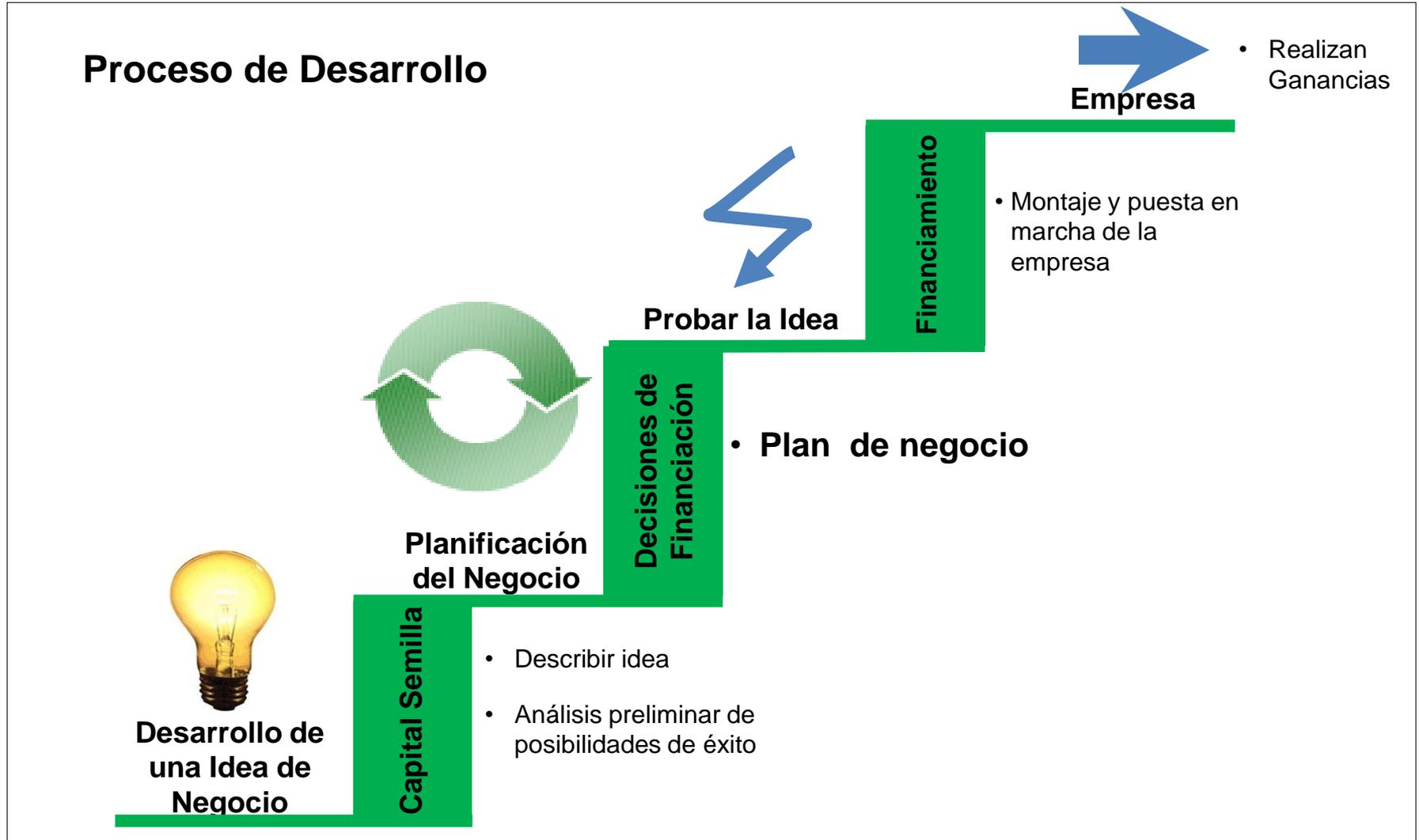


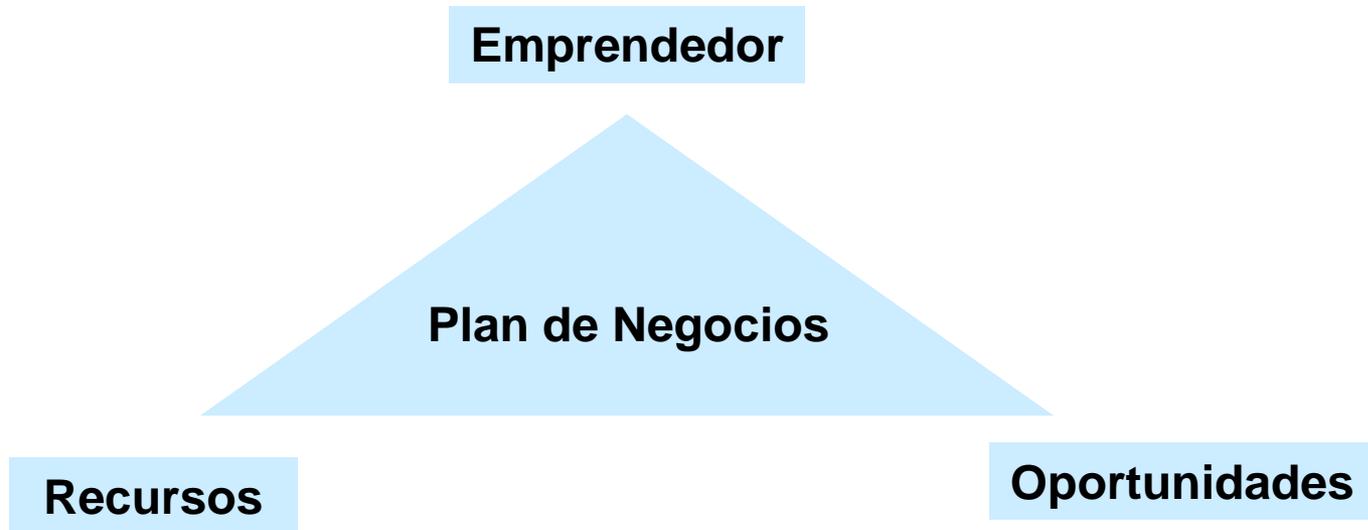


Estructura del Plan de Negocio

* Taller basado en láminas de McKinsey & Company para