

**EL PLAN DE NEGOCIOS. NECESIDAD Y UTILIDAD COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**XIII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa**

**“PyMES: emprendimiento e innovación”**

**CABA, 29 y 30 de junio de 2017**

**Autora:**

**Dra. Mg. C.P. Marina N. Santucci**

## **RESUMEN**

***El plan de negocios ha sido históricamente considerado un elemento clave para la obtención de inversión, y también una “hoja de ruta” en el lanzamiento de nuevos negocios. Asimismo, en una empresa en marcha el plan de negocios suele ser utilizado como base de planificación estratégica y de gestión.***

***En este trabajo se define y presentan las cualidades de un plan de negocios. Luego se describen diferentes posturas a la hora de determinar su utilidad en los distintos momentos empresariales antes mencionados.***

***Los resultados del análisis realizado sugieren que el plan de negocios, sobre todo en las primeras etapas del emprendimiento, permite la conceptualización de los elementos del negocio favoreciendo una implementación exitosa. Asimismo, el plan de negocios se presenta como una herramienta elemental de planificación para la toma de decisiones estratégicas a lo largo de la vida de la empresa en marcha.***

**EL PLAN DE NEGOCIOS. NECESIDAD Y UTILIDAD COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Marina Santucci**

## **SUMARIO**

### **INTRODUCCIÓN**

### **DESARROLLO**

**Plan de negocios. Definición, tipología y estructura.**

**De las aptitudes técnicas requeridas para confeccionar el plan de negocios**

**El plan de negocios para el desarrollo de nuevos emprendimientos**

**Plan de negocios en marcha y su rol dentro del planeamiento estratégico**

### **CONCLUSIÓN**

### **BIBLIOGRAFÍA**

**EL PLAN DE NEGOCIOS. NECESIDAD Y UTILIDAD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Marina Santucci**

## **INTRODUCCIÓN**

El plan de negocios es una descripción sistemática y estructurada de todos los aspectos de la empresa: recursos, competencias, análisis del entorno, situación de los grupos de interés, mercado, la estrategia a desarrollar, planificación económica y financiera, y los objetivos esperados. Para un nuevo emprendimiento, el plan de negocio es la herramienta que conecta la idea con la realización. Es también una carta de presentación que demuestra la viabilidad económica y financiera del negocio para la búsqueda de nuevos inversores, financiamiento externo, o nuevos socios comerciales.

Un plan de negocios correctamente confeccionado ayuda a los fundadores para tomar decisiones, equilibrar la oferta y la demanda de recursos, y convertir los objetivos abstractos en pasos operativos concretos. La planificación empresarial reduce la probabilidad de disolución de la empresa, y acelera el desarrollo de productos y la organización del riesgo (Delmar y Shane, 2003).

Este trabajo tiene como objeto presentar las cualidades de un plan de negocios y evaluar, en base a investigaciones previas relevadas, su utilidad como herramienta de gestión empresarial, tanto en el proceso emprendedor como en el de la empresa en marcha o en otros casos también llamado plan de negocios corporativo (Navarro, 2015).

Para ello, en la primera sección se introduce la definición del plan de negocio, los distintos tipos que se tratan en este trabajo, y una estructura con los contenidos generalmente encontrados en dicho plan.

La segunda sección se dedica a explicar las habilidades técnicas y la preparación profesional con la que se debe contar para la confección del plan de negocios.

Como fue mencionado, una de las preguntas que se pretende responder en este trabajo es cuál es la utilidad del plan de negocios en la etapa emprendedora, y esto se discute en la tercera sección, con el aporte de varios trabajos académicos sobre el tema.

En la cuarta sección, también sobre la base de investigaciones desarrolladas en el área, se analiza el rol que ocupa el plan de negocios en la vida de la empresa en marcha, como determinación de los elementos organizacionales y su influencia en el proceso de planificación estratégica.

Finalmente, en la última sección se presentan las conclusiones y proponen futuras líneas de investigación.

