PLANES DE NEGOCIO

Guía para elaborar un plan de negocio iterativo a través de la escucha activa del mercado

ECOE EDICIONES

Libros de Cabecera

Joan Mir Juliá

Planes de negocio

Guía para elaborar un plan de negocio iterativo a través de la escucha activa del mercado

Joan Mir Juliá

Catalogación en la publicación - Biblioteca Nacional de Colombia

Mir Juliá, Joan, 1962-
Planes de negocio: guía para elaborar un plan de negocio iterativo a través de la escucha activa del mercado / Joan Mir Juliá. -- 1a. ed. – Bogotá : Ecoe Ediciones, 2020.
213 p. -- (Ciencias empresariales. Management)

Incluye datos curriculares del autor. -- Contiene bibliografía.

ISBN 978-958-771-876-8

1. Planificación empresarial - Guías 2. Administración de empresas - Guías 3. Planificación estratégica - Guías I. Título
II. Serie

CDD: 658.4012 ed. 23 CO-BoBN– a1055559

Colección: *Ciencieas empresariales*
Área: *Management*

ECOE EDICIONES

Libros de Cabecera

► Joan Mir Juliá

© Ecoe Ediciones Ltda.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63C 32,
Tel.: 248 14 49
Bogotá, Colombia

© 2019 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Primera edición España: septiembre de 2019
Primera edición Colombia: febrero de 2020

ISBN: 978-958-771-876-8

Coordinación editorial: Angie Sánchez Wilchez
Diagramación: Nèlia Creixell
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: DGP Editores
Calle 63 # 70 D -34

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

Índice

Prólogo ..... **VII**
Introducción ..... **XI**

Parte I: La elaboración del Plan de Negocio Iterativo a partir de la escucha activa del cliente 1
1. ¿Qué es un Plan de Negocio Iterativo? 3
2. La escucha activa del cliente como base de la iteración continua del plan de negocio 25
3. Antes de elaborar el plan de negocio hay que asegurar que la idea de negocio responde a una necesidad relevante del cliente 53

Parte II: Cuál debe ser la estructura de un Plan de Negocio Iterativo 65
4. Resumen ejecutivo y descripción del negocio como síntesis de todo el plan de empresa: lo último que se escribe y lo primero que aparece en el documento 67
5. Análisis externo. Para elaborar el plan de negocio lo primero que hay que hacer es un completo análisis del entorno, así como una profunda investigación de mercado propia 81
6. Análisis interno. Para determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la nueva empresa se definirán en detalle cuáles son sus capacidades y recursos 93

7. Diagnóstico de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Definición de la ventaja competitiva de la empresa y del planteamiento estratégico genérico 99
8. Descripción de la estrategia prevista para cada área funcional de la empresa 113
9. Plan de contingencias ante el incumplimiento de lo previsto en el Plan de Negocio Iterativo 179
10. Viabilidad del nuevo negocio desde la perspectiva económica, financiera, comercial, técnica y estratégica 187

En conclusión 189
Anexos 201
Bibliografía 211

Prólogo

Las *startup* no se aprovechan de un instrumento que tienen en sus manos siempre, no le sacan partido: el Plan de Negocio o *Business Plan*.

Los inversores en capital riesgo, cuando analizamos un proyecto nuevo, siempre pedimos a los emprendedores su Plan de Negocio, parece que es un requisito obligado. Pero ¿cuántos inversores se creen el Plan de Negocio que les presentan? Muy pocos. Es más, incluso ¿cuántos emprendedores se creen su propio plan?

No es raro escuchar, en boca de emprendedores e inversores, la frase «Los planes de negocio no sirven para nada». Y es verdad, si no se hacen bien y no se actualizan, los Planes de Negocio no sirven para nada.

En este libro Joan Mir reivindica el valor de los Planes de Negocio, como herramientas de gestión, no como ejercicios inútiles. Para ello reclama tres cosas:

1 Que estén bien hechos, es decir, que estén hechos a conciencia y que sean el resultado de un ejercicio completo de prospectiva del negocio desde todas sus perspectivas. En esa línea propone al lector los pasos que debe dar para confeccionar un Plan de Negocio bien hecho y útil. Pero no solo eso: en el libro también incorpora un verdadero tratado sobre cómo se debe plantear la viabilidad de un nuevo negocio, algo que cualquier emprendedor sin duda apreciará muy mucho.