talleres de años anteriores – Material Confidencial

Proceso Creación “Start-up”



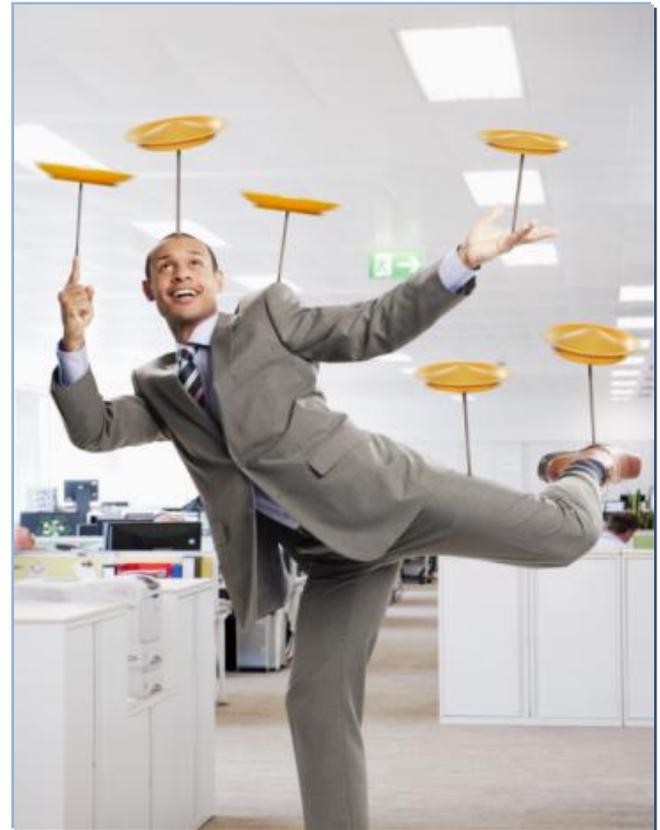


Fuente: *Timmons*

Aprendiendo a ser Malabarista....

