

## PLAN DE NEGOCIOS

### I. INFORMACIÓN GENERAL

<b>Curso:</b>	Plan de Negocios	<b>Semestre:</b>	2017-I
<b>Código:</b>	GES235	<b>Ciclo:</b>	IX
<b>N° de Créditos:</b>	04	<b>Profesor/es:</b>	Liliana Valdivia Gary Plasencia Christian Sipión Fernando Ortiz
<b>N° horas de teoría:</b>	04 horas semanales	<b>Horarios:</b>	0901 0902 0903 0904 0905 0906
<b>Curso(s) Pre-requisito(s):</b>	Haber aprobado al menos 86 créditos de su formación en Facultad	<b>Carácter:</b>	Obligatorio

### II. FUNDAMENTACIÓN

Según el Global Entrepreneurship Monitor 2016 (GEM), el Perú es uno de los países más emprendedores del mundo; el 22.2 % de la población adulta se encuentra vinculada a emprendimientos nacientes. Esto es una buena señal de la capacidad de innovación y el reconocimiento de oportunidades de negocio; sin embargo, muchos de los emprendimientos no son duraderos y no tienen una visión de empresa en el largo plazo. Si bien existen factores externos que impulsan o limitan los emprendimientos, un factor muy importante del éxito es la gestión empresarial, que empieza por la planificación estratégica.

Con la elaboración de un Plan de Negocios, el alumno podrá participar del diseño de un emprendimiento y sustentar su viabilidad. Asimismo, se fomentará el uso de metodologías e instrumentos de análisis para conocer el entorno y el mercado específico al que se dirige el producto o servicio seleccionado, así como identificar las fuentes de ventaja competitiva del emprendedor.

Este curso se desarrolla en la etapa final de la carrera de gestión, constituyéndose en una oportunidad para integrar los conocimientos adquiridos en cursos previos de planeamiento, mercadeo, operaciones y finanzas, entre otros, que son necesarios para el planteamiento del Plan de Negocios.

Para emprender un negocio generalmente se requiere formar una empresa o asociación de dos o más personas, con lo cual este curso se presenta como un ejercicio de trabajo en equipo, superando las diferencias y construyendo sinergias a partir de las cualidades y competencias de cada participante.

### III. SUMILLA

Integra las herramientas aprendidas a lo largo de la carrera para aplicarlas en propuestas innovadoras producidas por los alumnos, en la creencia de que los emprendimientos son producto de la articulación de las distintas cadenas funcionales de la gestión. Bajo una lógica de trabajo de grupos, cada alumno propondrá y desarrollará una idea de negocio, a fin de desarrollar, a lo largo de esta experiencia, su perspectiva de emprendimiento.

### IV. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

El propósito del curso es formular, desarrollar y validar una idea de negocio innovadora sobre la base de mercados, sectores u oportunidades de negocio previamente identificadas, utilizando como herramienta el “Design Thinking”. Esta herramienta se conecta al plan de negocios a través de la investigación de mercados.

Durante el curso, los alumnos toman decisiones de negocio que apoyan la viabilidad y factibilidad. Además, plantean las estrategias básicas y los elementos clave del plan comercial, operativo y financiera del negocio propuesto, identificando los riesgos y factores críticos, así como alternativas para su gestión y minimización.

#### Unidad 1

Al finalizar esta unidad, el alumno comprende las bases conceptuales de los procesos de innovación y emprendimiento. En este sentido, diseña un modelo de negocio a partir de oportunidades de negocio con base en las necesidades insatisfechas del mercado, para lo cual se desarrollara un acercamiento estratégico previo y estructurado al mercado utilizando la herramienta del “Design Thinking” y estableciendo un perfil de su cliente (mapa de empatía), que le permita entender las condiciones para que una idea pueda convertirse en un negocio viable.

#### Unidad 2

Al finalizar la segunda unidad, se realiza la investigación de mercado que le permite un mayor conocimiento del entorno y de su cliente. Así, el alumno entiende los elementos fundamentales que se requieren para analizar las condiciones del mercado y estimar la demanda de un producto o servicio. A partir de este análisis, el alumno es capaz de definir la mejor estrategia que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos que garanticen la sostenibilidad del negocio.

#### Unidad 3

Al finalizar la tercera unidad, el alumno cuenta con información para formular un plan comercial que permita lograr la sostenibilidad en el tiempo y hacer viable el negocio. Asimismo a partir de sus previsiones de ingresos, el alumno es capaz de dimensionar el negocio propuesto pensando en su implementación, identificando los procesos clave y requerimientos de gestión humana que se desprenden de la propuesta de valor planteada en el modelo de negocio. Por último, podrá plasmar en proyecciones económicas los objetivos y requerimientos contemplados en cada uno de los planes que conforman el Plan de Negocios para medir su viabilidad.

