



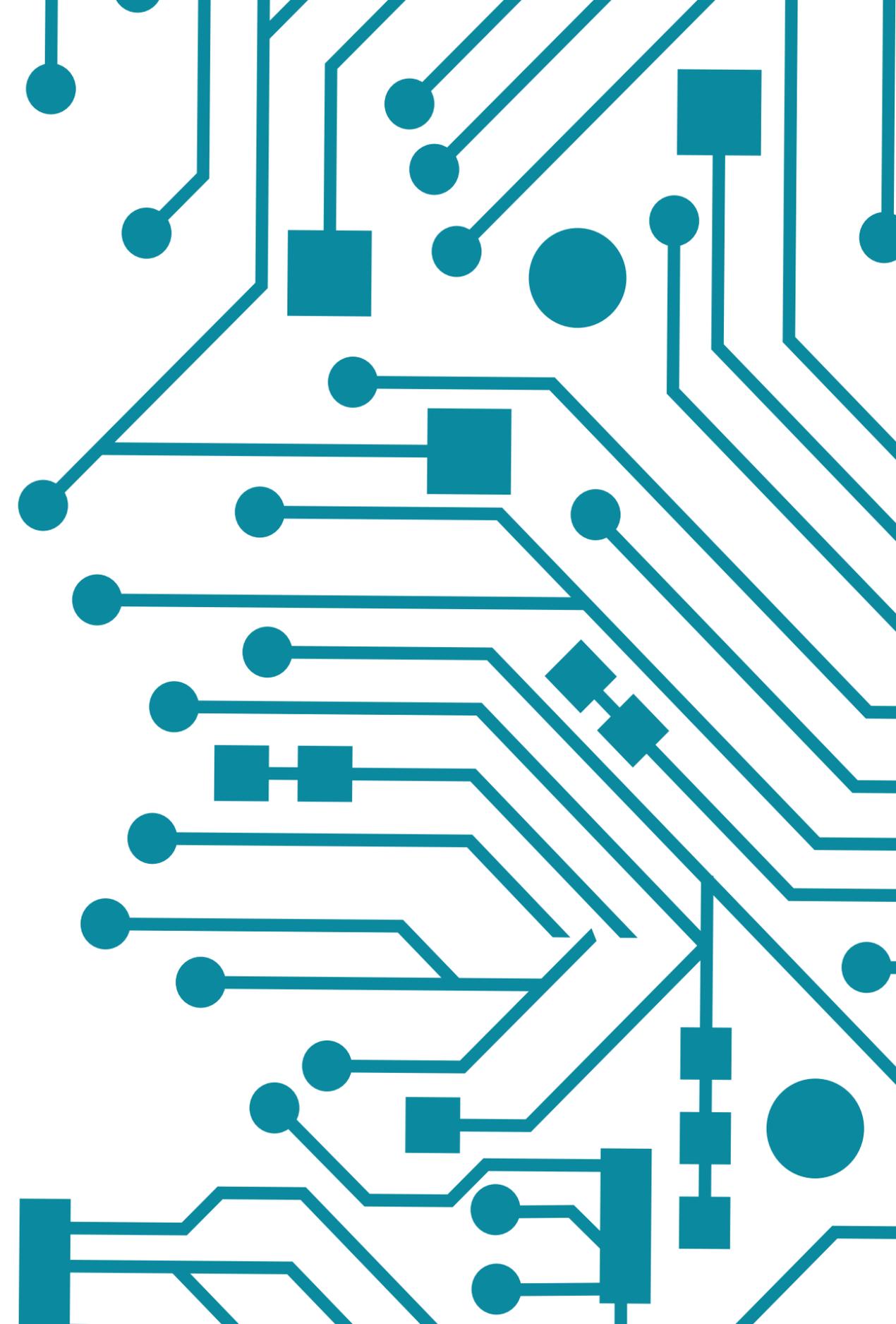
TURNING DIGITAL SKILLS INTO START-UP SKILLS

FOR YOUNG ENTREPRENEURS

MODULE BUSINESS & FINANCE

2.2

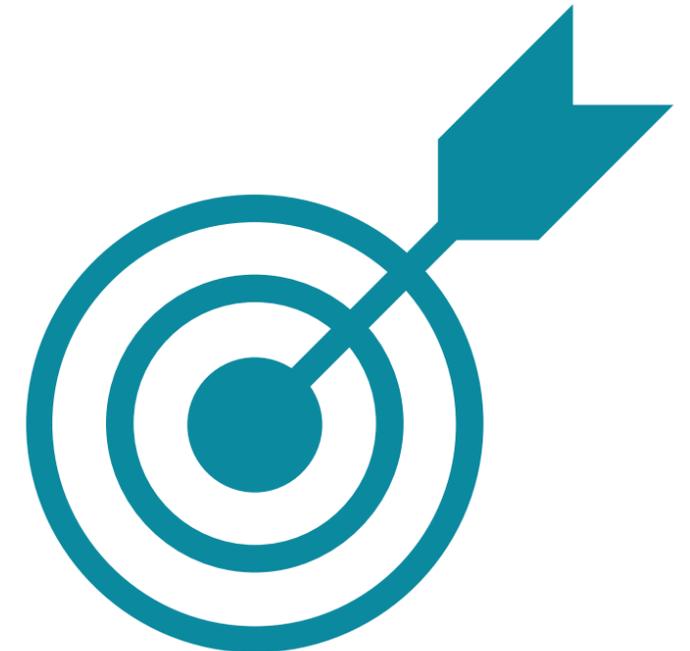
ALFABETIZACIÓN FINANCIERA Y MODELO DE NEGOCIO CANVAS (MNC)



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de terminar este módulo podrás:

- 1 Entender los términos financieros básicos (pero importantes)**
- 2 Entender el Modelo de Negocio Canvas**
- 3 Crear tu propio Modelo de Negocio Canvas**





MODULE COMMUNICATION

Module Outline

EDUCACIÓN FINANCIERA

PRESUPUESTO

FONDOS INICIALES PARA PRIMERAS ETAPAS

PRÉSTAMO

PRÉSTAMO FFF

ESTRATEGIAS DE PAGO

ESQUEMA DE MODELO DE NEGOCIOS

EL ESCENARIO

ETAPA POSTERIOR

INTRODUCCIÓN

Una vez que te hayas decidido sobre tu idea y hayas analizado inicialmente su potencial, debes describir y definir lo que necesitas para conseguirla. Uno de los pasos más importantes en este proceso, es crear tu **presupuesto** y conocer tus **opciones financieras**. Además, debes comprender cómo interactúan las diferentes partes. Para esta parte, el **Modelo de Negocio Canvas (MNC)** es una herramienta muy práctica.

ALFABETIZACIÓN FINANCIERA

¿Qué es la alfabetización financiera?

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Red Internacional de Educación Financiera (INFE, de sus siglas en inglés) definen la alfabetización financiera como:

“Una combinación de conciencia, conocimiento, habilidad, actitud y comportamientos necesarios para tomar decisiones financieras sólidas y, en última instancia, lograr el bienestar financiero individual”.

