

# Causas de fracaso de los emprendedores

Jaume Valls  
Claudio Cruz  
Albert Torruella

Eduardo Juanes  
Miguel Canessa  
Esther Hormiga



# Causas de fracaso de los emprendedores



Jaume Valls  
Claudio Cruz  
Albert Torruella

Eduardo Juanes  
Miguel Canessa  
Esther Hormiga

# Causas de fracaso de los emprendedores



**netbiblo**  
[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

coordinador de la colección  
Jaume Valls Pasola

---

## CAUSAS DE FRACASO DE LOS EMPRENDEDORES

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2012, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-15562-45-0

Depósito Legal: C-2288-2012

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: Lorena Bello

Imagen interior: © Kadal

Imagen cubierta: © Vanessa

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

# Prólogo

Estoy convencido de que se aprende más para el futuro de un fracaso que del éxito fulgurante. Por tanto, parece lógico que dediquemos tiempo y reflexión a entender las razones del fracaso. Material no falta, ya que la mayor parte de las iniciativas empresariales fracasan en los primeros años de vida. Este libro trata del fracaso y sus causas, a partir de un interesantísimo estudio con iniciativas empresariales fracasadas, y se cierra con interesantes reflexiones de dos expertos en emprendimiento, asesores de emprendedores y de quienes quieren llegar a serlo.

La colaboración del Banco Santander con el mundo universitario se ha enfocado, entre otros objetivos, a estrechar las relaciones entre la academia y la empresa. En esta línea hemos compartido el empeño por el emprendimiento universitario y apoyado iniciativas como RedEmprendia, una red universitaria iberoamericana centrada en el emprendimiento empresarial surgido de las universidades.

RedEmprendia inicia ahora un emprendimiento más, a través de esta nueva colección de libros, titulada “Pocket RedEmprendia”, que quiere aportar a todas aquellas personas interesadas en el emprendimiento, sean o no emprendedoras, una serie de temas tratados con agilidad y de fácil y cómoda lectura.

Este libro abre la colección con un tema, el fracaso en el emprendimiento, que podría parecer poco adecuado para iniciar un nuevo proyecto. Pero lo cierto es que el fracaso suele ser el inicio de muchos proyectos, sean empresariales o no. Por eso creo que se ha acertado en el tema y también porque del fracaso se aprende, y no sólo aprende el que fracasa sino que pueden y deben hacerlo los demás.

Los autores encuentran en su estudio un mayor índice de fracaso entre las personas más mayores, con bajo nivel de estudios y sin experiencia en el sector de la empresa creada o como empresarios, aunque paradójicamente esa falta de conocimientos, habilidades y experiencia es el factor menos importante entre los que obstaculizan la creación de una empresa. También afirman que se da más el fracaso en el emprendedor por necesidad que el que lo hace por oportunidad. Por otra parte, nos reiteran que es buena la confianza en uno mismo, pero no cuando es excesiva, como ocurre con todos los excesos.

Por eso, una vez más, lo importante es estar dispuesto a intentarlo, hacerlo con el mayor conocimiento y formación posibles y no consentir que el fracaso de las primeras experiencias inhiba irremisiblemente los nuevos intentos.

Cerraré este prólogo con el agradecimiento a los autores y a Re-dEmprendia por este interesante libro y por el acierto en el tema.

*José Antonio Villasante Cerro*  
Director General Adjunto del Banco Santander y  
Director de la División Global Santander Universidades

# Introducción

Kenneth Morse, fundador del *MIT Entrepreneurship Center*, dijo en una ocasión que no se fiaba mucho de la gente con un currículo perfecto, ya que probablemente se habían arriesgado poco. Este es en general el sentir anglosajón. Cuando más se apoya e idolatra al emprendedor con éxito más se acepta e incluso se valora al emprendedor que fracasa en el intento. Aunque parezca una paradoja, no deja de tener sentido si pensamos que el fracaso es en general el pavimento de cualquier camino hacia el éxito. Como dijo Simón Bolívar: “el arte de vencer se aprende en las derrotas”.