La creación de una empresa requiere una combinación de elementos que conjuntamente garantizan su éxito.

Manejar esos elementos requiere la disciplina, esfuerzo y la habilidad de un malabarista.



“Utiliza el proceso de planificación para decidir si el negocio es realmente tan bueno como tú crees. Plántate si realmente deseas dedicar cinco años de tu vida haciendo eso”.

Eugene Kleiner
Inversor de Capital Riesgo

La idea no es mas que el principio

Tipos de ideas

- Oportunidad nuevo producto o servicio
- Innovación dentro de un negocio ya existente

Desarrollando la idea

- Una idea por sí sola no vale nada -
- La idea debe *probarse*:
 - Oportunidad de mercado
 - Viabilidad económica
 - Factibilidad tecnológica
 - Grado de innovación

**Prototipos +
Clientes**

Aspectos a tener en cuenta

- No enamorarse de la idea, es sólo el punto de partida
- Ser flexibles, la idea puede cambiar
- Ser críticos

Importancia del equipo

Exigencias

Descripción

**Hay mucho
por hacer**

- La definición, planeación y montaje de una nueva empresa requiere mucha dedicación
- Hay que “remangarse” las mangas

**Se requieren
habilidades
complementarias**

- Conocimiento de industria
- Conocimientos funcionales
- Habilidades, aptitudes y personalidad

**El inversionista
financia al equipo,
no a la idea**

- ¿Tiene el equipo experiencia en proyectos similares?
- ¿Conocen sus fortalezas y debilidades?
- ¿Inspiran confianza y empatía?
- ¿Están comprometidos en el proyecto?

**Un equipo de
alto desempeño
obtiene un
resultado mucho
mayor que la
suma de las
partes**

Exigencias

Descripción

Capital

- Las empresas *start-up* necesitan de financiamiento / recursos
- Debe siempre adoptarse la “visión del inversionista”

