Emprendedores y desarrollo económico (9)

Dificultades de la estrategia emprendedora vinculadas a la elaboración de planes de negocio

José Leonardo Méndez – jleonardom2002@yahoo.es

Resumen

La inmensa mayoría de los planes de negocio no resulta útil para predecir el grado de éxito que tendrá un nuevo negocio. De hecho, con asombrosa frecuencia, estos planes sirven para muy poco. Aunque pueden llegar a ser muy útiles para los pequeños emprendedores innovadores, debido a como se conciben en casi todos los programas de capacitación que se imparten en América Latina, la elaboración de estos planes no representa más que una gran pérdida de tiempo y de esfuerzo. El análisis de los motivos que explican estos pobres resultados es el objetivo primordial de este artículo.

Palabras clave: planes de negocio, estrategia emprendedora, programas de capacitación de nuevos emprendedores, oportunidades de negocio, inversionistas de capital de riesgo, inversionistas ángeles, proyecciones financieras, estudios de mercado.

1. Introducción

La elaboración de los planes de negocio se ha convertido en el “Santo Grial” de los programas de capacitación de nuevos emprendedores en todo el mundo. En vista de las asombrosas cualidades que supuestamente tendrían estos planes, pareciera que lo único que se interpone entre un emprendedor y un éxito espectacular son brillantes gráficos a “full color”, una serie de complejas hojas de cálculo y una década de previsiones financieras, desglosadas mes a mes.

Pero nada está más lejos de la verdad. La inmensa mayoría de esos planes no resulta útil para predecir el grado de éxito que tendrá un nuevo negocio. En realidad, con asombrosa frecuencia, estos planes sirven para muy poco.

Aunque pueden llegar a ser muy útiles para los pequeños emprendedores innovadores, debido a como se conciben en casi todos los programas de capacitación que se imparten en América Latina (una herramienta generalmente empleada para atraer a potenciales inversionistas), no representan más que una gran pérdida de tiempo y de esfuerzo.

En consecuencia, la discusión acerca de estas deficiencias más notables del proceso de elaboración de planes de negocios es el objetivo medular de este artículo.

2. Fines de los planes de negocio

Pocas áreas del mundo empresarial atraen tanta atención como los planes de negocios. Incontables libros y artículos en la prensa popular han tratado ese tema. Además, en distintos países del mundo ha surgido un número creciente de concursos de planes de negocio y muchas instituciones universitarias dedican cursos completos a enseñar a elaborarlos.

En casi todos los programas de capacitación de emprendedores los planes de negocio son promocionados como herramientas imprescindibles para conseguir financiamiento.

Lamentablemente, casi siempre olvidan otro papel fundamental que pueden cumplir para orientar el desarrollo de las nuevas empresas, que es el de guiar a los mismos emprendedores a través del camino que lleva a la creación de una nueva empresa, auxiliándolos en la superación de algunas de las dificultades más comunes que se pueden presentar.

Como instrumento para obtener capital externo, se estima que esos planes resultan esenciales para intentar convencer a posibles inversionistas "ángeles" o a inversionistas de capital de riesgo, por cuyo motivo los emprendedores deben demostrar en tales documentos:

- ✓ Que han identificado una verdadera oportunidad de negocio
- ✓ Que el contexto en que se desarrollará el negocio es favorable
- ✓ Que el negocio a iniciar ofrecerá un buen balance entre riesgos y beneficios
- ✓ Que tienen el talento empresarial y de dirección necesario para explotar esa oportunidad, y
- ✓ Que tienen una estrategia razonable, coherente y creíble para lograr los beneficios fijados en los tiempos previstos.

Generalmente, los inversionistas privados sólo están dispuestos a respaldar proyectos que tengan un plan de negocio bien preparado, al considerar que tal instrumento:

- ✓ Obliga a los emprendedores a analizar concienzudamente su idea de negocio
- ✓ Muestra las lagunas de conocimiento existentes, y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada

- ✓ Asegura que se toman decisiones lo más justificadas posibles
- ✓ Sirve como herramienta central de comunicación para los diversos participantes en el proyecto.
- ✓ Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, permite conocer los recursos que habrá que adquirir
- ✓ Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad. Si en la fase de creación del plan de negocio se descubre que existe la posibilidad de "estrellarse", no se habrá producido ningún daño irreparable. En cambio, si esa posibilidad se descubre más tarde, podría tener efectos desastrosos en el negocio, para los inversionistas y para los empleados de la empresa.

Por tanto, a tenor de lo que generalmente se afirma sobre este instrumento, el valor principal de un plan de negocios es la creación de un bosquejo escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad técnica, económica y comercial de un nuevo negocio. Se convierte en algo así como el “currículum vitae” de un proyecto empresarial.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción. Y una vez concluido, orienta la puesta en marcha de la nueva empresa.

