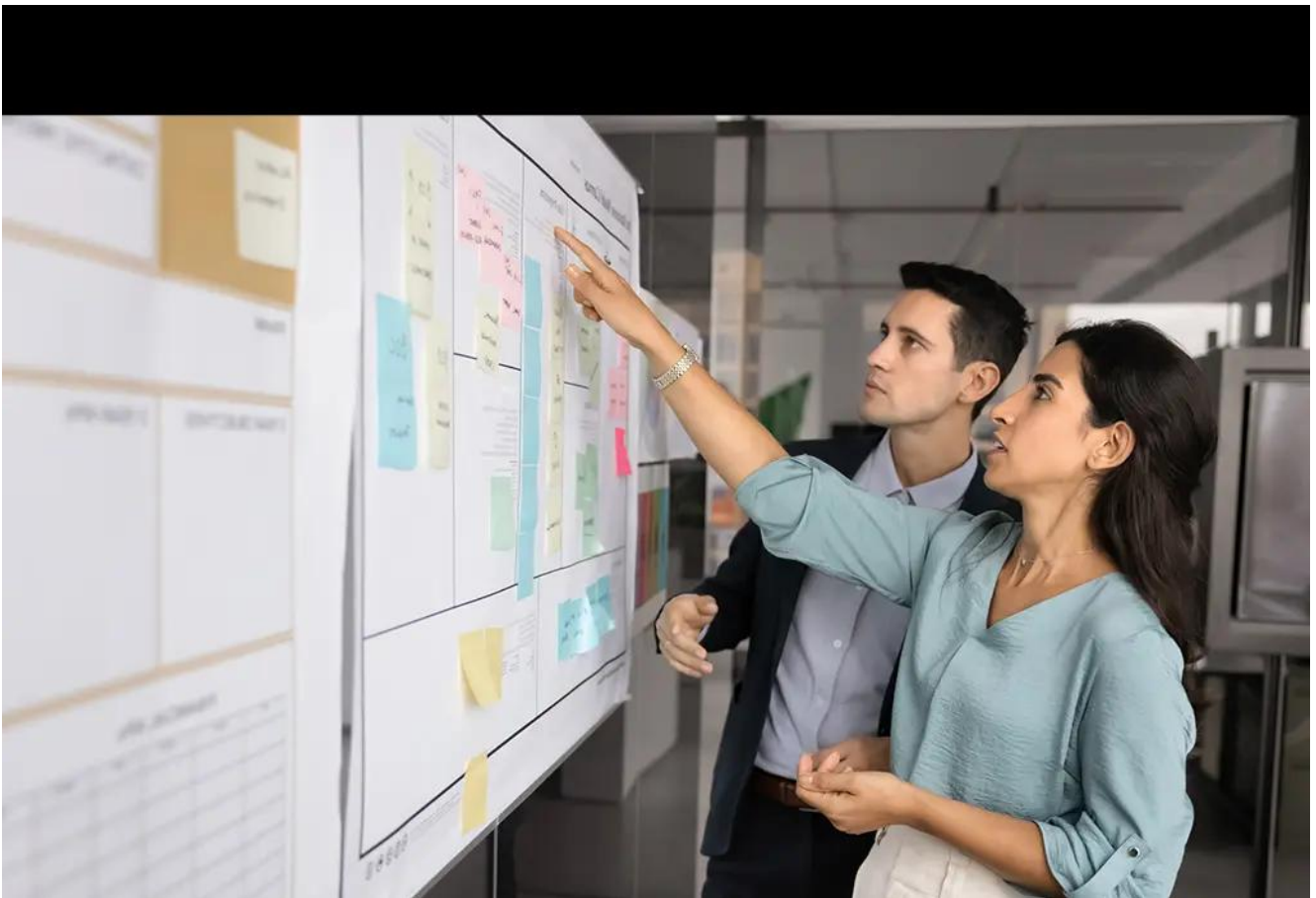


Si quiere emprender, no subestime la planificación

Algunos emprendedores consideran que la fase de planificación de una *startup* es un mero trámite para complacer a bancos e inversores. Sin embargo, esta etapa es crucial para aumentar la confianza, mejorar la perspectiva del negocio y adquirir las competencias necesarias para liderarlo con éxito.



1 de diciembre de 2015

¿Estás emprendiendo por primera vez? Toma nota de lo que dijo una vez Antoine de Saint-Exupéry: "Un objetivo sin un plan no es más que un deseo". Y es que, según la [investigación](#) de Brian McCann y el profesor del IESE [Govert Vroom](#), publicado en el *International Small Business Journal*, la fase de planificación de una *startup* no solo sirve para convencer a bancos o inversores de la solvencia del proyecto. También resulta decisiva para que los emprendedores ganen confianza en sí mismos y calibren mejor sus posibilidades de éxito.