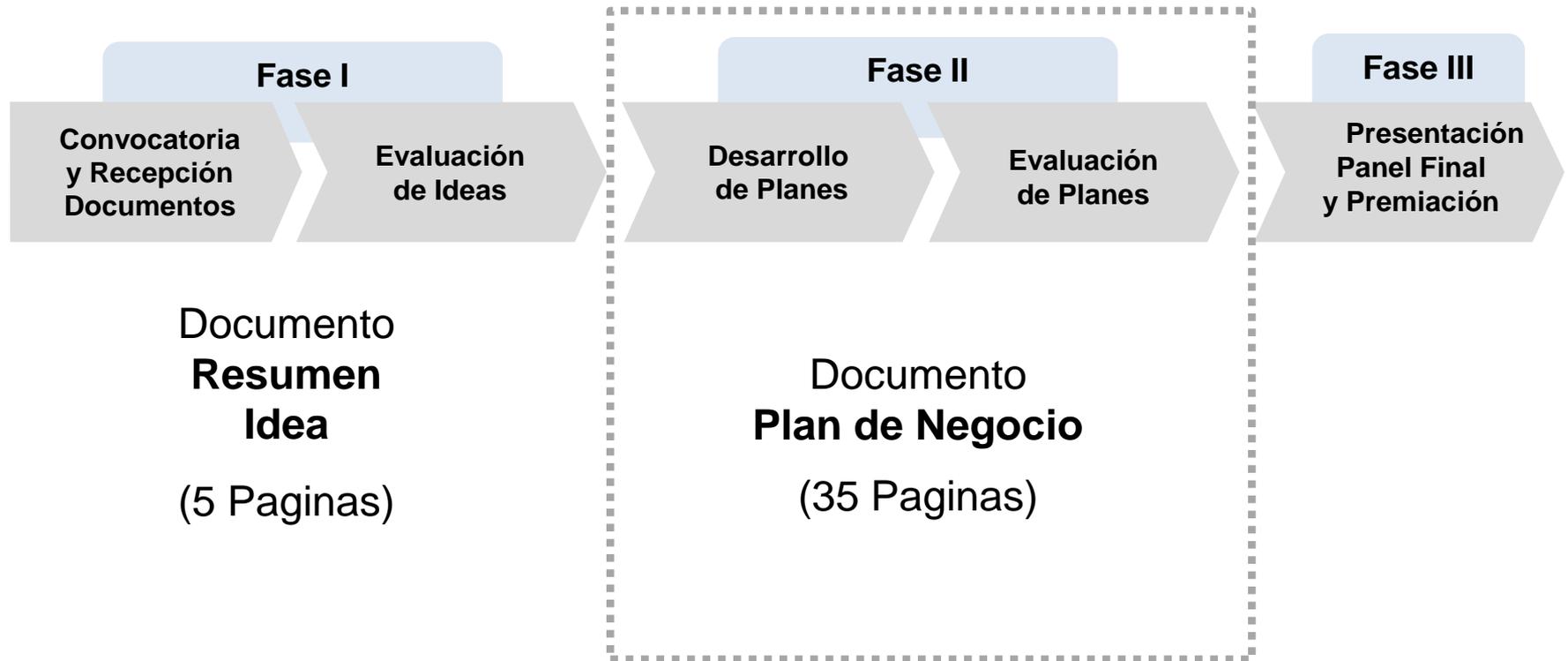
Proveedores de servicios

- Provisión de datos y de conocimiento en temas específicos
- Pueden apalancarse recursos gratis o invertir en la consecución de habilidades o información crítica

Red de relaciones

- Conseguir apoyo y opinión de grupos relevantes:
 - Emprendedores experimentados
 - Empresas de capital de riesgo
 - Empresas de “Head Hunters”
 - Expertos técnicos
 - Clientes

El equipo debe tener en cuenta estos factores para el éxito futuro de su negocio



¿Qué espera el Concurso en la Fase II?

- Entrega del PN antes del 17 de Septiembre
- Elaboración del PN siguiendo la metodología del Concurso Ideas
- Equipos emprendedores comprometidos y con las habilidades y experiencia adecuados
- Conceptos de negocio de alto potencial y altas probabilidades de éxito con una excelente presentación
- Planificación basada en supuestos reales y retornos atractivos