Evidentemente, no se trata de considerar el fracaso positivo *per se*, sino la experiencia que este aporta. Tampoco se trata de apostar sin más por quien ha fracasado sino por quien después de la caída quiere y sabe levantarse e intentarlo de nuevo. Por aquellos que “rebotan” cada vez que caen, como diría mi buen amigo Modesto Seara, rector del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca.

Como se dice en el libro: “el emprendedor que fracasa acumula experiencia que sin duda será útil en un eventual nuevo emprendimiento y a nivel social buscar causas comunes y enseñarlas a los futuros emprendedores para que aumenten sus probabilidades de éxito nos parece una cuestión con mucho sentido.” En RedEmprendia —[www.redemprendia.org](http://www.redemprendia.org)—, una red universitaria que promueve la innovación y el emprendimiento responsables, también nos pareció que tenía todo el sentido del mundo abordar en un libro el tema del fracaso. Sé que siempre “vende” mejor hablar de los logros y de personas que han obtenido éxitos increíbles, pero nosotros no queremos vender este libro sino que se lea y sea útil, y aunque valoramos los grandes éxitos de algunas personas, somos conscientes de que el mundo se mueve fundamentalmente por los pequeños logros del resto.

Por otra parte, y tal como se dice también en el libro, los emprendedores se enfrentan a dos tipos de riesgos cuando crean su empresa. Hundir el barco o perderlo —*sinking the boat or missing the boat*—. Pero hay todavía algo peor que ambos riesgos y es no botar el barco siquiera. Eso es lo que ocurre



muchas veces en que las ideas, que no tienen que ser geniales para merecer ser llevadas a la acción, se quedan en ese tintero que guarda lo que pudo ser y no fue, y no por fracasar en el intento sino por algo mucho peor: no haberlo intentado.

Este también es un valor del libro que tiene en sus manos: el de sacar hierro al hecho de fracasar. Hay que distinguir entre fracasar y ser un “fracasado”. Es el proyecto el que fracasa no el emprendedor el que se convierte en fracasado cuando su proyecto no sale adelante, sobre todo si el emprendedor caído vuelve a levantarse. Ayudemos pues a emprender, pero también a que se levante el emprendedor caído. Como dice Albert Torruella, el emprendedor se hace y no simplemente nace. Y siendo así, es imprescindible considerar el fracaso como algo casi inevitable en el proceso y de cuyas experiencias debe aprenderse. Es como aprender a caminar y después a correr y saltar.

Quiero terminar agradeciendo el excelente trabajo que los autores nos presentan en este libro, en particular la labor del coordinador del mismo, Jaume Valls. Jaume es corresponsable académico del “Instituto Emprendia de Innovación y Emprendimiento” de RedEmprendia y a la vez coordinador de esta nueva colección de libros “Pocket RedEmprendia”, que inauguramos precisamente con este título. Este nuevo bautizo ha sido posible gracias al Banco Santander, por su permanente apoyo a la Universidad en general y a RedEmprendia en particular. Esperamos, claro, que esta colección sea un éxito. Si no lo es, aprenderemos del fracaso y volveremos a intentarlo. Los emprendedores de hoy, los que lo serán mañana y los que se interesan por ellos, bien lo merecen.

*Senén Barro*  
Presidente de RedEmprendia

<b>Presentación</b> .....	11
---------------------------	----

## **Capítulo 1.**

### **Introducción**

<b>1.1</b> ¿Qué pretendemos con este libro?.....	14
<b>1.2</b> Emprendimiento y fracaso .....	17
<b>1.3</b> Clasificando las causas del fracaso en la literatura.....	24

## **Capítulo 2.**

### **Causas del fracaso empresarial**

<b>2.1</b> Introducción: Un estudio sobre las causas del fracaso empresarial.....	28
<b>2.2</b> El emprendedor y el origen del negocio.....	29
<b>2.3</b> Factores que motivan el fracaso de las empresas de reciente creación .....	31
<b>2.4</b> La financiación .....	34
<b>2.5</b> Características del mercado.....	38
<b>2.6</b> Características del entorno .....	40
<b>2.7</b> Características de la empresa y organización del negocio.....	42
<b>2.8</b> La competitividad del producto y/o servicio .....	46
<b>2.9</b> La planificación inicial del negocio.....	48