Tras analizar los resultados de una ambiciosa encuesta a emprendedores de Estados Unidos, los autores concluyen que aquellos que adoptan una postura más proactiva durante la fase de planificación de un negocio logran reducir la incertidumbre en torno al mismo y llevar a cabo sus planes.

Es una oportunidad, no una obligación

Muchos consideran que los planes de negocio y las proyecciones de resultados son obligaciones impuestas por bancos o inversores. Así, en noviembre de 2014, el exitoso emprendedor en serie e inversor Guy Kawasaki afirmó ante los estudiantes de MBA del IESE que los planes de negocio ya no son necesarios, pues "no se puede saber lo que ocurrirá de aquí a cinco años".

Y aunque esto último es evidente, McCann y Vroom insisten en la validez de tal esfuerzo de predicción. No solo como ejercicio en sí, también como recordatorio de la importancia de los procesos para el aprendizaje de los emprendedores y la puesta en práctica de sus conocimientos.

Los autores instan a los emprendedores a enfocar la planificación con amplitud de miras. Por ejemplo, además de atraer financiación y otros recursos externos, la identificación de los mercados potenciales o la elaboración de planes de negocio con sus correspondientes proyecciones les ayudan a desarrollarse como empresarios. Las actividades de planificación pueden cambiar la visión que tienen de su negocio y de su competencia para dirigirlo.

"En conjunto, nuestro trabajo sobre nuevos emprendedores viene a demostrar que el alumbramiento de un negocio es un proceso de aprendizaje tan infravalorado como fundamental", escriben los autores parafraseando a sus colegas Davide Ravasi y Carlo Turati, estudiosos del aprendizaje de los emprendedores.

Una encuesta reveladora

El *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics* en que se han basado los autores es una encuesta a emprendedores de Estados Unidos, realizada a larga escala y en varias oleadas.

A partir de una muestra inicial de mil participantes, McCann y Vroom prescindieron de los dedicados a refundar negocios existentes o abrir franquicias, puesto que el ámbito de su estudio eran los que iban a lanzar empresas de nuevo cuño. Después se ciñeron a las respuestas que abordaban tres cuestiones clave:

- **Incertidumbre.** Cuánta apreciaban en su entorno de negocio en lo referente a evolución del mercado, competidores y reacción de los grupos de interés a su *startup*.
- **Autoeficacia.** Hasta qué punto confiaban en su capacidad para dirigir con éxito el negocio.
- **Expectativas de resultados.** Si creían que su empresa sería rentable y cuánto, y si dichas expectativas mejoraban o empeoraban con el paso del tiempo.

La planificación añade valor

Los autores constataron que la realización de actividades de planificación a lo largo de doce meses producía un cambio de percepción positivo en estas áreas. Así, aumentaban la certeza, la autoeficacia y las proyecciones de ventas. Hasta los emprendedores parecían aprender y ganar confianza en sí mismos.

En el caso concreto de reducir la incertidumbre, los datos indican que las actividades de planificación son especialmente útiles para entender los factores competitivos y financieros, desde atraer inversores y clientes hasta competir con otras empresas, cumplir la regulación y ponerse al día con los avances tecnológicos. En cambio, disminuir la incertidumbre operacional (cómo hacerse con materias primas, atraer empleados y tratar con los distribuidores) no fue estadísticamente significativa.

Los autores también observaron que los emprendedores que formaban parte de un equipo se mostraban más positivos, gracias seguramente a la riqueza de conocimientos y experiencias compartidos.

En general, la investigación sobre nuevos emprendedores se ha limitado a estudiar cómo ganan legitimidad o reúnen recursos externos a través del proceso de planificación. McCann

y Vroom pone el foco en cómo valoran sus incipientes negocios a lo largo del tiempo y, en consecuencia, cómo cambia su visión.

"El acento en los aspectos legítimos de la planificación probablemente la convierte en una obligación impuesta a ojos de los emprendedores noveles", explican. "Nuestro estudio sugiere que también desempeña un papel complementario muy importante, ya que genera información y estimula un cambio de percepción, lo que al final se traduce en un mejor sentido de la oportunidad".

Tal vez la planificación no sea perfecta, pero los nuevos emprendedores harían bien en no subestimarla.



<https://www.youtube.com/embed/-1bLWAx5qb8>

www.iese.edu/es/insight