



¿Les empreses necessiten un pla de negocis?

Els experts discrepen sobre la conveniència del **business plan** per engegar un negoci

ANDREA RODÉS
BARCELONA

Una sessió orientativa a Barcelona Activa pot resultar una dutxa d'aigua freda per a molts dels assistents que arriben sota el braç i moltes ganes de posar-la en marxa. És gener del 2012 i moltes persones pensen a reorientar la seva carrera professional, davant de la difícil situació laboral. Però per on poden començar?

El primer que aprenen és que hauran de redactar un pla de negoci, un requisit previ per poder gaudir de l'assessorament de Barcelona Activa i poder convèncer algun inversor. Una feïnada: plans de màrqueting, previsions de vendes i despeses, estimacions de *cash flows* per als pròxims anys. Ara, ¿val la pena aquest esforç de temps i energia?

Una nova generació d'investigadors creuen que el model tradicional de pla de negoci suposa un fre per a l'emprenedoria i no és cap garantia d'èxit a l'hora d'obrir un negoci ara mateix.

Per aconseguir finançament es demana als emprenedors que facin plans sobre aspectes que ni ells coneixen. A sobre, s'ha observat que un cop aconseguits els diners, els emprenedors els deixen de fer servir. Això "posa en qüestió l'orientació de «prepara el *business plan*» que encara s'ensenya a les escoles de negocis", diu

Ferran Giones, investigador de l'Innova Institute de La Salle, a Barcelona. Un dels principals impulsors d'aquesta idea és Benson Honig, doctor per la Universitat de Stanford i investigador de la Universitat McMaster (Hamilton, Canadà). "Malgrat la falta de proves empíriques -diu Honig, un dels gurus en l'estudi de l'emprenedoria-, seguim creient que la realització d'un pla de negoci és una garantia d'èxit".

Una ajuda inicial
Marta Aguiar, una emprenedora de Barcelona, de 32 anys, va invertir tres

.....
El pla de negoci és molt útil a l'hora d'aconseguir finançament dels inversors
.....

.....
L'èxit d'una empresa no depèn tant de previsions com del mètode de prova i error
.....

mesos en l'elaboració d'un *business plan* abans de llançar la seva pròpia empresa de joguines eròtiques, Bijoux Indiscrèts. El seu pla de negoci es va basar en la idea que existia una oportunitat de mercat en el "nou erotisme *female friendly*", explica Aguiar. L'objectiu inicial era vendre productes eròtics de gamma alta fora dels canals de compra habituals, com botigues de complements, hotels i grans magatzems. "El *business plan* ens va ajudar a aconseguir un crèdit i animar algun familiar a invertir, però el nostre model de negoci és

avui totalment diferent", reconeix la jove emprenedora catalana, que va decidir crear la seva empresa poc després de llicenciar-se en administració i direcció d'empreses, l'any 2002. "El contacte real amb el mercat va fer que finalment apostéssim per productes de qualitat i disseny a preus més assequibles i obrirnos al mercat exterior". Bijoux Indiscrèts acaba d'expandir les seves operacions als Estats Units.

Giones insisteix que, en molts casos, "l'èxit dels emprenedors no depèn tant de plans i previsions sinó de la lògica de prova i



