

# 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](http://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