabilidad.

PROCESO DE PLAN DE NEGOCIO LIGERO

- El Plan de Negocio Ligero permanece ligero/corto y debería ser revisado regularmente (Según Tim Berry, lo ideal sería como mínimo una vez al mes).
- Este proceso de revisión, basado en opiniones de clientes, es vital.

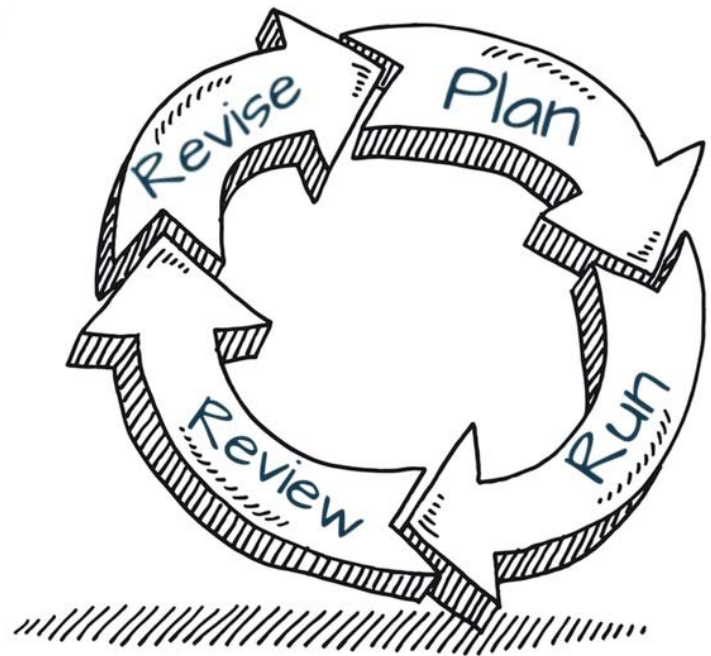


Figura 2: Planeando un Negocio Ligero

COMPONENTES DE UN BUEN PLAN DE NEGOCIO LIGERO

Lean business planning:
core plan in 4 steps

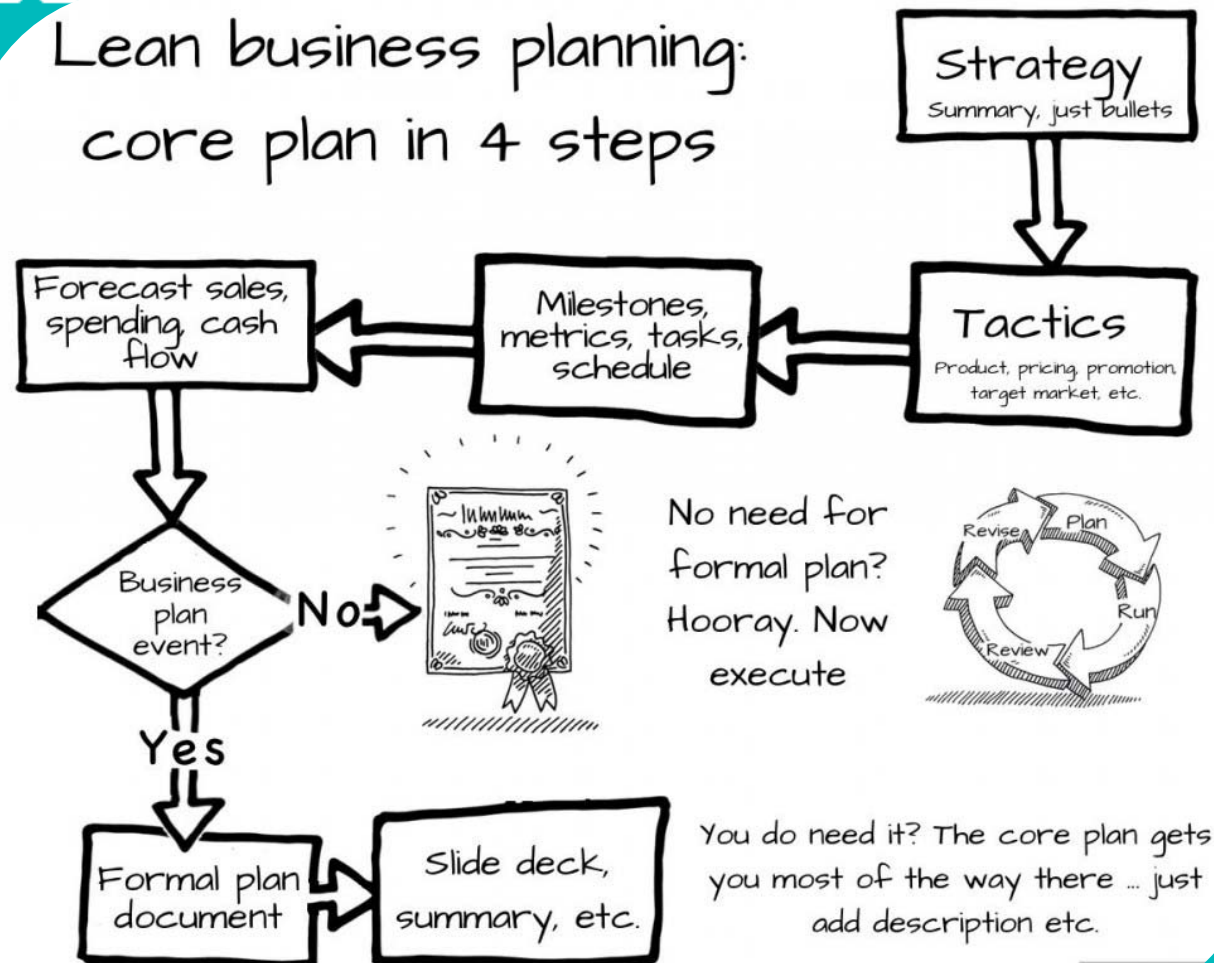
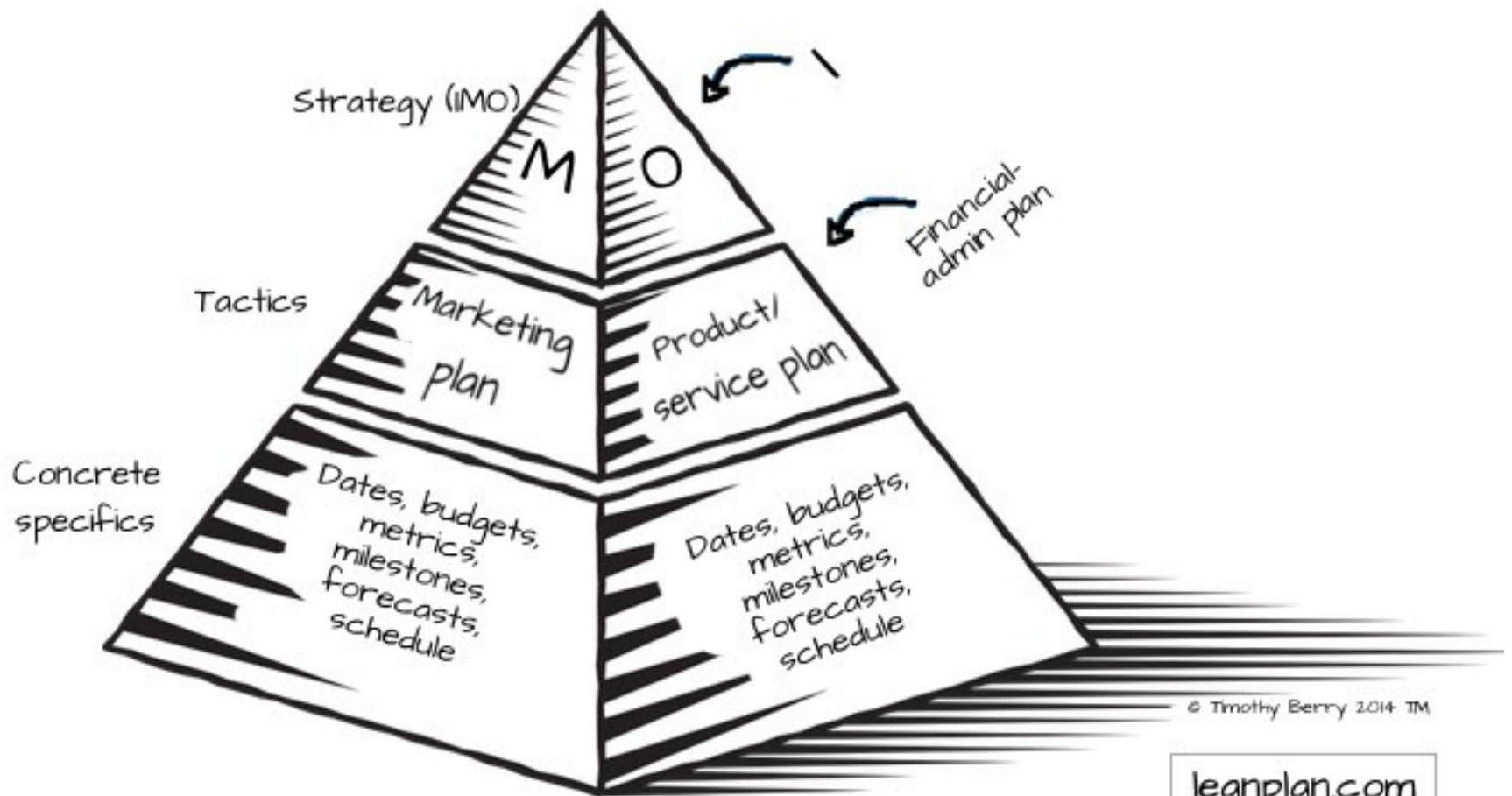


