

ARTÍCULOS ORIGINALES

¿Cómo diseñar un plan de negocio con éxito?

¿How to design a business plan with success?

RESUMEN

El plan de negocio es una herramienta que guía el logro de objetivos a través del desarrollo de estrategias y planes, establece de manera integral las actividades y marca las bases para que un negocio sea rentable.

Un plan de negocio es aplicable para empresas que se encuentran en marcha, para proyectos que recién empiezan o ideas de negocio, al mismo tiempo se debe utilizar para desarrollar nuevas líneas de productos o servicios, renegociar con proveedores o instituciones financieras, así como para presentarlo a nuevos inversionistas interesados en maximizar su rentabilidad.

La propuesta para "Diseñar un Plan de Negocio con Éxito" tiene sus bases en las metodologías de desarrollo de cliente de Steve Blank, la generación de modelos de negocio de Alexander Osterwalder, y la metodología de desarrollo de negocio tradicional, para dar origen a una nueva teoría. Con esta nueva propuesta de modelo de plan de negocio se estará mejor preparado para superar la incertidumbre, pero sobre todo para aprovechar las oportunidades, minimizar riesgos y generar la rentabilidad esperada por los accionistas.

Palabras claves: Estrategia; modelo de negocio; validación; planeamiento; propuesta de valor.

ABSTRACT

The business plan is a tool that guides the achievement of objectives through the development of strategies and plans, establishes the activities in an integral manner and establishes the bases for a business to be profitable.

A business plan is applicable for start-up companies, projects that are just starting or business ideas. It should be used to develop new lines of products or services, renegotiate with suppliers or financial institutions, as well as to present it to new investors interested in maximizing their profitability.

The proposed for "Designing a Successful Business Plan" is based on Steve Blank's client development methodology, the business model generation of Alexander Osterwalder's, and the methodology of traditional business development, to give rise to a new theory. With this new proposal you will be better prepared to overcome the uncertainty, but above all to take advantage of the opportunities, minimize risks and generate the profitability expected by the shareholders.

Keywords: Business Model; validation; planning; value proposal.

Allan Vargas García¹

avargasg@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor
de San Marcos, Facultad de
Ciencias Administrativas

1 Estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativas, Magíster en Administración, Docente auxiliar en la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

INTRODUCCIÓN

Para asegurar la continuidad y la generación de rentabilidad es necesario la elaboración de un plan (hoja de ruta) que contenga las herramientas de gestión que aplicarán los negocios.

La presente investigación tiene como objetivo demostrar la cohesión de dos de las más importantes metodologías de planificación en el mundo de la gestión de empresas y elaborar un plan de negocio integrado. Las teorías base son las siguientes: el modelo de desarrollo de cliente (Customer development model) desarrollado por Steve Blank y es el inicio de lo que conocemos como metodología Lean Startup, junto a el modelo tradicional de desarrollo de negocio. Durante la primera fase, la empresa valida todas las hipótesis del modelo de negocio y realiza cambios durante este proceso (pivots en el segmento de cliente/problema o propuesta de valor). Tras demostrar que se posee un modelo de negocio innovador, replicable y escalable, pasará a la segunda fase, la de ejecución de dicho modelo, realizando las inversiones, formulando los planes funcionales y realizando la evaluación económica-financiera del negocio.

MÉTODOS

El desarrollo del presente estudio se desarrolló bajo los siguientes criterios:

Tipo de investigación exploratoria: Con la finalidad de obtener información existente para llevar a cabo una investigación más completa sobre un tema en particular.

Enfoque cualitativo: Se recoge información para proceder luego a su interpretación.

Tipo de investigación básica, Cumple con el propósito de producir conocimientos o teorías.

RESULTADOS

Se demostrará la cohesión de dos modelos de planeamiento para integrarlos en uno, divididos en las dos fases de la vida del negocio.

Se detalla el modelo integrado de forma empírica, El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce.

Tabla 1.

Modelo de Plan de Negocio Integrado Propuesto por Fases

Primera fase	Desarrollo de cliente	Descubrimiento del cliente
		Validación del cliente
Segunda fase	Desarrollo de negocio	Creación del cliente
		Construcción de compañía
		Plan estratégico
		Plan de marketing
		Plan de operaciones
		Plan de recursos humanos y organizacional
		Plan económico-financiero

Fuente: Elaboración propia

Primera fase: Modelo de desarrollo de cliente (Customer development model)

Es necesario resaltar que este modelo fue diseñado para las startups que tienen las particularidades de ser innovadoras, escalables y replicables; sin embargo, se ha ampliado para todo tipo de negocios que en su concepción se incorpore componentes innovadores que los diferencien de la competencia.