Es importante destacar que, si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse únicamente a hojas de cálculo y montañas de números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas comerciales estratégicas. No obstante, como sabe todo empresario con cierta experiencia, por muchas precauciones que se tomen, una nueva empresa siempre constituye una inversión arriesgada.

Bhidé (2001) pone en perspectiva esta situación cuando afirma que, en promedio, de cada diez nuevas empresas, sólo una llega a convertirse en un gran éxito; tres ofrecen rendimientos aceptables; tres se quedan estancadas y tres van a la quiebra. Por ello, es perfectamente comprensible que los inversionistas externos hagan todo lo posible por limitar el riesgo de su inversión. En cualquier caso, el riesgo forma parte de su negocio.

3. ¿Funcionan realmente los planes de negocio?

En opinión de Sahlman (1999), los planes de negocio no son buenos para predecir el éxito de un nuevo emprendimiento, salvo que se trate de la ampliación de uno ya existente en fase de crecimiento.

De hecho, en ocasiones, cuanto más minuciosamente se han elaborado esos documentos, es muy posible que en el mundo real suceda justamente otra cosa. ¿Por qué?

Ello se debe, en opinión de este especialista, a que la mayoría de los emprendedores malgasta demasiada tinta con las cifras y dedica muy poca a la información que realmente les importa a los inversionistas externos, tanto "ángeles" (personas naturales) como de capital de riesgo (personas jurídicas).

Tales inversionistas saben que las proyecciones financieras para una nueva empresa, sobre todo las proyecciones detalladas que abarcan más de un año, son un acto de pura imaginación.

Una nueva empresa se enfrenta a demasiados aspectos desconocidos para predecir sus ingresos futuros, y mucho menos los posibles beneficios que obtendrá.

Además, son pocos los emprendedores, si es que hay alguno, que prevén correctamente cuánto capital y cuánto tiempo van a ser necesarios para alcanzar sus objetivos.

Por lo general, son exageradamente optimistas e inflan sus proyecciones. Los inversionistas externos conocen esta propensión a la exageración y por ello rebajan las cifras que encuentran en los planes de negocio, por lo que tales maniobras crean círculos viciosos de imprecisión que no benefician a los emprendedores.

Igualmente, es conocido de sobra que los banqueros privados, otra posible fuente de financiamiento, no le prestan un centavo a ningún emprendedor novato revisando concienzudamente las cifras, gráficos y tablas estadísticas que contienen los planes de negocio, porque saben que la mayor parte de esa información es un verdadero "cuento chino".

Sólo se aseguran de saber si quien solicita el préstamo podrá pagarlo en caso de que las cosas le salgan mal. Y para eso lo único que llama su atención es la naturaleza y el valor de la garantía que el emprendedor le ofrezca al banco. Esa es su única preocupación real.

La creencia en que un buen plan de negocio hace la diferencia entre los emprendedores exitosos y los que ni siquiera logran "despegar" tiene su origen en la creencia en que los buenos negocios se desarrollan siempre en "línea recta", a lo largo de una ruta que ha sido pensada al detalle por sus creadores.

Pero nada está más lejos de la realidad. Los negocios son como la vida misma, por lo que su desarrollo muestra variados altibajos, retrocesos, saltos y zigzagueos.

Lo peor de esta creencia es que induce a los emprendedores a suponer que, si cuentan con un "buen plan", ejercerán un alto grado de control sobre la marcha de sus nacientes negocios.

Eso no es más que una ilusión. Hay que contar siempre con el "Factor X", con el azar. El emprendedor que piense que su negocio será inmune al azar, que "tiene todo bajo control", estará completamente equivocado. Y esa equivocación puede ser muy peligrosa cuando se trata de emprendedores novatos.

Los emprendedores exitosos están conscientes de que en cualquier momento pueden enfrentar sucesos imprevistos e incontrolables, que bien pueden hacer prosperar sus negocios como someterlos a presiones mayores a las que estén en capacidad de soportar. Por tanto, se adaptan a ese ambiente de incertidumbre. Se preparan para sus oportunidades y se protegen contra sus amenazas.

Dicho en otros términos, los emprendedores astutos son conscientes de que los negocios no se pueden "lanzar" al mercado como los trasbordadores espaciales de la NASA, con todos los detalles de la misión planificados por anticipado. Incluso, saben que los vuelos espaciales mejor planificados también pueden fallar de modo catastrófico.

Como principio general, estos emprendedores no se hacen ilusiones sobre su capacidad de planear los negocios con precisión y de que todo ocurrirá exactamente como desean, como aparece en un plan de negocio.