Figura 3: Planeando Negocio Ligero (como describe TIM BERRY)

IMO Strategy Pyramid



I = identity, M = market, O = product/service (business offering).

COMPONENTES DE LA ESCRITURA DE UN PLAN DE NEGOCIO LIGERO

1. Tu estrategia es crucial para la viabilidad del negocio
Escribe tu estrategia:

- problemas/necesidades del mercado objetivo al que apuntas
- solución propuesta a través del ofrecimiento de un producto/servicio.
- qué hace exactamente tu producto/servicio diferente y mejor que las alternativas/competencia disponible.
- perfila la identidad de tu negocio basado en fortalezas, competencias básicas, y objetivos últimos. Posibles debilidades que todavía necesitan encararse.

COMPONENTES DE LA ESCRITURA DE UN PLAN DE NEGOCIO LIGERO

2.Táctica: Estrategia sin táctica es la ruta más lenta a la victoria, y táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota.”

-La estrategia necesita táctica para su ejecución. En términos prácticos, éste es tu plan de marketing, tu plan de servicio o producto, y otros planes tácticos.

3.Escalones/Medidas/KPIs: Principales asunciones, escalones importantes, responsabilidad de las tareas, y expectativas de resultados; cuantificado en valor de las ventas, unidades vendidas, cuota de mercado, costes de marketing (CAC/LTV), ofertas especiales, nuevos puntos de venta, umbral de rentabilidad, período de recuperación, etc.

COMPONENTES DE LA ESCRITURA DE UN PLAN DE NEGOCIO LIGERO

4. Proyecciones enseñando tus beneficios, liquidez, posición financiera junto con las principales ratios financieras:

- Cuenta de resultados proyectada
- Flujos monetarios proyectados
- Balance de situación proyectado
- Para los primeros 12 meses, previsiones detalladas mes a mes. Entonces, otros 2 años más, hasta un total de 3, como proyecciones anuales
- Estas previsiones no deberían ser demasiado optimistas. Realistas.
- Análisis Regular Sensitivo

COMPONENTES DE LA ESCRITURA DE UN PLAN DE NEGOCIO LIGERO

- Previsiones para ser monitorizadas de cerca y acciones correctivas tomadas velozmente cuando afloran las variaciones negativas.
- Liquidez (dinero disponible) puede hacer o romper cualquier negocio: muchas empresas productivas fallan debido a carencia o insuficiencia de liquidez.
- Por eso, mira tu posición de liquidez/flujos de dinero constantemente y toma medidas para restablecerlas, si puede ser, antes de que sea demasiado tarde.