¿Por qué es importante la alfabetización financiera?

Hay **varias razones** por las que **empresas recién creadas** fracasan: no hay necesidad de mercado, falta de fondos, modelos de negocio poco prácticos, competencia, falta de recursos, empleados no cualificados, pronósticos incorrectos, etc., pero **la capacidad financiera y la planificación deficiente se encuentran entre las principales razones citadas.**

* En el módulo 2.3, aprenderás sobre contabilidad básica (estado de ingresos, hoja de balance, etc.) y en el módulo 2.5 aprenderás sobre métodos y estrategias de inversión. Este módulo se centrará en la elaboración de **presupuestos y préstamos** (y tras esto, el Modelo de Negocio Canvas).

PRESUPUESTOS

El presupuesto es una de las herramientas financieras más poderosas. Diseñar y mantener un buen **plan financiero de corto y largo alcance** te permite controlar tu flujo de efectivo en lugar de que él te controle a ti.

El presupuesto financiero más efectivo incluye un plan mensual de corto alcance a *un año vista* y un plan trimestral de largo alcance (utilizado para la presentación de informes de estados financieros).

El plan a largo plazo debe cubrir un período de, al menos, tres años. El presupuesto a largo plazo debe actualizarse cuando se prepare el plan a corto plazo.

En la fase de inicio, tendrás que hacer **suposiciones razonables** sobre tu negocio para establecer su presupuesto.

Tendrás que responder a preguntas, tales como:

- ¿Cuánto se puede vender en el primer año?
- ¿Cuánto crecerán las ventas en los próximos años?
- ¿Cómo se valorarán los productos y/o servicios que estás vendiendo?
- ¿Cuánto costará producir tu producto? ¿Cuánto inventario necesitarás?
- ¿Cuáles serán tus gastos operativos?
- ¿Cuántos empleados necesitarás? ¿Cuánto les pagarás? ¿Cuánto cobrarás tu? ¿Qué beneficios habrá?

PRESUPUESTOS

Deberás responder preguntas tales como:

- ¿Cuál será la tasa del impuesto sobre la renta?
- ¿Cuáles serán tus necesidades de instalaciones? ¿Cuánto te costará el alquiler o los préstamos para cubrir estas instalaciones?
- ¿Qué equipos se necesitarán para iniciar el negocio? ¿Cuánto costarán? ¿Habrá necesidades adicionales de equipos en los años siguientes?
- ¿Qué condiciones de pago ofrecerás a los clientes si vende a crédito? ¿Qué condiciones de pago te darán tus proveedores?
- ¿Cuánto necesitarás pedir prestado?
- ¿Cuál será la garantía que ofrecerás (si es necesaria)? ¿Cuál será la tasa de interés?

En cuanto a la preparación real del presupuesto, puedes crearlo **manualmente** o con la función de presupuestos que viene con la mayoría de los **paquetes de software de contabilidad**. También puedes comprar software de elaboración de presupuestos.

El primer paso es **configurar un plan mensual** para todo el año siguiente. A partir del primer mes, establece niveles específicos para cada categoría del presupuesto. Los números de las ventas serán fundamentales ya que se utilizarán para calcular el margen de beneficio y ayudarán a determinar los gastos operativos, así como las cuentas por cobrar y los niveles de inventario necesarios para respaldar el negocio.

Para tus gastos operativos, también considera elementos tales como publicidad, vehículo, depreciación, seguros, etc.

ELEMENTOS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

INGRESOS

- Ventas
 - Venta de bienes
 - Prestación de servicios
- Realizar otras actividades empresariales
 - El retorno de una inversión
 - Ingresos por dividendos

OTROS

Incrementar o disminuir equidad

- Venta de inversiones o activos.
- Liquidación de pasivos
- Depreciación de activos

GASTOS

- Coste de los bienes vendidos
 - Venta de bienes
- Costes de hacer negocios
 - Gasto salarial
 - Prestación de servicios
- Otro tipo de gastos
 - Gasto de depreciación
 - Gastos por intereses

**Más información y explicaciones detalladas de la cuenta de resultados en el módulo 2.3.*

BALANCE PRESUPUESTARIO

Muchos presupuestos financieros proporcionan un plan solo para los resultados; sin embargo, es importante presupuestar **tanto la cuenta de resultados como el balance**. Esto te permite considerar las posibles necesidades de flujo de efectivo. Por ejemplo, debes presupuestar el efecto de los préstamos en el flujo de efectivo.

En los **activos** del balance, desglosa el inventario por categoría. Por ejemplo, un fabricante de ropa debe incluir materias primas, productos en proceso y productos terminados. Para el inventario, cuentas por cobrar y **cuentas por pagar**.

Considera cada elemento específico en activos fijos desglosados para bienes inmuebles, equipos, inversiones, etc. Si tu nuevo negocio requiere de una tarifa de franquicia, derechos de autor o patentes, esto se reflejará como un activo intangible.

ELEMENTOS DEL BALANCE

Cómo se invierte el dinero

ACTIVOS

- Beneficios económicos futuros probables
- Obtenido de transacciones o eventos pasados
- Inmuebles, equipamiento, inventario, patentes, etc.

+

De dónde vino el dinero

PASIVOS

- Posibles sacrificios futuros de beneficios económicos.
- Obligaciones presentes.
- Transferir activos o prestar servicios en el futuro como resultado de transacciones del pasado.
- Préstamos bancarios, cuentas por pagar, etc.

=

EQUIDAD

La participación residual en el patrimonio neto

**Más información y explicaciones detalladas del Balance en el módulo 2.3.*

En el lado de los **pasivos**, desglosa cada préstamo bancario por separado. Haz lo mismo con el capital contable (acciones ordinarias, acciones preferentes, capital pagado, acciones de tesorería y utilidades retenidas).

Haz esto para cada mes durante los primeros 12 meses. Luego, prepara los presupuestos trimestrales para los años dos y tres.

Primero debes preparar los **presupuestos de la cuenta de resultados**, luego el balance y luego la cuenta de flujos de efectivo. Deberás conocer la cifra de ingreso neto antes de poder preparar un balance. Para la proyección de flujos de efectivo, necesitarás tanto la cuenta de resultados como las cifras del balance general.

FINANCIACIÓN

Una vez que hayas establecido tu presupuesto, ahora sabes **cuánta financiación necesitas** para hacer realidad tu idea.

En esta etapa, muchos emprendedores piensan de manera instintiva en los **inversores**, pero ten en cuenta que aún no has demostrado nada, y un inversor en una etapa temprana (si es que puedes encontrar uno) **exigirá que se le compense el riesgo** que representa.

Además, el inversor probablemente va a **querer influir** en la forma en que se ejecuta la empresa (esto, sin embargo también puede ser una ventaja, si el inversor tiene experiencia en el sector).