2 Y para que sea útil hay que tomarse en serio el principal elemento del Plan de Negocio: lo que esperamos vender,

las Ventas. La mayoría de planes son inválidos porque nadie (ni el emprendedor) se cree las ventas. Joan reclama una mayor atención al mercado y exige un trabajo previo de investigación para dejarse de llevar por intuiciones o ensoñaciones y escuchar, sondear al cliente antes de lanzarse a poner cifras en al Plan de Negocio. Y si las Ventas no son creíbles, el resto de conceptos del plan se derrumban como un castillo de naipes.

3 Y el último, pero quizás más importante mensaje que nos transmite, es que hay que mantener actualizado el Plan de Negocio si queremos que nos sirva a emprendedores, directivos, consejeros y accionistas, como un instrumento real de gestión de la empresa. Y actualización quiere decir, sobre todo, puesta al día de los elementos de la oferta comercial de la empresa dentro del Plan de Negocio: productos, precios, canales de comercialización, etc. Porque el cliente va dando un *feedback* continuo a la oferta que recibe, y hay que escucharlo y actuar en consecuencia. Joan lo llama «Escucha activa del cliente». Y como consecuencia de esa escucha hay que actualizar el Plan, un plan al que Joan llama Plan de Negocio Iterativo (PNI), porque debe estar en continua revisión y actualización, en un esquema continuo de acción-reacción, que es consustancial a toda la actividad del ser humano.

No se puede negar que el mensaje que nos trata de trasladar Joan es ambicioso, y algunos dirán que utópico, pero yo no lo creo. Al contrario, creo que el esfuerzo de preparar y mantener un Plan de Negocio Iterativo no es tan grande, y en cualquier caso vale la pena.

Yo le diría a los emprendedores: ¿prefieres tener un Plan de Negocio olvidado en una estantería, inútil, o un Plan de Negocio Iterativo que consultes a diario, que sea la base de los comités de dirección, de la definición de objetivos, de los consejos de administración, de los informes regulatorios, de la documentación necesaria para los expedientes de ayudas públicas, de la petición de financiación bancaria...?

Para todos los casos mencionados hay que preparar información. En muchos casos esta información se prepara a medida, acumulando horas de trabajo, a menudo es caótica y desordenada, sin estar seguro de que las cifras cuadren. Mantener vivo el PNI estoy seguro de que representa menos trabajo, y ahorraría muchas de esas horas de preparación puntual de datos del negocio. Los emprendedores deberían pensar en ello.

Como *business angel* estaría mucho más tranquilo si supiera que las empresas en las que participo siguen las enseñanzas de Joan y utilizan el PNI como herramienta de gestión, y estoy seguro de que cuando nos reportasen a los inversores les sería más fácil y lo harían mejor, adaptándose a los cambios del mercado y a los desajustes consiguientes en el negocio, algo que es habitual en la volátil vida de cualquier *startup*.

Animo a los lectores a leerlo, como he hecho yo, con un espíritu constructivo, extrayendo de él la sustancia, y dándole utilidad como libro de referencia cuando quieran adoptar, como emprendedores o como inversores, el Plan de Negocio Iterativo.

Francisco López, editor de Libros de Cabecera
e inversor en *startups*

Introducción

Mejor tener un plan que no tenerlo

Lewis Carroll escribió, en el libro *Alicia en el país de las maravillas*, que: «si no sabemos a dónde vamos nunca encontraremos el camino».

Tener un plan significa haber visualizado un objetivo y describir cómo lo vamos a alcanzar.

La creación de nuevos negocios es una actividad que está creciendo de forma exponencial, pero el número de nuevos proyectos empresariales que fracasan también evoluciona exponencialmente. Es necesario reducir los riesgos para no malgastar los recursos invertidos y maximizar las probabilidades de encontrar la senda del éxito.

