



# El poder oculto del plan de negocio

Por Erwin Andrade

Profesor de Dirección Comercial del IDE Business School

**E**n un vertiginoso panorama empresarial, caracterizado por su volatilidad y caos, la incertidumbre se ha convertido en la norma. La volatilidad del mercado, la inestabilidad política y económica, y la feroz competencia son algunas de las fuerzas que contribuyen a este ambiente turbulento. En medio de esta agitación, pocas son las herramientas del management que han evolucionado y marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso. Tal es el caso del plan de negocios.

## DESCIFRANDO LOS MERCADOS CAÓTICOS

Nunca antes habíamos estado frente a series consecutivas de desafíos empresariales. La rapidez con la que surge la tecnología, el constante cambio del consumidor, la feroz competencia y la necesidad financiera —apalancamiento—, pueden dejar gravemente afectada a una empresa y su legado familiar.

Y si agregamos más ingredientes como la incertidumbre económica e inseguridad, se puede crear la tormenta perfecta —¡recesión!— que afecta grandemente los extremos de demanda y oferta. En este entorno **BANI**, (*B*rittle, *A*nxious, *N*onlinear e *I*ncomprehensible - Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible), contar con un sólido plan de negocio **se vuelve más estratégico e importante que nunca**, pues no es posible descifrar y descomponer un mercado caótico, sino más bien navegar en él. ¿Y cómo? Pues construyendo un barco lo suficientemente fuerte, que resista las altas mareas y pueda llevarle a buen puerto, un viaje en el que muchas otras empresas se hundirán.

## EL PAPEL DEL PLAN DE NEGOCIO

Diremos que un plan de negocio bien elaborado actúa como una fuerte embarcación y mapa —hoja de ruta— bien direccionados. Al establecer metas

claras, identificar áreas clave, recursos necesarios, talento y trazar detalladas estrategias debidamente acompañadas de los OKR y KPI, el plan se convierte en esa coraza de hierro y hoja de ruta que te permitirá navegar con más confianza y certidumbre. Más que una intención, un plan de negocio es la herramienta más poderosa que ha ayudado a grandes empresas y multinacionales a anticiparse y responder a los cambios del mercado de manera incluso acelerada, y estar un paso adelante.

### EJEMPLOS DE ÉXITO

Existen marcas poderosas de consumo masivo, como Bimbo, que durante el 2020 realizó ajustes significativos a su plan de negocio. Esto la llevó a plantear más de una hoja de ruta, lo cual le permitió cuidar de las personas —cultura empresarial—, abastecer la demanda, y velar por la cadena de suministro, llevando así al mercado lo que el consumidor necesitaba, en el momento correcto y en la cantidad adecuada, todo esto sin que la empresa se viera realmente afectada. Su plan de negocio fue la embarcación y hoja de ruta que le hizo tener un año excepcional.

Otro ejemplo es Nestlé, que cuenta con un plan de negocio basado en la nutrición, innovación y el compromiso con la sostenibilidad. Esta robusta base ha logrado que Nestlé sea líder en nutrición y que sus estrategias como recursos claves (análisis de mercado, estructura empresarial, portafolio, marketing, finanzas y operaciones), sigan impulsando el mercado y puedan adelantarse a las tendencias y necesidades del consumidor, incluso si esto implica desinvertir en ciertas unidades de negocio —foco—.

Para toda empresa que busca prosperar en el caos, es crucial tener un plan. Esto incluye realizar un análisis

“

En un mercado caótico, un sólido plan de negocio es el arma secreta que permite navegar en la incertidumbre.

”

”

del mercado, sus tendencias y competencia para determinar claramente los objetivos empresariales, los recursos con los que se cuenta —pues no son infinitos— y establecer estrategias flexibles para lograrlos. Además, es importante revisar y ajustar el plan de negocio anualmente para reflejar los cambios del entorno.

Debido a que proporciona dirección, claridad y una hoja de ruta para el crecimiento, un plan de negocio es el arma secreta que puede marcar la diferencia de la supervivencia empresarial. Curiosamente, cuanto más incertidumbre, más fortalecido se ve el poder del plan.

### EL AUTOR



**Erwin Andrade Aguirre** tiene el grado de Master en Business Administration por el IDE Business School. Es ingeniero en Comunicación con especialización en Marketing por la Universidad de San Carlos y la Universidad del Istmo de Guatemala, y tiene una especialización en Marketing Digital por INCAE. Es consultor sobre Change Management, Marketing y Transformación Digital, speaker EXMA, y ha desempeñado cargos gerenciales en Grupo Bimbo en Centroamérica y Ecuador. Ha participado en procesos de transformación, reestructuración, fusiones y adquisiciones de empresas adquiridas por el grupo. Actualmente es profesor de Dirección Comercial en IDE Business School.