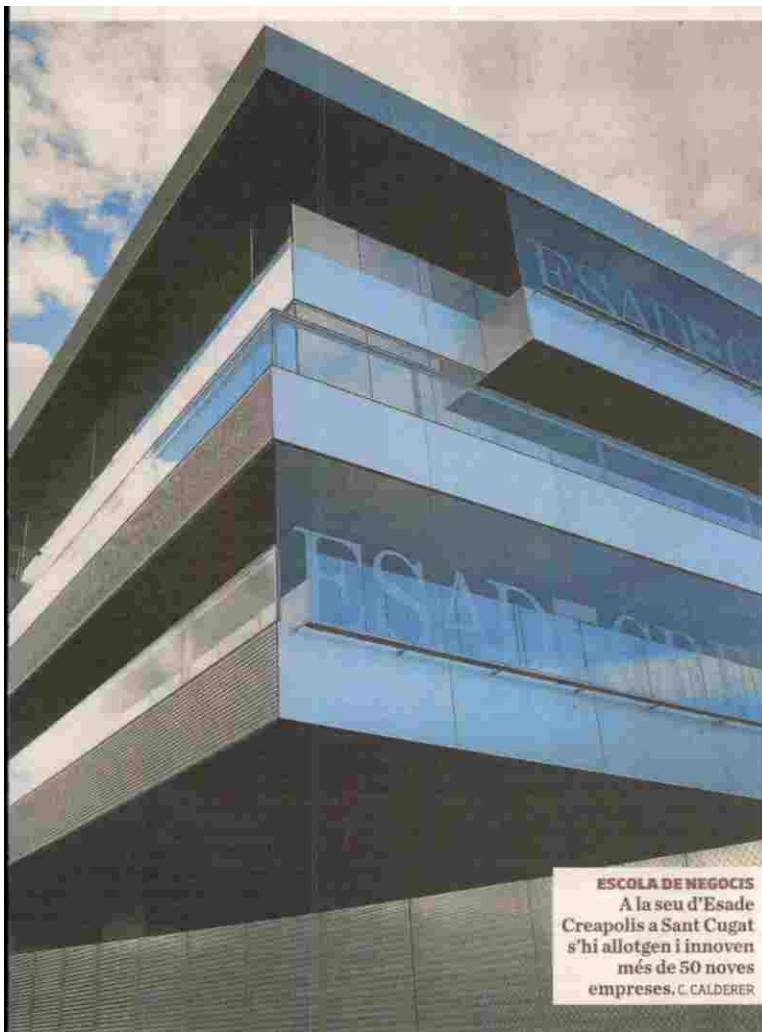
error, de la seva capacitat per desenvolupar-se a partir dels recursos que tenen i de la seva interacció amb el mercat. "Això va en contra de la lògica imperant que s'ensenya en molts MBA: primer planifica, després identifica una oportunitat i vés a buscar els recursos necessaris per explotarla", aclareix Giones.

Improvissació

La investigadora índia Saras Sarasvathy, professora associada de la Darden Business School (Universitat de Virgínia), es refereix al "raonament efectual" per descriure el comportament dels emprenedors d'èxit: "Improvissadors brillants, els emprenedors no comencen mai amb objectius concrets. Al contrari, constantment avaluen quina aplicació poden fer de les seves habilitats personals i dels recursos que tenen a mà per desenvolupar objectius que cacen al vol, reaccionant de manera crea-



ARCHBEACON.
Leandro Zurita i Paul Burford, vicepresident de Tideland Signal.cs



ESCOLA DE NEGOCIS
A la seu d'Esade Creapolis a Sant Cugat s'hi allotgen i innoven més de 50 noves empreses. C. CALDERER

tiva a les contingències", escriu Sarasvathy, col·laboradora regular en prestigioses revistes acadèmiques com la *Journal of Business Venturing* i l'*Academy of Management Review*. El raonament efectual és l'oposat al raonament causal o predictiu, basat en el fet que totes les decisions es prenen per aconseguir un objectiu concret de la manera més eficient pel que fa a recursos.

Evolució del mercat

"Avui en dia és molt difícil preveure el mercat, especialment en sectors que canvien tan ràpid com el tecnològic", diu Ignacio de Juan, cofundador de Dilmot, una empresa de programari amb seu a Barcelona. "El meu soci i jo vam pensar quin tipus d'instruments per a la web podrien ser útils per al màrqueting del sector cultural, en el qual el meu soci té molts contactes, i així va sorgir Dilmot", conclou.

Una mica sense voler, els informàtics de Dilmot

han acabat desenvolupant un programari per crear entrevistes online que ja han venut a clients com la FNAC o el festival literari britànic HAY. *Business plan?* "De moment, no ens fa falta. Ho tenim tot al cap", riu De Juan, que abans de ser emprenedor va treballar en diferents consultores de tecnologies de la informació. "Potser el redactarem quan necessitem buscar finançament", afirma.

Un altre cas d'emprenedors d'èxit sense pla de negoci són Leandro Zurita i el dissenyador català Alvaro Ortiz, dos aficionats a la vela que han desenvolupat un nou model de far per reduir els problemes de visibilitat a l'entrada del port.

"Buscàvem un nou disseny més eficaç que els fars tradicionals, que els navegants no identifiquen bé per culpa de l'augment de la contaminació lumínica", diu Zurita. D'aquesta manera va sorgir Archbeacon, una

balisa en forma d'arc i llums intermitents que primer es va instal·lar de prova al Port Vell de Barcelona i després al port d'Algesires. "No podíem fer un pla de negoci ni previsions de vendes sense assegurar-nos abans que el far seria acceptat per la comunitat del mar", afegeix Zurita. Ara l'empresa intenta expandir-se a nivell internacional de la mà de Tideland Signal, una empresa nord-americana líder en el sector de senyalització marítima amb qui han signat un acord.

