

CONFERÈNCIA

**PRINCIPALS TÈCNiques PER AVALUAR  
LA VIABILITAT D'UN PLA DE NEGOCI I  
PRESENTACIÓ DEL LLIBRE**

**GUÍA PRÁCTICA PARA MEJORAR UN  
PLAN DE NEGOCIO**

PONENT/S:

- **LUIS MUÑIZ**, CONSULTOR I EXPERT EN TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ APLICADES A LA MILLORA DE LA GESTIÓ.
- **ORIOL AMAT**, CATEDRÀTIC D'ECONOMIA D'EMPRESA DE LA UNIVERSITAT POMPEU FABRA I VICEPRESIDENT DE L'ACCID.
- **FERMÍ GALLART**, ECONOMISTA I CONSULTOR. TRESORER DE LA JUNTA DE L'ASSOCIACIÓ D'ANTICS ALUMNES IDEC-UPF

IDEC - UNIVERSITAT POMPEU FABRA  
ACCID-ASSOCIACIÓ CATALANA DE DIRECCIÓ I ADMINISTRACIÓ

29-9-2010




**LAS PRINCIPALES TÈCNiques PER AVALUAR LA VIABILITAT  
D'UN PLA DE NEGOCI I PRESENTACIÓ DEL LLIBRE**

**GUÍA PRÁCTICA PARA MEJORAR UN PLAN DE NEGOCIO**

1. Introducción al Plan de Negocio
2. Estructura del Plan de negocio
3. Presentación libro: Guía práctica para mejorar un plan de Negocio
4. Evaluar el plan de negocio
5. Errores al realizar el Plan de Negocio
6. Seguimiento del Plan de Negocio
7. Conclusiones
8. ¿¿¿¿.....????

Luis Muñiz IDEC-ACCID

2




## 1. INTRODUCCIÓN

- ¿Para que necesitamos un plan de negocio?
- ¿Cómo empezamos a confeccionarlo?
- ¿Quién debe confeccionarlo y cómo se va a presentar?
- ¿Qué aspectos o elementos esenciales son los que hemos de tener en cuenta?
- ¿Es adecuado el resultado obtenido al confeccionar un plan de negocio?
- ¿Tiene viabilidad financiera /comercial la idea del plan de negocio?
- ¿Es viable nuestro negocio actual en el futuro?



Luis Muñoz IDEC-ACCID

3

## ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

- *Un Plan de Negocio es un documento en el que se identifica, describe y analiza una nueva oportunidad de negocio o un negocio ya en marcha, examinando su viabilidad comercial, técnica, económica y financiera.*
- Desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.



Luis Muñoz IDEC-ACCID

4

## PLAN DE NEGOCIO

- Escribir un plan de negocio **nos obliga a pensar de forma disciplinada**, si queremos hacer un trabajo intelectual serio.
- *Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y en las cifras, al plantearse una idea nueva de negocio o el restyling de algo que ya existe no siempre es viable y poder darnos cuenta antes de consumir los recursos es imprescindible.*



Luis Muñoz IDEC-ACCID

5

## UN PLAN DE NEGOCIO.....

- **ES una herramienta de trabajo** que permite evaluar la viabilidad de una idea, obliga a pensar en alternativas y acciones
- **ES una hoja de ruta** que nos permite determinar con anticipación cual es el mejor camino a tomar para conseguir el objetivo final
- **Sirve para definir como alcanzar los resultados** propuestos, identifica los pasos, procesos y recursos que se necesitan, en definitiva nos ayuda a evitar fracasos



Luis Muñoz IDEC-ACCID

6

## PLAN DE NEGOCIO <-> VIABILIDAD

CUESTIONES	TENDENCIA	
	NEG.	VIAB.
<i>Obliga a analizar la idea de negocio</i>	X	
<i>Muestra las carencias en el conocimiento y recursos</i>	X	
<i>Asegura que se toman las decisiones más adecuadas</i>		X
<i>Proporciona un análisis global de la empresa</i>		X
<i>Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar</i>	X	
<i>Ayuda a conseguir financiación externa</i>	X	X
<i>Aumenta las posibilidades de supervivencia futura</i>		X
<i>Facilita el desarrollo futuro de productos y servicios</i>		X