UN CLICHÉ EMPRESARIAL CLÁSICO dice que “es mejor poseer el 10% de un éxito que el 100% de un fracaso”, pero si puede conservar toda la titularidad desde el principio, puedes obtener mejores condiciones una vez que tengas pruebas de tu concepto (resultados de pruebas, ventas, reconocimiento del mercado, valor de marca, etc.).

Además, un inversionista, en una etapa temprana, a menudo requerirá derechos para comprar acciones adicionales, a un precio asumido más bajo que el precio esperado en el futuro (y esto hará que los nuevos inversionistas potenciales reconsideren su inversión...).

PRÉSTAMOS

La **alternativa clásica a los inversores** son los préstamos comerciales. Típicamente, los emprendedores optarían por bancos o instituciones financieras.

Estas organizaciones **requerirán** que les asegures que tu negocio tendrá éxito, al mostrar **números fiables** o **contratos de venta firmados**. Como esto es algo **imposible** en la etapa inicial, lo más probable es que exijan que presentes una garantía (tu casa, apartamento, automóvil, etc.) para compensar si el negocio falla, y exigirán altas tasas de interés debido a la incertidumbre y el riesgo que asumen.

Un cálculo principal que puedes usar para evaluar tus posibilidades y usarlo en tu solicitud de préstamo es el **Ratio de Cobertura de Servicio de la Deuda (RCSD)**.

Para calcular tu RCSD, simplemente divide tu ingreso operativo neto por el total de tu deuda. Algunos bancos pueden aceptar un índice de 1.0, sin embargo, la mayoría requiere un DSCR que muestre que tu ingreso operativo neto anual es más alto que tu deuda total, especialmente a las empresas que están empezando.

$$\frac{\text{EL MARGEN DE EXPLOTACIÓN}}{\text{TOTAL DE LA DEUDA}} = \text{DSCR}$$

Las razones de que los préstamos comerciales de emprendedores de start ups a menudo sean rechazadas son:

- no poder mostrar un RCSD positivo,
- tener un flujo de efectivo débil (si lo hay)
- no poseer activos suficientes para cumplir con los requisitos de garantía
mala puntuación de crédito
- falta de preparación suficiente (solicitud de préstamo y plan de negocios).
- falta de experiencia en el sector (incertidumbre sobre sus habilidades)

Debido a los requisitos explicados anteriormente, **los emprendedores a menudo se ven obligados a buscar soluciones alternativas** (donde la confianza o el interés en la idea de inicio sea mayor).

Como se describe en los módulos anteriores, **Amigos , Familia y Necios** (FFF de sus siglas en inglés) son muy importantes en tu fase inicial de prueba y venta. También pueden ser la solución perfecta para tu financiación inicial, ya que creen y confían en ti, y están muy interesados en que tengas éxito.

Sin embargo, ten en cuenta que mezclar negocios y placer puede ser complicado y arriesgado...

PRÉSTAMOS FFF

Es importante tener disciplina y tratarlos como tratarías a un banco.

Algunas reglas básicas:

- Tráталos como si fueran extraños.
- Conviértelo en una transacción “a distancia”, e insiste en el mismo tipo de documentación legal que sería necesario preparar si fueras un extraño.
- Consulta con un abogado.

Prestar dinero puede ser complicado los que no pueden ver la transacción de forma exhaustiva. Si sienten que estás ejecutando tu negocio de manera incorrecta, podrían intentar interferir. Esto puede crear muchos sentimientos encontrados. Haz que un abogado revise y apruebe el contrato y los términos, de forma que los sentimientos no interfieran.

ESTRATEGIA DE RE-PAGO

Trata de evitar obligaciones con plazos de amortización fijos. Considera, en cambio, las obligaciones de “flujo de efectivo”, de las cuales su inversionista o prestamista recibirá un porcentaje de tu flujo de efectivo operativo (si corresponde) hasta que el préstamo haya sido reembolsado en su totalidad con intereses o haya alcanzado un porcentaje específico de retorno de la inversión.

También puede estructurarse como «milestone loans» (prestamos con condiciones o según los acontecimientos), donde el próximo préstamo solo se realizará si tú y tu empresa cumplís ciertos objetivos en determinados momentos. Esto crea una fiabilidad adicional y hace que el prestamista se sienta mejor.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS (MNC)

El **Modelo de Negocio Canvas (MNC)** le permite **diseñar tu negocio** y **comunicar tu potencial**. Es una herramienta interna y externa altamente efectiva, que debe ser parte de todos los Planes de Negocios . El MNC te dará una visión general de tu empresa y te mostrará cómo interactúan los diferentes bloques que son necesarios.

El MNC consta de nueve (9) bloques, divididos por etapas: plano frontal y plano secundario a tu negocio

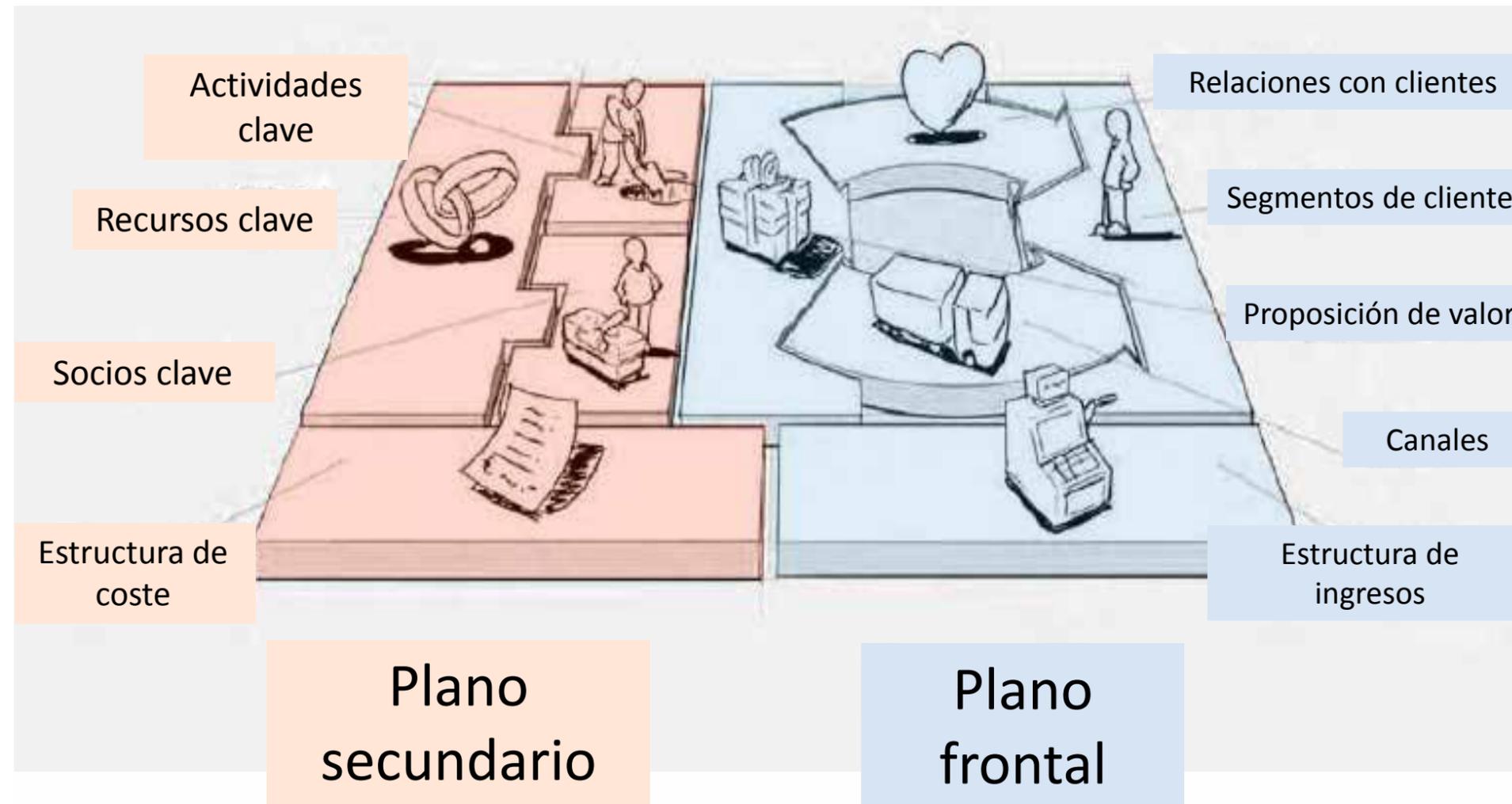
PLANO SECUNDARIO:

