

PROJECT MANAGEMENT IN THE ENTREPRENEURSHIP.

Arribalzaga Ceballos, A.; Marcelino Sádaba, S.; Pérez Ezcurdia, M. A.

Universidad Pública de Navarra

Traditionally, the creation of a new business is managed by a Business Plan. Nevertheless, the entrepreneurship could be considered as a project. It will be of great interest to apply Project management methodologies and tools to the creation of a new business. In this communication, the relation between Project management and Business plan is analyzed. The synergies between both frames of management are found, and especially how Project management could contribute to entrepreneurship.

Keywords: *Business plan; Project Management; Entrepreneurship*

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN EL EMPRENDIMIENTO.

Tradicionalmente, la creación de un nuevo negocio se gestiona con lo que se denomina Plan de negocio. Sin embargo, el emprendimiento se puede considerar sin duda un proyecto. Será de gran interés aplicar las técnicas y herramientas de la dirección de proyectos a la creación de una nueva empresa. En esta comunicación se analiza la relación entre la Dirección de proyectos y el Plan de negocio. Se buscan las sinergias entre ambos marcos de gestión, y en particular cómo puede contribuir la Dirección de proyectos al emprendimiento.

Palabras clave: *Plan de negocio; Dirección de proyectos; Emprendimiento*

1. Introducción

Un plan de negocio es un documento escrito que describe el estado actual y el futuro supuesto de una organización (Honig y Karlsson, 2004). Sirve para transmitir la idea de un negocio, y es utilizado fundamentalmente para presentarlo ante las entidades que potencialmente pueden financiarlo.

También se puede utilizar internamente para ayudar al emprendedor a clarificar sus objetivos a corto y largo plazo y los medios que necesitará para alcanzarlos (Hormozi et al, 2002).

Honig y Karlsson (2004) encontraron que no hay mucha relación entre el plan de negocio y la rentabilidad del nuevo negocio emprendido. Parece ser que los planes de negocio se realizan, o por imitación de otras organizaciones, o porque lo exigen diversas instituciones, y en particular los que aportan financiación de algún tipo. En este sentido, Mason y Stark (2004) afirman que los inversores, según su tipología, se fijan en distintos aspectos del plan. Así, los bancos toman en consideración fundamentalmente los aspectos financieros de la propuesta, y no tanto el mercado o el emprendedor. Los gestores de las entidades de capital de riesgo dan un peso similar a los aspectos financieros y a los de mercado. Finalmente, los ángeles inversores, además de fijarse en los aspectos financieros y de mercado, inciden en estudiar los aspectos relacionados con el emprendedor.

Por el contrario, algunas investigaciones (Crawford-Lucas, 1992; Orser *et al.*, 2000) indican que la utilización del plan de negocio, aunque no garantiza el éxito, reduce las probabilidades de fracaso. Las empresas que lo utilizan son habitualmente más exitosas que las que no lo hacen. Además, el plan de negocios tiene otras ventajas. Donald F. Kuratko (2002) considera que uno de sus beneficios es que obliga al emprendedor a analizar de forma exhaustiva todos los aspectos del proyecto y preparar estrategias efectivas para gestionar las incertidumbres inesperadas.

Se ha relacionado mucho el plan de negocio con la Responsabilidad Social Corporativa (CSR por sus siglas en inglés). Según Carroll y Shabana (2010) el plan de negocio para CSR se refiere a los argumentos que proporcionan la justificación racional para este tipo de iniciativas desde una perspectiva principalmente económica/financiera. Los autores hablan de una visión estrecha del plan de negocio, cuando éste se focaliza en ahorros de coste inmediatos, y una visión amplia, que permite a la empresa beneficiarse de las oportunidades que le brinda la CSR. Con esta visión más amplia, la organización puede centrarse en sus ventajas competitivas y crear relaciones ganador-ganador con sus stakeholders, además de conseguir beneficios por reducción de riesgos y costes, y por avanzar en legitimidad y reputación.