Luis Muñiz IDEC-ACCID

7

## PLAN DE NEGOCIO <-> VIABILIDAD

CUESTIONES	TENDENCIA	
	NEG.	VIAB.
<i>Obliga a analizar la viabilidad futura</i>	X	X
<i>Obliga a replantearse la estrategia actual y futura</i>		X
<i>Ayuda a comunicar el proyecto a terceros</i>	X	X
<i>Compromete a la gerencia y al personal</i>		X
<i>Nos prepara para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas externas</i>		X
<i>Ayuda a definir la misión y visión</i>	X	X
<i>Ayuda a conocer el grado de riesgo de éxito o fracaso de un negocio</i>	X	
<i>Ayuda a concretar la futura rentabilidad</i>	X	

Luis Muñiz IDEC-ACCID

8

## UN BUEN PLAN DE NEGOCIO DEBE CUMPLIR LAS SIGUIENTES CUALIDADES




- **Eficaz:** debe contener, todo aquello que un eventual promotor o inversor debe conocer.
- **Estructurado:** debe tener una estructura simple y clara.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, evitando conceptos muy técnicos.
- **Breve:** debe contener los datos necesarios y oportunos.
- **Cómodo:** debe ser fácil de entender y leer.
- **Atractivo:** las cifras y cuadros son fáciles de entender;
- El **periodo** de plan de negocios debe quedar justificado.
- El plan de negocio deben **realizarlo el/los interesados** aunque se puede buscar apoyo externo.
- **Contenido:** lo más importante la justificación de datos con argumentos.



Luis Muñiz IDEC-ACCID

9

## DIFERENTES TIPOS DE PLANES DE NEGOCIO EN FUNCIÓN DE LAS CIRCUNSTANCIAS

✓ Nueva creación	Una empresa de reciente creación	
✓ Expansión	Cuando la empresa está en crecimiento para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.	
✓ Crisis	Crisis generalizada se plantea hacer un plan de negocio para analizar su viabilidad	

Luis Muñiz IDEC-ACCID

10

## DEFINIR LA IDEA DE NEGOCIO

- ¿Cómo identificar una nueva idea de negocio?
- ¿Cómo y dónde se puede encontrar una nueva idea de negocio?
- Presentación de la idea de negocio
- Confeccionar una idea de negocio irresistible
- La protección de la idea de negocio



Luis Muñoz IDEC-ACCID

11

## LA IDENTIFICACIÓN DE UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO REQUIERE

- **Primero:** generar diferentes ideas de negocio.
- **Segundo:** identificarla de la mejor forma posible.
- **Tercero:** realizar el análisis dafo, aplicado a la idea de negocio que se seleccione.
- **Cuarto:** contrastar entre la idea de negocio identificada y la necesidad real de los posibles clientes.
- **Quinto:** valorar si seremos capaces de llevar a término el proyecto, porque tenemos experiencia y/o conocimientos.
- **Sexto:** asegurarnos que tendremos todos los recursos necesarios monetarios y no monetarios.

Luis Muñoz IDEC-ACCID

12

## POTENCIAL DEL PLAN DE NEGOCIO

Para convencer a los potenciales inversores/interesados se debe mostrar en el plan de negocios que:

**Potencial de Resultado=Oportunidad+  
Información + Supuestos +Mercado +  
Diseño/implementación + Equipo**

- Oportunidad es lo suficientemente atractiva para seguir
- La información sean verdadera y coherente
- Los supuestos sobre los que se sustenta el negocio son razonables
- Los argumentos del funcionamiento del mercado son aceptables
- Los planes diseñados para aprovechar la oportunidad son originales y de posible implementación
- El equipo esta capacitado y comprometido para implementar la idea.