- Socios clave
- Actividades clave
- Recursos clave
- Estructura de coste

PLANO FRONTAL:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor (en el medio)
- Relaciones con el cliente
- Canales
- Estructura de ingresos

MODELO DE NEGOCIO CANVAS (MNC)

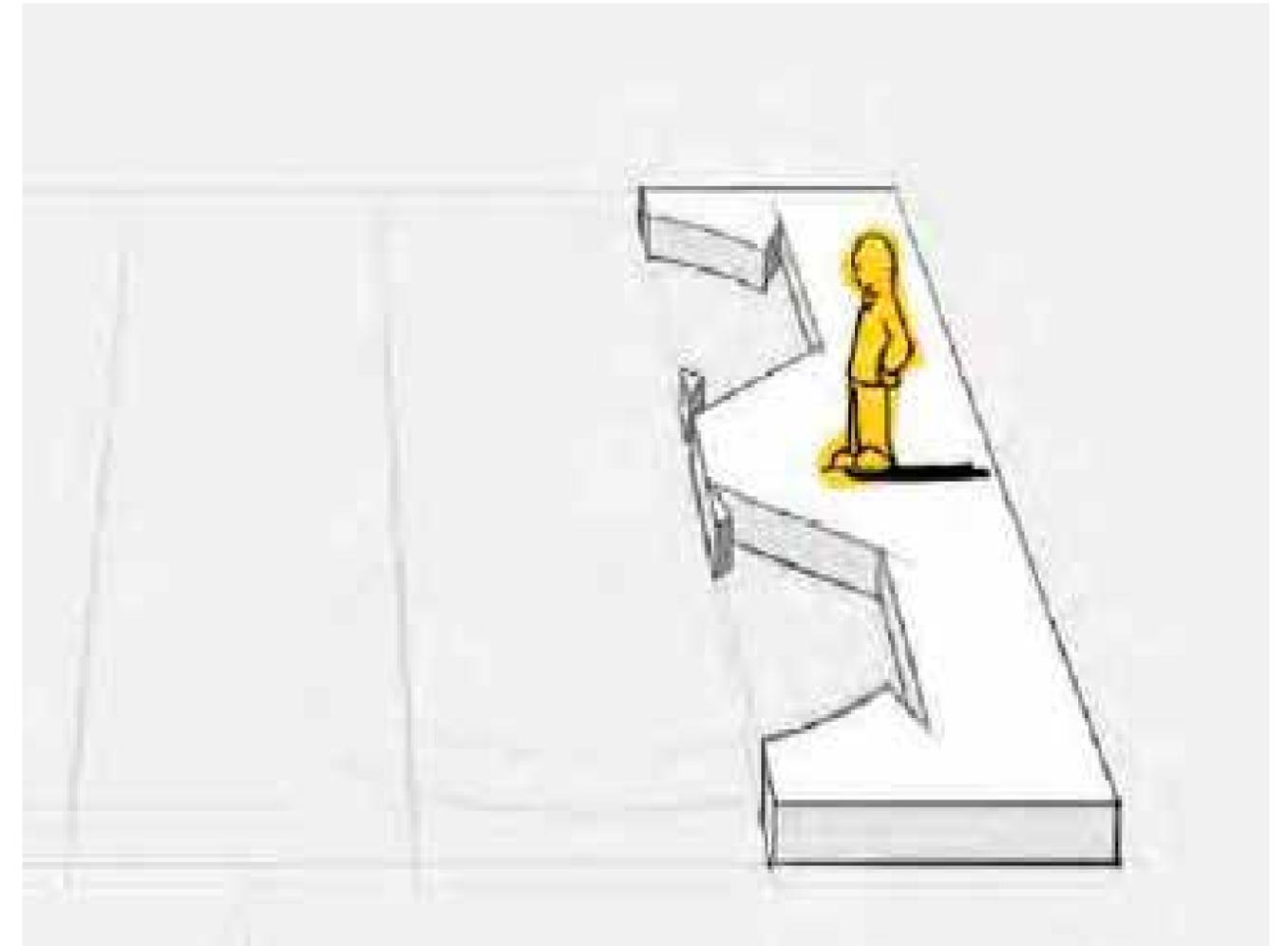


PLANO FRONTAL DEL MNC

SEGMENTOS DE CLIENTES

El bloque **Segmentos de clientes** define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar o atender.