Un negocio con un plan bien definido disfrutará de una hoja de ruta a la que seguir. Dispondrá de un camino sobre el que enfocar todos los esfuerzos. La pregunta clave es: ¿cómo se espera que un negocio triunfe si no se tiene un plan para que eso ocurra?

Un buen plan de negocio debe plasmar el resultado de una profunda reflexión por parte de los emprendedores, de manera que pueda responder a cuestiones como el qué, el cuándo, el porqué, el quién y el dónde del proyecto.

Disponer de un plan de negocio supondrá gestionar la empresa proactivamente, anticipando lo que pueda ocurrir. No tenerlo supondrá que se actuará reactivamente, e improvisadamente, frente a la aparición de los problemas.

Si un emprendedor tiene un enfoque del tipo «lancémoslo y a ver qué pasa» o «sobre la marcha ya veremos lo que hacemos», al no existir hitos que representen referencias de si se va siguiendo el camino previsto, surgirá la sensación de que más o menos la cosa funciona, mientras haya dinero en la caja. Y puede que le ocurra como a Ernest Hemingway, quien, al ser preguntado sobre cómo se arruinó, su respuesta fue: «primero lentamente y luego de repente».

Esa es la manera de pensar de muchos nuevos emprendedores. Creen que la manera de gestionar las empresas tradicionales no va con ellos, que el rigor y el control son enemigos de la espontaneidad y de la creatividad. Pero precisamente, debido al altísimo grado de incertidumbre que afecta actualmente a cualquier nueva empresa, **el rigor y la seguridad del *management* tradicional son más necesarios que nunca**. De ahí lo vital que es preparar y mantener actualizado un buen plan de negocio.

El plan de negocio es un documento que definirá y analizará la oportunidad de negocio. Y desarrollará las estrategias y procedimientos necesarios para transformar esa oportunidad en un proyecto empresarial real.

Desde hace más de diez años colaboro con la escuela de negocios ESIC como tutor del programa EMBA. Mi función como tutor es la de supervisar los planes de negocio de los proyectos empresariales realizados por los alumnos del programa. He supervisado y tutelado más de un centenar de esos proyectos. Aproximadamente un 20 % de los mismos acaban siendo lanzados al mercado. Cuando me encuentro con antiguos alumnos que han liderado proyectos reales, todos

coinciden en dos aspectos:

- El plan de negocio difícilmente se cumple y, sin embargo…
- El plan de negocio es esencial para ejecutar con éxito un proyecto.

Como decía el General Eisenhower: «Los planes son inútiles, pero planificar es imprescindible».

Así pues, podríamos decir que, actualmente, en el mundo de los negocios es mejor tener un mal plan que no tener ningún plan. Las consecuencias de no tener un plan de negocio son evidentes:

- Ausencia de referencias para evaluar el éxito o el fracaso de la gestión
- Falta de control y de disciplina presupuestaria
- Sobregasto de dinero y tiempo
- Desaprovechamiento de oportunidades
- Falta de perspectiva del medio y largo plazo
- Inexistencia de una hoja de ruta

Por otro lado, la elaboración de un plan de negocio meticulosamente preparado es un excelente modo de demostrar ante terceras partes (inversores, colaboradores, clientes y proveedores), la capacidad del equipo emprendedor para gestionar la nueva empresa.

La elaboración del plan de negocio obligará a los emprendedores a reflexionar profundamente sobre cada aspecto del proyecto. De esta forma tendrán muy interiorizados sus entresijos, lo cual les permitirá aprovechar mucho más las oportunidades y anticipar mejor los problemas.

Escribir un plan de negocio significa articular y expresar el conocimiento de lo que va a ser la empresa, de un modo estructurado y organizado. Ahí radica el valor fundamental de elaborarlo. Uno de los beneficios del plan es su capacidad para persuadir, tanto a terceras partes como al propio equipo directivo. Y para persuadir deberá proyectar el conocimiento profundo del negocio y la convicción interna de los emprendedores que lo han elaborado.