Luis Muñiz IDEC-ACCID

13

## QUÉ HACE EL INVERSIONISTA CON EL PLAN DE NEGOCIOS ????

➤ **REvisa QUIÉN LO ENvIA**



**15 SEGUNDOS**

➤ **ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS CLAVES**

- PRODUCTO/SERVICIOS
- SECTOR
- LOCALIZACIÓN
- INVERSIÓN NECESARIA
- RENTABILIDAD
- .....



**60 SEGUNDOS**

➤ **LECTURA DEL PLAN**



**15 MINUTOS**

➤ **DECIDE SI SIGUE CON EL PROCESO.....**



**10 MINUTOS**



Luis Muñiz IDEC-ACCID

14

### 3. GUÍA PRÁCTICA PARA MEJORAR UN PLAN DE NEGOCIO



Luis Muñiz IDEC-ACCID

15

**SIGNIFICADO DEL PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS**

1. Introducción: el plan de negocio
2. Análisis Dafo: análisis del entorno
3. El plan de marketing
4. Elementos del plan de negocio
5. Aspectos económico financieros

**CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO**



6. Esquema del plan de negocio



**EVALUAR LA VIABILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO**



7. Evaluar el plan de negocio

**COHERENCIA**

**EJEMPLO PRÁCTICO DE REALIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO**



8. Ejemplo de un plan de negocio

Luis Muñiz IDEC-ACCID

16

## ESQUEMA DEL PLAN DE NEGOCIO

**1. RESUMEN EJECUTIVO**  
**2. ANÁLISIS DAFO**

**3. NATURALEZA DEL PROYECTO**


- La visión y misión
- Descripción del producto o servicio
- El equipo directivo
- La idea irresistible de producto o servicio
- La protección de la idea de negocio

**4. EL MERCADO**

- Análisis del mercado y posición de la empresa
- Análisis de la competencia
- Elegir el mercado objetivo
- Determinar la estrategia de marketing

**5. EL PRODUCTO O SERVICIO**

- Especificaciones del producto o servicio
- Área de producción
- Equipos e infraestructura



**6. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO**

- Aspectos generales de la organización
- Marco legal de la organización
- Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto

**7. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

**8. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS**

- Determinación de las cuentas de resultados
- Contenido de la cuenta de explotación
- Previsión de la cifra de ventas
- Tesorería, inversiones y financiación
- Plan de tesorería
- Plan de inversiones
- Fuentes de financiación

**9. BALANCES DE SITUACIÓN E INDICADORES**

- Balances de situación
- Indicadores




Luis Muñiz IDEC-ACCID 17

## SECCIONES DEL PLAN DE NEGOCIO

Resumen Ejecutivo	Descripción de la empresa	Descripción del producto/servicio	Mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una <b>carta de presentación</b></li> <li>• Tiene que ser un documento corto (1-2) páginas máximo</li> <li>• Tiene que lograr despertar en el lector el interés de conocer más y mejor el proyecto</li> <li>• Tiene que cubrir todos los puntos críticos y permitir al lector entender el proyecto</li> <li>• Desde un punto de vista comercial y financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una sección corta que busca dar al lector "antecedentes" del proyecto</li> <li>• Tiene que mencionar si la empresa ya existe o es de nueva creación</li> <li>• Es importante dar una visión general de cómo es/será la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la sección <b>más importante</b> del documento; tiene que transmitir al lector el sentimiento de que la <b>necesidad existe</b></li> <li>• Se puede usar el enfoque: Problema-Solución                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicar cual es el problema o necesidad insatisfecha</li> <li>- Explicar como nuestro producto o servicio resuelve un/el problema</li> </ul> </li> <li>• Explicar como se puede posicionar el producto (fortalezas y debilidades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta sección busca transmitir que el <b>tamaño de la oportunidad de negocio es relevante</b></li> <li>• Cuantificar la oportunidad: existe/rá demanda</li> <li>• Demostrar que existen tendencias de consumidores a nuestro favor (nicho mercado vs volumen)</li> <li>• Hablar de la competencia (pensar en sustitutos) y en ventajas competitivas sostenibles</li> </ul>
 <b>¿De qué se trata esta oportunidad?</b>	 <b>¿Qué han hecho/experiencia?</b>	 <b>¿Qué es el producto/servicio y que resuelve?</b>	 <b>¿A quién van dirigidos? Es relevante?</b>

