



La fragilidad de los planes de negocios

La formulación de un plan de negocios, y su expresión financiera, cualquiera sea el destinatario de la información, conlleva siempre una gran responsabilidad. No se trata de una expresión de deseo, tampoco de una mera formalidad, o parte de un ritual de presentación del proyecto. Se trata de una herramienta efectiva de planificación estratégica para crear las condiciones que aseguren el éxito del negocio proyectado.

Por Gabriel Vallone

Máster en Dirección y Administración de Empresas, EAE, Universidad de Barcelona; Programa de Alta Dirección, IEEM, Universidad de Montevideo; Postgrado en Administración y Resolución de Conflictos, Universidad de Belgrano; contador público y economista, Universidad de la República, Uruguay; Certificate in Strategic Decision and Risk Management, Stanford University; Program on Negotiation, PIL, Harvard Law School; profesor de Negociación del IEEM.

En procesos de compraventa de empresas, así como también en el desarrollo de nuevos emprendimientos, asistiendo tanto a compradores como a vendedores, a emprendedores e inversores, me he encontrado con situaciones en las que el plan y la valoración del negocio son una especie de profecía autocumplida del proyecto subyacente, representando más bien los deseos y aspiraciones de directivos y emprendedores, en lugar de representar las posibilidades reales y el potencial del negocio proyectado a futuro.



EL EFECTO DE CIERTOS SESGOS COGNITIVOS

Existen estudios que han demostrado que las personas tienen una marcada tendencia a comprometerse irracionalmente con una idea, estrategia o curso de acción inicial¹. Este sesgo cognitivo con el que cargamos al momento de negociar y tomar decisiones es el que condiciona fuertemente a quienes arman el plan de negocios de su proyecto.

Lo que sucede es que la percepción y el juicio del decisor se vuelven tendenciosos y promueven una espiral creciente de otro sesgo cognitivo: el sesgo

El sesgo cognitivo de comprometerse irracionalmente con una idea, estrategia o curso de acción inicial, lo cargamos al momento de negociar y tomar decisiones es el que condiciona fuertemente a quienes arman el plan de negocios de su proyecto.

de confirmación, que consiste en la necesidad subconsciente de favorecer —e incluso de producir— información que valida supuestos, hipótesis, creencias o ideas preconcebidas. El involucrado en un proyecto tiende a buscar y presentar información confirmatoria del éxito

de la operación de acuerdo con su idea original, rechazando de manera irracional toda información adversa.

Quienes dirigen una empresa o se han embarcado en el desarrollo de un nuevo negocio, y en general quienes toman decisiones, están siempre expuestos a otro conjunto de irrationalidades (exceso de confianza, accesibilidad, ilusión de control, ilusión de superioridad, ilusión de optimismo, entre otras). De todas formas, el mencionado “compromiso con un curso inicial de acción” es, definitivamente, la irrationalidad más influyente del proceso de valoración de un negocio.

Por este motivo, quien está asistiendo al interesado en la elaboración del plan tiene una responsabilidad que trasciende cuestiones técnicas, debe lidiar además

Quien está asistiendo al interesado en la elaboración del plan tiene una responsabilidad que trasciende cuestiones técnicas, debe lidiar además con aspectos psicológicos que afectan a quienes están llevando adelante el proyecto y deben tomar decisiones.

¹ Bazerman Max H. and Neale Margaret A. 1993. “Negotiating Rationally”. Simon & Schuster Inc. New York, U.S.A. Pág. 9. Capítulo 2.

El objetivo no es engordar variables para que los indicadores den bien, ni tampoco ser un auditor pasivo de las estimaciones. El asesor debe asegurar la mejor formulación del plan de negocios.

con aspectos psicológicos que afectan a quienes están llevando adelante el proyecto y deben tomar decisiones. Y no me refiero a que el asesor asegure la calidad de los informes financieros, que por cierto es su responsabilidad básica, debe comprometerse con un análisis más profundo del proyecto al momento de estimar su valor y, de esta forma, se estará comprometiendo con el éxito del negocio.

