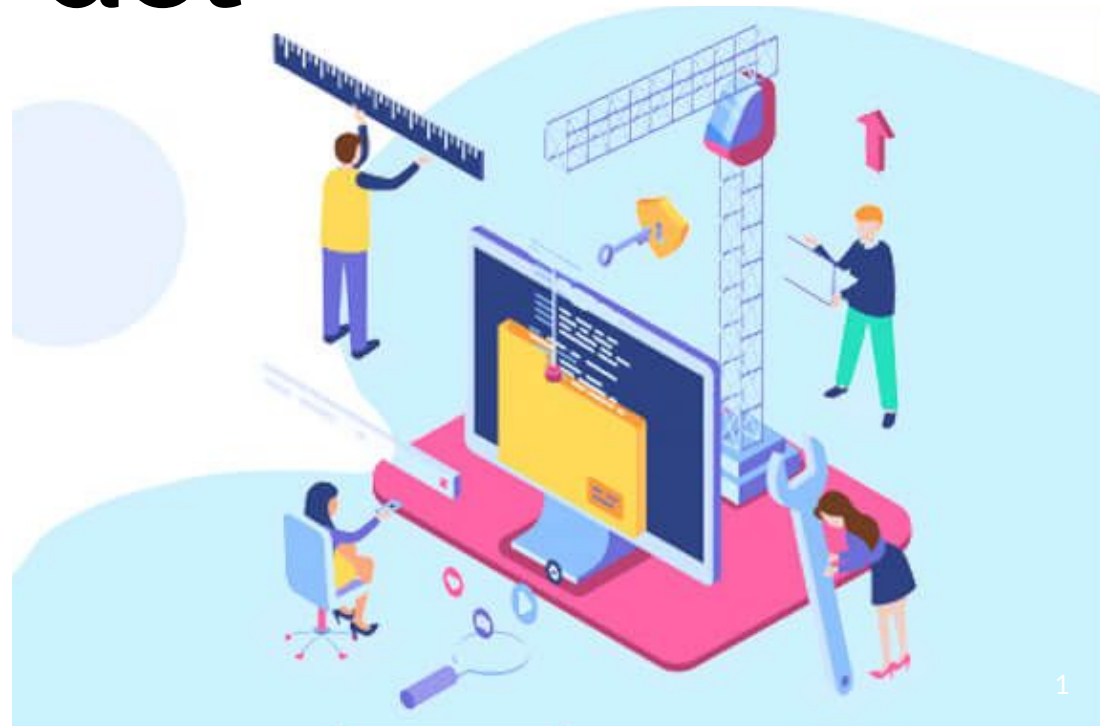




El Negocio del Software

Plan de Negocio

Electiva - Edición 2021



Objetivos

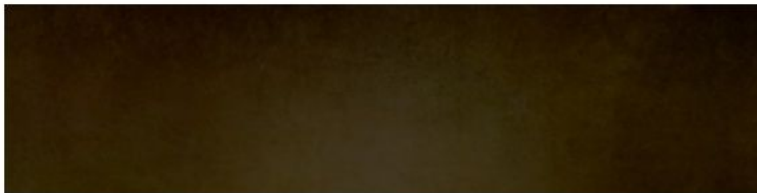
En este módulo en particular se busca:

- Explicar la importancia de considerar todos los aspectos del negocio
- Entender el rol de la herramienta Plan de Negocios
- Identificar los componentes clave de un plan de negocios y su relevancia:
 - Tamaño del mercado (TAM, SAM, SOM)
 - Competencia y ventajas competitivas
 - Relación entre las proyecciones financieras y el crecimiento del negocio
 - Entre otras...





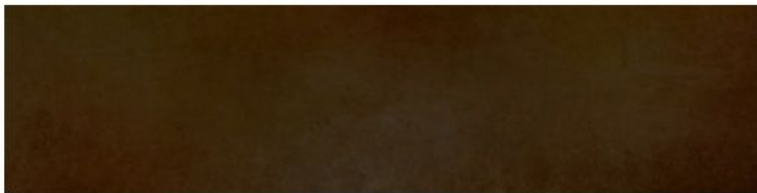
PLAN DE NEGOCIO



**IT IS BETTER TO
HAVE A BAD PLAN
THAN NO PLAN**

GARRY KASPAROV

PICTUREQUOTES.COM



PICTUREQUOTES



Un mal plan es mejor que ningún plan.