Saben que la incertidumbre es la norma en el mundo de los negocios, lo que puede agradar a unos e irritar a otros. La diferencia es que los emprendedores exitosos aceptan esa incertidumbre como un hecho con el que se debe contar, ya sea que les guste o no.

Tal como señala Méndez (2006), si un emprendedor se aferrara a la ilusión de control, quedaría expuesto a dos clases de peligros.

- ✓ El primero es que no establecería defensas contra las imprevisibles situaciones que en cualquier momento pueden arrebatarle el control de las manos.
- ✓ El segundo es que, si se presentan situaciones indeseadas, se desmoralizaría tanto que no podría reaccionar de manera útil.

Los jugadores profesionales de póker son más inteligentes. Saben que los resultados de un determinado juego dependen en parte del azar y en parte de sus

habilidades, experiencia y conocimientos, por lo que tienen mucho cuidado de conservar separados ambos elementos. Por tanto, no adoptan actitudes ingenuamente optimistas.

Aunque la elaboración de planes de negocio es muy popular en el mundo de las grandes empresas, la estructura, el enfoque y el alcance que normalmente se recomiendan para elaborarlos no resultan idóneos para la mayoría de los aspirantes a empresarios, que en todos los países de América Latina generalmente son pequeños sin grandes recursos a su disposición.

Los pequeños emprendedores normalmente carecen de tiempo y dinero para entrevistar a una muestra representativa de sus clientes potenciales, y menos para un análisis de productos sustitutos, reconstrucción de las estructuras de costos de los competidores o proyección de escenarios económicos y tecnológicos alternativos, tal como se recomienda en los manuales de uso corriente en el país para enseñar a elaborar este tipo de planes.

En realidad, demasiado análisis puede ser perjudicial para los emprendedores novatos. Para cuando hayan terminado de investigar a fondo una oportunidad de negocio, como se recomienda hacer en tales planes, puede que esa oportunidad ya no exista.

Ni siquiera en Estados Unidos, origen del modelo emblemático de emprendimiento tecnológico del Valle del Silicon, ocurre que los planes de negocio sean una panacea. Bhidhe (1999) reveló que, por lo general, los emprendedores de ese país se esfuerzan muy poco en la elaboración de un plan de negocio para iniciar sus nuevos negocios.

Este especialista encontró, luego de entrevistar a más de 100 empresarios fundadores de negocios, que el 41% no había elaborado un plan en absoluto, el 26% solamente disponía de un plan rudimentario, el 5% elaboró unas proyecciones financieras básicas y tan sólo el 28% redactó un plan de negocio completo. Y de quienes sí disponían de un plan de este tipo, encontró que muchos tuvieron que tirarlos a la basura y empezar de nuevo.

En el caso latinoamericano, como reporta el estudio elaborado por Kantis, Ishida y Komori (2002), los planes de negocio no son utilizados por la mayoría de los emprendedores.

Su utilización sólo es frecuente entre los emprendedores de mayor nivel de instrucción, en particular entre los egresados de ciencias económicas o empresariales y, en menor medida, entre quienes cuentan con experiencia previa como empleados en grandes empresas o como empresarios.

Lamentablemente, esa investigación no indica si los emprendedores que elaboraron planes de negocio alcanzaron un mayor éxito posterior, en comparación con quienes no lo hicieron. Pero es de suponer que no fue así, porque en caso contrario habría sido ampliamente destacado por esos especialistas.

Por lo regular, los negocios creados por emprendedores que dedican mucho tiempo a estudiar, reflexionar y planificar no tienen más probabilidades de sobrevivir a sus tres primeros años de funcionamiento que aquellos que aprovechan las oportunidades sin mucha planificación previa.

El motivo es que el exceso de análisis puede demorar la entrada al mercado hasta que sea demasiado tarde o puede sofocar ideas interesantes debido a la identificación de numerosos problemas, algunos imaginarios y otros pesimamente estimados por exceso o por defecto.

Naturalmente, los emprendedores inteligentes no se meten en un negocio sin antes analizar sus posibilidades de éxito, ya que eso sería como lanzarse de un avión sin paracaídas esperando aterrizar en un colchón de aire.

La verdad es que todo posible negocio merece analizarse previamente, pero no al estilo de las grandes empresas, como se recomienda en muchos manuales y cursos académicos diseñados para enseñarle a emprendedores novatos a preparar planes de negocio.

Cuando se trata de pequeños emprendimientos, tales procedimientos resultan innecesarios, y hasta contraproducentes en los casos de negocios muy innovadores.

