

# Batallas perdidas, guerras ganadas

## EL FRACASO COMO FUENTE DE APRENDIZAJE

Rebeca Vidal y Shaila Rolo

Un fracaso puede ser frustrante para un emprendedor, pero también puede generar grandes aprendizajes.

Seis emprendedores que vivieron momentos difíciles —por falta de motivación, experiencia o formación, por desavenencias con socios o por inoperancia del modelo de negocio— aprendieron la necesidad de planificar, rodearse de gente calificada y ser creativos y humildes para reconocer los retos y superarlos con éxito.

CERRAR UNA EMPRESA, o estar a punto de hacerlo, puede verse como un episodio vergonzoso o frustrante para un emprendedor, pero también como una experiencia llena de aprendizajes. En efecto, el éxito empresarial suele estar precedido de varios fracasos de los cuales poco se habla.

¿Cómo salir adelante luego de un escollo importante? ¿Cómo superar obstáculos que ponen en riesgo la viabilidad de la empresa? ¿Cuáles son esos obstáculos que hacen que algunas ideas de negocio no prosperen? Éstas son preguntas relevantes que suelen ser obviadas por los emprendedores al planear su iniciativa, pues su optimismo y entusiasmo los llevan a prepararse para un éxito previsto en escenarios positivos. Pero la liebre puede saltar desde el escondrijo menos pensado: el socio que parecía tan confiable, la idea que parecía tan buena, el mercado que parecía tan prometedor... en fin, pueden ser muchas las fuentes de amenaza mortal para una empresa incipiente.

El estudioso español Trías de Bes, en su obra *El libro negro del emprendedor* (Barcelona: Empresa Activa, 2007), se adentró en la experiencia de un grupo de emprendedores que había cerrado alguna empresa o pasado por momentos realmente difíciles antes de alcanzar el éxito. Sus hallazgos se resumen en una lista de factores de fracaso diferentes a la falta de competencias técnicas o gerenciales de los emprendedores; más bien, se refieren a motivos más mundanos, tales como problemas personales, desavenencia con los socios, miedo y exceso de expectativas, entre otros.

Entre los factores de fracaso derivados del perfil del emprendedor y su equipo se destacan el hecho de asumir el reto de emprender «con motivo pero sin motivación», la ausencia de carácter emprendedor o espíritu de lucha, dificultades para dar el salto de emprendedor a empresario, la escogencia de socios con base en criterios poco pertinentes y la repartición de beneficios a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo. Otras fuentes de problemas se relacionan con la situación familiar del emprendedor: hacer depender el negocio de necesidades familiares y ambiciones materiales, y menospreciar el impacto que la empresa tendrá sobre el equilibrio vital del emprendedor. Con respecto a la idea del negocio y la gestión del conocimiento, Trías de Bes identificó algunos errores comunes: pensar que de la idea depende el éxito, adentrarse en actividades desconocidas o poco agradables para el emprendedor, ofrecer productos o servicios poco atractivos para el mercado, crear modelos de negocios que no dan beneficios de modo sostenible y tener dificultades para identificar el momento oportuno para retirarse.

Con la intención de descubrir las principales fuentes de fracaso de los emprendedores venezolanos, así como extraer los aprendizajes derivados de los episodios de mayor dificultad que han vivido, se realizó un estudio basado en entrevistas con seis emprendedores que atravesaron circunstancias difíciles o cerraron sus empresas antes de lograr mantener un negocio operativo por más de tres años. Algunos factores señalados por más de un emprendedor, como aquellos que hicieron tambalear su carrera empresarial, se asemejan a los señalados por Trías de Bes, pero se encontraron también factores diferentes.

#### **Emprender «con un motivo, pero sin una motivación»**

El motivo para emprender puede llegar a convertirse en un obstáculo para alcanzar el éxito, cuando no provee la dosis de ilusión necesaria para llevar a cabo la iniciativa. Es el caso de lo que afirma Alberto, un emprendedor del sector de alimentos: «El país me dejó sin empleo. Empecé a buscar trabajo y lo que me ofrecían no me gustaba. Tenía un amigo, un hermano, a quien le estaba pasando lo mismo. Los dos habíamos perdido un dineral con la crisis financiera. Conseguimos unas oficinas vacías y nos sentamos los dos, el ahí y yo aquí, con todo esto vacío, a vender bienes raíces. No teníamos idea de ese mundo y, por supuesto, no se vendía el bien ni la raíz».