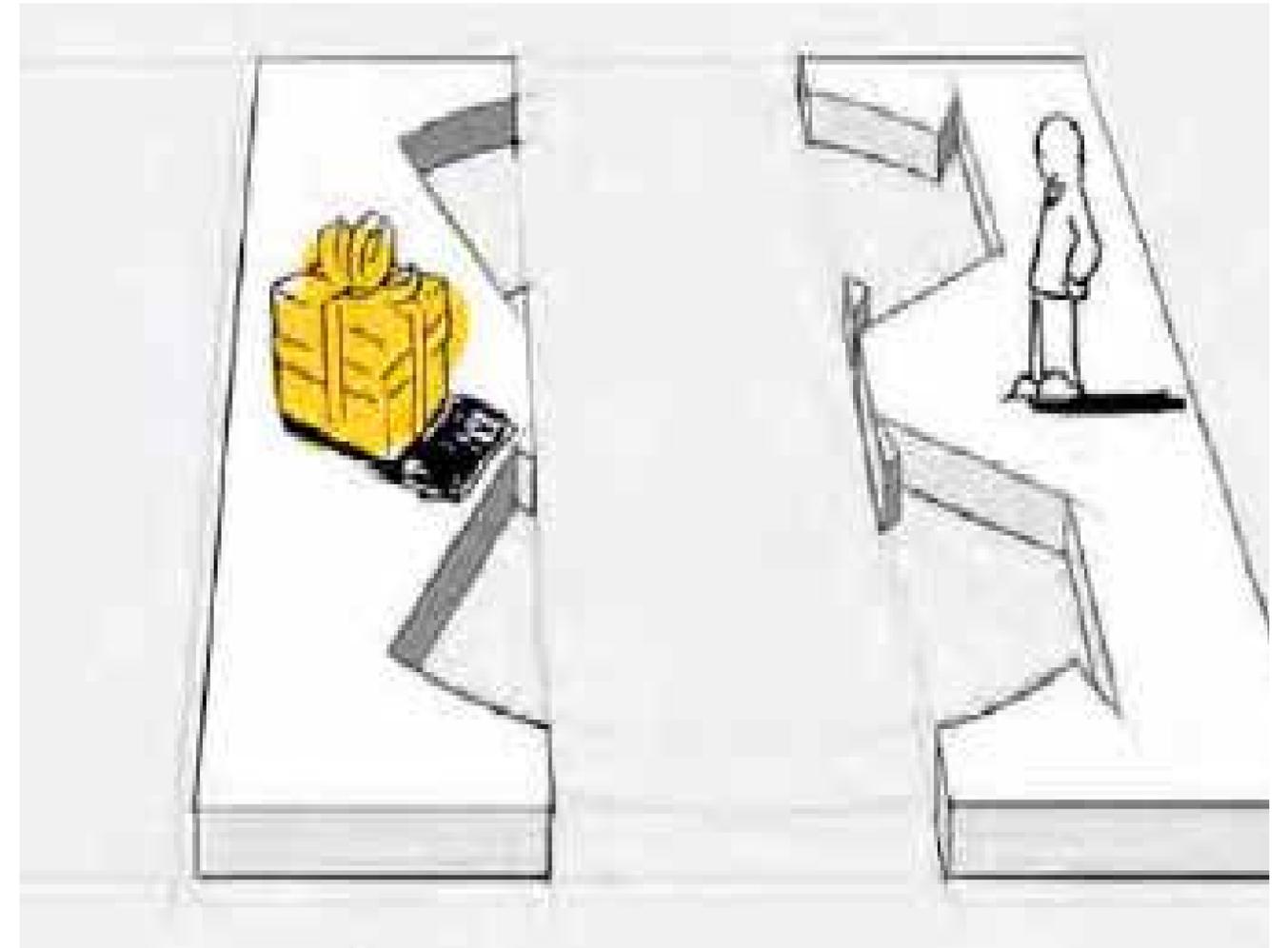
- Mercado de masas
- Nicho de mercado
- Segmento
- Diversificado
- Plataformas multilaterales



PROPUESTA DE VALOR

El bloque **Propuestas de valor** describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico

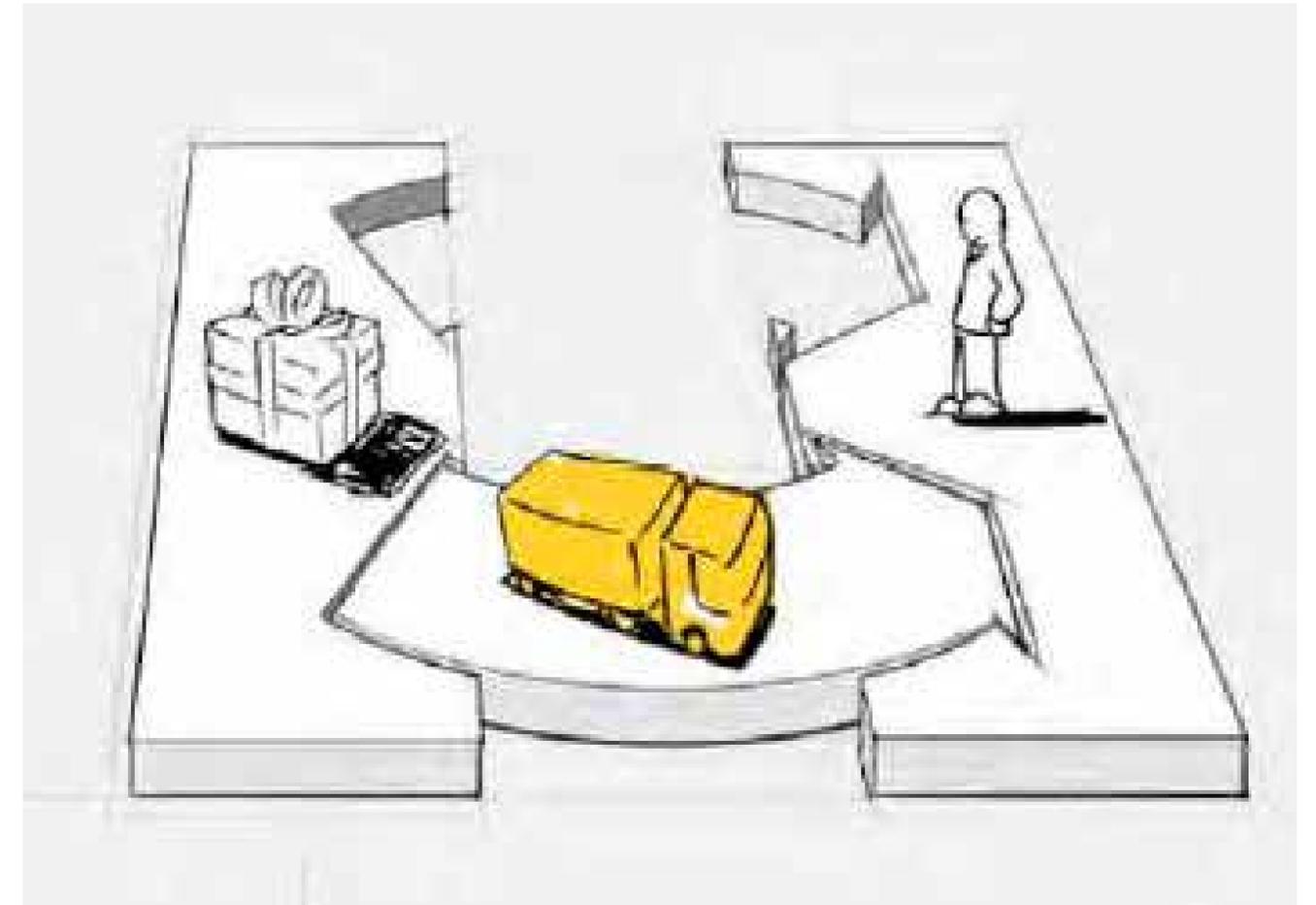
- Novedad
- Personalización
- Diseño
- Marca
- Precio
- Reducción de costes o riesgos.
- Accesibilidad, conveniencia y usabilidad