Aunque parezca lo contrario, los pequeños emprendedores exitosos no asumen riesgos a ciegas. Pero usan un enfoque rápido y barato que representa un punto medio entre la parálisis por exceso de planificación (propia del mundo de las grandes empresas) y la total improvisación (propia de los “buhoneros”, o vendedores callejeros).

El enfoque de los pequeños emprendedores sagaces es más económico, pertinente y oportuno. Para no desperdiciar tiempo y dinero, los emprendedores sagaces minimizan los recursos que dedican a la investigación de sus ideas de negocio.

Al contrario que en el mundo de las grandes empresas, sólo hacen la planificación y el análisis que les parecen útiles y utilizan criterios subjetivos cuando les resulta necesario.

Aunque pudiera pensarse que el empleo de criterios subjetivos se opone rotundamente a la necesaria objetividad que deberían mostrar los emprendedores para no incurrir en costosos errores, el empleo de la intuición y la perspicacia es fundamental para todo emprendedor.

Para ejemplificar esto nada mejor que referirse a las dificultades que afrontan los emprendedores cuando, ciñéndose a los manuales, pretenden realizar un estudio de mercado para determinar su oportunidad real de negocio.

Como indica Méndez (2006), independientemente del tipo de negocio que inicie un emprendedor, es preciso que ese negocio sea comercialmente rentable. Si no es rentable, entonces el emprendedor tendrá en sus manos un pasatiempo, una obra de caridad o un "emprendimiento socialmente solidario"; en cualquier caso, se tratará de una oportunidad para arruinarse.

Por tal motivo, no importa si un emprendedor logra niveles impresionantes de producción, si tiene la mejor tecnología, la maquinaria y los equipos más costosos, el personal con mayor capacidad de trabajo, o si dispone de cuantioso capital y recursos humanos altamente capacitados y motivados. Si no logra vender sus productos de modo rentable, pronto estará quebrado.

Pero, ¿cómo saber si un negocio puede ser comercialmente rentable? La respuesta es muy sencilla: será rentable si alguien está dispuesto a pagar dinero por comprar, usar, alquilar o contratar el producto o servicio que ofrezca un emprendedor, y cuanto más dinero esté dispuesto a pagar, mejor.

Pero el detalle está en que el emprendedor obtenga *beneficio económico*. Podría vender mucho y aún así no obtener ningún beneficio, por lo que no sería rentable y, por consiguiente, no sería una verdadera oportunidad de negocio. Sería sólo una buena idea.

Y aún hay más. En los negocios no solamente se debe obtener beneficio económico. También se debe generar efectivo (y no meramente "cuentas por cobrar") en el menor tiempo posible.

Si se logran estas tres cosas (alto beneficio y abundante flujo de efectivo en corto tiempo) todo saldrá bien, aún si el emprendedor comete errores en el camino, como siempre ocurre inevitablemente.

Esa es la única forma de andar seguro en cualquier tipo de negocio, tradicional o innovador. Cualquier otra cosa es una forma de lograr esa meta. Sólo de ese modo puede tener éxito un negocio.

Naturalmente, a todo emprendedor le gustaría generar suficiente efectivo y obtener el mayor beneficio económico en el menor tiempo posible. Por

consiguiente, antes de iniciar un negocio es necesario que sepa si podría ser rentable sobre la base de algunas evidencias comprobables, de manera que se tenga motivos reales para esperar beneficios atractivos.

Así que una de las primeras tareas del emprendedor es definir si existe un mercado para su producto o servicio, es decir, si existe demanda o se puede crear, y estimar qué tan importante pudiera llegar a ser.

Por esta razón, muchos expertos le recomiendan a los emprendedores realizar un estudio de mercado para poder tener estimaciones aproximadas acerca de cuántas ventas podrían hacer al mes o al año.

Pero eso casi siempre es un espejismo, cuyas consecuencias por lo general son desastrosas para los emprendedores novatos. Si el nuevo producto se diferencia bastante de los de la competencia, como es recomendable, un estudio de mercado no resolverá ese problema.

Y si se parece mucho a los de la competencia, el estudio de mercado será muy sencillo de realizar, pero en tal caso el emprendedor no tendrá una verdadera oportunidad de negocio competitivo.

En el caso de los negocios innovadores, este dilema no se resuelve con un estudio de mercado debido a que aporta información muy poco confiable cuando se trata de productos con un alto grado de innovación.

El gran problema con los estudios de mercado es que muchos creen que pueden reflejar de manera fiel y exacta lo que piensan y hacen los consumidores, pero eso no es cierto.

Como señalaron Clancy y Shulman (1994), hace ya muchos años se comprobó la escasa confiabilidad de las informaciones dadas por los consumidores encuestados sobre sus propósitos y expectativas de compra de un determinado producto o servicio en el futuro.