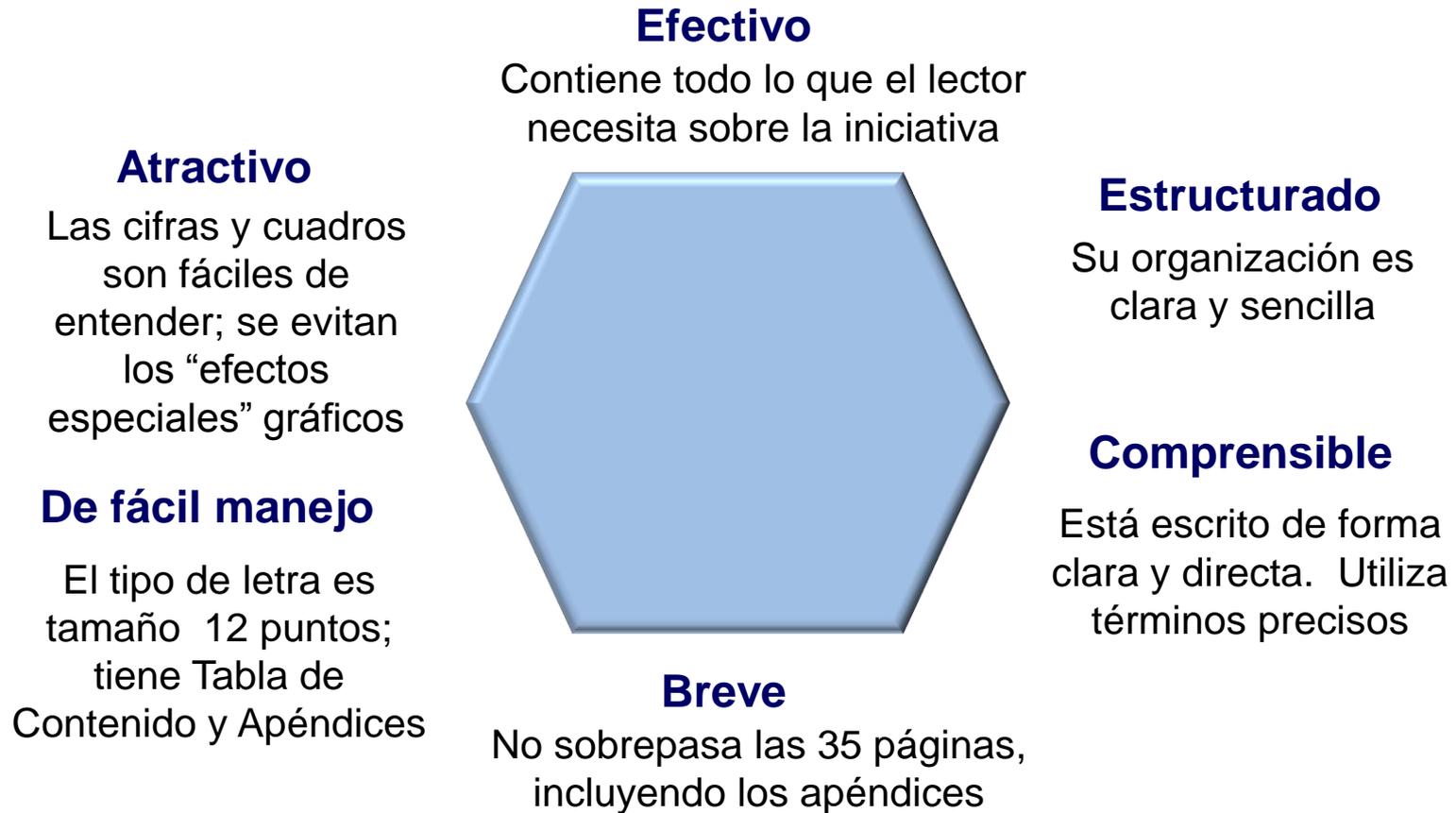
Importancia del Plan de Negocio

Herramienta de Planificación

- Obliga a los emprendedores a analizar sus ideas sistemáticamente
- Muestra las lagunas de conocimiento
- Ayuda a la toma de decisiones
- Sirve como herramienta de comunicación
- Ayuda a determinar los recursos que serán necesarios
- Prueba experimental de la realidad

Herramienta de Comunicación

Diseño del Plan de Negocio



Redactar un PN requiere de conocimientos mayores que el Resumen de la Idea

Contenido del Plan de Negocio

1. Resumen ejecutivo
2. Producto o servicio: Propuesta de valor
3. Equipo de trabajo
4. Mercado, clientes y competencia
5. Sistema de negocio y organización de la empresa
6. Calendario de implantación
7. Riesgos
8. Financiamiento

Contenidos apropiados



Estructura adecuada



**Plan de Negocio
fácilmente
comprensible, y
altamente convincente**

1. Resumen Ejecutivo

- ✓ El PN debe empezar siempre por el resumen ejecutivo
- ✓ **Es lo primero que se lee, pero lo último que se escribe**
- ✓ La redacción del resumen requiere de un esfuerzo especial
- ✓ El objetivo del Resumen es anticipar el contenido de los capítulos del plan
- ✓ No deben ser necesarios más de 5- 10 minutos para leerlo
- ✓ El resumen define si el lector seguirá leyendo el plan o si será rechazado