La pérdida del trabajo era el motivo de Alberto y su socio para emprender, pero no tenían una motivación o ilusión real por el mundo de los bienes raíces. La motivación surgió un poco después, cuando descubrieron una oportunidad en el sector de alimentos, como explica Alberto: «A mi socio se le ocurre, por su abuela que tiene una receta de chicha excelente, empezar a indagar para montar un carrito de chicha. Simplemente fue un *feeling*, simplemente fueron las ganas de trabajar, una constancia, una dedicación, creyendo fervientemente en que el negocio iba a tener éxito con ciertos parámetros».

Marianela transitó por dos iniciativas infructuosas antes de dar con el negocio que logró apasionarla. Primero invirtió en ideas consideradas comúnmente como buenos negocios: un cibercafé y un restaurante. Luego encontró una idea que la motivó realmente: «Descubrí por Internet que el treinta por ciento de las personas no tolera la lactosa (elemento de la leche de vaca que no se encuentra en la leche de cabra). Yo tampoco. Entonces lo pensé como negocio, por ser una necesidad física y también porque es una delicia».

El interés genuino o el gusto por un determinado tipo de negocio o producto resultó ser, en ambos casos, un ingrediente fundamental para el éxito, capaz de vencer la barrera del «motivo sin motivación».

#### **Carecer de formación o experiencia**

Más allá del interés en la actividad que se desea desarrollar como negocio, el fracaso puede acechar a los emprendedores que no cuentan con la formación o la experiencia requeridas para asumir la ambiciosa labor de ser dueños de empresas. La experiencia de Ricardo, emprendedor del sector financiero, es aleccionadora al respecto: «Mi padre me hizo entender que las relaciones interpersonales son muy importantes para el desarrollo de un profesional. Por eso estudié en uno de los colegios más notorios de Caracas, donde desarrollé relaciones con hijos de banqueros y dueños de empresas, y empecé

### **El motivo para emprender puede llegar a convertirse en un obstáculo para alcanzar el éxito, cuando no provee la dosis de ilusión necesaria para llevar a cabo la iniciativa**

a tomarle el gusto al tema de la banca. Pero el despegue del negocio fue posible gracias al valioso apoyo de un mentor muy experimentado. Arrancamos a trabajar, la compañía empezó a crecer y pude ver, por primera vez quizás, lo que es ser un líder. Cuando estás cerca de esas personas entiendes muchas cosas. Los líderes son personas que no se dan por vencidas y que siempre le inspiran a su grupo optimismo, que lo emprendido va para adelante».

La experiencia con ese mentor fue fundamental para impulsar el negocio de Ricardo, quien ya contaba con el interés en el mundo financiero y una red de contactos, pero no con experiencia suficiente para lanzarse al ruedo.

De manera similar, Enrique, emprendedor del sector alimentos, reconoce el valor de la formación y la experiencia para prosperar como empresario: «Hay una cosa que tengo muy clara, y es esa falta de disciplina y de organización que tenemos a veces los emprendedores. Eso se aprende en el mundo corporativo, y yo no lo tenía; aún lo sigo padeciendo. Somos muy empíricos». Para Enrique fue muy positivo haber incorporado a su equipo un grupo de socios que había tenido experiencia en grandes organizaciones como Procter & Gamble y British Petroleum. Incluso uno de ellos estaba haciendo un posgrado en la Universidad de Harvard: «Creo que si no los hubiese tenido a ellos habría sido un emprendedor más que monta su negocio de manera empírica y desordenada, pero que al tiempo fracasa. Sin embargo, con esa estructura organizacional que tenían, de hacer reportes, informes de entrega, formalidades, controles de junta directiva, logramos llevarlo de manera organizada».

En ambos casos, la falta de formación y experiencia de los emprendedores fue resuelta gracias a la incorporación al equipo de personas cuyos perfiles podían compensar esa falla y encaminar las empresas hacia el crecimiento. Por cierto, en ambos casos los socios experimentados salieron del negocio una vez que el rumbo estuvo trazado.

#### **Seleccionar al socio equivocado**

No siempre la selección del socio resulta tan afortunada. Son numerosas las historias en las cuales la «luna de miel» del equipo emprendedor se convierte en una relación disfuncional, y hasta en un divorcio. Las reflexiones de algunos entrevistados son elocuentes en este sentido.

«La independencia da miedo, y el emprendedor invita a una serie de personas para diluir ese miedo —afirma Ricardo—. Pero en corto tiempo te das cuenta de que tú, que fuiste el motor de la idea, eres el que terminaste haciendo todo solo y los demás se convierten en una carga. El que se atreve a soñar, a emprender, a tratar de vivir su sueño y a intentar alcanzarlo, es el que tiene el motor y el corazón para hacerlo».