"Els emprenedors haurien de dedicar tant de temps com puguin a una sola cosa: vendre", conclou Giones.

Els emprenedors han de dedicar tant de temps com puguin a vendre

La crisi econòmica i el foment de la creació d'empreses

Convertir aturats en emprenedors

Una tasca més complicada del que sembla

Recicla't. Aprofita la crisi per muntar el teu propi negoci. Inverteix el subsidi d'atur en la creació de la teva pròpia empresa...

La crisi econòmica ha multiplicat durant els últims tres anys els esforços de governs i autoritats locals per animar milers de persones que han perdut la feina a convertir-se en emprenedors. Però óval la pena invertir temps i diners en polítiques per convertir els aturats de llarga durada en futurs empresaris i propietaris de la seva companyia?

Scott Shane, investigador de la Case Western Reserve University de Cleveland (Ohio), creu que no és tan fàcil captar un aturat, fer-li fer un curs de formació i convertir-lo en un empresari productiu que tributi impostos. "Cal plantejar-se si no és més profitós ajudar aquells que ja tenen petits negocis en marxa, que els aturats mateixos", explica Shane, que a més és director de la Facultat d'Economia a la Case Western i autor de nou llibres sobre empenedoria i creació de negocis.

Shane estudia les polítiques d'emprenedoria per a aturats als EUA des de l'any 1993, quan el govern federal va llançar el programa formatiu SEA (Self-Employment Assistance), dirigit a les persones sense feina. La seva conclusió és que un programa de formació en empenedoria no és tan eficaç com facilitar el crèdit a persones que ja han activat la seva idea de negoci.

"Estimular els aturats a crear empreses no té gaire sentit quan l'objectiu és crear nego-

cis sostenibles", afirma Shane. Els seus estudis demostren que aquelles persones sense feina que es llancen a muntar el seu propi negoci tendeixen a abandonar-lo al cap de pocs anys. A més, es dona el fet que tenen un rendiment "molt pitjor" que els que no estaven prèviament a l'atur. L'explicació, segons l'expert nord-americà, està en el fet que el cost d'oportunitat d'encetar un negoci quan s'està a l'atur és tan baix que es comencen idees de negoci que no són bones.

"Si l'objectiu d'un govern és la creació de llocs de treball i la generació de més riquesa i benestar -mitjançant l'increment dels ingressos fiscals-, és més adequat promoure l'emprenedoria en persones actives que no en parats de llarga durada", afegeix Shane.

Tot i així, el professor reconeix que aquestes polítiques de formació per als aturats són eficaces si el que es pretén és reduir costos socials, com l'augment de l'alcoholisme, les depressions, la violència domèstica o els casos de desestructuració familiar.

Malgrat la necessitat de fomentar la creació de noves empreses, Shane tampoc creu que una crisi econòmica sigui un bon moment per estimular

l'emprenedoria. "Als EUA hem experimentat en els últims anys un increment en el nombre de persones que munten el seu propi negoci". L'expert també afirma que, d'altra banda, ha baixat el nombre d'empresaris.

En definitiva, que el nombre de persones que es veuen forçades a tancar la paradedeta ha estat superior al de les que han creat una nova empresa.

"Els ingressos dels treballadors autònoms i empresaris -als EUA- han caigut gairebé tres vegades més que els dels assalariats", informa Scott, defensor del fet que la crisi ha estat més dura amb els emprenedors que amb els treballadors per compte aliè.

Finalment, per què hi ha més emprenedors als EUA que a Espanya? Scott creu que el percentatge d'empresaris emprenedors -entès com el nombre de persones amb un negoci propi respecte al total de la població- és el mateix a l'Estat que el que es pot donar als EUA o en qualsevol altre país de condicions similars a les nostres.

La diferència, segons l'expert nord-americà, la trobem en el nombre d'empreses que s'obren o es tanquen cada any. Si es mesura en aquests termes, als EUA el nombre és molt superior, però en els dos sentits, és a dir, tant pel que fa al nombre de companyies iniciades com pel que fa al nombre de negocis que es veuen obligats a tancar. Scott Shane ho aclareix amb una metàfora: "Els dos països -Espanya i els EUA- tenen la mateixa aigua a la banyera, però el cabal que surt per l'aiguera encara és més baix a Espanya".