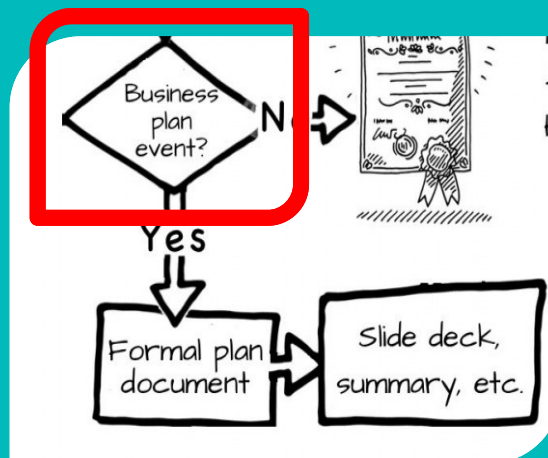


¿Y SI LOS INVERSORES/BANQUEROS QUIEREN MÁS DETALLES SOBRE PUNTOS ESPECÍFICOS?

- ✓ En tal caso, temenos lo qe la Figura 3 llama evento de plan de negocio, cuando se necesita algo más largo que ligero.
- ✓ El plan ligero es un buen primer borrador. Añádele lo que específicamente se te pide:
 - o un análisis/plan de mercado, o
 - una estrategia de salida, o
 - una descripción detallada de producto o
 - cualquier otra información necesitada por externos
- ✓ Inclúyelos como sumarios, presentaciones, o apéndices

¿Y SI LOS TERCEROS INTERESADOS EXTERNOS QUIEREN MÁS INFORMACIÓN?

- El **evento de plan de negocio** tiene lugar cuando hay una razón real para que una empresa presente un document con un plan de negocio a terceros externos.
- Normalmente, los eventos de planes de negocio communes están buscando un préstamo commercial de negocio o préstamos de externos.
- La idea de un plan ligero es que tú no haces crecer tu Plan de Negocio Ligero con un evento de plan de negocio hasta que el problema lo merezca.



PITCHING: ¿CÓMO SE DECIDEN EN LA PRÁCTICA LOS INVERSORES/FINANCIEROS?

- No deberíamos confundir el rol de cualquier plan en recaudar dinero.
- **Inversores no invierten en planes de negocio; invierten en negocios.**
- Ellos invierten en modelos de negocio con expectativas de negocio satisfactorias, buenos equipos fundadores, mercados, y ajustes mercado-producto.
- Ellos buscan una relación entre el riesgo y el retorno potencial.

PITCHING: ¿CÓMO SE DECIDEN EN LA PRÁCTICA LOS INVERSORES/FINANCIEROS?

■ Factores como el modelo de negocio, la escalabilidad, la protección de la propiedad intelectual y fugas de liquidez son muy importantes para los inversores y son examinados por ellos en profundidad antes de que inviertan en cualquier startup.



PITCHING: ¿CÓMO SE DECIDEN EN LA PRÁCTICA LOS INVERSORES/FINANCIEROS?

Así es cómo los inversores realmente deciden invertir o no invertir en cualquier start-up:

1. Los inversores dependen principalmente de resúmenes.

- Ellos ponen a un lado todos los resúmenes que fallan al convencerles de invertir en nuevas ideas de negocio.
- Entonces piden a otros fundadores que provean resúmenes.
- Los resúmenes pueden ser verbales, o en formato electrónico, o en plantillas preparadas previamente provistas por los inversores.

PITCHING: ¿CÓMO SE DECIDEN EN LA PRÁCTICA LOS INVERSORES/FINANCIEROS?

En el caso del plan de negocios convencional, inversores pasan tiempo leyendo **sólo el resumen ejecutivo** (mira la Figura 1), ¡que no debería ser más largo de **1 página!**

2. Sólo las startups innovadoras con resúmenes interesantes son invitadas al pitching.

- Inversores quieren verse en persona con los fundadores, comprender el modelo de negocio, ajuste product-mercado, evaluar el potencial, y solo entonces decidir si están interesados en ir más allá.

PITCHING: ¿CÓMO SE DECIDEN EN LA PRÁCTICA LOS INVERSORES/FINANCIEROS?