El objetivo no es engordar variables para que los indicadores den bien, ni tampoco ser un auditor pasivo de las estimaciones. El asesor debe asegurar la mejor formulación del plan de negocios, para que el proceso de planificación estratégica permita efectivamente eliminar obstáculos, enfrentar amenazas, explotar las ventajas competitivas y generar las mejores condiciones para capturar oportunidades.

LA FRAGILIDAD DE LAS PROYECCIONES

Hace algunos años, un cliente me pidió que revisara el plan de negocios que había elaborado para presentar a un grupo de inversores que iba a financiar su proyecto. Quería tener mi opinión sobre la valoración y que lo asistiera en el cierre de la negociación con los interesados. Lo primero que me aclaró es que los resultados financieros proyectados,

EBITDA, ROI, ROE, VAN y en particular la TIR del negocio, le daban "muy alto" y, por lo tanto, él y su socio consideraban que debían ajustar los ingresos por ventas proyectados a la baja, porque en cualquier caso —dijo— los indicadores estaban muy lejos del precio que

los inversores estaban dispuestos a pagar —y ellos a aceptar— por el negocio.

Si el plan de negocios estaba hecho a conciencia —le expliqué— no era una buena práctica ajustar las ventas a la baja, y si no estuviera hecho a conciencia, habría que reformular todo el plan. Le pregunté si había una razón objetiva para realizar ese ajuste, a lo que me respondió que no, y me aclaró que las ventas habían sido estimadas muy a conciencia, y por lo tanto creía firmemente en los números presentados como la mejor aproximación a la realidad del negocio proyectado.

Entonces, le dije que en tal caso no había necesidad de tocar esos números y que, en última instancia, lo mejor era hacer hincapié ante los inversores en la excelente *performance* del proyecto, y al mismo tiempo realizar un análisis de sensibilidad para mostrar la capacidad del negocio de absorber escenarios extremos. La idea era demostrar que el negocio podía resistir los impactos de la volatilidad del mercado al que estaba dirigido.

Pero, después de revisar detenidamente todo el documento que mi cliente me había dejado, descubrí un grueso error en las fórmulas que habían determinado los resultados del negocio. Al realizar las correcciones, todos los indicadores desmejoraban dramáticamente, cayendo a niveles que hacían francamente muy poco atractivo el negocio —el precio que los inversores en principio estaban dispuestos a pagar ahora parecía francamente elevado—.

Convoqué al empresario para informarle los resultados y después de unos segundos de profunda frustración ante los hechos que le estaba presentando, me dice: "no pasa nada, lo que tenemos que hacer es incrementar las ventas porque tenemos margen para hacerlo". Cuando, sin mediar explicación, alguien insinúa que hay margen tanto para bajar los ingresos por ventas —como había expresado al principio—, como para subirlos —como pretendía ahora—, no hay espacio para confiar en el plan tal como está formulado.



Debemos entender que el plan de negocios constituye una oportunidad única para equivocarnos en el papel antes de llevarlo a la práctica, nos brinda un espacio en el que podemos fallar sin sufrir las consecuencias.

—como normalmente sucede en este tipo de análisis— es una buena práctica aplicar criterios conservadores en las estimaciones al momento de tomar decisiones estratégicas en condiciones de incertidumbre.

Pero si las ventas fueron estimadas realmente “muy a conciencia”, no está bien ajustarlas a la baja simplemente porque “hay margen para hacerlo”. En tal caso, el modelo dejaría de representar la realidad, y no es exactamente eso lo que deseamos de un modelo para analizar la viabilidad de un proyecto de inversión. Una cosa es ser conservador, y otra muy distinta es desvirtuar la información de base que pretendemos refleje la realidad del negocio.