## **DESARROLLO**

### **Plan de negocios. Definición, tipología y estructura.**

Un plan de negocios es un documento confeccionado por un individuo o grupo de individuos que describe un negocio y pueden ser asesorados por profesionales especializados y partes interesadas. El plan de negocios describe en detalle y en forma sistemática, siguiendo estructuras propuestas por ciertos modelos del campo de la administración de empresas, todos los aspectos organizacionales, como ser la realidad del entorno general y particular del negocio, el análisis del mercado, la descripción de la estrategia, el desarrollo de la estructura y el capital gerencial, las proyecciones económicas y financieras.

Un plan de negocios es un instrumento que, si está adecuadamente preparado y si se actualiza periódicamente con la evolución real del negocio, es muy valioso para la gestión, ya que con su preparación se evalúa la factibilidad del negocio y se seleccionan estrategias (Casparri, Fronti, Matsuda Yamada, Ruston, 2009).

Los planes de negocio se confeccionan con distintos fines y en distintas circunstancias, en base a ello podemos tomar la tipificación de Navarro (2015) cuando menciona la existencia de planes de negocio de emprendedores, en el proceso de creación de empresas, planes de negocio corporativos, para la gestión de empresas en marcha y planes de negocio académicos, que son aquellos que surgen de los programas de administración universitarios, o concursos realizados en dicho ámbito.

De acuerdo a esta caracterización de los distintos planes de negocio según su ámbito, los planes de negocio académicos tendrán como objetivo la formación de quienes confeccionan el instrumento, para aprender a cómo desarrollar un negocio. En el caso del plan de negocios emprendedor, se busca persuadir a potenciales inversores o socios del negocio sobre su viabilidad y futura rentabilidad. Finalmente, en el plan de negocios corporativo, su objetivo será informar y estandarizar mejores prácticas, determinar indicadores de medición del desempeño futuro, planificar.

Además de todas estas variantes, la estructura de un plan de negocios puede ser distinta dependiendo de las características de la organización y del sector industrial, pero en términos generales se cumplen con las siguientes secciones:

- Resumen ejecutivo: introducción sobre la empresa y sus principales características, incluyendo misión, valores.
- Situación actual y análisis del contexto.
- Estrategia y concepto del negocio: descripción del producto o servicio; ventajas competitivas; los usuarios o consumidores, los planes de ventas y marketing; canales y redes de distribución, promoción, el posicionamiento y la publicidad y los programas de post venta.
- Recursos e inversiones necesarias: fases específicas necesarias para llegar a la etapa de comercializar, los obstáculos técnicos involucrados y el tiempo de desarrollo esperado. Una valoración de los riesgos inherentes, asociados en cada una de las fases del proyecto.

- Organización y el reclutamiento del personal: los gerentes de las principales áreas, la Junta Directiva, los Consejeros y Consultores. Los recursos y equipo necesario para la fase de I+D.
- Presupuesto económico: planeación de la producción: medios, volúmenes, ubicación, incluyendo la estimación de la inversión de capital requerida y del tiempo involucrado. Vinculación potencial o formal con una entidad de I+D.
- Plan financiero: proyecciones de gastos, ingresos y movimientos de tesorería durante 12 meses. Las necesidades de financiamiento, sus plazos, su aplicación, las fuentes de capital y las estrategias para obtenerlo.
- Conclusiones
- Anexos

### **De las aptitudes técnicas requeridas para confeccionar el plan de negocios**

La confección del plan de negocios es un proceso en el que suelen intervenir varios actores, desde las personas que desarrollan la idea, luego los profesionales y asesores del proyecto, hasta en ciertos casos los inversores que también contribuyen en su elaboración.

En el proceso de elaboración del plan de negocios se sugiere la contribución de profesionales con formación académica y técnica en la materia, y para ello en Argentina se trata especialmente de los Licenciados en Administración, matriculados en el Consejo de la jurisdicción en la que se encuentre el emprendimiento o empresa. La ley 20.488 de ejercicio de las profesiones de graduados en Ciencias Económicas indica en su art. 14 las incumbencias de los profesionales de la orientación mencionada, reflejando que ellos son los mejores preparados para la elaboración del plan de negocios, por su especialidad en cuestiones de análisis organizacional, políticas, métodos, mercadotecnia, presupuesto, sistemas de información, gobierno corporativo, logística, entre otros (Acuña, Gabancho, Gilli 2010). Se consultarán otros profesionales en caso de que sea necesario para resolver cuestiones legales, impositivas, coyunturales, o de datos estadísticos.