CANALES

El bloque **canales** describe cómo una empresa se comunica con y llega a sus segmentos de clientes para entregar una propuesta de valor

- Fuerza de ventas
- Ventas web
- Tiendas propias
- Tiendas asociadas
- Venta al por mayor



RELACIONES DEL CLIENTE

El bloque **Relaciones con el cliente** describe el tipo de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes

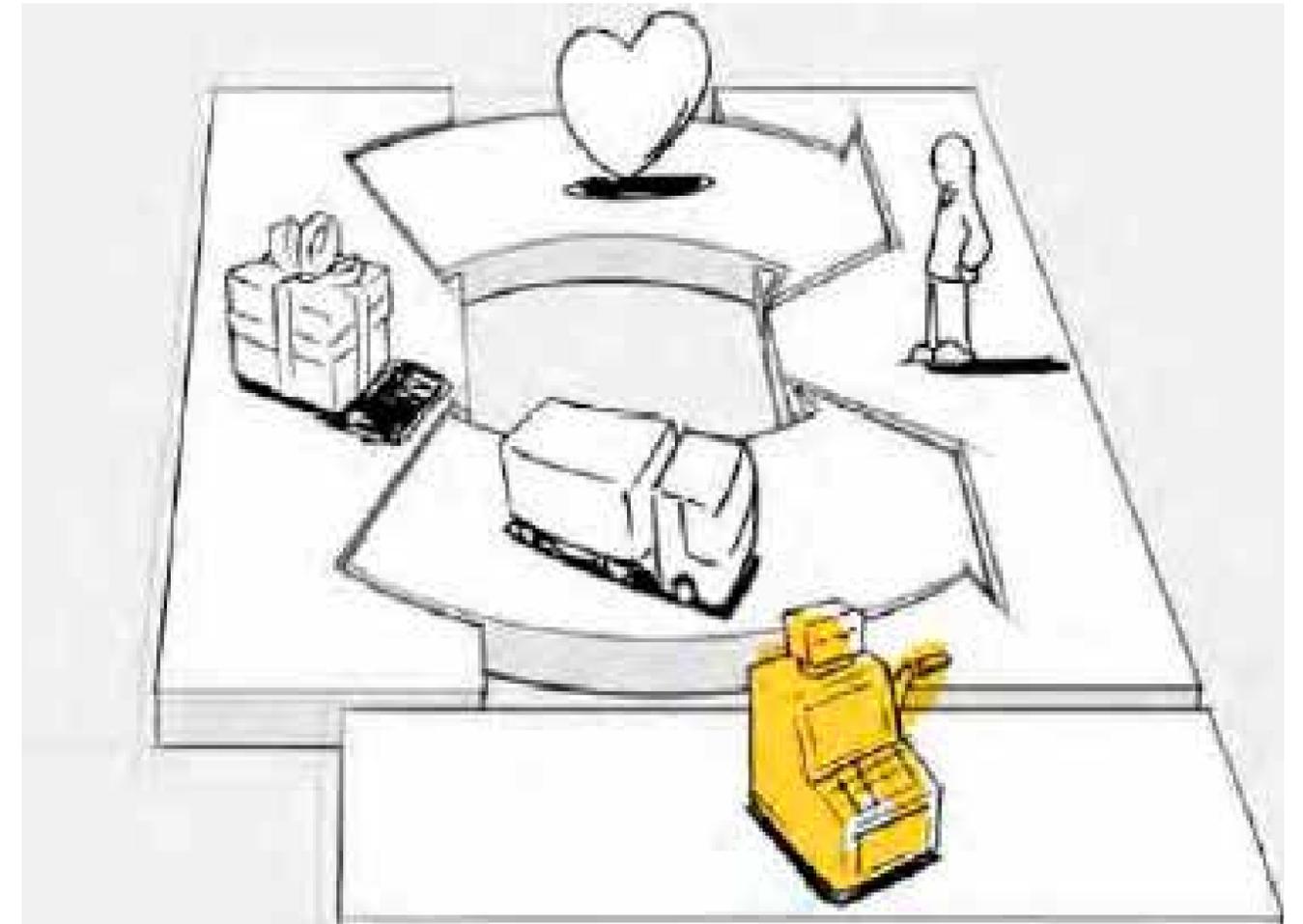
- Asistente personal
- Autoservicio
- Servicios automatizados
- Las comunidades
- Co-creación



ESTRUCTURA DE INGRESOS

El bloque **Estructura de ingresos** representa el efectivo que una empresa genera de cada segmento de clientes

- Venta de activos
- Venta de uso
- Cuota de suscripción
- Alquiler / arrendamiento
- Licencias

