

Viabilidad de Proyectos Empresariales

Joaquim Deulofeu i Marc Eguiguren
Dpto. Organización de Empresa



Elementos a tener en cuenta a la hora de confeccionar un plan de negocio: Claves del negocio

Equipo directivo (1)

- Aspecto crucial
- “Mejor una idea B con un equipo A, que una idea A con un equipo B”
- Multi-disciplinar
- Experto en la actividad

Actividad colaborativa

- Intentad dibujar el perfil de un equipo ideal desde dos puntos de vista:
 - Los conocimientos que debe tener el equipo como un todo y que deben estar distribuidos entre los miembros del equipo. V.gr.: conocimiento del mercado, conocimiento básico de finanzas,
 - Las capacidades intrínsecas que debe tener el equipo como un todo y que deben estar distribuidas entre los miembros del equipo. V.gr.: capacidad de análisis, habilidad comercial,
 - Las actitudes y habilidades que deberían tener todos los miembros del equipo sin excepción. V.gr.: motivación, entusiasmo,

Equipo directivo (2)

- Organización
 - Posiciones clave en la empresa
 - Personas que las ocuparán
 - Experiencia en trabajar juntos anteriormente
 - Calendario de incorporación de cada persona
 - Utilización de servicios externos (consultores)

Equipo directivo (3)

- Descripción detallada
 - Responsabilidades de cada componente del equipo
 - Breve resumen de sus historiales profesionales, con especial énfasis en su adecuación a la función prevista
 - *Curricula* completos (en anexos del plan), incluyendo cifras conseguidas en otros destinos (ventas, beneficios, ...)

Equipo directivo (4)

- Retribución y participación accionarial
 - Salarios previstos para cada directivo
 - Comparación con sus salarios previos y con lo que paga la competencia
 - Inversión realizada por la empresa para cada directivo
 - Acciones de las que disponen
 - Incentivos adicionales previstos (bonus, stock-options,...)

Equipo directivo (5)

- Órganos o Consejo de Administración
 - Justificación de su dimensión y composición
 - Identidad de los miembros
 - Ventajas que cada uno de ellos puede reportar a la empresa
 - Retribución prevista, en su caso
- Servicios profesionales de soporte

Calendario (1)

- Demostrar al inversor la capacidad de planificación del equipo directivo
- Plan mensual, explicando actividades críticas e incluyendo:
 - Número de directivos
 - Número de empleados
 - Adquisiciones de inmovilizado

Calendario (2)

- Ejemplos de actividades que se han de incluir:
 - Finalización de prototipos
 - Contractación de vendedores
 - Presentación del producto en ferias
 - Contratos con distribuidores
 - Inicio de la producción
 - Primeras ventas
 - Primeros cobros

Riesgos y problemas críticos (1)

- Credibilidad: demostrar que se conocen antes de que el inversor los descubra
- Transmitir serenidad ante riesgos calculados
- Incluir siempre las acciones que se emprenderán en cada caso

Riesgos y problemas críticos (2)

- Ejemplos:
 - Competidores bajan precios
 - Crisis en el Sector
 - Costes de desarrollo mayores de lo que se había previsto
 - Ventas inferiores a las previstas
 - Retraso en el desarrollo del producto
 - Falta de materias primas
 - Falta de financiación

Plan financiero (1)

- Indispensable para evaluar el negocio
- Ha de indicar el potencial de la inversión y su calendario de rentabilidad
- Marca el calendario del Director Financiero
- Previsiones de:
 - Cuenta de Resultados
 - Tesorería
 - Balance

Plan financiero (2)

- Previsiones de Cuenta de Resultados:
 - Previsiones mensuales para el primer año
 - Previsiones trimestrales para el segundo y tercer año
 - Justificar las hipótesis utilizadas ...
 - ...en especial la cifra de Vendas
 - Incluir análisis de sensibilidad
 - Ser realista ...
 - ... pero procurar que no aparezcan pérdidas

Plan financiero (3)

- Previsión de Tesorería
 - Más importante que la de Resultados
 - Mensual para el primer año
 - Trimestral para el segundo y tercero
 - Calendario de necesidades de tesorería
 - Tener en cuenta la estacionalidad
 - Incluir hipótesis y análisis de sensibilidad

Plan financiero (4)

- Previsión de Balances
 - Inicial, al final del primer semestre y al final de cada año, hasta el tercero
 - Justificar estructura financiera
 - Crecimiento internamente sostenible
 - Justificar hipótesis
 - Incluir análisis de sensibilidad

Plan financiero (5)

- Análisis de punto muerto
 - Muy intuitivo en relación con el riesgo
 - Debería ser claramente inferior a las ventas esperadas
- Sistema de Control de Costes
 - Confianza para el inversor
 - Descripción de los procedimientos de obtención y de presentación de datos