Indudablemente, cualquier iniciativa de emprendimiento es un proyecto cuyo resultado es una nueva empresa. De la misma manera, cualquier mejora o reorientación de un negocio existente es también un proyecto. Sin embargo, apenas existe literatura que una el concepto de "project business" con el emprendimiento (Frederiksen y Davies, 2008).

Rara vez se mencionan los proyectos o su gestión en el ámbito del plan de negocio. Schwetje y Vaseghi (2007) hablan del proyecto del plan de negocio, proponiendo que se gestione la elaboración del plan de negocio como un proyecto cuyo entregable final es el propio plan. De la misma manera, hay pocas referencias al plan de negocio en la bibliografía especializada en proyectos. Liu y Wilkinson (2013) identifican al desarrollo del plan de negocio como uno de los cinco elementos clave para el éxito de grandes proyectos de inversión pública en sedes de exposiciones y congresos.

Es más habitual encontrar términos como estrategia o modelo de negocio. Por ejemplo, Wikström *et al.* (2010) encontraron que habitualmente los modelos de negocio son el enlace entre la estrategia y las operaciones de una organización que trabaja por proyectos. Son habitualmente utilizados para describir y diseñar las actividades necesarias o deseables para crear valor para clientes y otros involucrados del entorno.

En el ámbito de los proyectos, los estudios científicos relacionan la estrategia fundamentalmente con la gestión de la cartera de proyectos de la organización (Meskendahl, 2010, entre otros). Sin embargo, O'Sullivan (2002) no solo habla de gestión adecuada de la cartera de proyectos, sino también de la descripción explícita de las relaciones entre los proyectos y los objetivos de la compañía. Por otro lado, Wikström *et al.* (2010) identifican en su estudio de campo tres categorías posibles: modelos de negocio para proyectos "single", modelos de negocio para redes de proyectos y modelos de negocio para redes de negocios.

Graham Beaver (2007) plantea que se suele cometer el error de pensar que la gestión estratégica solo aplica a empresas establecidas y de gran tamaño. Sin embargo, saber hacia dónde va el negocio, junto con las oportunidades y caminos para llegar al objetivo es conveniente tanto para empresas grandes como para pequeñas, sean nuevas o establecidas.

En muchos de los casos, los proyectos de emprendimiento son el origen de un negocio y no existe una cartera de proyectos, ya que hay un solo proyecto. Por tanto, el análisis estratégico que habitualmente se incluye en la gestión del portfolio debe ser integrado en la gestión de los proyectos de creación de un nuevo negocio. El plan de negocio puede aportar esa visión estratégica a la dirección de proyectos.

En esta comunicación se analiza y evalúa el plan de negocio y la dirección de proyecto en el contexto del emprendimiento. En concreto, se plantea una reflexión sobre las similitudes, diferencias, posible complementariedad y aplicabilidad de ambos elementos.

2. El plan de negocio

El plan de negocio es un documento cuyo contenido es similar según las diversas fuentes bibliográficas. Según Hormozi *et al.* (2002) es importante seguir una estructura clara y ordenada. A efectos de esta comunicación, se ha seguido el esquema propuesto por Schwetje y Vaseghi (2007). Según ellos, las partes de un plan de negocio son:

- Resumen ejecutivo. Como su nombre indica, no es una introducción al plan de negocio sino un resumen explícito de todo el plan de negocio, mencionando los datos y elementos más importantes.
- Idea de negocio y objetivos estratégicos. En este punto se presenta el modelo de negocio. Alguien debe estar dispuesto a pagar un precio por un determinado servicio, y a partir de esa idea, debe definirse la estrategia o manera en que se concretará.
- Equipo de gestión y organización. Se describirán las cualificaciones técnicas, la experiencia empresarial y las habilidades del equipo de gestión del negocio. Se definirá también la estructura organizativa y los procesos fundamentales del negocio. También se presentará la figura legal en que se constituirá la organización.
- Productos y servicios. Se describirán las características fundamentales de los productos o servicios que se ofrecerán a los clientes, incidiéndose en las ventajas competitivas de los mismos. Se considerará también el portafolio de productos de la empresa.