## V. CONTENIDO

### **UNIDAD I APROXIMACIÓN A LA IDEA A DESARROLLAR (4 semanas)**

- a) INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y PLAN DE NEGOCIOS
  - Definición, objetivos y estructura de un Plan de Negocios
  
- b) IDEA Y MODELO DE NEGOCIOS
  - Generación de soluciones a necesidades identificadas utilizando el proceso del design thinking.
  - Identificación de la propuesta preponderante de valor, ventaja competitiva o diferenciadora.
  - Acercamiento estratégico previo al mercado, levantamiento enfocado de información sobre el cliente y sus necesidades.
  - Análisis del cliente y definición de su perfil utilizando como principal herramienta la observación y las entrevistas a profundidad con el objetivo de encontrar la mejor forma de atender su necesidad.
  - Definición del modelo de negocio a través de la herramienta Canvas.

### **UNIDAD 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PLAN ESTRATEGICO (4 semanas)**

- a) INVESTIGACIÓN DE MERCADO
  - Definición de los requerimientos de información, metodología y diseño de la investigación.
  - Investigación cualitativa y cuantitativa. Ventajas y desventajas de los métodos de observación y encuestas. Estimación de la demanda potencial.
  - Análisis de la Competencia Directa e Indirecta: Principales competidores y participación de mercado. Benchmarking. Criterios de análisis competitivo y posicionamiento de mercado de los competidores. Comparación de precios.
  - Validación inicial de la solución propuesta
  
- b) PLAN ESTRATÉGICO
  - Acercamiento estratégico luego del levantamiento enfocado de datos e información inicial Determinación de la visión y misión, enfoque de mediano y largo plazo.
  - Definición de objetivos estratégicos.

### **UNIDAD 3 PLAN COMERCIAL, OPERACIONES, GESTIÓN HUMANA Y PLAN FINANCIERO (6 semanas)**

Los contenidos a desarrollar en el plan comercial, de operaciones, recursos humanos y plan económico serán de carácter introductorio, con el fin de que el alumno pueda comprender la magnitud de elementos a considerar para garantizar la viabilidad de la puesta en marcha del negocio.

- a) PLAN COMERCIAL
  - Descripción del producto o servicio y propuesta de valor direccionada al cliente/usuario. Generación de valor para el cliente.
  - Objetivos del plan comercial y estrategia comercial.
  - Definir riesgos comerciales y planes de acción.
  - Presupuesto de marketing y ventas.

b) PLAN DE OPERACIONES

- Objetivos del plan de operaciones.
- Definición del ciclo operativo Identificación y descripción de procesos claves.
- Definición de niveles de inversión, recursos, gastos pre-operativos.
- Propuesta de indicadores y riesgos operativos.

c) PLAN DE GESTIÓN HUMANA

- Objetivos del plan de gestión humana. Planteamiento de la estrategia de gestión humana.
- Propuesta de estructura organizacional inicial y cómo evolucionaría en el horizonte del Plan de Negocios.
- Identificación de puestos clave y descripción de funciones.
- Presupuesto de gestión humana.

d) PLAN FINANCIERO

- Consolidación de la valorización de los planes.
- Estimación de las ventas e ingresos.
- Estimación de costos operativos variables, fijos, administrativos y de ventas, capital de trabajo. Estado de ganancias y pérdidas.
- Estimación del flujo de inversiones y operaciones.
- Flujo de caja proyectado y tasa de descuento.
- Rentabilidad del negocio,
- TIR, VAN, PRID, IR. Identificación de riesgos y propuesta de análisis de sensibilidad.

## VI. METODOLOGÍA

Los alumnos deberán organizarse en equipos de trabajo de 6 personas para que cumplan con el número máximo de 4 grupos por aula, que desarrollarán a lo largo del curso un Plan de Negocios. El curso combina clases teóricas y prácticas sobre los aspectos conceptuales y metodológicos de cada tema, dinámicas grupales, asesorías grupales y exposiciones de cada grupo de alumnos sobre los avances desarrollados en cada etapa. Con ello, se espera que la retroalimentación brindada a un grupo contribuya a la mejora de los demás grupos. Adicionalmente, se promoverá permanentemente la participación en clase y el uso de ejemplos reales para una mayor comprensión de los temas. El alumno deberá venir preparado en cada clase con lecturas de textos seleccionados según la unidad temática así como con la investigación realizada de acuerdo a la programación del curso de manera de poder aportar a la discusión. La asistencia es obligatoria. Cada grupo deberá sustentar los avances del desarrollo de su Plan de Negocio, así como la versión final del mismo ante el profesor del curso y/o un jurado determinado para ese fin.

