

Planes de negocio: Las claves del éxito

Barcelona, enero de 2010

- La constitución y crecimiento de las nuevas empresas es un indicador del grado de dinamismo de una economía.
- Las start-up han introducido gran parte de la innovación de las últimas tres décadas en sectores como:
 - Las TIC: telecomunicaciones, software, internet.
 - Farma, biotecnología y *medical devices*.
 - Energías renovables.
 - Nanotecnología y nuevos materiales.

- El detalle y alcance depende del propósito y receptor del plan.
- Secciones típicas
 - Resumen ejecutivo.
 - Datos de la compañía.
 - Actividad de la compañía y producto.
 - Análisis del sector y la estrategia.
 - Plan de marketing.
 - Operaciones y tecnología.
 - Organización.
 - Aspectos jurídicos y sociales.
 - Plan financiero.
 - Inversión.
 - Plan de despliegue.

- Un plan de empresa es útil para:
 1. Clarificar y planificar las intenciones de la empresa:
 - Definir la estrategia de la empresa.
 - Análisis de la industria y el mercado.
 - Análisis de riesgos.
 - Indicar las acciones para desplegarlo.
 - Evaluar los recursos requeridos.
 - Establecer los objetivos para controlar el progreso.

2. Comunicar la iniciativa empresarial:

- A inversores:
 - Capital riesgo.
 - *Business Angels*.
 - *Family offices*.
 - Otros inversores privados.
- Administraciones públicas:
 - Concesión de ayudas, subvenciones, préstamos blandos, ...
 - Ej.: Sodiar, CDTI, ENISA (Neotec), ...
- A participantes.

3. Evaluar la viabilidad de la empresa.

- Grado de realismo de los supuestos de cálculo.
- Indicar las capacidades del equipo promotor.
- Valorar la empresa.

- Importancia de los planes de empresa para el éxito de los proyectos:
 - Aumentan la posibilidad de recibir capital externo.
 - Aumentan la probabilidad de supervivencia de la empresa.
 - Facilitan el desarrollo de los productos y la organización.
- La calidad del plan y su implementación cuentan.
 - Correlación entre la proyección del impacto de las decisiones y el rendimiento.

- Algunos de los errores más frecuentes en los planes de negocio:
 - Sobrestimar los ingresos:
 - Sobrestimar la rapidez de absorción de nuevas tecnologías por el mercado.
 - Sobrestimar la “win-rate” y subestimar la duración del ciclo de venta.
 - Subestimar los costes.
 - Subestimar los costes comerciales y administrativos.
 - “Fijar” costes que realmente son variables.
 - Proyectar desde el principio una empresa grande, sin incorporar flexibilidad.
 - Equipo:
 - Subestimar la importancia del conocimiento sectorial, especialmente a nivel comercial y de operaciones.
 - Falta de experiencia del equipo.
 - Subestimar el esfuerzo: ¡un plan de negocio no es la vía rápida a la riqueza!

- Algunos de los errores más frecuentes en los planes de negocio:
 - Organización:
 - Organización sobredimensionada.
 - Organización y procesos poco claros.
 - Creación de valor al cliente:
 - No investigar en profundidad las necesidades de los clientes.
 - Sobrestimar la proposición de valor respecto a las soluciones existentes.
 - Diferenciación irrelevante.
 - Poca claridad y realismo:
 - Modelo de negocio y proposición de valor confusas.
 - Necesidades de recursos desorbitadas.
 - Poco realismo en supuestos.
 - Posicionarse en mercados maduros y con bajas rentabilidades.

Cynertia Consulting

Valencia, 63, local Àgora
08015 Barcelona

www.cynertiaconsulting.com
Tel.: 93 184 53 44



Consultoría de negocio y tecnologías de la información
Especializados en innovación y mejora de procesos de TI