Propuesta a los inversores

- Necesidades financieras
 - Resumen del capítulo anterior
- Oferta de títulos
 - Acciones, deuda convertible, ...
 - Porcentaje que representan
- Composición prevista del accionariado
- Utilización de los fondos requeridos (según balances previsionales)

ACTIVIDAD COLABORATIVA

- Con los elementos ya totales de la estructura de pensamiento que nos lleva al plan de empresa, dibujar un gráfico secuencial o parcialmente secuencial en el que se vean:
 - El orden en el que deberían realizarse las acciones
 - Y las flechas de interacción (los resultados de qué parte influyen en el desarrollo de qué otras partes)

Estructura Idea de Negocio Argumentada (I.N.A.)

- Nombre de la empresa,
- Breve descripción,
- Binomio cliente – producto,
- Análisis de Porter,
- Análisis D.A.F.O.
- Visión, Misión,
- Ventajas Competitivas,
- Estudio de Mercado cuantitativo y cualitativo.

Características del emprendedor y las 4 E's de Adizes para garantizar la calidad de las decisiones en equipo

Características del emprendedor (1)

- Empuje y alto nivel de energía
 - Inicia sólo o en pequeño equipo sin esperar señales ni instrucciones
 - Trabaja activamente muchas horas
 - Duerme menos de lo normal
- Confianza en sí mismo
 - Cree en sus posibilidades
 - Cree tener control sobre su propia vida

Características del emprendedor (2)

- Compromiso a largo plazo
 - Habitado a objetivos distantes en el tiempo
 - Inmersión y concentración totales
 - No espera reconocimiento a corto plazo
- El dinero como medida de éxito
 - Ve el dinero o las plusvalías no realizadas, como una medida de éxito más que como un medio para obtener lujos o poder

Características del emprendedor (3)

- Solución persistente de problemas
 - Deseo intenso de resolver problemas
 - Fuerte determinación de acabar el trabajo
- Determinación de objetivos
 - Habilidad para marcarse objetivos realistas y asumibles, pero difíciles
 - Fuerte compromiso para conseguirlos

Características del emprendedor (4)

- Aceptación de riesgos moderados
 - Riesgos calculados pero no apuestas
 - Retos más que seguridad
 - Probabilidad razonable de éxito
- Habilidad para tratar con el fracaso
 - Se decepciona pero no se desmoraliza
 - Aprende de sus propios fracasos
 - Determina con precisión sus propios errores

Características del emprendedor (5)

- Utilitzación del *feedback*
 - Lo busca activamente
 - Lo utiliza para mejorar
 - (Control vs. medida)
- Toma de iniciativas y responsabilidades
 - Busca y toma iniciativas
 - Toma una posición de responsabilidad personal
 - Artífice directo del éxito o del fracaso

Características del emprendedor (6)

- Utilización de recursos
 - Busca experiencia y ayuda (pero no consejo)
 - No se involucra de forma tan personal que le impida aceptar ayuda
- Competición contra metas autoimpuestas
 - Se impone metas personales a corto plazo
 - Difíciles pero realistas
 - Compite contra sí mismo. Auto-exigencia

Características del emprendedor (7)

- Control de su propio destino
 - Cree controlar lo que le pasa, por encima de la suerte o de circunstancias externas
- Tolerancia de la incertidumbre
 - Soporta bien la incertidumbre en el puesto de trabajo
 - No necesita seguridad en el puesto de trabajo

Calidad de las decisiones (las 4 E's)

Lo que un buen emprendedor debe saber asentar para **garantizar su futuro**:

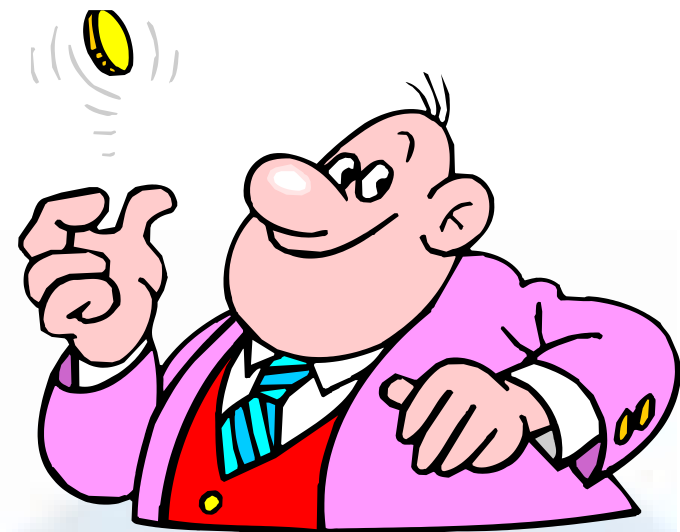
CALIDAD DE DECISION (LAS 4E'S)