El Resumen Ejecutivo debe:

- ✓ Despertar el interés a los responsables de tomar decisiones
- ✓ Destacar las conclusiones más importantes
- ✓ Ser objetivo, claro y conciso
- ✓ Ser independiente del plan
- ✓ Provee una visión general y más clara PN

El Resumen Ejecutivo NO debe ser:

- ✓ Una introducción general al plan
- ✓ Una carta de intención
- ✓ Una apertura para generar suspenso

2. Producto o Servicio

Descripción/elementos

Componentes Clave

Beneficio para el cliente

- ✓ ¿Cómo se logrará clientes satisfechos?
- ✓ ¿Qué problema vamos a resolver?
- ✓ ¿Cómo se conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes?
- ✓ ¿Cuál es la propuesta de valor?

Descripción del Producto/ Servicio

- ✓ ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?
- ✓ ¿Es un producto o servicio único?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual de desarrollo?
- ✓ Documentar el estado de evolución del producto.
- ✓ Indicar la situación de protección intelectual

Fuentes de generación de dinero

- ✓ ¿Cómo es que vamos a generar ingresos?

- **Describe una solución a un problema existente en el mercado**
- **Contempla una necesidad de un cliente**

3. Equipo de Trabajo

Descripción/elementos

Componentes Clave

El equipo

- ✓ Cualidades complementarias de integrantes
- ✓ Participación de cada miembro (basado en habilidades)

... y sus miembros

- ✓ Aspectos relevantes de sus hojas de vida
- ✓ Cómo se destacan los miembros (experiencia laboral, logros, reputación empresarial)
- ✓ Experiencias y habilidades que servirán para implantar la idea
- ✓ Descripción de carencias del equipo (experiencias y habilidades)

- **Una clara descripción de fortalezas y debilidades del equipo, busca "emocionar" a los inversionistas y aumentar la confianza**
- **El equipo emprendedor clave**

4. Mercado, cliente y competencia

Descripción/elementos

Componentes Clave

**Análisis Mercado
y Competencia**

**Estudiar Mercado
Objetivo**

**Definir Estrategia
Mercadeo**

- ✓ Generar el conocimiento necesario del mercado y la competencia para definir estrategia del negocio
 - Tamaño y crecimiento del mercado (total, geográfico por segmentos)
 - Análisis de la competencia (jugadores, estrategia, participación, dinámica)
 - Productos/servicios similares

- ✓ ¿Quiénes son los clientes?
 - Descripción/tamaño/patrones de consumo
 - Segmentación, atractivo por segmento

- ✓ ¿Cómo capturar clientela?

- ✓ Las “cuatro Ps” del Marketing:
 - Producto
 - Precio
 - Posicionamiento
 - Promoción

4. Mercado, cliente y competencia

Segmentación del público objetivo

Cuantificar público objetivo en cada segmento

- ¿Cuál es mi público objetivo y cómo puede segmentarse?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de información cuantitativa sobre este público?
- ¿Cómo ha sido la evolución de cada segmento en los últimos años?
- ¿Qué factores influyen en el crecimiento del público objetivo?
- ¿Cuál es la mejor estimación del crecimiento para el futuro?

Estimar el tamaño total del mercado

- ¿Cuáles son las principales fuentes de información del consumo unitario?
- ¿Cuál es el nivel de consumo unitario (por consumidor o empresa)? Cómo debe evolucionar en los próximos años?
- ¿Cuáles son los volúmenes de venta e ingresos de este mercado?

Estimar el potencial de participación

- El producto/servicio ¿posee alguna ventaja competitiva?
- ¿Cuál es el nivel de competencia del mercado?
- ¿Cuál es la demanda actual hacia el producto/servicio y su tendencia?
- ¿Cuál es el potencial de captura de participación del mercado?