Finalmente, y dependiendo de las características y proyección de la idea de negocio, en algunos casos el plan de negocios se ve influenciado por recomendaciones de los potenciales inversores. Estos actores contribuyen con su experiencia en el proceso emprendedor en sí mismo, o del conocimiento del sector industrial en el que se desarrollaría el proyecto.

La sofisticación de los distintos actores clave que participan en la elaboración del plan de negocios denota la importancia de su resultado, no sólo como herramienta de presentación inicial, sino también como instrumento de planificación, como lo veremos en las siguientes secciones.

### **El plan de negocios para el desarrollo de nuevos emprendimientos**

Las nuevas empresas deben tener una estrategia antes de empezar a competir. Para planificar esta estrategia, la herramienta más común es el plan de negocio que explica cómo una oportunidad se convierte en un negocio y también actúa como carta de invitación para futuros socios e inversores (Planellas, 2013). Este instrumento debe demostrar que la idea generará los recursos para que la nueva empresa sea viable.

Sin embargo, en los últimos años abundan discusiones sobre si el plan de negocios es necesario o no para emprender. En el plano académico internacional, varios autores (Bhide, 2000; Carter, Gartner, and Reynolds, 1996) sostienen que el armado del plan de negocios desplaza al emprendedor de tareas más necesarias en esta etapa para generar lazos comerciales y hacer crecer el emprendimiento.

En el ambiente local, por ejemplo, encontramos el caso de un líder de opinión que se une a esta corriente. Santiago Bilinkis, co-fundador de Officenet, emprendedor de otras importantes empresas y socio de Endeavor, en el encuentro de esta institución en 2013 dijo “El inversor no lee el plan de negocios”<sup>1</sup>. Él sostiene que no es el plan de negocios lo que los inversores quieren ver, sino que hay que demostrarles que quien se presenta es la persona y el equipo más adecuado para implementar el emprendimiento. En sus propias palabras, “Los inversores no evalúan planes de negocios, sino proyectos y equipos”.

El trabajo llevado a cabo por Kirsch, Goldfarb, y Gera (2009), en la misma línea de pensamiento, estudió si la decisión de inversión de capitalistas en planes de negocio se basaba en la información contenida en ellos o en el cumplimiento de los contenidos requeridos. Frente a esto, encontraron que los emprendimientos que cumplían con la presentación de todos los contenidos (resumen ejecutivo, carta de presentación, plan de negocios completo) tuvieron más chance de recibir financiamiento frente a los que no, pero la información contenida formalmente en el plan de negocios no tuvo una influencia significativa en la decisión, sí la tuvieron otras variables que los inversores descubrieron por fuera del contenido de la postulación (relaciones de poder, antecedentes, oportunidad en la industria).

Por otro lado, existen investigaciones académicas que demuestran que la preparación del plan de negocios es prioritaria cuando los potenciales inversores deciden financiar un proyecto. En particular, Chen, Yao y Kotha (2009) estudiaron cómo la percepción de la pasión que los emprendedores ponían en la presentación de sus planes, y el nivel de la preparación de los planes de negocio afectan la decisión de los inversores. Para ello relevaron las presentaciones de planes de negocios en las competencias de los programas de maestría en administración de empresas de universidades norteamericanas durante dos años. Los resultados demostraron que el efecto

---

<sup>1</sup>“El inversor no lee el plan de negocios” por Por María Gabriela Ensinck. Diario El Cronista. Jueves 12 de Septiembre de 2013

<http://www.cronista.com/pyme/El-inversor-no-lee-el-plan-de-negocios-20130912-0015.html>

de la pasión percibida, en términos de lenguaje no verbal, es estadísticamente insignificante, mientras que el nivel de preparación del plan de negocios está positivamente correlacionado con la decisión de invertir en el emprendimiento. La limitación de este trabajo se presenta por el sesgo que se puede presentar dadas las características culturales y la formación profesional de quienes participaron en el experimento.

