

Introducción

Aunque se hayan identificado oportunidades en el mercado y se cuente ya con variados proyectos de negocios atractivos en el plano de las ideas, lo cierto es que estos podrían resultar poco factibles en la práctica. Por ello, un plan de negocio ayuda al emprendedor a sustentar, con precisión, la viabilidad del proyecto en todos sus aspectos: técnico, comercial, económico, social, etcétera.

El plan de negocio debe ser producto de una investigación sólida, tanto de las características del mercado objetivo como de los distintos factores del entorno que puedan influir favorable o desfavorablemente en las operaciones de la empresa. Al elaborar un plan de negocio basado en la investigación, el emprendedor contará con mayores recursos para sostener su proyecto y, en consecuencia, generar empleo y desarrollo en el país. La investigación asociada a un plan de negocio consiste en múltiples actividades: analizar el mercado; evaluar productos o servicios similares a los que se pretende ofrecer; examinar la competencia; diseñar una propuesta de valor; identificar a los clientes potenciales; delinear planes estratégicos, de operaciones, de marketing y de recursos humanos; y, especialmente, proyectar los aspectos

económicos y financieros. Es síntesis, comprende todo aquello que permita demostrar no solo la factibilidad del negocio, sino su rentabilidad y sostenibilidad frente a un entorno dinámico e incierto. Por tanto, este plan constituye una oportunidad para formular pronósticos más acertados y adaptarse a contextos turbulentos. Elaborarlo no es sencillo, requiere visión, capacidad de análisis y diversas habilidades directivas; de ahí que el propósito de este libro sea ayudar al lector a desarrollar sus capacidades y a descubrir sus limitaciones antes de lanzar una empresa al mercado.

La principal capacidad que el emprendedor debe desarrollar es la planificación, crucial para el éxito de cualquier empresa. Como primer paso, es importante determinar la razón de ser de la empresa y valorar todas las posibilidades que ofrece su producto o servicio, de esta manera, el emprendedor trabajará en su propuesta de valor y logrará distinguir su modelo de negocio del de la competencia, con el objetivo de atraer al cliente meta.

Aunque lo anterior parezca evidente, muchos proyectos no se formalizan; el emprendedor confía en el impacto del producto o servicio y en su instinto para manejar el negocio una vez puesto en marcha. La necesidad de trabajar o la ilusión de llevar a cabo una idea en la que se confía pueden ser razones suficientes para arriesgarse a iniciar un negocio, pero si no existe una planificación sustentada por escrito, el riesgo de fracasar es considerable. Este libro es, por tanto, un aporte eficaz frente a la escasez de capacitación y asesoramiento a los pequeños empresarios o las personas que, en posesión de un bien atractivo para el mercado, no cuentan con experiencia en la administración de un negocio.

Por otra parte, solicitar la asesoría de expertos es una medida recomendable para obtener una opinión imparcial sobre el negocio y encauzarlo correctamente. En el Perú, se puede acudir a la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de la Producción, que, entre otras instituciones, suelen implementar programas de creación de empresas, con la finalidad de formalizar los emprendimientos. Por ejemplo, Cofide ofrece todos los meses charlas y talleres gratuitos sobre tecnología, marketing, comercio, exportación, etcétera.

Una iniciativa interesante es la formación del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom) del Ministerio de la Producción. Su objetivo es promover la investigación y el desarrollo de proyectos de innovación productiva enfocados en la preparación de procesos, productos y servicios, transferencia de tecnología, etc., con el propósito de mejorar la competitividad de las empresas. También impulsa emprendimientos que busquen la incorporación de conocimientos tecnológicos en los procesos de las empresas. El Fidecom financia iniciativas, mediante concurso, de empresas y asociaciones civiles, o de microempresas formales y sus trabajadores en asociación con entidades académicas. Los proyectos deben ser rejecutados en un máximo de tres años, con un monto fijo de financiamiento.

Cofide proporciona un dato significativo: el 75% de los nuevos negocios generados sin un plan cierra antes de los dos años de operaciones. Si bien un plan de negocio difícilmente se ejecuta en su totalidad, diseñarlo permite cierta claridad sobre la dirección que tomará la empresa.

Cabe destacar que no solo se elaboran planes de negocio para la creación de nuevas empresas o para conseguir financiamiento; el plan debe ser considerado un documento guía en toda empresa. Admite revisiones y replanteos cada cierto tiempo, especialmente cuando se desea abrir una nueva línea de negocio, cuando ingresa un nuevo socio o inversionista o si se planea evaluar los resultados de las operaciones durante un periodo determinado. Ello implica ser realista con las proyecciones presentadas y ofrecer información actualizada y basada en datos verificables.

Esta obra surgió, principalmente, ante la necesidad de formación de los estudiantes de posgrado en negocios que quieran presentar un proyecto de este tipo para culminar estudios de maestría en las escuelas de negocios de alto nivel académico. Por consiguiente, es útil tanto desde la perspectiva académica (plantea conceptos y explica los fundamentos teóricos de cada elemento del plan) como desde un enfoque más práctico o ejecutivo (analiza actividades y procesos claves para lograr el mejor funcionamiento de una empresa). También es conveniente para las personas interesadas en ingresar al mundo de los negocios.