Este modelo se representa como una pista circular con flechas recursivas. Los círculos y las flechas resaltan el hecho de que cada paso en el desarrollo del cliente es iterativo y supone que llevará varias iteraciones de cada uno de los cuatro pasos hasta que se logre el objetivo final.

Como base de esta metodología, tenemos a A. Osterwalder quien desarrolló para las empresas una manera de diseñar los modelos de

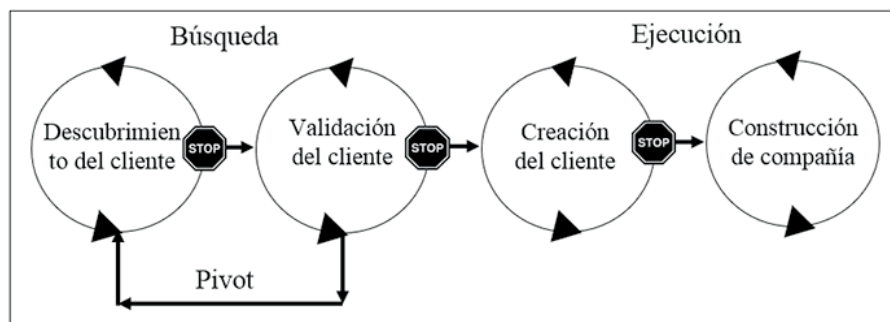


Figura 1. El modelo de desarrollo de cliente. The Startup Owners Manual

negocios llamado el Business Model Canvas, y es el cuadro de mando en el desarrollo de clientes que describe el flujo entre los componentes claves de una empresa:

- Propuesta de valor que la empresa ofrece (productos/servicios)
- Segmentos de clientes interesados en adquirir la propuesta de valor.
- Canales de distribución para llegar a los clientes y ofrecerles la propuesta de valor.
- Relaciones con los clientes para crear demanda.
- Fuentes de ingresos generados por la propuesta de valor.
- Recursos para hacer posible el modelo de negocio.
- Actividades necesarias para poner en práctica el modelo de negocio.
- Asociaciones que participan en el negocio y sus motivaciones para hacerlo.
- Estructura de costes que soporta el modelo de negocio.

Descubrimiento del cliente

Este paso implica descubrir si las hipótesis de cliente, problema y propuesta de valor elaborados en el modelo de negocio son correctas. Para hacer esto, se debe dejar los supuestos atrás y salir del edificio (get out of the build-

ing) para aprender cuáles son los problemas que aquejan al cliente, qué espera que resuelva el producto y quién es específicamente el segmento.

Validación del cliente

Demuestra que se ha encontrado un conjunto de clientes que reaccionan positivamente al producto al lograr obtener de esos clientes dinero por el producto. La compra que realiza un cliente en este paso valida la relación encaje producto/mercado. En esencia, el descubrimiento de clientes y la validación de clientes corroboran el modelo de negocio. Completar estos dos primeros pasos verifica su mercado, prueba el valor percibido del producto, identifica al comprador económico y establece la estrategia de precios.

Para este paso se utiliza la técnica de entrevistas con preguntas abiertas para conocer al cliente y problema, del mismo modo, se utiliza las plataformas de landing page para validar el producto (propuesta de valor). Una herramienta usada por el Lean Startup para realizar todas estas técnicas es el “validation board o el experiment board” ambas creadas por la empresa “Lean Start Up Machine”.

Creación del cliente

Se basa en el éxito que la empresa ha tenido en sus ventas iniciales donde su objetivo es crear la demanda del usuario final e impulsar esa demanda en el canal de ventas de la empresa. Este paso se realiza después de la validación

