

DEL PLAN DE NEGOCIO AL *INVESTOR DECK* Y EL *ONE PAGER*¹

INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años, el documento de trabajo de cabecera para un emprendedor ha sido el plan de negocio, sobre todo cuando se trataba de proyectos de gran riesgo y envergadura en los que se consideraba deseable tener todos los elementos bien pensados, diseñados, previstos y atados.

Sin embargo, para muchos empresarios, un plan de negocio nunca ha sido un elemento necesario para obtener éxito. La experiencia nos dice que muchos de ellos no dedicaron tiempo a redactarlo y que, con un método mucho más intuitivo y centrado en la acción, fueron capaces de labrarse una trayectoria triunfal. Sin embargo, sí puede aportar una serie de ventajas en la medida que:

- 1) **Permite aclarar las ideas.** Explicitar las ideas a través de la escritura es un buen ejercicio para detectar incoherencias entre lo que se piensa de forma vaga y lo concreto.
- 2) **Favorece el aprendizaje y la mejora continua en el negocio.** La redacción del plan favorece su difusión a un gran número de personas que, tras su análisis, podrán dar su opinión y ayudar a enriquecer el proyecto. A pesar de que el riesgo de compartir el plan y que te copien ideas siempre existe, los beneficios suelen superar a estas desventajas.
- 3) **Aporta una visión global.** Se trata de un documento estructurado que cubre de manera amplia y sistemática todos los aspectos considerados relevantes para la puesta en marcha de un proyecto.
- 4) Es un magnífico vehículo para **consensuar la visión y el plan de acción entre los socios y con los empleados clave.** Con el plan se pueden evitar divergencias entre los promotores de un mismo proyecto que, con más frecuencia de la

¹ Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por el Profesor Asociado Bassem Nwelati Artillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2021. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org

deseada, suelen provocar contratiempos y conflictos *a posteriori*, que pueden tener un desenlace trágico para la empresa.

- 5) **Facilita la planificación a largo plazo.** Era habitual ver planes de negocio con horizontes temporales a cinco y diez años. Esta práctica quizás viniera heredada de las grandes empresas que, teniendo una percepción de mayor estabilidad, podían establecer planes a muy largo plazo, mucho más que las pequeñas empresas innovadoras sujetas a mayor variabilidad.
- 6) Es un documento indispensable para **captar inversión de fondos privados** o financiación de bancos y para concurrir a concursos y subvenciones. En estos ámbitos, el plan de negocio era el documento de cabecera, lo primero que te solicitaban antes de mantener siquiera una primera reunión.

Sin duda se trata de un documento de gran utilidad. Sin embargo, el plan de negocios ha suscitado también numerosas críticas, que se justifican, entre otros, por los siguientes motivos:

1. Los planes de negocio, que generalmente se han usado para planificar a largo plazo, cada vez tienen menor credibilidad

El cambio, la inestabilidad y la volatilidad son hoy día la norma habitual en muchos sectores económicos. Por tanto, ¿para qué planificar a tan largo plazo y con tanto nivel de detalle? El desarrollo tecnológico y la velocidad con la que se introducen innovaciones es cada vez mayor y esto genera un efecto en cadena en el conjunto de la sociedad.

En un sector dado, el primer paso suele ser la introducción de una innovación. Cuando esto sucede, ya sea porque la innovación procede de una de las empresas ya afianzadas en él o de otra que emprende, la consecuencia inmediata es que la innovadora incrementa su nivel de competitividad y trastoca los planes del resto, generando nuevas dinámicas en la competencia. Las empresas se ven forzadas continuamente a salir de su zona de confort.

Posteriormente, el mercado suele acoger con agrado las mejoras introducidas por cada innovación y adaptan sus hábitos de consumo, cada vez a mayor velocidad.

Por último, cuando la innovación provoca disrupción, en ocasiones desemboca en la necesidad o interés de los gobiernos por promulgar normas regulatorias del sector que permitan fiscalizar su actividad, minimizar los conflictos con los competidores más tradicionales del sector o evitar algunos efectos indeseables relacionados con el medioambiente, la competencia desleal u otras tantas situaciones.

En definitiva, casi todos los sectores económicos son hoy tan dinámicos que la planificación a largo plazo y con alto grado de detalle puede llegar a ser una pérdida de tiempo.

2. Metodologías ágiles

Ante esta realidad tan inestable, se han popularizado en diferentes campos de actividad otras metodologías más ágiles (*Lean Startup*², *Design Thinking*³...), lo cual supone en muchos casos un excelente antídoto contra la ineficacia.

Estas formas de trabajo nos permiten ser más eficientes en la ejecución de los proyectos, siempre atendiendo a procesos de validación basados en métricas, *KPIs*, empatía directa con los usuarios y *feedback* del mercado en tiempo real, evitando así las querencias personales de los responsables de los proyectos, las falsas premisas o las hipótesis sin contrastar.

Estas metodologías se han expandido con rapidez entre las empresas más dinámicas y exitosas, fomentando el desarrollo de ideas y proyectos paso a paso, de forma iterativa, corrigiendo el rumbo a través del aprendizaje que nos brinda trabajar con el binomio hipótesis-validación.

No hay que dar nada por sabido, hay que descubrir día a día qué es lo que el cliente necesita y adaptarse a ello enseguida: *equivócate rápido y barato, aprende y adaptación*.

3. Macrotendencia hacia la síntesis

De un tiempo a esta parte, especialmente desde la generalización del uso masivo de Internet, nos hemos acostumbrado a consumir una ingente cantidad de información siempre a nuestra disposición: *emails*, *blogs*, *vlogs*⁴, *redes sociales*, *webinars*⁵, *e-books*⁶, *podcasts*⁷, periódicos digitales, foros de discusión, aulas virtuales...; las posibilidades son prácticamente ilimitadas.

Se puede acceder a información divulgativa y generalista o, por el contrario, muy especializada, técnica o compleja. Ante tal cantidad de información disponible, los lectores demandan cada vez mayor brevedad: que se nos presente el grano sin paja. Posteriormente se detallarán algunos consejos para que esta labor de síntesis sea correcta y no incurra en la frivolidad a la que nos tienen acostumbrados algunos medios

² Metodología para desarrollar *startups* evitando el despilfarro innecesario de tiempo y recursos.

³ Método de diseño de proyectos, productos, servicios o conceptos, basados en las necesidades reales de los usuarios.

⁴ Un blog es un sitio web que alberga contenido escrito en forma de entradas, publicado por empresas o autores independientes sobre una determinada temática. Suele conllevar proactividad y continuidad por parte de los titulares, tanto para subir nuevo material como para actualizar los textos ya publicados. Un *vlog* o *video blog* es un blog cuyo contenido se presenta en formato video, utilizando normalmente plataformas adaptadas para ello, como canales de YouTube.

⁵ Seminarios formativos a través de vídeos e Internet.

⁶ Libros en formato electrónico o digital.

⁷ Serie episódica de archivos de audio o vídeo con temática común u otro hilo conductor que el usuario puede descargar a un dispositivo personal para escuchar o ver cuando le convenga.