SECCIONES DEL PLAN DE NEGOCIO			
Estrategia/Implementación	Proyecciones Financieras	Equipo Directivo	Necesidades de Inversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es la sección donde se explica al lector <b>la manera en la que se va a ejecutar el plan</b></li> <li>Hablar de la estrategia y posicionamiento</li> <li>Tiene que explicar perfectamente cual es el modelo de negocio y en donde están las fortalezas en cada uno de los eslabones</li> <li>Igualmente hay que hablar de las debilidades y como la compensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una de las <b>secciones mas relevantes para el inversionista</b></li> <li>Tiene que demostrar que existe una coherencia entre la estrategia de implementación y los números</li> <li>Idealmente proyectar los primeros dos años en forma mensual y otros 3 en forma anual</li> <li>Idealmente incluir Balance, E. Resultados y Flujo de caja (resumidos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es la sección donde transmitimos la idea de que <b>se cuenta con un equipo capaz</b> de implementar el plan</li> <li><i>Para muchos, es mejor un Plan clase B con Equipo clase A</i></li> <li>Describir las credenciales de los integrantes relacionándolas al negocio</li> <li>De ser posible incluir <i>expertos en el tema</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En esta sección hace una <b>primer propuesta de lo que se esta buscando de los inversionistas</b></li> <li>Tener <i>claridad meridiana</i> de lo que se busca (deuda, capital)</li> <li>Haber pensado cuanto se esta dispuesto a "vender" u ofrecer de retorno</li> <li>Hablar de la salida y retornos esperados</li> </ul>
↓	↓	↓	↓
¿Como lo van a hacer?	¿Cuál es la rentabilidad? ¿Es rentable?	¿Quién lo va a hacer? ¿Tienen las capacidades?	¿Qué quieren de mí? ¿Qué recibo a cambio?

## DAFO: CASO PRÁCTICO



- El sector de la comida rápida avanza sin freno en todo el mundo, donde cada empresa busca un hueco en el mercado y la empresa Carrap tiene el suyo en todas partes del mundo. Curiosamente, el producto que vende Carrap es básicamente el mismo en todo el planeta, por lo que parece que no existe tanta diferencia en cultura ni en gustos. Hoy en día el bocadillo más famoso de la empresa, triunfa en los cinco continentes y se convierte en un punto en común para los habitantes del planeta. ***Evidentemente, el secreto del triunfo consiste en ofrecer una inmejorable relación entre calidad y precio. Veamos ahora algunos datos importantes en el dafo que convierten a esta cadena de comida rápida en líder en el mundo.***
- © Editorial Profit libro «Guía Práctica para Mejorar un Plan de Negocio»