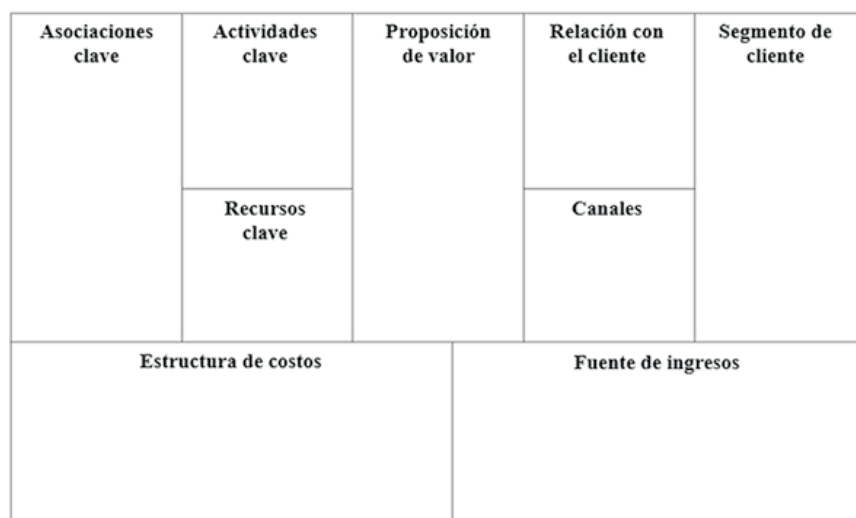


Figura 2. El Business Model Canvas. A.Osterwalder

del cliente para mover el gasto de pre-marketing a sus primeros clientes, y proteger su activo más importante.

Construcción de compañía

Es donde la compañía pasa de ser un equipo informal de desarrollo de clientes orientado al descubrimiento y al aprendizaje a departamentos formales con gerentes de ventas, marketing y desarrollo comercial. Estos ejecutivos ahora se enfocan en la construcción de departamentos orientados a la misión que pueden explotar el temprano éxito de mercado de la compañía.

Segunda fase: Modelo de desarrollo de negocio tradicional

Una vez encontrado el producto adecuado para el mercado apropiado (product/market fit), y hayamos generado el producto mínimo viable (MVP proposed), es hora de empezar a escalar y llegar a más clientes potenciales.

El modelo de desarrollo de negocios es un plan detallado que define cómo se utilizarán

los recursos de la empresa para crear ventas e ingresos. este modelo es una guía para el desarrollo de la estrategia y el crecimiento de un negocio, el modelo cambia con el tiempo basado en las nuevas tendencias del mercado y la demanda empresarial.

Hay muchos tipos de modelos de desarrollo de negocios tradicionales disponibles en la actualidad. Estos modelos son los planes de negocios que un empresario puede utilizar como punto de partida para crear su plan específico para su empresa. Se muestra un ejemplo.

A continuación, se presenta el detalle de la *segunda fase* del plan de negocio integral propuesto:

Planeamiento estratégico

- Análisis del entorno: político-legal, socio-cultural, demográfico, económico y tecnológico.
- Análisis de la industria o sector.
- Visión y misión del negocio.