Cuando estimamos variables en condiciones de incertidumbre, sin contar con una distribución de probabilidad, nuestra responsabilidad como analistas está en realizar estimaciones con foco en el escenario más verosímil, razonablemente sesgado a expresiones conservadoras, pero siempre realista. En cualquier caso, la tasa de descuento de los flujos futuros es el elemento más apropiado para cargar con el peso de la incertidumbre a través de la prima de riesgo.

En definitiva, es evidente que no estaba bien cambiar los ingresos por ventas, en particular porque las estimaciones estaban muy bien respaldadas según pude constatar, y en tal caso habría sido un error modificar los ingresos por ventas del proyecto cuando efectivamente habían sido estimados a conciencia.

Estresar un análisis prospectivo respecto de sus variables clave para convertirlo en una verdadera prueba ácida del proyecto es una buena práctica. Cuando no estoy en condiciones de asignar una distribución de probabilidad a las variables del modelo

EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA PARA CREAR VALOR Y ASEGURAR EL ÉXITO DEL PROYECTO

Mi recomendación fue realizar una revisión de todo el plan y rearmarlo desde una perspectiva diferente, más proactiva y capaz de crear valor en el proceso. Le propuse al empresario concentrarnos en el negocio y formular el plan, no para llenar una formalidad, sino por él mismo, por el dinero que él en persona iba a invertir en el negocio. Una prueba contundente del efecto psicológico que hay detrás de este tipo de comportamientos es que mi propio cliente era el primer perjudicado de su accionar imprudente al momento de formular el plan.

Debemos entender que el plan de negocios constituye una oportunidad única para equivocarnos en el papel antes de llevarlo a la práctica, nos brinda un espacio en el que podemos fallar sin sufrir las consecuencias, nos permite corregir errores y generar las condiciones para crear valor.

Entonces, rehicimos el plan de negocios y encontramos una mejor forma de explotar las oportunidades (aumentamos los ingresos pero no de manera artificial sino con acciones concretas programadas con el departamento de marketing), corregimos las debilidades y las ineficiencias (descubrimos que se habían soslayado porque los ingresos previstos las reabsorbían), potenciamos las fortalezas (a diferencia de lo que prescribe el análisis DAFO-CAME, prefiero siempre buscar la forma de “potenciar”, en lugar de simplemente “mantener” fortalezas, para ello invertimos algunos recursos en profundizar en ciertos diferenciadores de mercado) y más allá de afrontar las amenazas hicimos el intento de ver si podíamos reducir su impacto (en este caso no logramos más que prepararnos para afrontarlas —pero valió la pena el intento—). El negocio terminó siendo todo un éxito.

El problema con los planes de negocios es que muy pocas veces son aprovechados a conciencia por el propio emprendedor o por la dirección de la empresa, según el caso. La mayor parte del tiempo, se preparan como una mera formalidad





El problema con los planes de negocios es que muy pocas veces son aprovechados a conciencia por el propio emprendedor o por la dirección de la empresa, según el caso. La mayor parte del tiempo, se preparan como una mera formalidad para ser presentados a terceros.

para ser presentados a terceros (bancos, inversores, fondos de inversión, proveedores estratégicos, organismos oficiales, etc.), cuando en realidad es un instrumento eficaz de planificación estratégica.

Normalmente, el emprendedor llega a estar tan convencido del

éxito del negocio que tiene en mente —lo cual es perfectamente natural y entendible—, que termina asumiendo que él no necesita el plan —lo cual es en cualquier caso absolutamente injustificado—.

Como mencionábamos al principio, cuando tomamos decisiones, lo hacemos bajo la influencia de un

conjunto de sesgos cognitivos que afectan nuestro juicio. El proceso de elaboración de un plan de negocios tiende a estar contaminado por esos sesgos —o irrationalidades como los llama Bazerman—, lo cual puede reducir dicho plan a una forma de justificación forzada de la idea original, cuando en realidad, a todos los efectos, debiera ser el instrumento que nos permita efectivamente convertir esa idea en un negocio viable, rentable y exitoso. ●