- Mercado y competencia. Se posicionarán los productos y servicios en el mercado, con un análisis explícito de la competencia. Se describirá la posición del mercado a la que se aspira.
- Marketing y ventas. Se definirá la estrategia de marketing y la política de precios. Así mismo, se describirá el equipo de marketing y ventas de la organización.
- I+D+i. En una economía desarrollada, el potencial futuro de una organización está basado en buena medida en los proyectos de investigación e innovación. Por tanto, es necesario presentar las competencias internas en I+D+i, así como los planes para futuros desarrollos que afecten a los productos o servicios de la empresa.
- Operaciones. Se describirán las principales operaciones a realizar, así como la capacidad interna para realizar las mismas. Se justificará también si se van a subcontratar algunas operaciones o algún aspecto de ellas.
- Aprovisionamientos y logística. Se mostrará que la organización es capaz de gestionar la cadena de suministro, los flujos internos y la red de distribución de sus productos y servicios.
- Finanzas. Es sin duda uno de los elementos principales del plan. Se presentarán los ingresos revistos, los costes e inversiones, así como el plan de financiación de la actividad.

3. El plan de negocio y la dirección de proyectos. Análisis y discusión.

Uno de los elementos previos a considerar es si el plan de negocio es equiparable a la dirección de proyectos o al plan del proyecto. El plan del proyecto es la materialización de un marco de trabajo que proporciona la disciplina de la dirección de proyectos. Sin embargo, no hay un cuerpo de conocimiento evidente detrás del plan de negocio. Éste se relaciona con conceptos diversos de la dirección de empresas como el modelo de negocio, la estrategia, el mercado, la financiación, etc.

En la figura 1 se presenta una matriz que pretende relacionar las áreas de conocimiento de PMBoK/ISO21500 y los elementos del plan de negocio expuestos en el punto anterior. Esta relación se realiza en base a la bibliografía consultada (Madura, 2001; Finch, 2010; Hitt, 2013; Wikström et al, 2010; Beaver, 2007; Chwolka & Raith, 2012; Ferriani et al, 2009; Kuratko, 2010; Schwetje & Vaseghi, 2007) y la experiencia de los autores de este trabajo.

En la propuesta se han establecido tres niveles de relación:

- Alta: cuando tanto en la dirección de proyectos como en el plan de negocios hay referencias explícitas a los conceptos cuya relación se está considerando.
- Media: cuando a pesar de no existir referencias explícitas, se ha considerado que los conceptos incluidos en los distintos campos se refieren a aspectos o enfoques similares.
- Baja: cuando alguno de los aspectos de la dirección de proyectos puede utilizar algún método o herramienta del plan de negocio, o viceversa.

En cualquier caso, se trata de una propuesta preliminar que deberá ser completada y matizada en trabajos futuros.