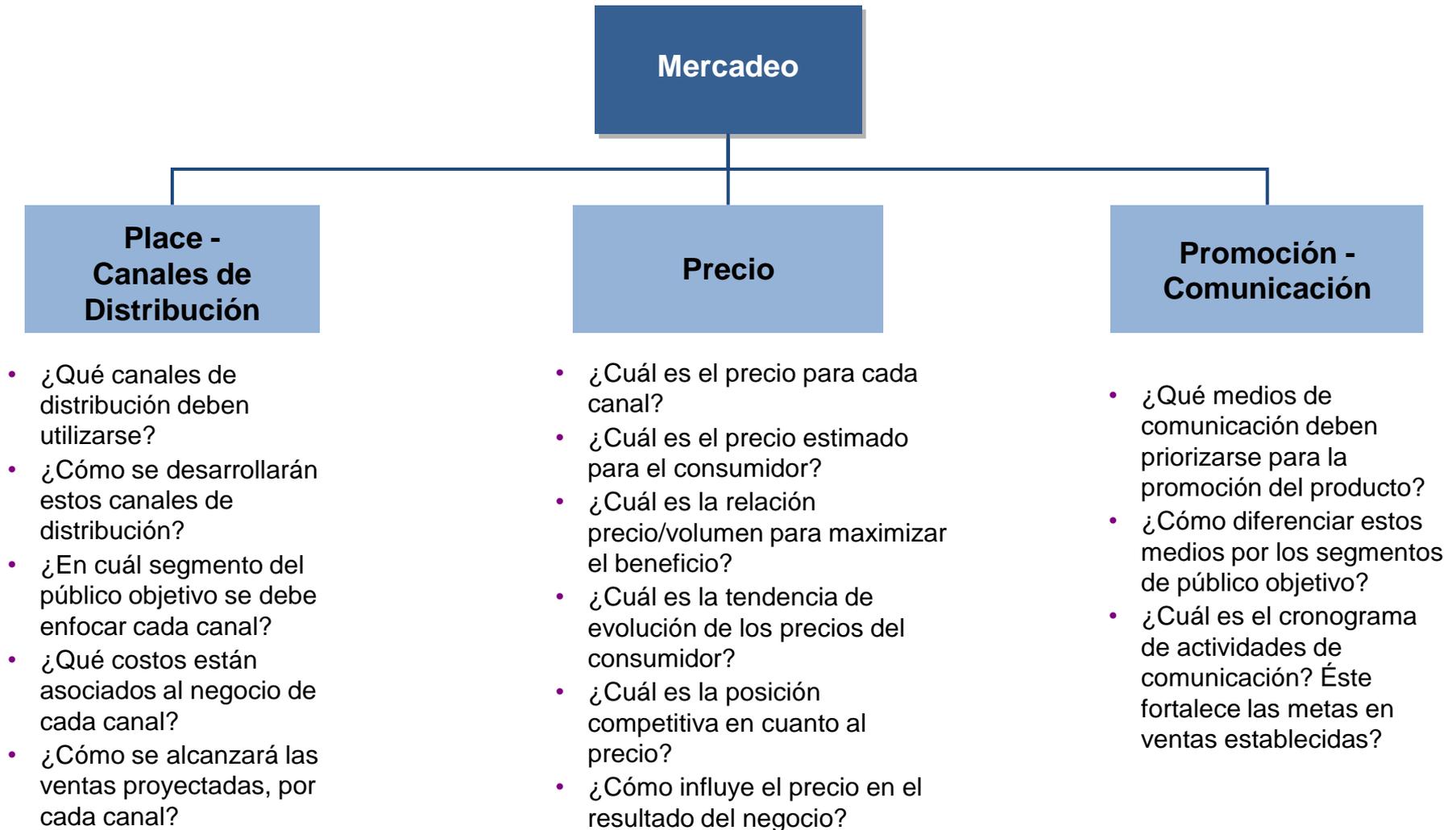
¿Cuáles son las premisas clave en las proyecciones realizadas?