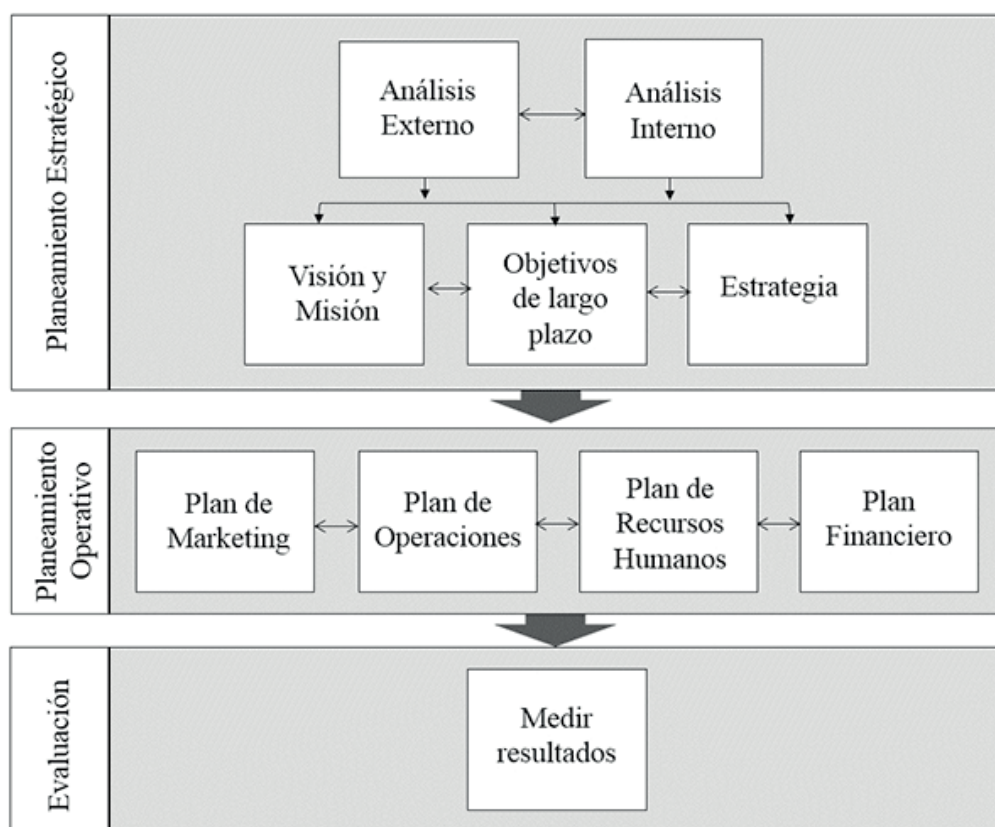


Figura 3. Esquema propuesto (tradicional) de Plan de Negocios. Elaboración: Propia.

- Objetivos estratégicos (largo plazo).
- Análisis FODA.
- Estrategias (largo plazo).

Investigación de mercados

- Diseño metodológico de la investigación .
- Desarrollo de la investigación.
- Resultados de la investigación.

Plan de marketing

- Objetivos de marketing.
- Tamaño de mercado: total, disponible y operativo (target).
- Segmentación.
- Posicionamiento.
- Estrategias de marketing mix.
- Potencial de crecimiento del mercado.
- Estrategias de marketing mix: producto, precio, promoción y plaza.
- Plan de ventas proyectado.
- Presupuesto de ventas y marketing.

Plan de Operaciones

- Objetivos de operaciones.
- Políticas de calidad.
- Diseño de Instalaciones: localización, capacidad y distribución.
- Especificaciones técnicas del producto / servicio.
- Flujograma y PERT.
- Planeamiento de la producción.
- Gestión de compras e inventarios.
- Gestión de los proveedores.
- Presupuesto de costos y gastos de producción.

Plan de recursos humanos y organizacional

- Objetivos organizacionales.
- Organigrama.
- Diseño de puestos y funciones.
- Objetivos de gestión de recursos humanos.
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.
- Sistema de remuneración.
- Presupuesto de gastos de RRHH.

Plan económico-financiero

- Objetivos de finanzas.
- Inversión en activos (fijos e intangibles).
- Inversión de capital de trabajo.
- Estructura de financiamiento.
- Proyección de los estados financieros.
- Proyección de flujo de caja económico y financiero.
- Determinar las tasas de descuento COK y WACC.
- Indicadores de viabilidad: VAN, TIR y PRD.
- Análisis de sensibilidad.

DISCUSIÓN

El esquema propuesto de modelo integrado de plan de negocio, toma como base dos de las metodologías más importantes para planificar a partir del empirismo, debido a que esta propuesta procede de la experiencia práctica en gestión de empresas privadas y el académico.

El esquema diseñado en dos fases trata de responder a la pregunta ¿cuál es la mejor manera de diseñar un plan de negocios con éxito?, y mostrar su aplicabilidad en empresas de todo tipo y tamaño.

CONCLUSIONES

Las principales conclusiones y aportes del estudio son:

- El esquema de plan de negocio propuesto analiza las variables iniciales para el conocimiento del cliente y sus necesidades, a fin de adecuar a la organización para satisfacer los nuevos requerimientos y perspectivas del segmento objetivo.
- La planificación inadecuada origina fallas antes de entrar en funcionamiento, de allí la importancia de conocer primero al cliente y la propuesta de valor, a nivel de producto mínimo viable antes de proceder a la ejecución de las inversiones en el negocio.
- Proporcionar un modelo genérico de plan de negocio adaptable a todo tipo de negocio para ser utilizado como hoja de ruta en busca de la rentabilidad requerida por los inversionistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Blank, S. (2012). *The Startup Owners Manual*. United States of America: K&S Ranch, Inc.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. ePub: Lulu.com.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Canada: Wiley & Sons.
- Owens, T. (2017). *Validation Board*. USA. Lean Start Up Machine. Recuperado de <https://www.lean-startupmachine.com/validationboard/>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, USA: Free Press.