## **Capítulo 3.**

### **La opinión de dos expertos**

<b>3.1</b> Ideas para evitar el abismo del fracaso.....	52
<b>3.2</b> ¿Factores que llevan al fracaso? .....	58

<b>Referencias bibliográficas</b> .....	73
---	----



# Presentación

En el curso académico 2009/2010, un grupo de profesores de la Universidad de Barcelona (UB) y de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) estuvimos trabajando en un análisis de causas de fracaso de las personas emprendedoras en el marco del programa Inicia. Un programa de apoyo a la creación de empresas del gobierno regional. La Cátedra de emprendimiento de la UB, una organización creada con el apoyo del Banco Santander, había iniciado sus actividades poco tiempo antes. Qué duda cabe que empezar con un estudio de un tema tan atractivo era una buena manera de empezar.

Un cierto tiempo después, la Cátedra se implicó en la puesta en marcha de la iniciativa virtual Instituto Emprendia de Innovación y Emprendimiento (IE2) dentro de RedEmprendia. En el marco de esta iniciativa se puso en marcha la colección de libros Pocket RedEmprendia, el primer ejemplar de la cual, querido lector, tienes en tus manos. Desde el IE2 y la Cátedra nos pareció una buena idea para iniciar la colección recuperar el tema del fracaso de los emprendedores en el que habíamos trabajado. Ello nos permitiría reflexionar sobre un tema atractivo, provocador en cierto modo.

El resultado aquí está. Lo hemos elaborado un grupo de profesores e investigadores de la UB con la participación de dos asesores de creación de empresas. Esperamos que sea de tu interés. Hemos intentado contraponer en buena parte del libro el punto de vista del emprendedor con el del técnico que asesora a la creación de empresas. Esta contraposición evidencia el peso en el fracaso de las decisiones y convicciones intuitivas y poco fundamentadas del posible emprendedor que está “seguro” de que la idea “funcionará”. Este libro, apreciado lector (y potencial emprendedor) pretende hacerte pensar precisamente sobre esto. Las intuiciones no son malas por definición, pero la reflexión, la planificación y la necesidad de dar una cierta objetividad en las decisiones son claves para reducir los fracasos. Los tiempos que vivimos son de crisis y de cambio, si esta obra pudiera servir para hacer reflexionar y pudiera contribuir a evitar el fracaso de alguna iniciativa emprendedora habría cumplido su objetivo.

*Los autores*

Barcelona, septiembre de 2012



# Capítulo 1

## Introducción



## 1.1 ¿Qué pretendemos con este libro?

La terminología y los enfoques de análisis habituales de la competitividad empresarial están, en general, mucho más centrados en el éxito que en el fracaso. No es fácil tener datos sobre la supervivencia empresarial y, a veces, en función de las fuentes consultadas, los resultados pueden ser relativamente dispares. Pero la coincidencia general es que la proporción de pymes que cierran a los pocos años de su creación es abrumadora. Así, por ejemplo, un estudio reciente (Laborda, 2012) basado en datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) analiza la supervivencia empresarial y pone en evidencia que cerca del cincuenta por ciento de las nuevas empresas españolas no vive más allá de cuatro años.

Ciertamente, nuestra intención no es desanimar a nadie, al contrario, las empresas que tienen éxito son las que nos interesan. Como indicaba Schumpeter (1934), los emprendedores de éxito son fundamentales en el desarrollo económico. Y, sea cual sea la motivación del emprendedor, si se concreta y consolida el negocio, habrá aportado su grano de arena al desarrollo de la economía de su país.

Para los investigadores, los consultores y los gurús del management, el éxito se vende mejor por definición. Para los *policy makers* es mucho más atractivo organizar seminarios de presentación de buenas prácticas que reuniones para discutir las “malas” prácticas que han podido llevar a un emprendedor al fracaso. Además, el emprendimiento, que ha ido adquiriendo un extraordinario protagonismo en nuestra sociedad, es visible en los medios de comunicación a partir de la presencia de los emprendedores de éxito. La tipología de emprendedores “mediáticos” es muy variada pero suele concentrarse en los perfiles que se representan en la Figura 1.1.