Para un buen posicionamiento



- Identificar las necesidades mas significativas del cliente
- Definir segmentos de clientes claros y con un tamaño suficiente
- Diseñar una propuesta interesante para el cliente.
- Definir su diferenciación con la competencia
- Asegurar la satisfacción del cliente.

4. Mercado, cliente y competencia



5. Sistema de Negocio y Organización

Descripción/elementos

Componentes Clave

Entender la industria y el sistema de negocio

- ✓ Cadena de valor de la industria
- ✓ Cadena de valor de la empresa
 - Procesos
 - Etapas clave

Definir que hacer y que comprar

- ✓ Definición de etapas críticas y “enfoque” de la empresa
- ✓ Identificación de potencial de “compra” vs. realizar actividad internamente outsourcing

Diseño Organizacional

- ✓ Identificación de competencias clave en la empresa
- ✓ Desarrollo de esquema organizacional eficientes
- ✓ Sugerencias sobre crecimiento a futuro

Entendimiento de los procesos y las necesidades organizacionales al interior de la firma

Descripción Sistema de Negocio



- Definir el sistema de negocio adecuado para la compañía
 - Estructuración lógica
 - Completo
 - Útil para planificación
- Definir área de concentración
- Definir actividades “Fabricar”, “Comprar” o “Alianzas”
 - Importancia estratégica
 - Mejor proveedor
 - Disponibilidad

6. Calendario de Implantación

Descripción/elementos

Componentes Clave

División de Tareas en paquetes de trabajo

- ✓ Describir pasos sencillos
- ✓ Cada paso tiene un hito, una fecha y un responsable

Asesoría de Expertos

- ✓ Compartir con expertos
- ✓ Retar los tiempos existentes cómo acelerarlas

Identificación del camino crítico

- ✓ Identificar acontecimientos que impiden otros
- ✓ Identificar y resaltar ruta crítica

Una correcta planificación gana credibilidad de inversores y socios, reduce los riesgos y aumenta las posibilidades de éxito

Descripción/elementos

Componentes Clave

Identificar Riesgos

- ✓ Riesgos internos y externos que suponen una amenaza
- ✓ Sistema de evaluación de riesgos en el tiempo
- ✓ Medidas a tomar para afrontar riesgos

Análisis de Sensibilidad

- ✓ Descripción de escenarios
- ✓ Resultado bajo distintos escenarios
- ✓ Impacto cuantitativo
- ✓ Impacto cualitativo

Un exhaustivo análisis de riesgos aumenta la confianza (interna y externa) en el Plan

8. Planificación Financiera

Descripción/elementos

Componentes Clave

Recursos

- ✓ Inversiones requeridas
- ✓ Estados de ganancias y pérdidas
- ✓ Balance de general

Liquidez Requerida

- ✓ Flujo de caja requerido
- ✓ Capital de trabajo para sustentar crecimiento
 - Inventario
 - Cuentas por cobrar
 - Cuentas por pagar
- ✓ Fuentes de financiamiento en el tiempo
 - Préstamos familiares y de amigos
 - Apoyo estatal
 - Hipotecas
 - Arrendamiento financiero
 - Préstamos bancarios
 - Capital riesgo
- ✓ Inversionista privado
- ✓ Tasa de retorno al inversionista

Origen de los Fondos

Una correcta y creíble planificación financiera aseguraría el interés y confianza de los inversionistas en el proyecto

"El genio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de transpiración."

Thomas Edison

- Utilice su raciocinio, intuición y conocimiento de la situación para evaluar la importancia relativa de cada aspecto que Ud. está analizando
- Cuando sea necesario hacer un análisis, no se pierda en los detalles! Una precisión de $\pm 20\%$ en general es suficiente en el PN
- Asuma algunos riesgos. Las hipótesis serán revisadas varias veces durante la finalización del plan
- Explique sus premisas/ suposiciones



Si no lo puedes decir de forma sencilla y clara, piénsalo y sigue trabajando hasta que lo logres

Karl Popper - Filósofo