Más allá de la búsqueda de inversión inicial, otros trabajos estudiaron cómo la elaboración adecuada de un plan de negocios contribuye en la vida de la empresa. Delmar y Shane (2003) a través de un estudio en nuevos emprendimientos en Suiza, lograron obtener evidencia empírica de que los emprendimientos que confeccionaron planes de negocios lograron mantenerse en marcha. Una limitación es que no estudiaron más detalladamente si esto se debió al hecho de contar con el plan de negocios o simplemente a que las ideas de negocios era mejores. Esto es, no desagregaron el estudio del éxito del plan de negocios como proceso o como producto final en sí.

En muchos casos se considera que el plan de negocios restringe el ámbito de acción de los emprendedores, y no permitiéndoles evaluar otras alternativas de negocio más allá de lo desarrollado en el instrumento y así pierden flexibilidad para ajustar la toma de decisiones. Con respecto a ello, Mullins y Komisar (2010) plantean que el plan de negocios es útil como un camino para llegar al modelo de negocios realmente exitoso, aunque éste no sea el que originalmente idearon los fundadores. Es por ello que estos autores sostienen que el verdadero éxito en un emprendimiento no está en la viabilidad de la idea original y en apegarse a ella, sino en que los fundadores, a través de la elaboración del plan de negocios, desarrollen las capacidades necesarias para salir adelante y poder detectar a tiempo posibles alternativas más convenientes en el caso de que la idea original no muestre los resultados esperados.

En la región latinoamericana, Sepúlveda Rivillas y Walter (2016) elaboraron un trabajo sobre emprendimientos en un país con desafíos estructurales como lo es Colombia. Ellos realizaron un estudio de campo para analizar los factores relevantes para la sostenibilidad de los nuevos emprendimientos, y encontraron entre ellos la presencia del plan de negocio. Sus resultados demostraron que un gran porcentaje de los emprendimientos en su muestra no habían realizado el plan de negocios, pero aquellos que sí lo habían realizado fueron los que más sobrevivieron, ya que su elaboración y evaluación actuaron como una *“carta de navegación para el emprendedor que reduce el riesgo al fracaso.”* (Sepúlveda Rivillas y Walter, 2016, pág.41).

Es que más allá de la utilidad del plan de negocios para la obtención de financiamiento y difusión del emprendimiento, se debe considerar su importancia como proceso de conceptualización de la idea. Este proceso permitirá a los emprendedores estar mejor preparados para persuadir y vender su idea, y así lograr subsistir y desarrollar el emprendimiento en sus fases iniciales exitosamente.

Para quienes desarrollan la idea, la elaboración del plan de negocios se presenta como un importante proceso de aprendizaje y explicitación del conocimiento ya que normalmente la idea reside en las mentes de los emprendedores pero en las primeras instancias no han ejercido la práctica de comunicarla con facilidad, y menos aún escribirla y redactarla formalmente. En otras palabras, es un proceso que permitirá superar las limitaciones de su capacidades cognitivas (Simon, 1976). Es por ello que en cursos para emprendedores es muy común desarrollar actividades de tipo “explique su idea en el ascensor” o “escriba su idea en menos de cinco líneas” para que el emprendedor se obligue a formular la idea en forma concreta y amigable para poder ser comunicada, ya sea a potenciales inversores, futuros clientes, o al público en general.

### **Plan de negocios en marcha y su rol dentro del planeamiento estratégico**

Como se ha descrito a lo largo del presente trabajo, el plan de negocios ocupa un rol muy importante en los momentos iniciales de la vida de una organización. Sin embargo, el plan de negocios debe ser estudiado también como una herramienta de planeamiento que trasciende a lo largo de la vida de la organización, incluso cuando el negocio ya está en marcha. Es por ello que en primer lugar se requiere analizar su influencia en el desarrollo de elementos claves como la cultura y otros aspectos organizacionales más cualitativos, para luego centrarnos en cómo brinda los lineamientos para los procesos de planeamiento y control.