Pero este libro no está pensado para estos perfiles de emprendedores. Quizá, para algunos de ellos, pueda ser de utilidad algunas de las reflexiones generales sobre el fracaso del Capítulo 2. El libro que tienes en las manos se dirige a cualquier persona que ya emprendió y se encuentra en los cuatro primeros años del negocio; al que emprendió y no tuvo éxito; o a personas que se plantean la opción de emprender desde cualquier enfoque y en cualquier campo de actividad. Tanto si la idea en la que estás trabajando corresponde a un emprendimiento de oportunidad como si es de necesidad, tanto si es de una actividad de base tecnológica como si se trata de crear una peluquería, entender

**Figura 1.1.** Algunos perfiles de emprendedores de éxito con impacto mediático.

El emprendedor social de una iniciativa asociada al desarrollo local.

Los creativos interdisciplinarios que innovaron allí donde nadie había previsto (vestidos electrónicos, aplicaciones intensivas en nuevas tecnologías para museos o artes escénicas por ejemplo).

El emprendedor joven de perfil informático o telecomunicaciones que no terminó sus estudios pero que desarrolló alguna aplicación novedosa.

Los emprendedores culturales que detectaron una oportunidad relacionada con la valorización económica del patrimonio, de las rutas turísticas de la ciudad.

El emprendedor de origen foráneo (habitualmente oriental) que aprovechando su doble expertez da respuesta a nichos concretos.

Los jóvenes ingenieros metidos en algún proyecto de aplicaciones relacionadas con tecnologías sostenibles.

Fuente: Elaboración propia.

las razones de los que han fracasado puede hacer posible la extracción de lecciones para los enfoques con las que abordar proyectos de emprendimiento futuros.

### Al lector inquieto

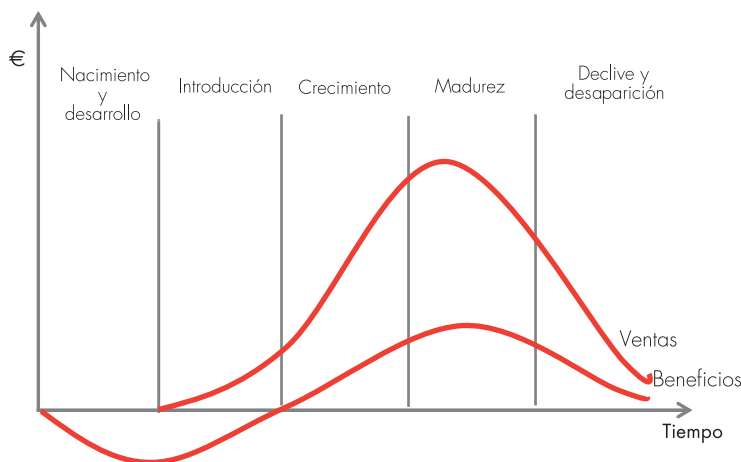
Si tienes este libro en tus manos, muy probablemente, también tienes o has tenido alguna idea de negocio que has considerado que sería interesante desarrollar. Una idea que te motiva, o que en su día te motivó. Una idea que asociabas a la solución de un problema o de una necesidad y que estabas seguro de que muy pocos o nadie más que tú habían detectado.

Con la idea en mente, quizás lo comentarás a familiares o amigos. Hay gente que opta por callar como si de un tesoro se tratara. Para algunos puede que sea solo una idea del momento y tiempo después dejan de pensar en ella. Pero si la idea es buena —dependiendo del punto de vista— alguien pensará finalmente en algo similar y no se detendrá hasta concretar el negocio. Quizás te arrepientas: “¡yo había pensado eso!”... bueno, las cosas no solo hay que pensarlas, vale más hacerlas. Al menos el mercado paga por los productos y servicios que están disponibles.