El caso es que no existe relación alguna entre lo que los encuestados en esos estudios “dicen” que harían y lo que después “hacen” en el mundo real. Incluso los mejores estudios de mercado están plagados de suposiciones, conjeturas e interpretaciones erróneas, de manera que su capacidad para prever lo que pudiera pasar en el mercado real con productos innovadores nunca tiene bases verdaderamente sólidas.

Si el emprendedor contratara a un experto para que determine qué tan rentable puede ser su nuevo negocio, es seguro que después de varias semanas (¡o meses!) le entregaría un informe detallado conteniendo varios gráficos muy bien presentados a todo color, algunas confusas ecuaciones matemáticas, unas

cuantas tablas llenas de datos y una enorme cantidad de palabras que el emprendedor no conoce.

El resultado más probable es que no entendería casi nada de lo que dice el informe. Mientras tanto, le tendrá que pagar al experto una buena cantidad de dinero y no sabría muy bien qué fue lo que obtuvo a cambio.

En realidad, ningún emprendedor tiene manera de saber a ciencia cierta cuáles serán los ingresos ni en cuánto tiempo obtendrá el beneficio económico al que aspira al iniciar un nuevo negocio, y menos en los más innovadores.

No lo podrá saber incluso contratando a los mejores expertos en estudios de mercado y gastándose una montaña de dinero en eso. Sólo piénsese en que el éxito de las fotocopiadoras nunca pudo ser previsto por ningún estudio. Y los ejemplos de este tipo abundan.

En el mejor de los casos, los emprendedores se pueden dar por satisfechos con que su nuevo producto o servicio brinde un valor percibido considerablemente mayor que el de las ofertas hasta entonces existentes en el mercado. No obstante, la rapidez con que el producto o servicio se ganará el favor de los clientes potenciales siempre es un vaticinio siempre a ciegas.

Por ello, comprender el proceso de compra de los clientes potenciales es más acertado para puede ayudar a identificar a las personas idóneas entre las que pueden tomar decisiones respecto a la nueva oferta que se espera llevar al mercado.

Igualmente, comprender la manera en que se usan los productos también puede ayudar a revelar obstáculos que se deben superar antes de que los consumidores se puedan beneficiar de una nueva oferta.

Todo emprendedor astuto sabe, más o menos intuitivamente, que los rendimientos de la exhaustiva investigación y el análisis detallado disminuye muy rápidamente conforme pasa el tiempo y, por tanto, evita hacer complejos análisis acerca del posible volumen de ventas y del nivel de rentabilidad esperados de su nuevo negocio, de las necesidades de capital, del período de recuperación de la inversión o de su valor actual neto.

Al establecer sus prioridades analíticas, los emprendedores astutos reconocen que algunas incertidumbres críticas no se pueden resolver con una mayor cantidad de investigación.

También saben que los enfoques de “talla única” que se encuentran en los manuales para elaborar planes de negocio no funcionan. Las prioridades analíticas adecuadas varían para cada nuevo emprendimiento.

Igualmente, afirma Bhidhe (1999), los emprendedores inteligentes evitan toda investigación sobre cuyos resultados no puedan actuar. Por ejemplo, comprender las tendencias generales del mercado y las estrategias de los líderes del sector es improbable que los afecte si lo que prima en los negocios que esperan iniciar es el ingenio y la actividad personal, razón por la cual no merece la pena molestarse con eso.

A juicio de este especialista, los emprendedores deben centrarse, más bien, en asuntos que razonablemente esperen poder resolver mediante el análisis y que sean determinantes para decidir si han de seguir adelante y, en caso afirmativo, la forma en que han de hacerlo.

Resolver unas pocas cuestiones fundamentales, comprender qué cosas tienen que salir bien y prever los errores que pueden dañar su iniciativa empresarial, por ejemplo, son más importantes que investigar muchos puntos que no pasan de ser simples curiosidades académicas.

Ello se debe a que la investigación de mercados llevada a cabo en medio de un entorno turbulento carece de confiabilidad, y la importancia de una rápida respuesta impide la dedicación del tiempo suficiente para asegurarse de haber cubierto todos los detalles pertinentes.

Como se pregunta Bidhe (2001), ¿quién podría haber previsto, por ejemplo, que los cuatro fundadores de la empresa Sun Microsystems, jóvenes veinteañeros con escasa experiencia empresarial, iban a ganarle la partida a más de una docena de nuevas empresas creadas por superestrellas del sector?, ¿o que Microsoft destronaría el sistema operativo CP/M de Digital Research, que parecía invencible en su época?