En los nueve capítulos del libro, se desarrollan las actividades que suponen el diseño de un plan de negocio completo; con ellas el lector podrá organizar su proyecto de forma eficiente. Todo el proceso se explica paso a paso, con el detalle de los distintos recursos y herramientas necesarios para realizar cada uno de los planes definidos. Con el fin de brindar un panorama general del contenido, a continuación se describen brevemente los temas expuestos en cada capítulo.

En el primer capítulo, se define el plan de negocio, su utilidad y sus alcances con relación a otros tipos de investigaciones, en ciencias administrativas, que requieren un manejo distinto de la información. Además, se presenta un modelo de estructura, desarrollado ampliamente en los capítulos posteriores, adaptable a las características de la empresa. Finalmente, se analiza el resumen ejecutivo, punto final de todo plan de negocio, pero que se presenta al inicio.

El segundo capítulo está dedicado a la descripción del negocio: definición de la idea y cómo identificar una oportunidad. Se expone el mejor modo de elaborar una descripción de negocio completa, que incluya la presentación del producto o servicio, el concepto de negocio, el modelo y la ventaja competitiva, así como los temas correspondientes a la identidad del negocio, los responsables de la empresa, los clientes meta, los recursos financieros con los que se cuenta, la necesidad de financiamiento para el proyecto, etc., es decir, se entrega un resumen general de prácticamente todos los contenidos del plan.

El tercer capítulo corresponde al análisis del mercado. Comprende un estudio completo del entorno: factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y geográficos que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa. Se hace una breve referencia del plan de contingencias y gestión de riesgos, de modo que el lector se sienta motivado a averiguar más al respecto. Luego, el análisis se concentra específicamente en el sector de la empresa, se describe cuál es la situación actual de la industria y sus características, y se destaca la importancia de la investigación de mercado para identificar a los clientes potenciales.

En el cuarto capítulo se presenta el planeamiento estratégico, que consiste en la formulación de la misión y la visión de la empresa y en

la determinación de los objetivos estratégicos. También se destaca la utilidad del análisis FODA como herramienta para encontrar la mejor opción estratégica según el giro del negocio y se revisan los procedimientos genéricos que la empresa puede seguir y que determinan todas sus decisiones importantes.

En el capítulo cinco, referido al plan de marketing o de comercialización y ventas, se exponen las cuatro estrategias necesarias para la llamada mezcla de marketing: de producto, de precio, de plaza y de promoción, las cuales condicionan temas fundamentales, como la asignación de precios, la elección de canales de distribución y los medios más apropiados para dar a conocer el producto o servicio a los clientes meta.

El sexto capítulo describe el plan de operaciones; esto es, cómo se implementará la estrategia y qué condiciones y recursos se requieren para elaborar el producto o prestar el servicio. Detalla en qué consiste el diseño de los bienes ofertados, qué aspectos forman parte del proceso productivo y cuáles son los alcances y las limitaciones del diseño de operaciones.

La organización de las personas en la empresa, importante para alcanzar los objetivos estratégicos, se trata en el capítulo siete, que corresponde a la organización y al plan de recursos humanos. Se definen los principales parámetros y elementos del diseño organizacional y las configuraciones organizacionales identificadas por Mintzberg, las cuales muestran la dinámica del trabajo de las personas según sus funciones en las distintas áreas de la empresa y los mecanismos de coordinación empleados. Además, se indican las diversas actividades que deben considerarse en la planificación de los recursos humanos, como el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación de desempeño, la capacitación, el sistema de remuneraciones, etcétera.

El capítulo ocho, de análisis económico y financiero, delinea los elementos que permiten evaluar la rentabilidad del negocio. Explica la importancia de los supuestos, las políticas financieras y la proyección de ventas y costos. Despliega los distintos métodos e indicadores para estimar la rentabilidad del negocio: el estado de ganancias y pérdidas,

el flujo de caja económico, el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el balance general, entre otros. También se describen las diversas fuentes de financiamiento.

Finalmente, el capítulo nueve está dedicado a la sección de conclusiones y recomendaciones, con la que finaliza el plan de negocio. Estas sintetizan la viabilidad económica del negocio para el inversionista o la entidad financiadora; por ello, esta sección debe ser clara y convincente; en ocasiones, es la primera que se lee al valorar un emprendimiento.

Los ejemplos de cada capítulo han sido extraídos de planes de negocio de distintas universidades peruanas y latinoamericanas y forman parte fundamental de la dinámica del libro. Son especialmente útiles para los alumnos de maestrías en Administración de Negocios (MBA) que eligen la modalidad de presentar un plan de negocio para graduarse. Por otro lado, la incorporación de citas y referencias de distintos autores, peruanos y extranjeros, expertos en negocios tiene la finalidad, además de sustentar la información propuesta, de lograr que los interesados consulten las fuentes mencionadas y profundicen en los temas.

Adicionalmente, al final de cada capítulo se incluyen preguntas claves que simplifican la estructuración de cada uno de los análisis y planes del plan de negocio. Las preguntas pueden ser empleadas como una suerte de lista de verificación; el lector comprobará si ha respondido a cada una de ellas en su plan de negocio. Contestarlas una por una, como si se tratara de un modelo para completar, se podría tomar como punto de partida en la elaboración del documento.

El libro termina con las principales conclusiones que se pueden extraer de la investigación realizada al elaborar un plan de negocio. Para ello, se revisan los contenidos de cada capítulo y sus implicancias en términos de veracidad de datos, actualización y objetividad en las proyecciones, entre otros aspectos.