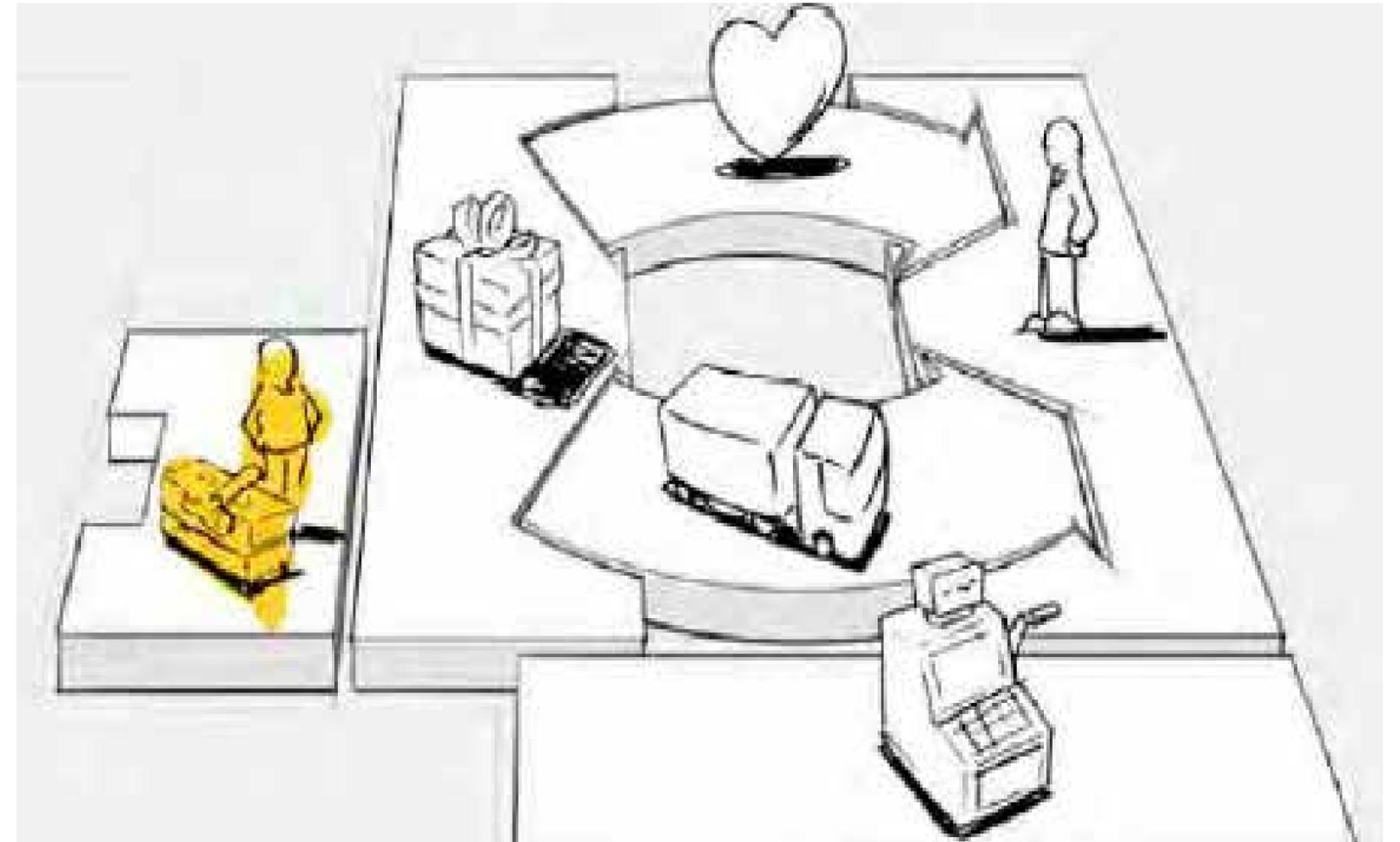


PLANO SECUNDARIO DEL MNC

RECURSOS CLAVE

El bloque **recursos clave** describe los activos más importantes necesarios para hacer que un modelo de negocio funcione.

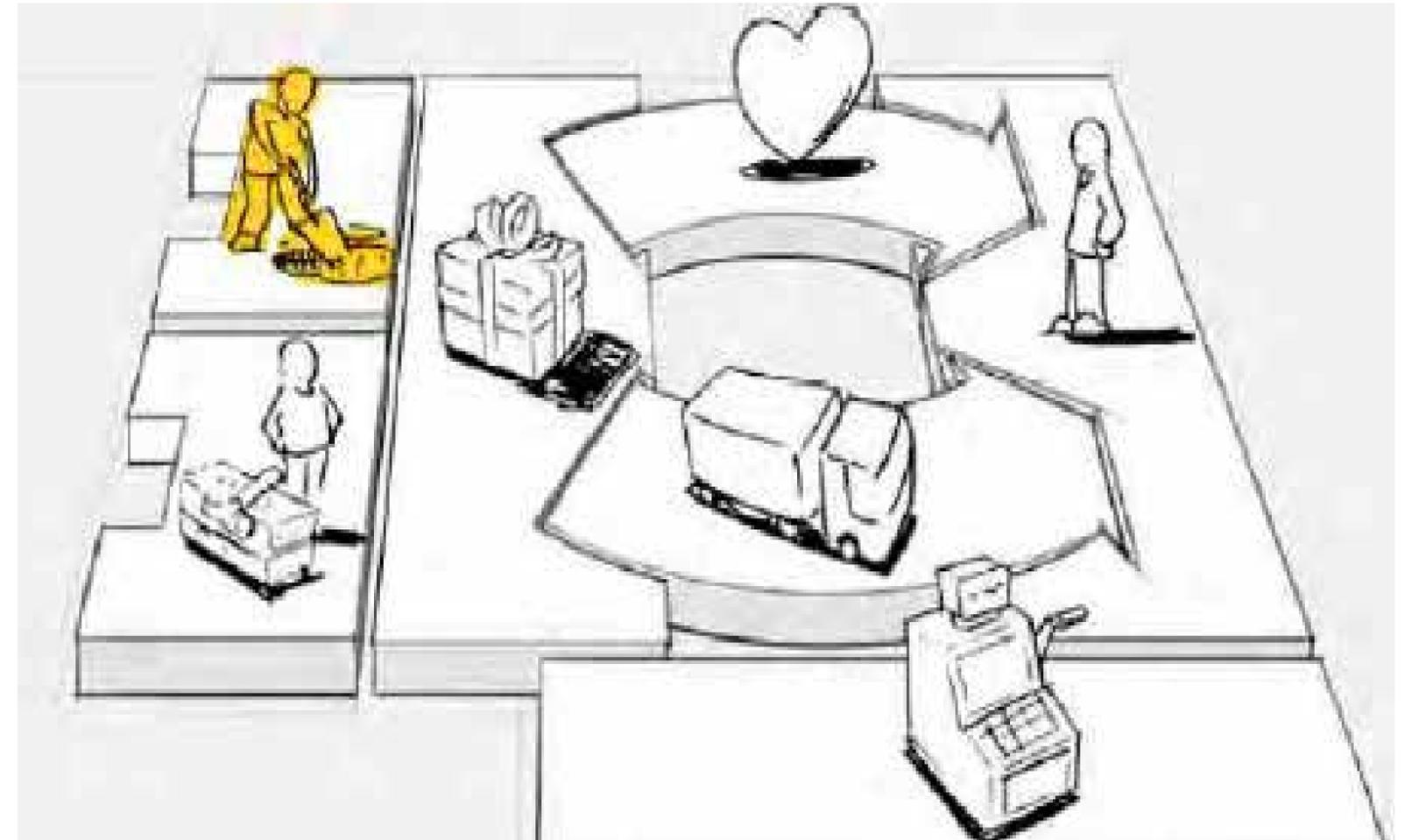
- Físico
- Intelectual
- Humano
- Financiero
- Experiencia



ACTIVIDADES CLAVE

El bloque **Actividades clave** describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que el modelo de negocio funcione.