«Yo tuve una muy buena relación con mis socios —dice Enrique—. Creo que ellos me apalancaron muchísimo en el desarrollo del negocio, pero llegó un momento en que algunos se fueron a vivir al exterior, y ninguno dejó su trabajo para trabajar

### **Entre los factores de fracaso derivados del perfil del emprendedor y su equipo se destacan el hecho de asumir el reto de emprender «con motivo pero sin motivación», la ausencia de espíritu de lucha, dificultades para dar el salto de emprendedor a empresario y la escogencia de socios basada en criterios poco pertinentes**

codo a codo conmigo. Entonces les dije: «Ustedes están fuera». Les ofrecí comprarles y a ellos les pareció chévere. Ahora siempre me echan broma, aunque en el momento de la negociación hubo cierta tensión porque se sintieron desplazados».

Por su parte, Roberto, un emprendedor en el sector de los alimentos, señala: «Nos llevamos muy bien como amigos, pero el tema de la sociedad es distinto, porque estás manejando dinero, estás manejando otras cosas, y puede haber algún roce. Hemos tenido nuestros roces. Es importante poner las cosas claras desde un principio, porque si no se empieza a desvirtuar la relación».

Cuando el negocio consiste en franquicias, la selección del franquiciado es fundamental, porque será el socio de cada unidad mediante la cual crecerá el negocio. En esos casos también pueden presentarse inconvenientes, tal como lo expresa Roberto: «De las peores decisiones que hemos tomado ha sido la selección de algunos franquiciados. En un principio, por querer vender, decíamos: “¡Ése tiene dinero, véngase para acá!”. Siempre lo entrevistábamos cara a cara, para verlo y entender qué quería, cuáles era sus ambiciones. Sin embargo, tuvimos varios problemas con algunos franquiciados que no dieron la talla. Entonces, al final viene el declive de la marca y, si dañas la marca, dañas a los otros franquiciados. Es un tema difícil. Hemos tenido que salir de algunas franquicias».

Las experiencias de estos emprendedores dejan lecciones sobre la necesidad de partir con reglas claras para gestionar el manejo de conflictos entre socios. Muchas veces la planificación del negocio omite asuntos tan importantes como las estrategias de salida de socios o los mecanismos de solución de conflictos, así como las atribuciones y responsabilidades de cada uno en el negocio. Pero estos asuntos deben tomarse en consideración antes de que se presente el inconveniente. Estas precauciones pueden influir incluso en el rescate de relaciones de afinidad o amistad que suelen preceder la creación de una empresa.

### **Adoptar un modelo de negocio erróneo**

Aun cuando los socios tengan clara la oportunidad de mercado, si el modelo mediante el cual se aprovechará esa oportunidad no es el adecuado, el sueño también podría verse truncado. A continuación dos experiencias sobre este tipo de riesgo.

«No tolero la lactosa y cuando buscaba queso de cabra me costaba mucho conseguirlo —dice Marianela—. Hicimos un viaje al interior y vimos una fábrica de queso de cabra muy artesanal. Nos preguntamos: ¿qué tal si distribuimos estos quesos? Les propusimos a los artesanos la idea de vendernos sus productos para distribuirlos y nos quedaron mal. Entonces comenzamos a pensar que la idea no era tan buena de esta forma. De repente pensamos: ¡Aquí hay una “ventana de mercado”! Si esa era la fábrica más grande y era bastante artesanal, ¿qué tal si nos saltamos a esta gente y montamos una fábrica de quesos de cabra? “¡A mí me encanta!”», dijo mi socia».

En el caso de Marianela y su socia estaba clara la necesidad del mercado con respecto al queso de cabra. Pero la solución inicial, basada en la distribución de los productos artesanales que se fabricaban en ese momento, no resultó viable, por lo que las emprendedoras debieron modificar su modelo inicial y dedicarse a la producción. Ahora bien, una vez tomada tal decisión, surgió otro problema: decidieron comprar un pequeño rebaño y en poco tiempo todas las cabras fallecieron. Esto las llevó a probar un tercer modelo de negocio, basado en la tercerización de la producción de leche y la concentración de sus actividades en la fabricación y distribución del queso, con el apoyo de pequeños productores. Este último mecanismo resultó funcional para el negocio.