Figura 1: Relación entre la dirección de proyectos y el plan de negocio

ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS SEGÚN ISO 21500/ PMBoK

	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	GESTIÓN DEL ALCANCE	GESTIÓN DE PLAZOS	GESTIÓN DE COSTES	GESTIÓN DE CALIDAD	GESTIÓN DE RRHH	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	GESTIÓN DE RIESGOS	GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO	GESTIÓN DE STAKEHOLDERS
RESUMEN EJECUTIVO	MEDIA	MEDIA		MEDIA		MEDIA	ALTA			ALTA
IDEA DE NEGOCIO / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIA	ALTA								
EQUIPO DE GESTIÓN/ ORGANIZACIÓN							ALTA	BAJA		BAJA
PRODUCTOS Y SERVICIOS		ALTA		MEDIA	ALTA			MEDIA		MEDIA
MERCADO Y COMPETENCIA	MEDIA	MEDIA		MEDIA			MEDIA	BAJA		MEDIA
MARKETING Y VENTAS		MEDIA		ALTA		BAJA	ALTA			ALTA
I+D+i	BAJA			MEDIA	BAJA	MEDIA	BAJA		BAJA	BAJA
OPERACIONES	BAJA			ALTA	MEDIA	MEDIA			ALTA	
APROVISIONAMIENTO / LOGÍSTICA			MEDIA	MEDIA	BAJA	MEDIA			ALTA	MEDIA
ANÁLISIS FINANCIERO			MEDIA	ALTA				ALTA	ALTA	ALTA

SECCIONES
 DEL PLAN DE
 NEGOCIO

A continuación se exponen las principales conclusiones que se derivan de la figura 1. Estas se obtienen recorriendo la tabla, tanto vertical como horizontalmente, analizando las diversas relaciones establecidas, tanto en número como en intensidad, e identificando:

- Los elementos del plan de negocio que más relación tienen con las diversas áreas de la dirección de proyectos
- Las áreas de la dirección de proyectos que más relación tienen con los diversos elementos del plan de negocio.
- Los elementos del plan de negocio que menos relación tienen con las diversas áreas de la dirección de proyectos
- Las áreas de la dirección de proyectos que menos relación tienen con los diversos elementos del plan de negocio.

Es la fase de iniciación del proyecto en la que se encuentran mayor cantidad de referencias comunes entre la dirección del proyecto y el plan de negocio, aunque en cualquier caso son escasas. Uno de los puntos de encuentro más claro es la gestión de involucrados, en línea de las afirmaciones de autores como Doloi (2011) y Liu y Wilkinson (2013).

Tanto el plan de negocio como la dirección de proyectos dan un peso fundamental a la gestión económico-financiera. En la gestión de proyectos clásica la gestión de costes es uno de los tres elementos del denominado triángulo del proyecto. En el plan de negocio, se puede considerar que está tratado en prácticamente todas sus secciones.

Ni el PMBoK de PMI ni la ISO 21500 inciden en la estrategia de la empresa y su relación con el proyecto. La visión estratégica de las organizaciones es normalmente materializada en una selección y priorización de los proyectos a ejecutar, es decir, una gestión del portfolio de la empresa. Desde el punto de vista de un proyecto de emprendimiento, su carácter de proyecto único implica que necesariamente debe incluirse particularmente el análisis estratégico en su planteamiento y gestión.

El plan de negocio no habla específicamente de la planificación del proceso de creación de la empresa, proporcionando únicamente los objetivos a conseguir y los medios, pero sin definir el ciclo de vida ni concretar actividades, plazos, etc.

De la misma manera, el plan de negocio no desarrolla la gestión de riesgos de forma explícita. Las herramientas y el enfoque aportados por la dirección de proyectos pueden ser de gran utilidad, complementando muy bien al plan de negocio en este aspecto.

Los aspectos de alcance y calidad son esenciales en la dirección de proyectos y tienen una doble vertiente, en el sentido de que se distingue el alcance y la calidad del entregable del proyecto y el alcance y la calidad de los procesos necesarios para la obtención de ese entregable.

Sin embargo, en el plan de negocio no se nombran explícitamente ni el alcance ni la calidad, aunque se pueden inferir estos elementos, siempre desde el punto de vista del entregable y no de los procesos implicados.

En el plan de negocio se incluye el diseño de la logística integral de la empresa. En la dirección de proyectos no se analiza específicamente este aspecto, aunque se puede considerar que está distribuido entre la gestión de los plazos, los costes y sobre todo el aprovisionamiento.