Llegados a este punto, me gustaría destacar que la utilidad de elaborar y desarrollar iterativamente un plan de negocio no se limita a los nuevos proyectos de empresa. Se trata de una herramienta extremadamente eficaz para gestionar eficientemente negocios ya existentes. Incluso en empresas con muchos años de actividad. Elaborar, debatir y actualizar el plan de negocio, incorporando todo lo que va pasando y lo que se va aprendiendo, aportará luz sobre las oportunidades y las amenazas que depara en cada momento el futuro.

Mejor tener un plan dinámico que un plan estático

El plan de negocio clásico es estático; refleja una primera versión de lo que el emprendedor pensó que iba a pasar. Se trata de un documento totalmente estático. Tarda en reflejar la realidad de lo que ocurre, si es que acaba reflejándola. Suelen pasar los meses y lo habitual es que la realidad sea muy diferente de lo que se había previsto. Y llega un determinado momento, seguramente meses después del lanzamiento del negocio, en el que se empiezan a aplicar los planes de contingencia que se habían descrito al inicio del proyecto.

Puede que sea ya tarde.

La primera versión del plan de negocio clásico es la que se presenta a todos los grupos de interés antes del lanzamiento. Sin embargo, cualquier retoque o cambio cuesta mucho que quede reflejado en posteriores versiones.

Por otra parte, el plan de negocio clásico, en muchas ocasiones, describe muy bien cómo se va a lanzar el nuevo negocio, pero no profundiza en cómo se va a desarrollar.

Hace unos años tuve la oportunidad de participar en un Foro de Emprendedores que tuvo lugar en la Universidad de Berkeley, en California. Uno de los actos que formaron parte del evento fue la entrega de premios a los emprendedores que, según la opinión de dicha universidad, merecían ser considerados los más relevantes del año. Uno de los criterios para optar a ser premiado era que la empresa sobrepasara los tres años de vida. El maestro de ceremonias del acto comentó que sólo uno de cada diez nuevos proyectos superaba los tres años de existencia. Y apostilló que, a su entender, los dos principales motivos de esa alta tasa de mortalidad tenían que ver, en primer lugar, con una falta de relevancia para el mercado de muchos de los nuevos proyectos y, en segundo lugar, por un mal uso de los planes de negocio. En su argumentación explicó, por un lado, que muchos de los nuevos productos o servicios que se lanzan al mercado no cubren una necesidad real y que, por otro lado, si bien los emprendedores suelen crear planes muy pensados y muy elaborados para el primer año, no ocurre lo mismo para los siguientes ejercicios. Y, como consecuencia, la hoja de ruta se va difuminando y aparece la improvisación en la toma de decisiones de la empresa.

Lo que estaba diciendo, en otras palabras, es que se suele planificar razonablemente bien el lanzamiento de un nuevo negocio, pero no tanto su evolución posterior.

Muchos emprendedores realizan o encargan la elaboración de un plan de negocio como tarjeta de presentación para captar la inversión que les ha de permitir arrancar el nuevo proyecto, pero no consideran necesario utilizar el plan de negocio como herramienta de gestión y de comunicación entre los miembros del equipo directivo. Ese es un gran error.

Mi propuesta en este libro consiste en que hay que pensar en otro enfoque respecto al plan de negocio. Se trata de poner en valor todo lo que la empresa aprende conforme va caminando, experimentando e investigando. De realizar cuantas iteraciones sobre el producto, el modelo de negocio, el motor de crecimiento, el marketing y el público objetivo sean necesarias para mantener a la empresa en la senda de la relevancia para el mercado. Y de ir plasmando en el documento cualquier variación respecto a la versión anterior, tanto cualitativa como cuantitativa. A esa metodología la denomino **Plan de Negocio Iterativo**. De ese tipo de plan de negocio vamos a hablar en este libro.

El Plan de Negocio Iterativo es dinámico. Se escribe y se reescribe tantas veces como sea necesario. Plasmará, tan pronto como sea posible, la realidad actualizada del proyecto empresarial. Es como una hoja de cálculo donde todo está vinculado. Un cambio en una variable modifica todo o parte del documento. Hay que tener muy claro en todo momento de qué manera una modificación de una determinada parte afectará al resto de las partes y al plan en su conjunto. Es parecido a un GPS. Si se varía la ruta inicialmente fijada, el GPS recalcula y marca un nuevo camino en la pantalla.