Un buen plan es mejor que ambos.



PLAN DE NEGOCIO



Plan de Negocio

Introducción



Es una práctica estándar para documentar el plan de negocio de una empresa.

No existe un único formato para este documento.

Sistematiza la planificación en **todos** los principales aspectos del negocio

Puede tener como alcance proyectos comerciales dentro de un negocio existente, como ser:

- Internacionalización
- Producto
- Subsidiaria
- Nueva línea de negocio

Plan de Negocio

Introducción (cont.)



Es también:

- una formalidad
- una **carta de presentación** y una muestra de capacidad
- una forma de mostrar compromiso para con la visión y dominio del estado del arte

Requerido por la mayoría de los grandes fondos de capital de riesgo.

Los contenidos pueden y **deben ser ajustados** según los fines de la interacción con cada interlocutor.

La mayoría de las veces **NO** se leen más allá del Resumen Ejecutivo (y se ojea el resto) pero aún así envía el mensaje correcto al lector (de que hicimos los deberes, conocemos el problema, el mercado, etc.).



Plan de Negocio

Objetivos y funciones

2 grandes objetivos:

- **Interno:** forzar la generación temprana de respuestas a las preguntas clave del negocio.
- **Externo:** estructurar los contenidos en un documento formal que pueda servir para comunicar el plan (ej: para levantar capital).



7 RAZONES PARA ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIO

¿Por qué escribir un business plan?





Plan de Negocio

Analogía con CV

Es como el **Curriculum Vitae** del negocio:

- cumple un gran rol como carta de presentación ante instituciones evaluadoras (Bancos, Fondos VCs, Aceleradoras, ANII, etc).
- muchas veces no se piensa en hacerlo hasta que se lo necesita.
- es una buena práctica tener una versión que pueda ser adaptada según las distintas necesidades que vayan surgiendo o los interlocutores.
- debe ser actualizado con cierta regularidad para que se mantenga vigente.



Plan de Negocio

Aspectos negativos



- Por su carácter formal, profundo y extenso involucra una **costosa inversión** (costo de oportunidad alto en momentos en el cual el tiempo es muy valioso).
- En ocasiones se utiliza como **excusa para procrastinar** el comienzo del negocio (el síndrome de la eterna planificación).
- **Se cuestiona su sentido y validez**, dado el tiempo que toma, en ocasiones una vez terminado sus contenidos ya están desactualizados (el síndrome de la enciclopedia).



Plan de Negocio

Plan de negocio VS BMC

Plan de Negocio	BMC
en profundidad	alto nivel
interno y externo	interno
características más estáticas	dinámico
impreso / PDF extenso	visual
documenta algo bien definido	permite explorar e ir cambiando sobre la marcha

Plan de Negocio

Contenido típico


- Resumen Ejecutivo
- Descripción de la compañía
- Descripción del problema
- Descripción de la solución
- Análisis de Mercado
 - ◆ Tamaño del Mercado Objetivo
 - ◆ Análisis Competencia



- Modelo de Negocio
- Organización y Equipo
- Proyecciones Financieras

Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)



Resumen Ejecutivo

Es el elevator pitch

Debe ser editado a la perfección.

Es lo que tiene mayor probabilidad de ser leído.

Se recomienda escribirlo al final.

Mínimo 1 carilla de longitud, y máximo 10 páginas.


Se recomienda que incluya todos los llamadores de atención, datos, noticias, números que hagan brillar al emprendimiento.

Componentes clave:

- Objetivo del plan de negocio (levantar capital, acceder a crédito, com interna, etc)
- Problema
- Solución
- Mercado objetivo
- Competencia
- Equipo
- Resumen Financiero
- Milestones

Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)



Descripción de la Compañía

En alto nivel

Componentes clave:

- Forma societaria, figuras legales relevantes, fecha y lugar de creación, equipo fundador, etc
- Naturaleza del negocio, razón de ser de la empresa
- Breve reseña histórica
- Resumen de clientes principales si los hay
- Resumen del crecimiento vivido hasta el momento (*traction*)
- Resumen de objetivos de corto y largo plazo