- 🕒 Tomar **buenas decisiones** es la base del desarrollo futuro de cualquier negocio.
- 🕒 Estas **decisiones** serán, a poder ser, **compartidas** y responderán a una **complementariedad** de personalidad de los individuos.
- 🕒 Nadie puede decir que **él solo sabe más** que un equipo de personas preparadas y adiestradas. Tener la visión del horizonte más amplia por estar más arriba, no implica sino dominar la visión de conjunto, lo que en ningún caso implica tener un conocimiento total.
- 🕒 Para **garantizar el éxito** y poder llegar a la excelencia empresarial se requiere un **equipo**, que debidamente liderado, sea capaz de tomar decisiones de la más alta calidad.

Calidad de las decisiones (las 4 E's) Funciones de la dirección

ME ENCANTAN LOS BUENOS
RESULTADOS !!



E1 EFICACIA

SIGNIFICADO	REQUIERE	EJEMPLOS
Producir RESULTADOS de forma eficaz, objetivo último de la organización	<ul style="list-style-type: none">• CONOCIMIENTO de lo que hay que hacer y como.• MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar transporte,• Realizar investigación• Vender,• Cosechar malz, etc.

Calidad de las decisiones (las 4 E's) Funciones de la dirección

NUESTRO "SISTEMA" CONSISTE EN...
... REMAR TODOS A UNA !!



E₂ EFICIENCIA

SIGNIFICADO	REQUIERE	EJEMPLOS
<p>Saber ADMINISTRAR recursos,</p> <p>Control de la organización: normas, circuitos, procedimientos, etc.</p> <p>Procurar que el sistema produzca resultados: hacer las cosas bien, operar eficientemente.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Atención al detalle• Interés por acción correctiva• Conocimiento de sistema de planificación	<ul style="list-style-type: none">• Control de costos,• Coordinación de programas,• Seguimiento de clientes,• Ejecución de políticas, etc.

Calidad de las decisiones (las 4 E's) Funciones de la dirección

EL SECRETO DE NUESTRO ÉXITO
SIEMPRE FUE LA INNOVACIÓN

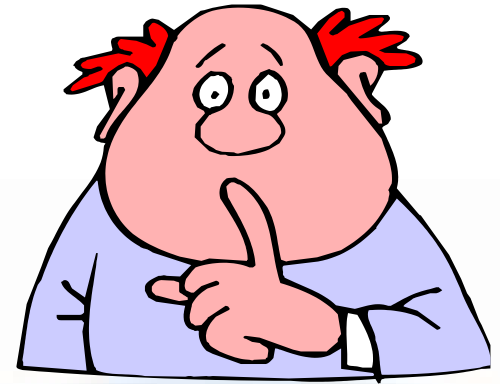


E₃ EMPRENDER

SIGNIFICADO	REQUIERE	EJEMPLOS
Introducir CAMBIOS , necesarios y responder ante oportunidades y amenazas.	<ul style="list-style-type: none">• Creatividad• Capacidad de riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Captar variaciones entorno,• Intuir,• Visualizar nuevas oportunidades.

Calidad de las decisiones (las 4 E's) Funciones de la dirección

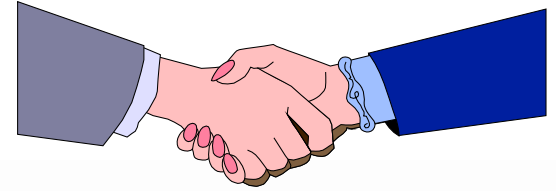
¿PORQUÉ ME HE
QUEDADO SOLO?



E₄ EQUIPO

SIGNIFICADO	REQUIERE	EJEMPLOS
<p>Asegurar el clima de COOPERACIÓN e INTEGRACION , del equipo.</p> <p>Ir de organización mecanicista a estilo de pensar y operar orgánico.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilidad a la persona,• Procesos de Grupo, clima.	<ul style="list-style-type: none">• Creación de equipos de trabajo,• Desarrollo profesional, consensos,...

Calidad de las decisiones (las 4 E's) Funciones de la dirección



E₁ EFICACIA

E₂ EFICIENCIA

E₃ EMPRENDER

E₄ EQUIPO

E₁ + E₂ = Asegurar la EFECTIVIDAD y EFICACIA a **CORTO PLAZO.**

E₃ + E₄ = Asegurar VIABILIDAD y ESTABILIDAD a **LARGO PLAZO,
adaptación a las necesidades del entorno y clientela.**

E₁ + E₂ + E₃ + E₄ = **BENEFICIOS**