Otro elemento incluido en el plan de negocio y prácticamente ausente en la dirección de proyectos es el relativo a la I+D+i. Al igual que la visión estratégica, habitualmente se considera este aspecto en la gestión del portfolio de una organización.

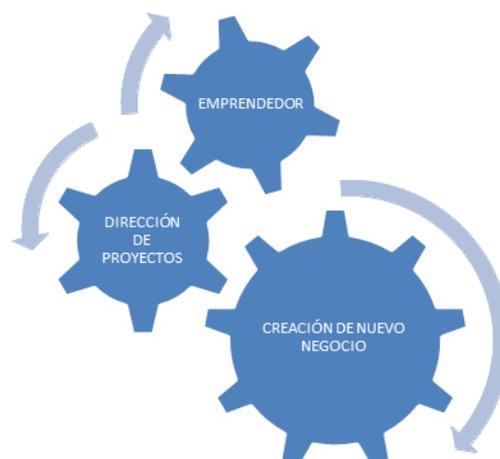
Considerando los grupos de procesos en lugar de las áreas de conocimiento, la dirección de proyectos proporciona un marco de actuación para el seguimiento adecuado de la evolución

del proyecto, permitiendo evitar desviaciones que impacten en coste o plazo. En el plan de negocios no aparece explícitamente el control del estado de la cuestión, aunque autores como Kuratko (2010) plantean revisar la evolución del plan de negocio comparando la realidad con los objetivos fijados.

Tampoco el cierre del proyecto está contemplado en el plan de negocio. Como en todos los proyectos, y todavía en este caso más, es fundamental documentar los resultados y lecciones aprendidas a lo largo del proceso de creación del nuevo negocio. Eso permitirá no repetir errores en posibles futuras iniciativas de desarrollo o consolidación del mismo negocio o de otro nuevo. Es otra visión de la dirección de proyectos que complementa a la utilización del plan de negocio.

Analizadas las correlaciones entre el plan de negocio y la dirección de proyectos, se detecta un carácter más estático en el plan del negocio, que define qué hacer pero no tanto el cómo. La dirección de proyectos es dinámica, y define el qué y el cómo, pero suele carecer de una reflexión estratégica en profundidad. Por tanto, la dirección de proyectos puede ser el engranaje que necesita el emprendedor para la dinamizar la creación de una nueva empresa.

Figura 2: La dirección de proyectos como engranaje entre el emprendedor y la nueva empresa



4. Conclusiones

En la literatura relativa al emprendimiento existen escasas referencias a la dirección de proyectos. Análogamente, en la relativa a la gestión de proyectos pocas veces se analizan los proyectos de emprendimiento.

El plan de negocio es una de las herramientas tradicionalmente más utilizadas en el emprendimiento, tanto para uso interno como para uso externo.

Se encuentran elementos comunes entre un plan de negocio y un plan del proyecto, así como matices que los hacen diferentes y complementarios. El plan de negocio enriquece la gestión de proyectos aportando tanto la visión estratégica como la adecuación a un tipo concreto de proyectos, que son los de emprendimiento. La dirección de proyectos enriquece