3. Si los inversores están interesados, proceden con las Diligencias Debidas antes de realizar desembolso alguno.

- Esto significa comprobar los historiales de los fundadores, históricos de la empresa, clientes, propiedad intelectual, aspectos legales, etc., y, por supuesto, el modelo de negocio, la clase de estrategia principal, táctica, principales hitos, métrica, y proyecciones que son parte del normal plan de negocio ligero.
- Inversores/financieros potenciales no necesitan ver los resúmenes y descripciones en meticuloso detalle como se hacía con los planes de negocio convencionales.

PITCHING: ¿CÓMO SE DECIDEN EN LA PRÁCTICA LOS INVERSORES/FINANCIEROS?

- Ellos necesitan aprender, sin embargo, un montón sobre los fundamentos básicos del negocio, su prospección de mercado, los riesgos inherentes y si los retornos esperados compensan esos riesgos.
- Según lo dicho, esto puede hacerse mejorando el plan de Negocio Ligero con información adicional clave que se consideraría satisfactoria para las diligencias debidas requeridas por los inversores.

PITCHING: ¿CÓMO SE DECIDEN EN LA PRÁCTICA LOS INVERSORES/FINANCIEROS?

Recuerda que:

- VCs/Business Angels enfatizan en que los fundadores de start-ups innovadoras que consiguen fondos no se basan en planes de negocios escritos para el pitching, sino que tienen un plan entre sus dedos. Ellos conocen todos los aspectos de su negocio **de adentro para fuera**.
- Sin embargo, los inversores interesados necesitan planes de negocio para las diligencias debidas. Estos documentos deberían ser guardados **ligeros** y ser enriquecidos con información adicional clave como se dijo y no basado en largas asunciones demasiado optimistas, como pasaba con los planes de negocio convencionales.

LOS MENSAJES CLAVE DEL PLAN DE NEGOCIO LIGERO

■ Estate Seguro de que revisas tu plan de negocio ligero regularmente:

- ✓ Registra tu progreso en el plan.
- ✓ Satisface las necesidades cambiantes de los clientes con el mínimo coste fijo y variable, tan pronto puedas.
- ✓ Toma nota de lo que no se esperaba y
- ✓ Toma decisiones rápido para mejorar, las cosas basadas en las diferencias entre planeado y real.

■ Finalmente no olvides que: “No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, no la más inteligente, sino las que responden al cambio”. – CHARLES DARWIN.

EJERCICIO 1: CASO DE STUDIO EN UN BAR TEMÁTICO EN BERLÍN

■ Por favor, lee el plan de negocio ligo real que se te ha presentado (Bar temático en Berlín) y danos tu opinion y comentarios, basados en las siguientes preguntas:

- ¿Está el Mercado objetivo de este nuevo negocio claramente explicado?
- ¿Presenta esta nueva idea de negocio una evidencia sensate de sus motivaciones?
- ¿Está la idea de negocio claramente explicada?

El caso de studio puede verse aquí:

https://www.google.com.cy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj5xly98bfKAhWDVxQKHxp4Ah8QFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fopus4.kobv.de%2Fopus4-hwr%2Ffiles%2F79%2FSaydam%2CSirin_288767.pdf&usg=AFQjCNF6XMHzdcNiXIJLluU4xzfDxbUVw&bvm=bv.112064104,d.ZWU