El plan de negocio Iterativo es una hoja de ruta, frecuentemente revisada, para el equipo emprendedor y para todos los grupos de interés. Es un documento abierto. Se deberá ir actualizando con toda la información que se vaya generando. En especial a partir de la investigación de mercados y de la experimentación con los clientes.

El Plan de Negocio Iterativo es la plasmación documental de un modelo de gestión basado en la experimentación y en el aprendizaje. En función de los datos que continuamente se van generando, a partir de la investigación de diferentes variables, se tomarán decisiones. Y las consecuencias cualitativas y cuantitativas de dichas acciones se reflejarán rápidamente en el documento.

Hay que optimizar el plan de negocio poniendo el foco en el marketing

En muchas ocasiones el perfil profesional de los emprendedores genera una aproximación al plan de negocio muy centrada en las operaciones, en la tecnología y en las características del producto. Mientras que otras veces el enfoque se centra fundamentalmente en las proyecciones financieras. Ninguno de ellos suele ser un buen enfoque.

Quiero reivindicar la importancia del marketing como la perspectiva clave en base a la que elaborar y desarrollar el Plan de Negocio Iterativo. Por un lado, el marketing deberá responder a cuestiones tan nucleares como: ¿qué se va a vender?, ¿a quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué?

Multitud de proyectos empresariales fracasan porque **no satisfacen ninguna necesidad real de mercado**. Adolecen de falta de un enfoque de marketing. Según el portal *Global Entrepreneurship Monitor* (www.gemconsortium.org o, en español, www.gem-spain.com) el principal motivo de fracaso de una nueva empresa es que el producto o servicio que ofrece no resuelve ninguna necesidad relevante del mercado. Ese hecho supone el 42 % de todos los motivos de fracaso.

Pero, además, y esto es especialmente relevante, el Plan de Negocio Iterativo se basa en el aprendizaje continuo. Aprendizaje que se generará a partir de la práctica continuada de la investigación de mercado y de la experimentación con clientes. Es decir, aprendizaje que tendrá su fuente en lo que llamo **la escucha activa de los clientes**. Porque escuchar a los clientes para satisfacer sus necesidades es el alma y el fundamento del marketing.

Adicionalmente, una de las principales razones que justifican la creación y desarrollo de un Plan de Negocio Iterativo es la velocidad a la que se producen las variaciones del entorno, especialmente en lo referente a cambios tecnológicos, innovación en productos y servicios y cambios en los hábitos de los consumidores. Y lo que ello supone, en consecuencia, en el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y servicios.

El ciclo de vida de un producto o servicio está compuesto por las siguientes cinco fases:

1. Nacimiento
2. Crecimiento

3. Madurez
4. Declive
5. Muerte

En el pasado, el ciclo de vida de un producto o servicio solía durar décadas. Actualmente, en muchos sectores, el ciclo de vida puede ser de meses.

Para mantener un negocio en la senda de la relevancia de mercado hay que escuchar activa y constantemente a los clientes. Y eso solo se consigue con un enfoque de marketing.

Tres razones para desarrollar un Plan de Negocio Iterativo

En definitiva, existen tres razones fundamentales que justifican la creación y seguimiento de un Plan de Negocio Iterativo:

a. **La enorme incertidumbre en el entorno.** Lo que exige, más que nunca, la disciplina y el control de una empresa tradicional en la gestión de un nuevo proyecto.

b. **La alta saturación de productos y servicios en el mercado.** Lo que precisa de un gran enfoque de marketing (con el cliente como centro de atención desde el inicio del proyecto) para cubrir, eficientemente, necesidades reales del mercado.

c. **El acortamiento de los ciclos de vida de los productos o servicios.** Lo que requiere una escucha activa y continua del cliente para mantener la relevancia de la empresa en el mercado a través de su constante adaptación.

Tres objetivos del Plan de Negocio Iterativo

El Plan de Negocio Iterativo persigue tres objetivos clave en la gestión de un nuevo proyecto:

a. Reducir el riesgo de fracasar.
b. Evitar malgastar los recursos: cada dólar gastado deberá de estar totalmente justificado.
c. Por último, pero no menos importante, maximizar las posibilidades de tener éxito.