Luis Muñiz IDEC-ACCID

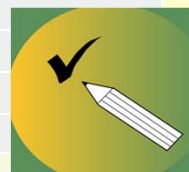
## DAFO

Contar de Nº	Importancia	Descripción DAFO	Nº	Total
1. Amenazas	9	Tendencia global por una alimentación saludable	1	1
	7	Existen fuertes competidores	2	2
	6	Franquicias de comida rápida que requieren menos capital y producen un retorno de inversión sin	3	3
2. Oportunidades	9	Crecimiento de los mercados asiáticos y crecimiento de la economía en otros continentes	1	1
	7	El crecimiento de la velocidad del estilo de vida moderno.	2	2
3. Debilidades	10	Introducir restaurantes en países donde aun no tengan presencia.	3	3
	9	Alta rotación del personal	1	1
	8	Alto costo de la franquicia que limita su crecimiento	2	2
4. Fortalezas	6	Menú basado principalmente en alimentos dañinos para la salud.	3	3
	6	No tiene servicio de entrega a domicilio	4	4
	10	Capacidad para introducir nuevos productos	1	1
	9	Imagen positiva frente a la comunidad a través de acciones de caridad (Fundación)	2	2
	7	Menús adaptados a mercados locales	3	3
	6	Posibilidad de comer en parking de la empresa	4	4
	5	Universidad del bocadillo	5	5
4	Alto poder de negociación con los proveedores	6	6	
3	Posicionamiento de la marca elevado	7	7	
<b>Total general</b>			<b>17</b>	<b>17</b>

© Editorial Profit libro «Guía Práctica para Mejorar un Plan de Negocio»  
Luis Muñiz IDEC-ACCID

## 4. EVALUAR EL PLAN DE NEGOCIO

1. Datos iniciales del proyecto de plan de negocio
2. El producto y/o servicio
3. Estudio del mercado
4. Plan comercial y de marketing
5. Análisis de los aspectos técnicos y operativos
6. Plan de compras y aprovisionamientos
7. Organización y recursos humanos
8. Plan económico-financiero
9. Estudio jurídico-fiscal
10. Otros Aspectos



## 4. EVALUAR EL PLAN DE NEGOCIO

### 1. Datos iniciales del proyecto de plan de negocio

Num.	Cuestiones	Valor
1	¿Es adecuado el equipo profesional del proyecto empresarial?	5
2	¿Es adecuado el emplazamiento de la empresa?	10
3	¿Es adecuada la denominación de la empresa?	1
4	¿Ha definido porqué la idea de negocio será exitosa?	5
5	¿Cómo se ha detectado una oportunidad de negocio?	5
6	¿Qué elementos innovadores aporta el proyecto con respecto a lo existente en el mercado?	5
7	¿Cómo se ven de preparados los promotores del proyecto para llevarlo a cabo?	10
8	¿Ha definido porqué la idea de negocio será exitosa?	1
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20	Promedio Puntuación	5,25

**REQUIERE DE UN MODELO EN EXCEL**



Luis Muñiz IDEC-ACCID

23

## 4. EVALUAR EL PLAN DE NEGOCIO



### EVALUACIÓN PROMEDIO FINAL

	Valoración media	
1. Datos iniciales del proyecto de plan de negocio	5,25	Valoración muy ajustada
2. El producto y/o servicio	2,00	Valoración muy ajustada
3. Estudio del mercado	5,33	Valoración muy ajustada
4. Plan comercial y de marketing	4,40	Valoración muy ajustada
5. Análisis de los aspectos técnicos y operativos	2,33	Valoración muy ajustada
6. Plan de compras y aprovisionamientos	5,00	Valoración muy ajustada
7. Organización y recursos humanos	7,50	Valoración más adecuada
8. Plan económico-financiero	1,00	Valoración muy ajustada
9. Estudio jurídico-fiscal	5,00	Valoración muy ajustada
10. Otros Aspectos	5,00	Valoración muy ajustada
<b>PROMEDIO FINAL</b>	<b>4,28</b>	<b>Valoración muy ajustada</b>

Luis Muñiz IDEC-ACCID

24

## 5. PRINCIPALES ERRORES EN EL PLAN DE NEGOCIO

### ➤ En cuanto al formato

- Demasiada extensión con muchos datos pero pocas justificaciones,
- Ausencia de un mensaje claro y concreto,
- Un plan de negocio reducido con pocos datos y falta de justificaciones,
- Lenguaje utilizado muy técnico,

### ➤ En cuanto al mensaje

- Es aburrido y es demasiado repetitivo.
- No aporta novedades sobretodo cuando es un plan de negocio.