## VII. EVALUACIÓN

Tipo de Evaluación	Ponderación	Producto
Exposición	30%	Exposición del primer (10%) y segundo avance (20%) del Plan de negocio. Evaluación individual
Sustentación	35%	Sustentación del Plan de negocio. Evaluación individual
Evaluación permanente	35%	Calificación individual de avances en clase, intervenciones, otros.

Respecto de la calificación, de acuerdo al Artículo 45° del Reglamento de la Facultad de Gestión y

Alta Dirección:

Las calificaciones se expresan en escala de cero a veinte e incluyen los dos primeros decimales truncados. En el caso del promedio final del curso la fracción del medio punto o más será elevada al entero superior. La nota mínima es 11.

Respecto de la asistencia, de acuerdo al Artículo 33° del Reglamento de la Facultad de Gestión y Alta Dirección:

la asistencia puntual a clases es obligatoria. La inasistencia al treinta por ciento o más de las clases programadas en el horario regular del curso durante el semestre inhabilita al alumno para rendir la evaluación que el profesor indique en el sílabo o en su defecto, la evaluación final del curso. El profesor podrá prohibir el ingreso al aula a todo alumno cuya impuntualidad sea superior a 10 minutos contados desde la hora programada para el inicio de clase.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS BÁSICOS:

- Weinberger, Karen. Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima, USAID, 2009.  
[http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBRO\\_PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS.pdf](http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf)
- Varela, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Pearson, 2001.
- Stutely, Richard, Plan de negocios, la estrategia inteligente. México, Pearson Prentice-Hall, 2000.
- Friend, Graham y Zehle Stefan. Cómo diseñar un Plan de Negocios. Buenos Aires, Cuatro Media, 2008.

### UNIDAD 1: INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO. FACTORES CLAVE PARA CONVERTIR UNA IDEA EN UN PLAN DE NEGOCIOS VIABLE

Lecturas sobre ideas y modelos de negocios:

- Ostervalder, Alexander y Yves Pigneur. Business Model Generation. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- Kelley, Tom y Johathan Littman. The Art of Innovation. New York, Doubleday, 2001.
- Ries Erick. El método Lean Start up. Centro de Libros Papf. 2012
- Villajuana, Carlos. Los 7 tejidos estratégicos. Lima, Fondo Editorial UCH, 2009. Cap.1: Los nuevos desafíos del pensamiento estratégico. Pp. 29-55.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. IV Censo Nacional Económico 2008.

Lecturas sobre Planeamiento estratégico y análisis del entorno externo e interno:

- Weinberger, Karen. Estrategia. Para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Lima, USAID, 2009.
- Hill, Charles W. y Gareth, R. Jones. Administración Estratégica. Un enfoque integral. México, Editorial Progreso, Novena Edición, 2011.
- Porter, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En: Porter, Michael. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona, Deusto, 2009. Cap.1.
- Porter, Michael. ¿Qué es la estrategia? En: Porter, Michael. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona, Deusto, 2009. Cap.2.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva. México, Editorial Continental, 2006.
- Collins, James y Jerry Porras. Building your company's vision. En: Harvard Business Review, Sep/Oct 96, Vol. 74 Issue 5, pp. 65-77.
- Chan Kim, W. y Renée Mauborgne. La Estrategia del Océano Azul. Bogotá, Editorial Norma, 2005.
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, 3R Editores, 10ma Edición, 2008. Cap. 8 Misión Corporativa, Cap. 9 Visión Corporativa, Cap. 10 Objetivos corporativos. Pp. 201-239.

## **UNIDAD II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y PLAN ESTRATÉGICO**

- Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. México, Pearson, Cuarta Edición, 2004.
- Fernandez, Ángel. Investigación y técnicas de mercado. Madrid, ESIC Editorial, Segunda Edición, 2004.
- Prahalad, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Bogotá, Editorial Norma, 2005.

Lecturas sobre Plan Comercial:

### **UNIDAD III: PLAN COMERCIAL, DE OPERACIONES, GESTIÓN HUMANA, Y PLAN FINANCIERO**

Lecturas sobre Plan Comercial:

- Arellano, Rolando. Marketing, versión para Latinoamérica.
- Kotler Philip y Keller Kevin. Dirección de marketing. México, Pearson Prentice Hall, Duodécima Edición, 2006.
- Lovelock, Christopher. Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México, Pearson, 2004.

