

# Plans de negoci: Les claus de l'èxit

Barcelona, gener de 2010

- La constitució i creixement de les noves empreses és un indicador del grau de dinamisme d'una economia.
- Les start-up han introduït gran part de la innovació de les darreres tres dècades en sectors com:
  - Les TIC: telecomunicacions, software, internet.
  - Farma, biotecnologia i *medical devices*.
  - Energies renovables.
  - Nanotecnologia i nous materials.

- El detall i abast depèn del propòsit i receptor del pla.
- Seccions típiques
  - Resum executiu.
  - Dades de la companyia.
  - Activitat de la companyia i producte.
  - Anàlisi del sector i l'estratègia.
  - Pla de màrketing.
  - Operacions i tecnologia.
  - Organització.
  - Aspectes jurídics i socials.
  - Pla financer.
  - Inversió.
  - Pla de desplegament.

- Un pla de negoci és útil per a:
  1. Clarificar i planificar les intencions de l'empresa:
    - Definir l'estratègia de l'empresa.
      - Anàlisi de la indústria i el mercat.
      - Anàlisi de riscos.
    - Indicar les accions per a desplegar-la.
    - Avaluar els recursos requerits.
    - Establir els objectius per a controlar el progrès.

## 2. Comunicar la iniciativa empresarial:

- A inversors:
  - Capital risc.
  - *Business Angels*.
  - *Family offices*.
  - Altres inversors privats.
- Administracions públiques:
  - Concessió d'ajuts, subvencions, préstecs tous,...
    - Ex.: ACCIÓ, Barcelona Activa, CDTI, ENISA (Neotec),...
- A participants.

## 3. Avaluar la viabilitat de l'empresa.

- Grau de realisme dels supòsits de càlcul.
- Indicar les capacitats de l'equip promotor.
- Valorar l'empresa.

- Importància dels plans de negoci per a l'èxit dels projectes:
  - Augmenten la possibilitat de rebre capital extern.
  - Augmenta la probabilitats de supervivència de l'empresa.
  - Faciliten el desenvolupament dels productes i l'organització.
- La qualitat del pla i la seva implementació compten.
  - Correlació entre la projecció de l'impacte de les decisions i el rendiment.

- Alguns dels errors més freqüents en els plans de negoci:
  - Sobreestimar els ingressos:
    - Sobreestimar la rapidesa d'absorció de noves tecnologies pel mercat.
    - Sobreestimar la "win-rate" i subestimar la durada del cicle de venda.
  - Subestimar els costos.
    - Subestimar els costos comercials i administratius.
    - "Fixar" costos que realment són variables.
    - Projectar des del principi una empresa gran, sense incorporar flexibilitat.
  - Equip:
    - Subestimar la importància del coneixement sectorial, especialment a nivell comercial i d'operacions.
    - Manca d'experiència de l'equip.
    - Subestimar l'esforç: un pla de negoci no és la via ràpida a la riquesa!

- Alguns dels errors més freqüents en els plans de negoci:
  - Organització:
    - Organització sobredimensionada.
    - Organització i processos poc clars.
  - Creació de valor al client:
    - No investigar en profunditat les necessitats dels clients.
    - Sobreestimar la proposició de valor respecte a les solucions existents.
    - Diferenciació irrellevant.
  - Poca claretat i realisme:
    - Model de negoci i proposició de valor confuses.
    - Necessitats de recursos desorbitades.
    - Poc realisme en supòsits.
    - Posicionar-se en mercats madurs i amb baixes rendibilitats.

## Cynertia Consulting

València, 63, local Àgora  
08015 Barcelona

[www.cynertiaconsulting.com](http://www.cynertiaconsulting.com)  
Tel.: 93 184 53 44



Consultoria de negoci i tecnologies de la informació  
Especialitzats en innovació i millora de processos de TI