Plan de Negocio

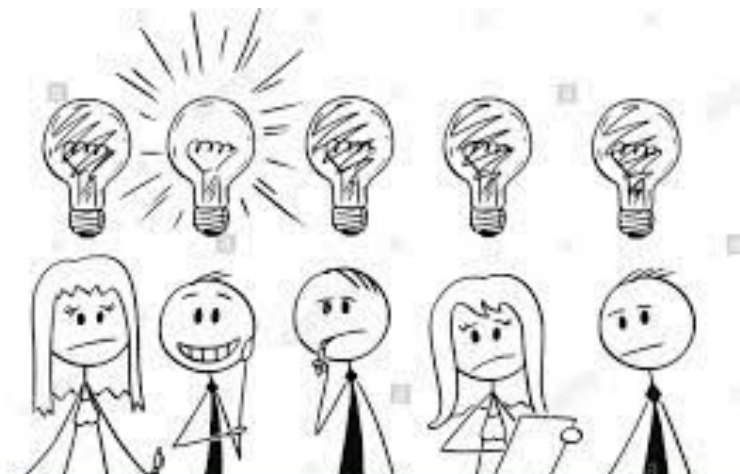
Contenido típico (cont.)

Descripción del Problema

Identificar el *business pain*.

Identificar el cliente tipo.

Identificar soluciones alternativas que se dan a la problemática actualmente.



Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)



Descripción de la Solución

Demostrar la propuesta de valor de la compañía.

Responder:

- Cómo se aborda la problemática previamente planteada?
- Por qué es una mejor solución que las alternativas existentes?


Brindar detalles relevantes de patentes y propiedad intelectual diferencial (si aplica, típicamente para el caso de Producto).

Dependiendo de la audiencia, descripción de alto nivel de la arquitectura técnica.

Brindar ejemplos y casos de uso.

Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)



Análisis de Mercado

Descripción de **segmentos objetivo** de mercado, incluyendo estadísticas.

Discusión de **tendencias relevantes de mercado** (idealmente respaldadas por proyecciones de terceras partes como Gartner, Forrester, IDC, Boston Consulting Group, etc.).

Definición de los **tamaños de los segmentos** apuntados, incluyendo características demográficas.

Análisis detallado de los competidores, incluyendo fortalezas y debilidades.

Debería responder:

- ¿Por qué ahora? (*timing*)
- ¿Por qué es un buen momento para implementar esta idea de negocio?

Demostrar un buen dominio del mercado objetivo y del problema es clave.

Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)

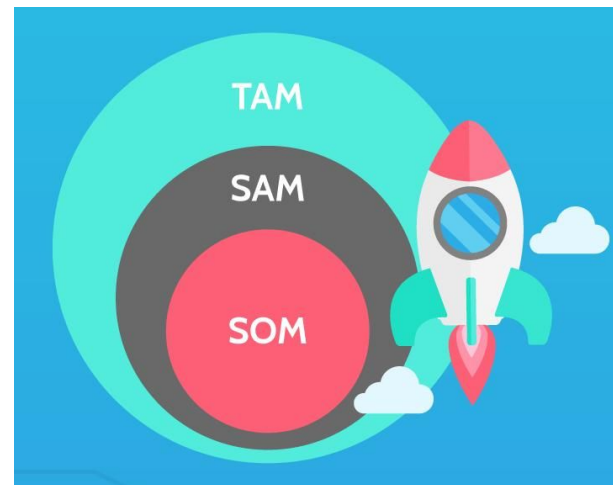
Tamaño de Mercado

Un mercado de tamaño razonablemente grande es condición necesaria para poder acceder a capitales de riesgo.

Es necesario definir con exactitud el mercado objetivo.

Técnicas para determinar el tamaño*:

- Total Available Market (TAM - top down)
- Serviceable Addressable Market (SAM)
- Serviceable Obtainable Market (SOM - bottom up)



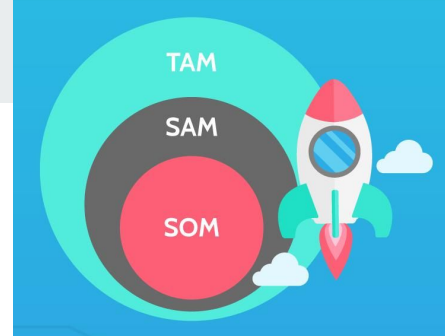
Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)