El emprendedor ha de convivir con incertidumbres críticas, tales como la competencia relativa de sus rivales o las preferencias de clientes estratégicos, que no son fáciles de analizar en ningún caso.

Esto es aun más cierto en el caso de los nuevos negocios muy creativos, como los filmes, los libros o la música, en los que cualquier esfuerzo por estimar sus posibles resultados futuros ya ni siquiera se intenta.

En general, sus autores aceptan que deben enfrentarse a la incertidumbre absoluta respecto a su desempeño futuro. Apuestan a lo mejor, con todo lo que tengan a su disposición, pero obviamente no tienen manera de expresarle a ningún inversionista cuál será la rentabilidad mínima que pueden esperar.

De esta forma, aun cuando la mayoría de tales proyectos empresariales llegan a exigir cuantiosas inversiones, saben que cualquier plan de negocio que elaboren es una gran pérdida de tiempo si lo hicieran bajo el modelo del Valle del Silicón.

Con más razón todavía, para cualquier pequeño emprendedor, más que capital en abundancia, crear un nuevo negocio exitoso requiere confianza en su propia capacidad para terminar por delante de cualquier otro de sus competidores.

No obstante, analizar si las recompensas por ganar van en consonancia o no con los riesgos puede ser un ejercicio más factible y justificable. En algunos negocios del sector de alta tecnología el éxito dura muy poco.

Por ello, si es poco probable que se pueda mantener el éxito durante mucho tiempo, los emprendedores han de tener una estrategia viable para conseguir un rendimiento óptimo mientras dure.

Igualmente, las nuevas empresas que operan en mercados sujetos a rápidos cambios tienen menos probabilidades de fracasar por seguir una estrategia deficiente que por no poder diseñar, producir o vender un producto oportuno y de costo razonable que, además, funcione.

Por tanto, los emprendedores exitosos normalmente dedican más atención al análisis y la planificación operativa (es decir, a lo que deberán hacer en la gestión diaria de sus negocios) que a la planificación estratégica, centrada en el largo plazo (que es la usual de los planes de negocio).

En las empresas basadas en la habilidad personal más que en las ventajas de la propiedad, como ocurre en los negocios de servicios, rara vez vale la pena un análisis detallado de los competidores y de la estructura del sector empresarial.

La capacidad de aprovechar las oportunidades en corto tiempo y ponerlas en práctica con brillantez es mucho más importante que una estrategia competitiva a largo plazo.

Todo el análisis anterior va encaminado a ilustrarle al lector que los emprendedores que empiezan a partir de cero no tienen que conocer todas las respuestas antes de actuar. En realidad, muchas veces no pueden separar fácilmente la actuación y el análisis.

Hacer algo concreto acrecienta la confianza en uno mismo y en los demás. Al asumir un riesgo personal, el emprendedor convence a otras personas de que la nueva empresa seguirá adelante y de que pueden estar seguras de que si no deciden ahora, quedarán descartadas.

La temprana actuación puede generar unas estrategias más firmes y mejor informadas. Las encuestas y los estudios hechos con gran detalle respecto a un concepto de negocio pueden producir unas evidencias que induzcan a errores si los entrevistados no son representativos del mercado, si su entusiasmo por el producto se desvanece cuando ven el producto real, o si no son quienes tienen la decisión final de compra.

La capacidad de los emprendedores individuales para ejecutar algo rápidamente variará de unos a otros, como es natural. Las pruebas prácticas son menos factibles con muy ambiciosas ideas de negocios, que requieren crear grandes empresas intensivas en capital, que con una nueva idea modesta pero muy atractiva.

Estrategias más firmes se pueden derivar creando primero un prototipo operativo y pidiendo a los clientes potenciales que lo usen antes de emprender un extenso estudio de mercado.

Sin embargo, para Bidhe (1999) hay algunas características que son comunes a un enfoque que integra actuación y análisis:

En primer lugar, en vez de resolver todos los asuntos al mismo tiempo, los emprendedores sagaces únicamente hacen la investigación suficiente para justificar la actuación o la inversión siguiente.

Si las previsiones son alentadoras, pueden hacer más análisis para investigar si es aconsejable invertir más dinero en la obtención de una patente. Varias rondas de análisis y actuación tendrán lugar antes de que el emprendedor prepare un plan formal de negocio.

En segundo lugar, tan pronto como se evidencia cualquier problema o riesgo, los emprendedores no descartan su idea sino que empiezan a buscar soluciones creativas.

Salvo en el caso de ideas a todas luces inviables que se pueden descartar con una lógica elemental, la finalidad del análisis no es encontrar fallos en las nuevas empresas o buscar razones para abandonar una idea de negocio.

El análisis es un ejercicio de lo que se ha de hacer a continuación, no de lo que se ha de dejar de hacer.