### ➤ En cuanto al tipo de información

- Que se incluya demasiada información detallada.
- Se ponen opiniones personales sin justificar.
- Se dejan de justificar aspectos importantes del tipo de producto o servicio.
- El texto utilizado está desordenado y poco estructurado.
- No transmite las ideas de una forma claras.

Luis Muñiz IDEC-ACCID

25

## 5. PRINCIPALES ERRORES EN EL PLAN DE NEGOCIO

### ➤ Referente a la idea de producto o servicio presentado

- Enfatizar características sin determinar sus bondades o beneficios.
- Dar por supuesto que el producto o servicio se venderá por si solo.
- Dejar descrito el producto explicado de forma genérica.
- No incluir una opinión de terceros referente a la idea de negocio.
- Omitir la explicación de que necesidad satisface el producto o servicio.
- Escasa diferenciación del producto o servicio.

### ➤ Referente a los conocimientos y experiencia sobre el sector

- Se desconoce el funcionamiento del sector y de los posibles competidores.
- Omitir explicar las tendencias de venta del sector en el futuro.

Luis Muñiz IDEC-ACCID

26

## 5. PRINCIPALES ERRORES EN EL PLAN DE NEGOCIO

- **En referencia a los potenciales clientes**
  - Dar por supuesto que todos los clientes posibles comprarán el producto o servicio.
  - No determinar si el mercado está esperando nuestro producto o servicio.
  - Intentar abarcar muchos mercados a la vez.
  - No conocer las necesidades reales de los clientes.
- **Referente al mercado que vamos a utilizar**
  - Definir con poca claridad el target de cliente al que nos dirigimos.
  - Dirigirnos a todo el mercado de potenciales clientes sin segmentación previa.
  - No dejar claro el mensaje de marca o idea de producto o servicio.
  - Desestimar la importancia del "envoltorio" del producto o servicio ausencia de folletos, deficiente imagen, errores y fallos, etcétera.
  - Ir a mercados con bajas rentabilidades y ya de por sí muy maduros.

Luis Muñiz IDEC-ACCID

27

## 5. PRINCIPALES ERRORES EN EL PLAN DE NEGOCIO

- **En cuanto a la competencia**
  - Tenemos que en ocasiones se ignora pero realmente existe, falta identificar los competidores.
  - Subestimar el poder y la fuerza de los competidores.
  - No explicar cómo se minimizarán los efectos de la competencia.
- **En referencia a la fabricación y logística del producto o servicio**
  - Definir de forma difusa los procesos de fabricación y distribución.
  - Determinar los costes de una forma equivocada.
  - No definir las normas de control de calidad.
  - Definir mínimamente los procesos de trabajo y los procedimientos.
  - No estar al día de las innovaciones tecnológicas.

Luis Muñiz IDEC-ACCID

28

## 5. PRINCIPALES ERRORES EN EL PLAN DE NEGOCIO

### ➤ En referencia a la Dirección y Gestión Empresarial

- Contratar a los amigos o familiares para puestos clave sin experiencia.
- Asumir que si se tuvo éxito antes en otro puesto de trabajo ahora en el nuevo será igual.
- Monopolizar la dirección de la empresa y no compartir la gestión.
- Ignorar las diferencias de criterio/posturas entre los miembros del equipo directivo.
- Asumir que todo se conseguirá sin un esfuerzo adicional.
- Organización sobredimensionada.
- Procesos y funciones poco definidos.

### ➤ En el apartado financiero

- No presentar las justificaciones de los ingresos de la forma adecuada.
- Calcular los gastos a la baja, sin tener en cuenta los escenarios más reales.
- Incluir demasiados gastos de un tipo determinado.
- Omitir gastos por posibles imprevistos.
- Omitir hacer escenarios financieros que contemplen diferentes hipótesis.
- Calcular la rentabilidad futura de los inversores de forma incorrecta.
- Pensar que se obtendrá la financiación externa deseada.
- Necesidades de recursos desorbitadas.