Tamaño de Mercado

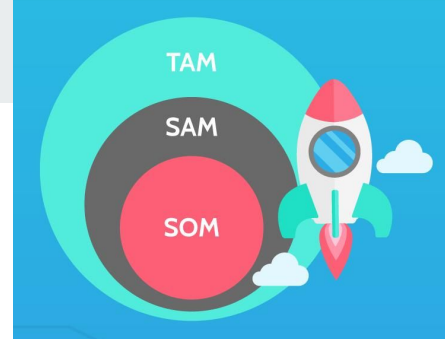
TAM:

- Foco en el volumen total del segmento de mercado.
- Sirve para establecer una cota superior.
- Ventas combinadas de todos las compañías sirviendo un segmento de mercado.
- Fondos americanos típicamente esperan TAM en USA y el resto del mundo.
- ¿Cómo calcularlo?
 - ◆ averiguar todas las ventas de las mayores empresas en un segmento y sumarlas.
 - ◆ consultar asociaciones industriales, cámaras de industria, o información de empresas públicas (que cotizan en bolsa).



Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)



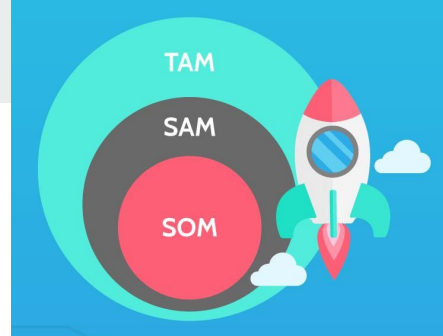
Tamaño de Mercado

SAM:

- Subconjunto del mercado total (TAM) que podrían llegar a utilizar tu tecnología/producto/servicio.
- ¿Cómo calcularlo?
 - ◆ Intersección estimada entre clientes del TAM que cumplen características requeridas por tu solución/producto (como usar celulares, jugar al fútbol 5, etc).
 - ◆ Basado en estimaciones, por ejemplo:
 - Se sabe que la penetración de celulares móviles es de un 25% en la población y que 40% de los smartphones son iPhones
 - El SAM de jugadores de futbol 5 en BR con iPhones es: $SAM = JUGADORES5 * 0.25 * 0.4$

Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)



Tamaño de Mercado

SOM:

- Tamaño realista del mercado objetivo considerando: Competidores, Tendencias, Demanda esperada, Canales de venta y distribución disponibles.

Share of market / Cuota de mercado

proyección bottom-up de ingresos, y penetración de mercado, basada en la menor cantidad de supuestos

EJ: SOM PedidosYaLike Argentina:

- Dado un SAM de 100.000 negocios de delivery en AR
- Si cuento con 3 vendedores, que pueden recorrer 10 negocios por día, y tienen una tasa de éxito del 30%
- Entonces => $(3 * 10 * 0.3) * 365 = 3285$, $3285 \sim 3\%$ del SAM => SOM = 3% en 1 año

Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)

Análisis de la Competencia

Listar competidores.

Analizar ventajas competitivas sobre los competidores.

Evaluar hacer un Benchmark tabulado, según dimensiones de análisis cuantitativas.

Intentar NO caer en... “no tenemos competidores”. Manda una mala señal. Una de dos: o no hicieron bien los deberes o el mercado no es lo suficientemente atractivo.

Modelo de Negocio

Revenue y pricing

Tamaño y ciclo de vida de cuenta promedio

Modelo de ventas y distribución (canales)

Generación de leads y pipeline de clientes

Plan de Negocio

Contenido típico (cont.)

Organización y Equipo (mostrar por qué ESTE equipo es el indicado para llevar adelante este Plan)

Perfil fundadores, con background relevante detallado.

Perfil directorio (Board of Directors / Advisors).

Organigrama, actual y proyectado (por ej: proyectado al año, 3 & 5 años).

Proyecciones Financieras (mostrar lo atractivo de este negocio)

P&L

Cash flow

Capitalization table

Propuesta de acuerdo (en caso de tener como destinatario un Fondo de Riesgo)



REFERENCIAS Y LECTURA COMPLEMENTARIA

Business Plan Template for a Startup Business (material complementario).

“Tu Plan de Negocios paso a paso”, <https://www.entrepreneur.com/>

“Cómo hacer un plan de negocios en 8 pasos”, Miguel Milián.

“Cómo crear un plan de negocios: guía paso a paso (con ejemplos)”, Ana Isabel Sordo,
<https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comercial>

SharePlus Resumen Ejecutivo (material complementario).