En tercer lugar, los emprendedores sagaces difuminan frecuentemente la línea entre la investigación del mercado y la venta de sus productos.

Para algunos emprendedores, su investigación de mercado puede consistir en llevar un prototipo a una feria de muestras comerciales y ver si pueden conseguir pedidos.

Los sitios "beta" de la Web en el sector informático brindan ejemplos de investigación y venta simultáneas; los clientes realmente pagan por ayudar a los emprendedores a ensayar las versiones iniciales de su software, y frecuentemente harán pedidos mayores si quedan satisfechos con el producto.

Desde el principio, los emprendedores no se limitan a buscar opiniones e información, sino que también buscan el compromiso de otras personas.

Los emprendedores sagaces tratan como clientes, inversionistas "ángeles" o de capital de riesgo, empleados o proveedores potenciales a todos aquellos con quienes hablan.

Y si eso no es posible, los toman como una posible fuente de sugerencias a lo largo de su actividad. Aunque esas personas no le compren nada al emprendedor, dedican su tiempo para despertar interés y predisposición suficientes para justificar otro contacto más adelante.

Este enfoque de escucha y venta simultánea puede que no produzca un estudio de mercado verdaderamente objetivo y unos resultados estadísticamente significativos.

Pero el emprendedor escaso de recursos no tiene mucho de dónde elegir a este respecto. Por otra parte, en las etapas iniciales, el conocimiento y el apoyo a fondo por parte de unos pocos suele ser más valioso que los extensos e impersonales datos estadísticos.

En cuarto lugar, la disposición de un emprendedor a actuar sobre la base de unos planes rudimentarios y unos datos cuestionables se suele ver respaldada por una gran seguridad en sí mismo. Además, la audacia del emprendedor ha de superar la prueba de la adversidad.

Los emprendedores sagaces tienen una gran confianza en su talento y sus ideas, aunque los clientes deserten a bandadas, el producto no funcione y la empresa se quede sin dinero.

Pero los emprendedores que se consideran más capaces o arriesgados que otros, también han de tener las luces suficientes para reconocer sus errores y cambiar sus estrategias a medida que se produzcan los acontecimientos.

Las empresas que alcanzan el éxito no siempre avanzan en la dirección en que inicialmente se supone que lo harían. Una proporción significativa desarrolla

mercados, productos y fuentes de ventaja competitiva totalmente nuevos, que nunca fueron pensados por los emprendedores.

Por lo tanto, aunque la perseverancia y la tenacidad son rasgos emprendedores valiosos, se deben complementar con la flexibilidad y la disposición a aprender. Si clientes potenciales de los que se esperaba recibir pedidos no los hacen, el emprendedor sagaz considerará la conveniencia de revisar el concepto de negocio.

De manera similar, el emprendedor también ha de de estar preparado para aprovechar aquellas oportunidades que surjan sin estar previstas en el plan inicial.

El mundo suministra montañas de información de retorno a los emprendedores que quieran aprender. El reto consiste en saber aprovechar esa información.

4. Comentarios finales

En entornos muy inestables, turbulentos y volátiles, el escenario en el que se deben desenvolver los emprendedores que desean iniciar un negocio se caracteriza por altos niveles de incertidumbre. Como es obvio, la preparación de planes de negocio en semejantes condiciones poco puede contribuir al éxito de los nuevos emprendimientos.

Sin embargo, las salidas no están cerradas para los emprendedores dispuestos a hacer las cosas de manera diferente a como ha sido tradicional hasta ahora.

Naturalmente, los ambientes sometidos a una elevada incertidumbre no son los más propicios para el modelo de emprendimiento de “pesos pesados” que se discutió en el artículo anterior del autor de esta serie, pero se pueden adoptar otros modelos de emprendimiento menos costosos y más eficientes.

No obstante, en los programas de capacitación de nuevos emprendedores que se imparten en Latinoamérica por lo general se promueven las tradicionales formas de organización y modelos de gestión de empresas, por lo que las opciones de menor costo y mayor eficiencia pronto quedan relegadas al olvido.

El análisis de estas opciones abiertas a los nuevos emprendedores constituye el objetivo primordial de los tres artículos finales de esta serie sobre la estrategia emprendedora en América Latina.

Bibliografía recomendada

BHIDÉ, A. (1999). Cómo Elaboran los Emprendedores Estrategias que Funcionan. En: *La Iniciativa Emprendedora.* Harvard Business Rewiev. Bilbao; Ediciones Deusto. Pp. 63-98.

BHIDÉ, A. (2001). Origen y Evolución de Nuevas Empresas. Ciudad de México, México. Oxford University Press.