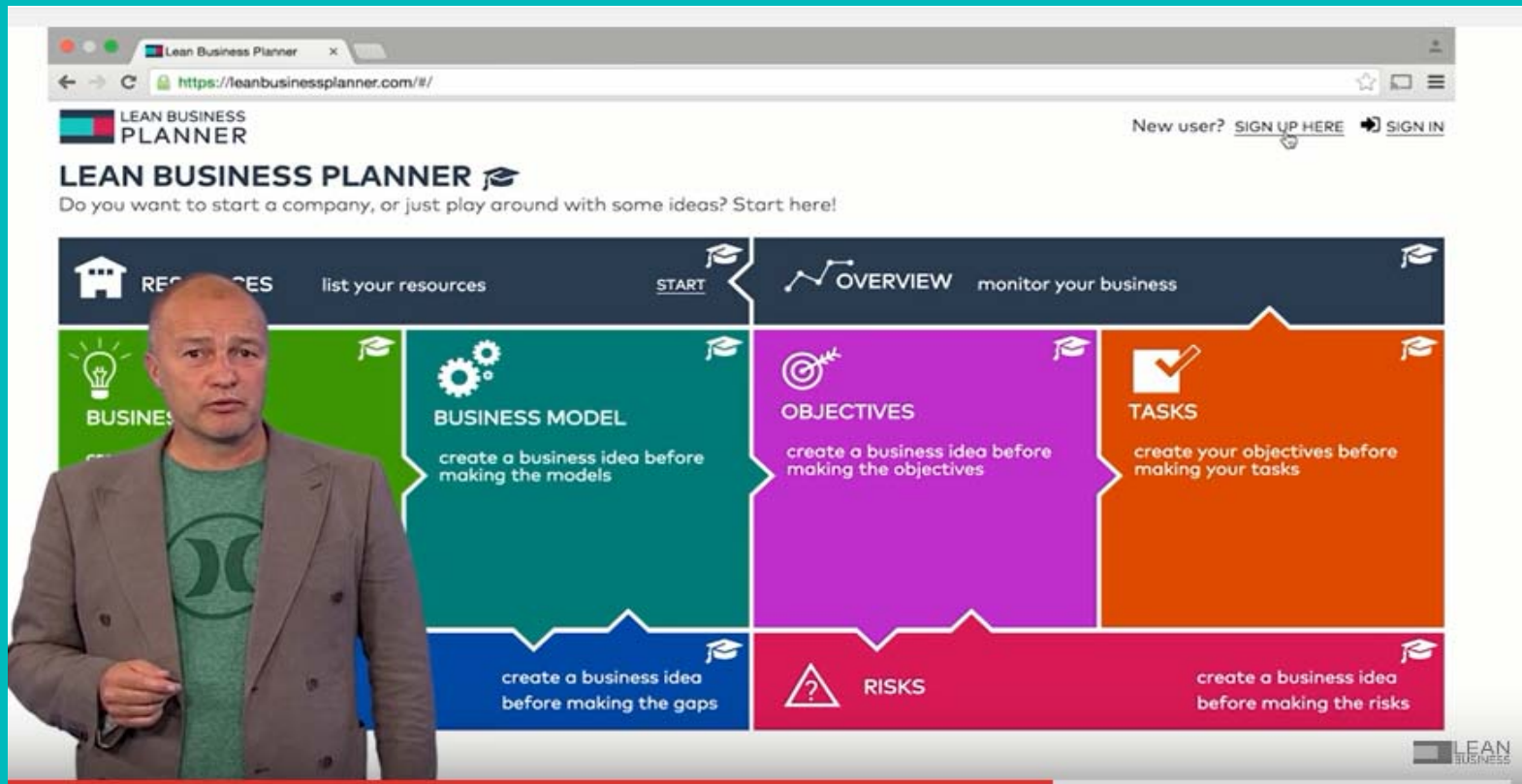
2º EJERCICIO

- Todas las organizaciones participantes deberían invitar al menos un fundador de start-up que haya desarrollado un plan de negocio ligero para presentarlo a los participantes, enseñando cómo esto ha evolucionado durante un período de tiempo específico.
- El ponente debe poner particular énfasis en los retos que tuvo que enfrentar cuando desarrolló su plan de negocio, qué partes requieren especial atención, qué piden ver los inversores, algunos consejos sobre cómo prepararlo correctamente y eficientemente, cómo les ha ayudado a seguir sus pasos.
- Tiempo estimado de presentación del ponente invitado: 20-25'
- Tiempo para preguntas y respuestas: 20-25'.
- Tiempo total: 50'.

VIDEO IMPORTANTE

Planeando un Negocio Ligero

https://www.youtube.com/watch?v=k_q_ifSFP3Q



**DEL MODELO DE NEGOCIO DEL LIENZO AL
PLAN DE NEGOCIO LIGERO
UNA GUÍA PARA STARTUPS
INNOVADORAS**



**¡Gracias por tu
atención!**