

# ¿CÓMO EVALUAR UN PLAN DE NEGOCIO?

Original del profesor Manuel Bermejo Sánchez del IE Business School.  
Versión original de 24 de enero de 1992. Última revisión, 21 de enero de 2008. (R.L.)  
Editado por el Departamento de Publicaciones del IE María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.  
©1992 IE. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito del IE.

Esta nota técnica presenta una serie de cuestiones que aluden a los aspectos críticos que debe reunir un buen plan de negocio desde la perspectiva de quien lo lee. Especial significación alcanza este punto cuando el plan de negocio va dirigido a un potencial inversor en el proyecto.

Lo que espera el lector de un plan de negocio seguramente lo encontraría si se respondiera afirmativamente a las cuestiones que se presentan en este documento. Por tanto, resulta muy importante que quien se dispone a elaborar un plan de negocio se ponga en los zapatos del inversor y trate de dar cumplida respuesta a sus inquietudes más habituales.

Por un criterio meramente didáctico, esta guía de evaluación de planes de negocio se ha dividido en apartados.

## LA PRESENTACIÓN

- ¿Qué te parece la presentación del plan de negocio? ¿Es fácil de leer?
- ¿Encuentras adecuado el estilo y la redacción en cuanto a claridad, concisión y unidad de criterio? En definitiva, ¿resulta convincente?
- ¿Está suficientemente actualizada la información que se cita en el proyecto?
- ¿Se citan las fuentes de información de los datos que aparecen en el proyecto?
- ¿Aparece una descripción completa del currículum vitae de la persona o del equipo que presenta el plan de negocio?

## LA IDEA

- ¿Existe una descripción clara y completa de la idea de negocio que se presenta en el plan?
- ¿Te resulta original y ambiciosa la idea en la que se basa el proyecto?
- ¿Cuáles son las principales innovaciones que se aportan?

## EL ESTUDIO DE MERCADO

- ¿Consideras que quienes presentan el plan de negocio han analizado con profundidad el mercado sobre el que pretenden actuar, especialmente en lo referido a su tamaño, estructura y tendencias de futuro?

- En vista del estudio de mercado, ¿se puede considerar que los autores del proyecto son unos especialistas en el mercado en el que pretenden competir?
- ¿Se deduce que es un mercado atractivo para invertir en él?
- ¿Existe un hueco evidente para introducir el producto o servicio que se desea comercializar?
- ¿Son las innovaciones planteadas en el proyecto realmente apreciadas por los potenciales clientes?
- ¿El estudio de mercado aporta conclusiones claras que soportan y justifican las decisiones de gestión a los diferentes niveles que posteriormente se plantean?

### **LA DESCRIPCIÓN COMERCIAL**

- ¿Se describen cuáles son las ventajas competitivas con las que se cuenta para penetrar en el nicho de mercado que se pretende captar?
- ¿Hay un posicionamiento claro de la nueva empresa?
- ¿Se analizan con rigor y de manera coherente las diferentes variables del marketing?
- ¿Existen unas proyecciones de ventas justificadas con claridad para el horizonte temporal que se contempla en el proyecto?

### **LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA**

- ¿Crees que se aportan los datos suficientes en cuanto a necesidades de recursos materiales para poder evaluar la viabilidad del proyecto?
- ¿Está suficientemente valorado el coste de todas estas inversiones bajo unos supuestos realistas?
- ¿Hay un cronograma con las fases de puesta en marcha del proyecto?

### **EL PLAN DE COMPRAS**

- ¿Definen los promotores con precisión qué materias primas necesitan para llevar a cabo su actividad?
- ¿Existe un detallado listado de proveedores?
- ¿Se presentan en el proyecto condiciones referentes a la relación con los proveedores tales como descuentos, periodos de pago o plazos de entrega? ¿Están en consonancia con las prácticas habituales del sector?

### **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

- ¿Se detallan en el proyecto los requerimientos de recursos humanos necesarios para su puesta en marcha?
- ¿El perfil y el número del personal que se pretende contratar son los adecuados para llevar a cabo la actividad empresarial de la que se trata?

- ¿Se ajusta el coste salarial de la empresa en proyecto a la realidad del mercado laboral?
- ¿Especifican el tipo de contratación para el personal requerido?

## LA ESTRUCTURA LEGAL

- ¿Aparece detallada la forma jurídica de que se pretende dotar a la empresa?
- ¿Se alude al régimen fiscal al que se acogería la empresa?
- ¿Aparece en el proyecto una detallada relación de trámites de constitución de la empresa con su correspondiente valoración?

## EL ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

- ¿Existe una explicación clara de las hipótesis consideradas a la hora de presentar los estados financieros que se incluyen en el proyecto?
- ¿Resultan realistas las hipótesis establecidas?
- ¿Aparecen datos convincentes que permitan aventurar la rentabilidad del proyecto y cuáles serían los umbrales de rentabilidad para el proyecto?
- En el caso de que el proyecto presente propuestas de acuerdo para la entrada en el accionariado de potenciales inversores, ¿son éstas claras y razonables?

## LA EVALUACIÓN DEL RIESGO

- ¿Crees que los autores del proyecto evalúan correctamente el riesgo, o están obviando algún hecho susceptible de convertirse en una amenaza seria para la viabilidad del proyecto empresarial que se está analizando?
- ¿Se mencionan en el proyecto acciones alternativas para el supuesto de que alguno de los riesgos que se citan llegue a convertirse en una realidad?

## LAS CONCLUSIONES

- ¿Incluyen los autores un resumen ejecutivo del plan en el que figuren las magnitudes básicas que permitan una primera y clara visión del proyecto y sus objetivos?
- ¿Es el plan de negocio realista, lógico y convincente?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes del proyecto?
- ¿Y cuáles son los puntos débiles?
- ¿Está presidido todo el proyecto por una coherencia interna entre los datos aportados por el mercado y las decisiones que afectan a los diferentes niveles funcionales que se contemplan para su puesta en acción?
- En vista del currículum de los promotores, ¿crees que serán capaces de llevar el proyecto a la práctica con éxito?
- ¿Invertirías en el proyecto? ■ ■ ■