El campo de la sociología de las organizaciones nos enseña que las características de las relaciones entre los individuos, entre los individuos y los grupos, y entre los individuos y la organización están vinculadas con todos los procesos y elementos de la organización a través de su discurso, las estructuras de comportamiento, poder y control, entre otros factores. El plan de negocios ocupa un rol fundamental en la configuración de estos conceptos, ya que será el primer instrumento organizacional al construir el conocimiento que genera una nueva comprensión del emprendimiento.

Los autores Oakes, Townley y Cooper (1998) destacan cómo repercute la elección del lenguaje en el proceso de planeamiento. Estos autores consideran que el plan de negocios es una acción pedagógica, ya que su formato inculca y excluye, esto es, las ideas que no están presentes en el plan de negocios quedan fuera del paradigma de la organización, y la esencia reflejada en el plan configura la visión y la cultura organizacional.

La identidad organizacional y luego la configuración de sus recursos, estructura, y capital intelectual se encuentran influenciados por el proceso de transformación de conocimiento que se da al confeccionar el plan de negocios. En otras palabras, el lenguaje, la estructura, los sistemas de control y los valores que se desarrollarán a partir de la confección del plan de negocios definirán gran parte de la cultura organizacional y su perfil

estratégico, siendo estos elementos fuerzas favorecedoras u obstructoras del cambio y el aprendizaje innovador.

Como se mencionó anteriormente, el plan de negocios es una descripción en forma sistemática y organizada de todos los aspectos de la empresa, desde recursos, competencias, análisis del entorno, situación de los grupos de interés, la estrategia a desarrollar y los objetivos esperados. Por lo tanto se debe considerar que la confección del plan de negocios incluye una planificación financiera y su resultado caracteriza el éxito y los tiempos del emprendimiento. El plan de negocios, además de fijar pautas cualitativas para la formación de muchos aspectos organizacionales, también permitirá evaluar las desviaciones que surjan durante el transcurso de la empresa en marcha y definir planes de mejora.

Para testear la validez de las proyecciones que se encuentran en un plan de negocios, es necesario monitorear las desviaciones entre lo presupuestado y el desempeño del emprendimiento una vez en marcha, tal como lo hicieron Huelsbeck, Merchant, y Sandino (2011). Estos autores consiguieron tomar un caso de una organización con características muy facilitadoras (un solo producto, una estrategia invariable a largo plazo, gerencia estable) y evaluaron la validez de su plan de negocios como herramienta para evaluar el desempeño de la organización. Si bien no encontraron resultados contundentes de la validez del plan de negocios, la gerencia mantuvo total confianza en seguir utilizando la herramienta como referencia para la toma de decisiones y así convertirse en un elemento primordial de dirección estratégica.

## **CONCLUSIÓN**

En este trabajo se ha propuesto evaluar si el plan de negocios, como instrumento sistematizado que describe las características cualitativas y cuantitativas de un negocio, es útil en la decisión de inversión inicial, en la implementación de un emprendimiento, y en la planificación y control de una empresa en marcha.

En cuanto a la decisión de inversión inicial, se han presentado distintas posturas, algunas orientadas a considerar el plan de negocios como una herramienta que sólo contribuye en el proceso de toma de decisiones como un elemento de señalización inicial aunque su contenido no es efectivamente considerado. Sin embargo, la elaboración de planes de negocio por parte de los emprendedores y sus equipos es un proceso clave en la formación y conceptualización de los elementos de la organización. Esto les permitirá utilizar el plan de negocios como una hoja de ruta e ir tomando decisiones de acuerdo a lo planificado. También, el proceso de confección del plan de negocio le otorgará a los decisores las capacidades necesarias para detectar mejores oportunidades y cambiar el curso de acción en el momento adecuado. Esta ventaja se refleja en otros estudios presentados que sugieren que la preparación de planes de negocio ha permitido a las empresas lanzarse y subsistir en las etapas tempranas de desarrollo.

La necesidad del plan de negocios para la empresa en marcha también ha sido desarrollada en este trabajo, considerando especialmente su contribución en la formación de ciertos elementos organizacionales como ser los sistemas de información, la estructura, la cultura, los elementos de poder, entre otros, desde su implicancia en la elección del discurso.