Una experiencia similar es la de Roberto, cuya idea inicial del negocio era no sólo ser una franquicia, sino convertirse en distribuidores de los insumos necesarios para la preparación de los productos: «Uno de los errores más grandes que hemos cometido, y del que aún tenemos secuelas, fue tratar de formar una distribuidora. Quisimos ser más grandes y desvirtuamos la figura de la casa matriz. Queríamos comprar todos los insumos y distribuírlos a los franquiciados, pero dejamos de lado el servicio al franquiciado. Parte de los insumos que requeríamos eran productos de papelería que pueden adquirirse en cualquier parte. Entonces nos enfocamos en el servicio y asesoramos a los franquiciados para que buscaran sus insumos».

Estos testimonios dan cuenta de la importancia de desarrollar un modelo que realmente sea sostenible y permita aprovechar la oportunidad de mercado identificada. Flexibilidad, madurez, creatividad y humildad fueron los ingredientes necesarios para modificar la idea, cuando los indicios apuntaban al fracaso del sistema puesto en marcha inicialmente por estos emprendedores. Ellos lograron levantarse de estos episodios de desacierto sobre el diseño del modelo de negocio.

### **No estar atentos a oportunidades «de oro»**

«Cuando me gradué trabajaba como temporal en una empresa de ingeniería y, por supuesto, tenía intenciones de quedarme —cuenta Enrique—. Cuando crearon el centro comercial Sambil y veía esas colas de gente por allí, se me ocurrió lo de los tequeños, porque en mi casa hacían unos tequeños excelentes y siempre había buscado la manera de hacer plata y rebuscarme. Se me ocurrió montar un quiosquito de tequeños y ponerlo en un pasillo del Sambil. Hubiese sido un tiro al piso, pero presenté la propuesta y la chica de comercialización me dijo que estaba muy chévere pero tenían una lista de espera enorme y le estaban dando prioridad a los negocios ya establecidos. Entonces engaveté mi idea y no la volví a sacar hasta mucho después, cuando se me ocurrió presentársela a una cadena de cines. Como resultado comencé con esa cadena bajo la modalidad que llamamos concesión y estuvimos así por casi tres años».



## DESCUBRIENDO JUNTOS EL MUNDO DEL VINO

NO TODOS LOS VINOS SON IGUALES, NI TAMPOCO LAS OCASIONES.



**Si la ocasión es informal**, en la cual no necesariamente habrá comida elaborada, se recomienda un vino fácil de tomar, fresco y afrutado, como los Etchart Río de Plata. Sirven de aperitivo o para disfrutar con los canapés.



**Cuando es con comida servidas**, se recomiendan los vinos Etchart Privado, por tener mayor cuerpo e intensidad obteniendo una armonía perfecta con los platos. No hay que limitar el color del vino al color de la carne, debe buscarse armonía (la descripción en las etiquetas posteriores del vino, suele ayudar).



**Para aquellas ocasiones muy especiales**, el vino debe ser excepcional, como Arnaldo B y C. Rosa. Complejos, con bouquet, que se van desarrollando en cada copa disfrutada, dejando un largo y agradable final en boca, son ejemplo de elegancia, sedosidad y cuerpo que podrían también acompañar platos de gran concentración de sabores y compleja preparación.



La experiencia de Enrique podría haber sido exitosa desde el inicio, si hubiese buscado otras oportunidades para iniciar su negocio. Una alianza con una empresa establecida podía haberle dado el impulso para arrancar, como en efecto ocurrió años después con la cadena de cines.

En el caso de Héctor y su socio —propietarios de un negocio de tecnología— por dudar de su capacidad y experiencia para ganar un cliente importante, no se esmeraron en la licitación, lo que retrasó el impulso que requería la empresa para escalar en tamaño e impacto. Sin embargo, repentinamente, la oportunidad se presentó de nuevo. En ese momento decidieron asumir el reto y lograron el proyecto

### La propensión al riesgo calculado, así como la perseverancia necesaria para levantarse luego de episodios de gran dificultad, son características típicas de los emprendedores venezolanos

que les dio la oportunidad «de oro» para ganar experiencia y reputación: «Perdimos una oportunidad con una de las empresas telefónicas más grandes del país, porque no creíamos que teníamos la capacidad para ofrecerle el servicio que requería. Un día estoy manejando hacia mi casa y me llama alguien de la empresa: “¿Ustedes están todavía interesados en el negocio?”. Y yo le digo: “Por supuesto que sí”. Me informó que habían tenido problemas con la otra empresa que había participado, porque no querían aceptar las condiciones previstas en el contrato, y que si estaba interesado debía ir, al día siguiente, a una cita. Al día siguiente nos dijeron que, aunque no habíamos demostrado capacidad, querían nuestro compromiso de que asumiríamos el reto, porque necesitaban tomar la decisión. Y nos dieron el proyecto».