Así pues, se trata, principalmente, de minimizar la probabilidad de fracasar. Pero eso no es suficiente; además, hay que tener éxito. No fracasar, pero no tener éxito, supondrá convertirse en un muerto viviente. Y ese escenario, en el que malviven multitud de *startups*, no es en absoluto recomendable.

Tres usos del Plan de Negocio Iterativo

El Plan de Negocio Iterativo ofrece tres tipos de utilidades:

1. Es una **herramienta de gestión** para el equipo directivo.
2. Es un **nexo de comunicación** para todas las personas que participarán en la nueva empresa para que exista una visión común.
3. Es una **tarjeta de presentación** del proyecto y del equipo emprendedor para terceras partes.

Herramienta de gestión

Para el equipo directivo se trata de una herramienta que permitirá optimizar la gestión de la empresa. Todos los miem-

bros del equipo emprendedor deberán participar en su elaboración y seguimiento.

En un entorno de máxima incertidumbre como el actual, es más necesario que nunca que los gestores de un nuevo proyecto conozcan, en todo momento y de forma detallada, en qué situación está y hacia dónde se dirige la empresa que gestionan. Hay que evitar el tipo de gestión que se basa, como único indicador, en el dinero que queda en la caja.

Nexo de comunicación

Por otra parte, el documento será un efectivo nexo de comunicación entre todas las personas que participarán en la gestión del nuevo proyecto empresarial. Todos los participantes van a disponer, en cualquier momento, de la misma información sobre la situación y los objetivos de la empresa. Dispondrán de una visión común.

Documento explicativo para terceros

Para terceras partes interesadas (accionistas, inversores, entidades financieras, entidades públicas) se trata de una herramienta que mostrará la situación real de la empresa en cualquier momento de su vida.

El enfoque de gestión que hay detrás de un Plan de Negocio Iterativo con foco en el mercado

Conducir a la nueva empresa a partir de un Plan de Negocio Iterativo supone adoptar un enfoque de gestión basado en tres premisas:

- Una gran proximidad con el cliente, con foco en escucharle activamente.
- Una ágil y rápida toma de decisiones, sustentadas siempre con datos.
- Una utilización consciente de los recursos disponibles.

Ir en cohete versus ir en coche

La analogía que puede ayudar a visualizar lo que es un plan de negocio estático (clásico) es la de pilotar un cohete. Se fijan unas coordenadas y el cohete se dirige sin variaciones en su ruta hasta el destino previsto inicialmente. A posteriori, se analiza si existen desviaciones sobre lo previsto y se toman medidas (a veces ya es demasiado tarde). Las desviaciones respecto al Plan se detectan al cabo de un tiempo. Mientras haya dinero en caja se es fiel al plan original. Muchas nuevas empresas se pilotan como si fueran cohetes. Se marcan un objetivo y juegan al todo o nada.

La analogía que permite entender lo que representa un plan de negocio dinámico (iterativo) es la conducción de un automóvil. Fijamos un destino, pero este se va cuestionando continuamente, y si se cree conveniente, se realizan cambios en la velocidad, la ruta, las pausas de descanso, etc. Las desviaciones respecto al plan se analizan y se resuelven con toda la rapidez posible. En función de los nuevos datos se reprocesa el viaje.

Los dos pilares clave del Plan de Negocio Iterativo

En definitiva, el Plan de Negocio Iterativo se sustenta en dos pilares clave:

- **Un documento** en el que se recopilan todos los elementos básicos necesarios para construir un plan de negocio. El conjunto de sus partes conforma una hoja de ruta para el equipo emprendedor. Sin un mapa lo más probable es perderse en la selva. Sin una brújula lo más seguro es perderse en el desierto.
- **Una filosofía de iteración constante** que va actualizando el contenido de ese documento. El enfoque en la adaptación al entorno cambiante hace que el plan de negocio sea dinámico. El Plan de Negocio Iterativo es como un GPS que actualiza, continuamente, la situación real de la empresa y que muestra la mejor ruta a seguir en función de los datos que se generan a través de la investigación de mercado y de la experimentación con los clientes, como elementos principales.