BRIDGE, S., K. O´NEILL Y S. CROMIE (1998). Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. London: MacMillan Business.

CLANCY, K. Y R. SHULMAN (1994). *Mitos del Marketing que Están Matando los Negocios. ¡No siga creyendo en ellos!* México D.F.; McGraw Hill. Trad. Roberto Haas

FERNÁNDEZ, M. Y A RUSQUE (1996), Distintos contextos, distintos propósitos, distintas capacidades emprendedoras. Santiago de Chile, Proyecto Alfa.

FLETCHER, M. (1999). Promoting business Star-ups: a new strategic formula. *University of Strathclyde,* Glasgow.

GREBEL, T.; PYKA, A.; HANUSCH, H. (2001): "An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship", *Industry and innovation*, vol. 10 (4), pp. 493-514.

HARRISON, R. & C. MASON (Eds.) (1996). *Informal Venture Capital. Evaluating the Impact of Business Introduction Services*. London; Prentice Hall, Woodhead-Faulkner.

HISRICH, R., M. PETERS & D. SHEPHERD (2005). Entrepreneurship. Madrid; Mc. Graw Hill.

IBARRA, Edmundo (2000). Los primeros pasos al mundo empresarial. México D.F.; Prentice Hall

JOHNSON, R. (1997). The 24 hour Business Plan. New York; Business Century/Arrow, Second edition,

KANTIS, H., P. ANGELELLI Y F. GATTO (2000). Nuevos Emprendimientos y Emprendedores en Argentina: ¿De Qué Depende su Creación y Supervivencia? En: *Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador*, Memorias de la V Reunión Anual de la Red PyMEs Mercosur, Córdoba.

KANTIS, H., M. ISHIDA y M. KOMORI (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, Subdepartamento de

Empresa Privada y Mercados Financieros, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

KANTIS, H, P. ANGELLINI Y V. MORÍ (2005), Developing entrepreneurship. Indiana, Indiana University Press.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. (2004). Entrepreneurship. Thompson, South Western.

MÉNDEZ, J. L. (2006). *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre*. Mérida; Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo Local Sostenible. Dirección de Investigación y Documentación.

REARTE, A. y N. LISERAS. 2001. Evolución del Proceso de Gestación Empresarial. 6ta Reunión Anual de la Red PYES del Mercosur, Rafaela, República Argentina

RECORD, M. (2000). Preparing a winning business plan: how to plan to succeed and secure financial backing. Chicago; How To Books, Third edition.

ROCK, A. (1999). Estrategia y táctica analizadas por un inversionista de capital de riesgo. En: *La Iniciativa Emprendedora*. Harvard Business Rewiev. Bilbao; Ediciones Deusto. pp. 147-160.

SAHLMAN, W. A. (1999). Cómo Confeccionar un Excelente Plan de Negocios. En: *La Iniciativa Emprendedora*. Harvard Business Rewiev. Bilbao; Ediciones Deusto. pp. 31-62.

STUTELY, R. (1999). The definitive Business Plan: the fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs. New York; Financial Times Management.

WEST, A. (1998). A Business Plan: build a great plan for the growing business. New York; Financial Times Management.

El Autor

Lic. José Leonardo Méndez
Consultor en sistemas de desarrollo local sostenible
Mérida – Venezuela
Mayo de 2010
e-mail: jleonardom2002@yahoo.es

El autor es egresado de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela), en la cual obtuvo una Maestría en Planificación, y se ha especializado en varios aspectos del desarrollo local sostenible. Su experiencia profesional abarca numerosas actividades en el campo de la planificación y gerencia de proyectos de desarrollo. Es autor de varios libros en su área de conocimiento, entre los cuales destacan los siguientes: *La Evaluación Social de Proyectos de Desarrollo: Un Análisis Interpretativo* (1993); *Modelo de Evaluación de Impactos Socioterritoriales de Proyectos de Desarrollo* (1996); *Evaluación Socioambiental de Proyectos de Desarrollo en Ámbitos Municipales* (1997); *Mérida en las Perspectivas del Siglo XXI* (1998. Coautor); *Ordenación del Territorio: Proceso de Revisión, Modificación y Gestión del Plan* (2002. Coautor); *Planificación del Desarrollo Rural Sostenible en Ámbitos Municipales* (2003); *Gestión del Desarrollo Sostenible en Comunidades Locales* (2004); *Alcances y Posibilidades de la Planificación Territorial en Ámbitos Municipales* (2004); *Los Estudios Prospectivos en Planificación Territorial: Métodos y Enfoques* (2005); *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre* (2006). Desde el año 2006 se dedica a la capacitación y asesoramiento de pequeños emprendedores en el sistema de negocios de respuesta directa.