Luis Muñiz IDEC-ACCID

29

## 6. SEGUIMIENTO POSTERIOR DEL PLAN DE NEGOCIO

- Analizar la cifra de ventas prevista por periodo.
- Analizar el nivel de costes variables según la actividad comercial prevista.
- Comparar los gastos fijos y de estructura previstos con los reales y siempre con el nivel de actividad
- Inversiones previstas comparadas con la inversión real y el nivel de actividad.
- Productos o servicios previstos comparados con la realidad producida.
- Principales indicadores de gestión previstos con los reales.
- Endeudamiento y necesidades financieras excesivas.



Luis Muñiz IDEC-ACCID

30

## 6. SEGUIMIENTO POSTERIOR DEL PLAN DE NEGOCIO

- Los recursos –materiales y humanos- se consiguen rápidamente, antes de lo previsto en el proyecto, y *de ahí se deriva un aumento de los costes*, esta situación es la de un elevado ritmo de consumo de dinero ya éste se agota con una enorme rapidez.
- Se producen retrasos, *posiblemente en el desarrollo del producto, en la entrada en el mercado o en la consecución de los objetivos de venta.*
- *Aumentan los costes por recursos no utilizados* hasta su capacidad máxima. La empresa no sólo está registrando pérdidas en las cuentas sino que también su liquidez está disminuyendo.

Luis Muñiz IDEC-ACCID

31

## 6. SEGUIMIENTO POSTERIOR DEL PLAN DE NEGOCIO

- La empresa se pone en marcha pero faltan los recursos necesarios, *ello implica que se están reduciendo la cantidad de ventas potenciales.* Habrá un aumento significativo de pérdidas.
- El negocio prospera más rápidamente de lo que se había fijado. *Sin embargo, la expansión requiere más medios de los que se tiene en ese momento y, con frecuencia,* también inversiones en producción. La empresa consume todo el dinero, pero no lo tiene, hay tensiones de tesorería.

Luis Muñiz IDEC-ACCID

32

## 7. CONCLUSIONES



- El Plan de Negocio es un elemento indispensable para la búsqueda de financiación.
- Un buen Plan de Negocio puede convertir rápidamente una buena idea en un proyecto concreto... no lo subestime.
- Un buen Plan de Negocio le ahorrrará tiempo y dinero en la búsqueda de socios.
- Un buen Plan de Negocio le servirá además para ordenar sus ideas y saber hacia dónde dirige su negocio, es su "carta de navegación".
- Elaborar un Plan de Negocio le permitirá "entrenarse" para responder las inquietudes que los inversionistas sin duda le formularán.
- El Plan de Negocio es una poderosa herramienta para analizar la viabilidad de un negocio... siempre que esté bien diseñado.
- No se olvide que la primera impresión es la que perdura en la mente de los inversionistas...dedíquele el tiempo que sea necesario o busque ayuda externa.....

33

Luis Muñiz IDEC-ACCID

## 8. LAS PREGUNTAS ????

- ¿Es necesario tener un plan de negocio?
- ¿El papel lo aguanta todo?
- ¿Pensar que hacer lo correcto es actuar correctamente?
- ¿Hasta que el margen aguanta, la empresa sobrevive?
- ¿No tengo tiempo para esas cosas?
- ¿Es sólo para grandes empresas?
- ¿A nosotros la Crisis no nos afectará?
- .....El peligro de morir de éxito.....



Luis Muñiz IDEC-ACCID

34

## MOLTES GRÀCIES MUCHAS GRACIAS

- **Luis Muñiz**, consultor i expert en tecnologies de la informació aplicades a la millora de la gestió.
- **Oriol Amat**, catedràtic d'Economia d'Empresa de la Universitat Pompeu Fabra i vicepresident de l'ACCID.
- **Fermí Gallart**, economista i consultor. Tresorer de la Junta de l'Associació d'Antics Alumnes IDEC-UPF



Luis Muñiz IDEC-ACCID

35