Desde un punto de vista cuantitativo, se ha resaltado el rol del plan de negocios en la planificación económica y financiera de la empresa, ya que será el instrumento base y en muchos casos, único de planeamiento organizacional para la toma de decisiones sobre estrategias, acciones correctivas, y asignación de recursos.

Finalmente, vale destacar que la evaluación de la utilidad del plan de negocios se encuentra muy distorsionada por factores culturales, coyunturales, por características propias de cada organización y de los lectores de los planes de negocios. No será lo mismo evaluar la utilidad de un plan de negocios en un concurso universitario de planes de negocios en Estados Unidos, o de un plan de negocios elaborado en una incubadora en Argentina para ser presentado a inversores potenciales, o de un plan de negocios elaborado en Colombia para obtener un crédito del gobierno. Entonces, como posibles líneas de investigación se sugiere un estudio más específico que permita desagregar estas variables y lograr una respuesta adecuada para cada caso.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acuña, M. E.; Gabancho, L.; y Gili, J.J. (2010). *La Administración en la Argentina y el mundo – Pensadores y pensamientos a comienzos del Siglo XXI*. Argentina. Editorial EDICON.

Aleman, L.; Planellas, M. (2012). *Emprender es posible*. Planeta Barcelona.

Balanko, G. (2007) *Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso*. Editorial:Mc Graw-Hill Interamericana. México

Bhide A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press: New York.

Carter N, Gartner W, Reynolds P. (1996) Exploring start up event sequences. *Journal of Business Venturing* Vol 11: pp151-166.

Casparri, M.T.; García Fronti, V.; Matsuda Yamada, F.; Ruston, A. (2009) *Análisis financiero y planificación de oportunidades de negocios*. Argentina. Editorial Omicron.

Chen X.; Yao X.; and Kotha S. (2009) Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of

Venture Capitalists' Funding Decisions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 1, pp. 199-214

Delmar F.; and Shane S. (2003) Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 12, pp. 1165-1185

Ensinck, M.G. (2013). El inversor no lee el plan de negocios. *Diario El Cronista*. Jueves 12 de Septiembre de 2013.

<http://www.cronista.com/pyme/El-inversor-no-lee-el-plan-de-negocios-20130912-0015.html> *accedido 12 de marzo 2017*

Hechavarria, D., y Ingram, A. (2014) A Review of the Entrepreneurial Ecosystem and the Entrepreneurial Society in the United States: An Exploration with the Global Entrepreneurship Monitor Dataset. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 26, No. 1, pp 1-36.

Huelsbeck, D.; Merchant K.; and Sandino T. (2011) On Testing Business Models. *The Accounting Review*, Vol. 86, No. 5, pp. 1631-1654

Ibarra Valdés, D. (2008) *Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial, Una Guía para Emprendedores* Editorial Limusa. México.

Kirsch, D.; Goldfarb B.; and Gera A. (2009) Form or Substance: The Role of Business Plans in Venture Capital Decision Making. *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 5, pp. 487-515

Magretta, J. (2002) Why business models work. *Harvard Business Review* (May):p. 3-8.

Mullins J. y Komisar R. (2010) A Business Plan? Or a Journey to Plan B? *MIT Sloan Management Review Magazine*. Spring. Boston.

Navarro F. (2015) Análisis situado del plan de negocios en español y portugués: perspectivas de emprendedores, docentes y estudiantes. *Calidoscópio* Vol. 13, n. 2, p. 189-200

Planellas, M. (2013) In search of the essence of strategy, a model for strategic management in three stages. *ESADE Working paper series N°250*. Barcelona

Oakes, L.; Townley B.; and Cooper D.J. (1998) Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 2, Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control pp. 257-292

Sepúlveda Rivillas C. y Reina Gutiérrez W. (2016) Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 21, No 73*, pp 33-49

Simon H. (1976). *Administrative Behavior*. New York. Free Press:

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia Inteligente*. México. Editorial Prentice Hall. Pearson Educación.