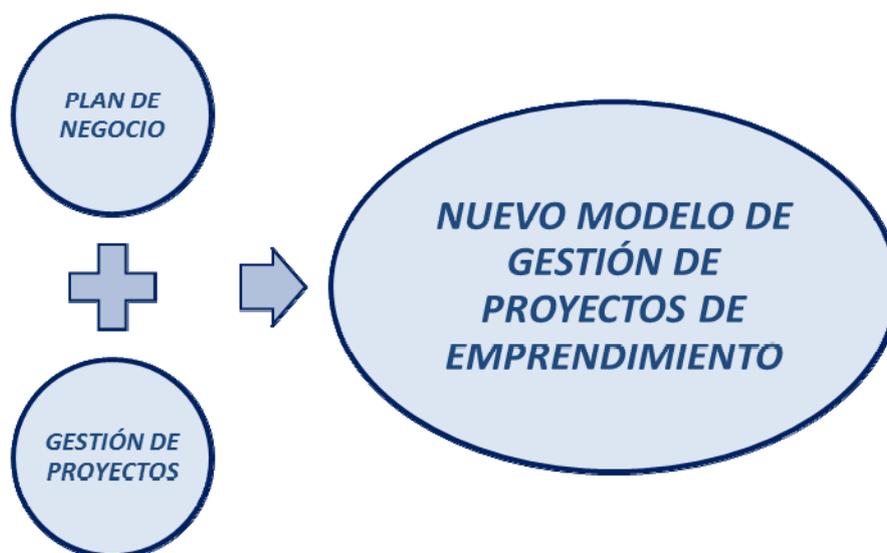
al plan del negocio proporcionando un dinamismo que rompe su carácter estático, al ayudar a definir el cómo llegar al objetivo final que es el modelo de negocio buscado.

Otro aspecto que aporta el plan de negocio es el análisis I+D+i, que en un mundo globalizado y económicamente desarrollado es fundamental para la competitividad de la empresa.

En definitiva, se ha visto una fuerte interrelación entre los dos referentes, con un efecto sinérgico que hace que el empleo de ambos sea más positivo que el uso separado de los mismos, incrementando las probabilidades de éxito de una iniciativa empresarial.

Por todo lo anterior, se propone el desarrollo de un nuevo modelo de gestión de proyectos de emprendimiento, que integre los elementos característicos de la dirección de proyectos y del plan de negocio.

Figura 3: Propuesta de creación de un nuevo modelo para proyectos de emprendimiento



5. Referencias

- Beaver, Graham. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy* 28(1), 11-17.
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12(1), 85-105.
- Chwolka, A. & Raith, M.G. (2012). The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing* 27(3), 385–399
- Crawford-Lucas, P.A. (1992). Providing business plan assistance to small manufacturing companies. *Economic Development Review, Winter*, 54-61.

- Doloi, H.K. (2011). Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management. *International Journal of Project Management* 29(5), 622-636.
- Ferriani, S., Cattani, G. & Baden-Fuller, C. (2009). The relational antecedents of project-entrepreneurship: Network centrality, team composition and project performance. *Research Policy* 38(10), 1545–1558.
- Finch, B. (2010) *How to write a business plan*. London: Kogan Page Publishers.
- Frederiksen, L. & Davies, A. (2008). Vaguards and ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship. *International Journal of Project Management* 26(5), 487-496.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2013). Strategic entrepreneurship *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Cooper, C. L. Blackwell Publishing. Blackwell Reference Online http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140511650320_ss1-4
- Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30(1), 29-48.
- Hormozi, Amir M. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision* 40(8), 755-763.
- ISO (International Organization for Standardization). (2012). *ISO21500:2012(E) Guidance on project management*. Switzerland: International Organization for Standardization.
- Kuratko, Donald F. (2010). Business Plan. *The Blackwell Encyclopedia of Management, Volume III: Entrepreneurship*. Blackwell reference on line: http://www.blackwellreference.com/subscriber/book.html?id=g9780631233176_9780631233176
- Liu, T. & Wilkinson, S. (2013). Large-scale public venue development and the application of Public-Private Partnerships (PPPs). *International Journal of Project Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.01.003>.
- Madura, J. (2001). *Introduction to business: Business Plan*. USA: South-Western College Publishing.
- Mason, C. & Stark, M. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan? A comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal* 22(3), 227-248.
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, S. & Riding, A.L. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management, October*, 42-58.
- O'Sullivan, D. (2002) Framework for managing business development in the networked organisation. *Computers in industry* 47(1), 77-88.
- PMI (Project Management Institute). (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Schwetje, G. & Vaseghi, S. (2007). *The Business Plan*. Berlin: Springer-Verlag.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J. & Söderlund. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management* 28(8), 832-841.