En ambos casos, los emprendedores pudieron corregir la falta de impulso inicial al asumir el reto y el riesgo de salir adelante con empresas establecidas, en un caso como aliada y en otro como cliente, pero siempre con el común denominador de alcanzar una reputación en el mercado que les permitiera crecer.

### Apostar a una estrategia de crecimiento inadecuada

Saber aprovechar una oportunidad «de oro» no es garantía de que se adopte la mejor estrategia de crecimiento. En algunos casos, la improvisación o el descuido del mercado inicial, ante oportunidades de crecer, puede poner en peligro la sostenibilidad de la empresa.

«Una decisión que tuvo un costo importante para nosotros fue el haber descuidado el mercadeo y la comercialización en Venezuela, por irnos hacia el exterior —afirma Alberto, del sector de alimentos—. En la implantación de la franquicia en Miami me tardé por lo menos seis meses, durante los cuales vivía dos semanas allá y dos aquí. También comenzamos a operar en Tenerife. Como consecuencia de enfocarnos hacia afuera se nos olvidó que nuestro mercado natural y nuestra oportunidad de repotenciar el negocio estaban en Venezuela. Nos debimos quedar aquí y volver a consolidar. Creo que fue el mayor error que he podido cometer como gerente».

La reflexión de Enrique, por su parte, llama la atención sobre la importancia de no descuidar un mercado cuando el que se espera explorar no ha sido aún consolidado. Además, durante el crecimiento temprano de una empresa la deman-

da exige cada vez más producción. Esto hace que la infraestructura y el equipo de trabajo resulten insuficientes. En este punto, pueden ocurrir cosas como la que relató Enrique: «Estábamos en Santa Eduvigis, y luego teníamos un almacén en Mariches, otro en Catia, otro en Baruta. Estábamos regados por toda Caracas y esa disgregación era simplemente un crecimiento desordenado. No había sido estratégico».

En el caso de Enrique fue necesario reestructurar y consolidar esfuerzos logísticos, para lo cual debió centralizar las actividades de producción, administración y ventas en un mismo edificio. Así, eliminó el resto de las oficinas y, además, decidió crear una junta directiva.

Alberto se arrepintió de haber descuidado su mercado natural. Con mística, el caos que comenzó a formarse en la empresa de Enrique fue dominado antes de que colapsaran las actividades. Pero ambos casos requirieron un gran esfuerzo en tiempo y costos, que podría haberse evitado si se hubiese planificado con anterioridad. Ambos casos subrayan la importancia de trazar una estrategia previa a la expansión.

### Dejarse vencer por las amenazas de un entorno turbulento

«Cuando quisimos comenzar con la idea era la época del paro nacional, y en un momento llegué a pensar que había sido la peor decisión de mi vida. Me decía: “Estoy arruinado, me siento decepcionado, el peor negocio, vamos a ver qué hacemos”. A pesar de todo, la empresa dio ganancias desde el primer año». Es la historia de Héctor, del sector de tecnología.

Venezuela, como muchos países de Latinoamérica, ha enfrentado dificultades económicas y políticas que han redundado en obstáculos para hacer negocios. Sin embargo, muchos emprendedores han alcanzado el éxito en estos contextos, han estado siempre del lado de la oportunidad. Si Héctor se hubiese dejado llevar por las expectativas negativas del primer momento, no habría cosechado los frutos que la empresa produjo posteriormente.

En el caso de Alberto, las presiones del entorno le costaron la sociedad. En un momento, su socio le dijo: «Ya me cansé de estos vaivenes, porque ayer fue la leche, antes fue el paro. No sabemos para dónde va el gobierno y tú me dices que hay que invertir, que hay que repotenciar». Algunos estarán más dispuestos que otros a asumir el riesgo de emprender en entornos turbulentos. En el caso de Alberto, la decisión de su único socio hizo tambalear la empresa debido a que la carga de trabajo recayó sobre el ahora único propietario, y la consolidación del equipo requirió tiempo y esfuerzo.

En ambos casos, los emprendedores decidieron seguir adelante, a pesar de las dificultades y las amenazas de un entorno turbulento. A fin de cuentas, la propensión al riesgo calculado, así como la perseverancia necesaria para levantarse luego de episodios de gran dificultad, son características típicas de los emprendedores venezolanos: esos personajes que son capaces de convertir sus sueños en realidades. ■

#### Rebeca Vidal

Investigadora del Centro de Emprendedores del IESA

#### Shaila Rolo

Egresada del Máster en Administración del IESA