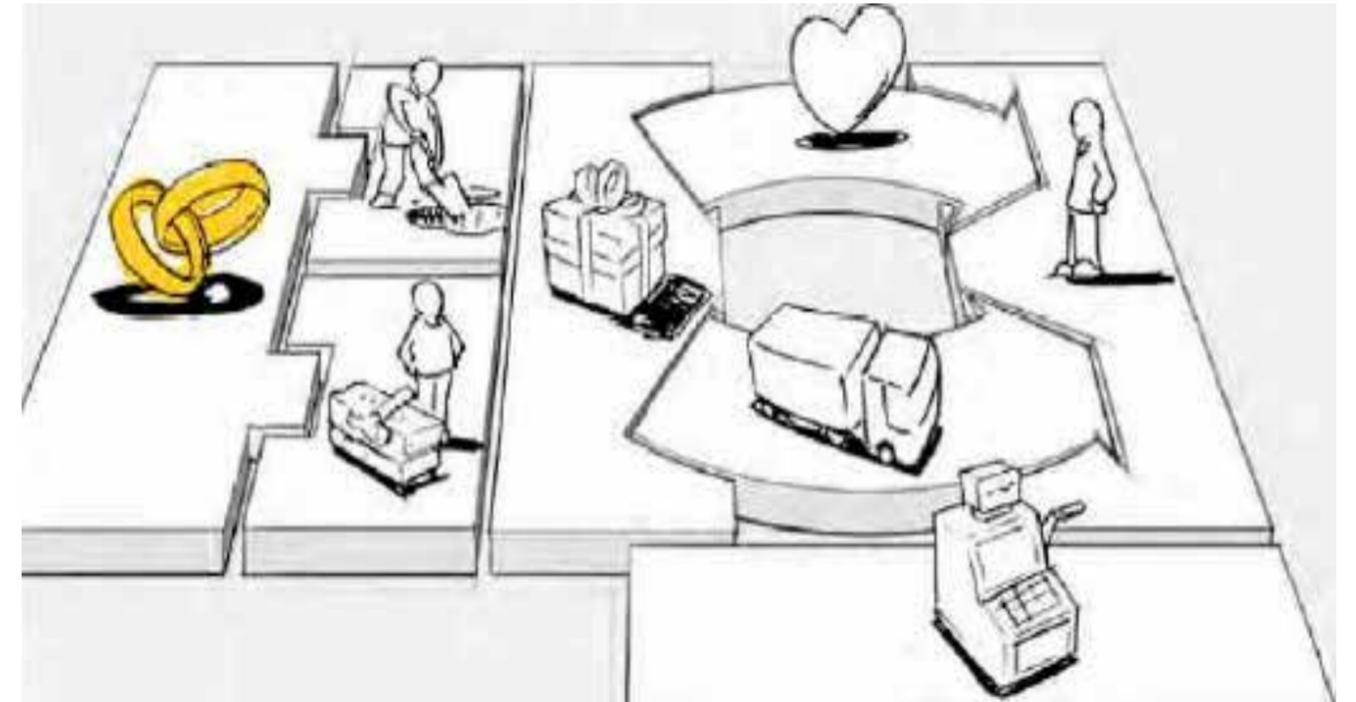
- Producción
- Resolución de problemas
- Plataforma
- Red



SOCIOS CLAVE

El bloque **Socios Clave** describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.

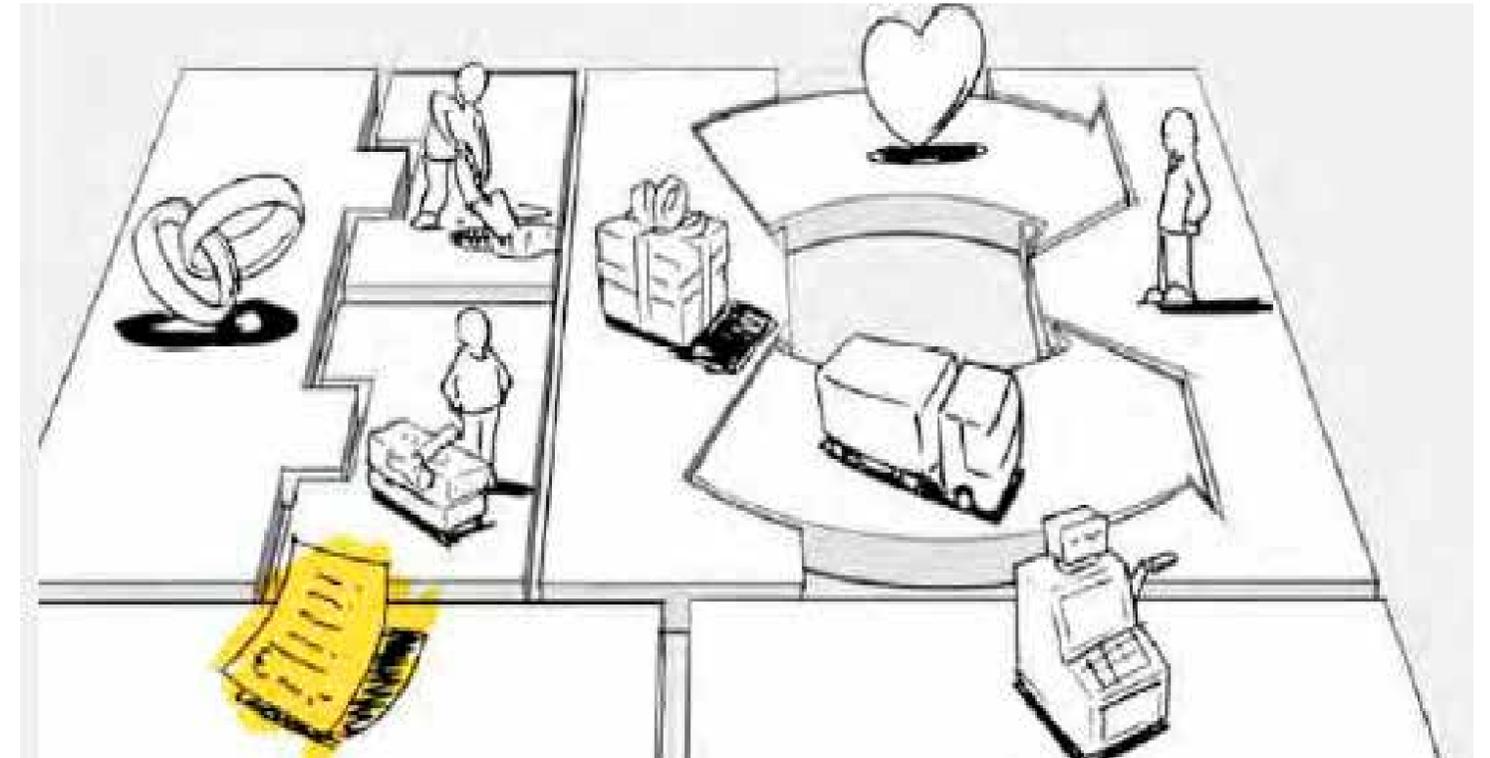
- Optimización y economía de escala.
- Reducción de riesgo / incertidumbre.
- Recursos y actividades particulares



ESTRUCTURAS DE COSTES:

La **estructura de costes** describe todos los costos incurridos para operar un negocio

- Costos
- Valor impulsado
- Costes fijos
- Costos variables
- Economías de escala o alcance.



CREE SU MNC

Use la herramienta gratuita:

<https://canvanizer.com/>



RECURSOS

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/budgeting>

<https://www.entrepreneur.com/article/286737>

<https://www.forbes.com/sites/jaredhecht/2016/11/29/18-budget-tips-all-new-entrepreneurs-need-to-know/#4db946ca6d02>

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2017/05/31/four-things-every-financially-literate-entrepreneur-should-know/#1c7b74b61637>

<https://ec.europa.eu/epale/en/blog/building-sustainable-businesses-importance-financial-literacy-entrepreneurs>

<https://www.entrepreneur.com/article/283998>

<https://www.entrepreneur.com/article/284001>

<https://www.entrepreneur.com/slideshow/314882>

<https://www.entrepreneur.com/article/286737>

Osterwalder, Pigneur & al. (2010) Business Model Generation, self published