Lecturas sobre Gestión Humana:

- Louffat, E. La administración de recursos humanos. Lima, Master PE, 2005.
- Louffat, E. Organigramas y manuales organizacionales: fundamentos para su elaboración. Lima, Universidad ESAN, 3 era edición, 2008.

Lecturas sobre operaciones:

- Ballou, Ronald H. Administración de la cadena de suministro. México, Pearson, 2004. Cap. I
- Krajewski, Lee y Larry Ritzman. Administración de operaciones: estrategia y análisis. México, Prentice Hall, 2000.

Lecturas sobre el Plan Financiero:

- Berk, Jonathan, DeMarzo, Peter y Hardford, Jarrad. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Madrid, Pearson Educación S. A., 2010.
- Ross, Stephen, Westerfield, Randolph y Jordan, Bradford. Fundamentos de Finanzas Corporativas. México, McGraw Hill, 2010.
- Tong, Jesús. Finanzas Empresariales: La Decisión de Inversión. Lima, Universidad del Pacífico, 2010.
- Beltrán Arlette y Cueva Hanny. Evaluación Privada de Proyectos. Lima, Universidad del Pacífico, 2010.
- Sapag Chain, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá, Mc Graw Hill, 5ta edición, 2008.

### **FUENTES DE CONSULTA**

Ipsos Apoyo Opinión y Mercado  
<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/>

Arellano Marketing  
<http://www.arellanomarketing.com/content/index.php>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo  
<http://www.promperu.gob.pe/>

Datum Internacional  
<http://www.datum.com.pe/>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad  
Intelectual (Indecopi)  
<http://www.indecopi.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática  
<http://www.inei.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>

Proinversión  
<http://www.proinversion.gob.pe>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria  
<http://www.sunat.gob.pe/>

Viceministerio de MYPE e Industria, Ministerio de la Producción  
<http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/industria?ARE=2>



**IX. CRONOGRAMA**

SEMANA	CONTENIDO
<b>Unidad I</b>	<b>Aproximación a la Idea a desarrollar</b>
1	Presentación del Curso. Conocer el proceso de desarrollo de la idea de negocio al plan de negocio. Conocer el proceso de design thinking
2	Realizar dinámica de generación soluciones a necesidades detectadas. Conformación de grupos en base a intereses. Conocer el público objetivo al cual se dirige. Determinar posibles necesidades de los potenciales usuarios / clientes.
3	Determinar la posible propuesta de valor y necesidades del cliente Desarrollar el prototipo final de la propuesta de valor. Desarrollar el lienzo estratégico y mapa de posicionamiento. Desarrollar la integración de Modelo de Negocio final (Canvas + Lean).
4	Sustentación Primer Avance Plan de Negocios
<b>Unidad II</b>	<b>Investigación de mercado y plan estratégico</b>
5	Desarrollo de herramientas de Investigación de mercado
6	Desarrollo de herramientas de Investigación de mercado
7	Análisis de Resultados Investigación de mercado. Plan Estratégico. Cuantificación de la Demanda
8	Sustentación Segundo Avance Plan de Negocios
<b>9</b>	<b>Exámenes parciales</b>
<b>Unidad III</b>	<b>Plan comercial, operaciones, gestión humana y plan financiero</b>
10	Plan comercial (definiciones y valorizaciones de los planes)
11	Plan de Operaciones (definiciones y valorizaciones de los planes)
12	Plan de Gestión del Talento (definiciones y valorizaciones de los planes)
13	Plan Financiero (valorización integral de todos los planes)
14	Plan Financiero (valorización integral de todos los planes)
<b>15</b>	<b>Exposiciones del Plan de Negocio</b>
<b>16</b>	<b>Exámenes finales</b>

## **X. POLÍTICAS SOBRE EL PLAGIO**

Para la corrección y evaluación de todos los trabajos del curso se va a tomar en cuenta el debido respeto a los derechos de autor, castigando severamente cualquier indicio de plagio con la nota CERO (00). Estas medidas serán independientes del proceso administrativo de sanción que la facultad estime conveniente de acuerdo a cada caso en particular. Para obtener más información, referirse a los siguientes sitios en internet:

- [www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plagio.pdf](http://www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plagio.pdf)
- [http://www.pucp.edu.pe/puntoedu/images/documentos/institucionales/guia\\_pucp\\_para\\_el\\_registro\\_y\\_citado\\_de\\_fuentes\\_documentales\\_2009.pdf](http://www.pucp.edu.pe/puntoedu/images/documentos/institucionales/guia_pucp_para_el_registro_y_citado_de_fuentes_documentales_2009.pdf)

## **XI. ACTUALIZACIÓN**

Marzo del 2017.