Volviendo a la idea, es esperable que te preguntes si será posible ir más allá. Ese “ir más allá”, tiene una cierta épica. Sin



**Figura 1.2.** Las pérdidas y el ciclo de vida del producto.

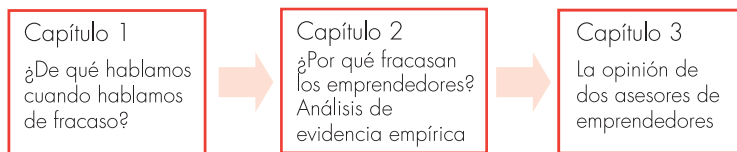


Fuente: Elaboración propia.

riesgo no hay aventura. Al final se trata de transformar aquella idea en algo concreto y susceptible de ser catalogado como negocio, y de acuerdo al desempeño, en una actividad capaz de generar trabajo y riqueza para sus promotores y el entorno. Si conseguiste crear la empresa, ¡enhorabuena! Pero tú ya sabes que “lo peor” no ha pasado... las dificultades son ahora de otro tipo, toda la reflexión y planificación del plan de empresa debe desarrollarse y “cumplirse” en un día a día arduo donde nada es fácil. Nada más empezar te vas a encontrar, probablemente, metido en el “bache” de pérdidas previstas (Figura 1.2) y habrá que esperar a que empiecen los aumentos significativos de ventas previstas... pero si la financiación no es un problema este obstáculo tampoco debería serlo. Y si no fracasan las empresas por un problema de financiación... ¿Por qué fracasan? ¿Qué hay más allá del bache de pérdidas previsto?

### Las tres etapas del libro

A diferencia de los muchos libros, artículos y blogs respecto a las claves del éxito en el emprendimiento, buscamos analizar y presentar de manera divulgativa los factores de fracaso en las

**Figura 1.3.** Lo que encontrarás en los capítulos de este libro.

Fuente: Elaboración propia.

empresas. Analizaremos el punto de vista de emprendedores que han fracasado y el de otros que triunfaron. Agruparemos y clasificaremos las causas más comunes, para luego intentar darte algunos consejos que quizás te puedan servir

Para ello, el libro se ha organizado en tres etapas (Figura 1.3). En este primer capítulo repasaremos brevemente algunos conceptos sobre la actividad emprendedora y los factores de fracaso para proporcionarte un marco común para la lectura posterior. En el segundo capítulo reflexionaremos sobre datos concretos relativos a factores de fracaso de emprendedores que cerraron su empresa para contraponerlos al punto de vista de técnicos en asesoramiento de creación de empresas. En la tercera parte, dos expertos con amplia experiencia en asesorar a emprendedores darán su punto de vista sobre por qué fracasan algunas iniciativas emprendedoras. El libro se cierra presentando, en un formato divertido, algunas recomendaciones finales para no fracasar.

Este no es un libro para sacar conclusiones, es un libro pensado para aportar elementos de reflexión sobre por qué fracasan algunos emprendedores y pensado para que tú, lector, si estás interesado eventualmente en emprender, extraigas lecciones que puedan ser de interés para orientar mejor el inicio y el desarrollo de una iniciativa emprendedora.

## 1.2 Emprendimiento y fracaso

### La aventura de emprender

El término emprendimiento es sin duda familiar para ti. Para la Real Academia Española (RAE) supone “acometer y comenzar

una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro". ¿Cuáles son las actividades que definen al emprendedor? La encuesta internacional de referencia del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), define un conjunto de etapas y unas características básicas para identificar los perfiles de los emprendedores. El modelo de emprendimiento GEM se inicia a partir de las creencias y habilidades de los potenciales emprendedores, quienes motivados por factores internos y externos, avanzan hacia la creación de su negocio y, en función de los acontecimientos y resultados, la nueva empresa podrá consolidarse. El modelo de proceso emprendedor de GEM incorpora en su análisis de la actividad emprendedora total (TEA) dos colectivos: el emprendimiento naciente y el emprendimiento nuevo en relación con la población entre 18 y 64 años.

El emprendimiento naciente corresponde a las iniciativas de la población que se están poniendo en marcha y que aún no han pagado salarios. El emprendimiento nuevo se refiere a las iniciativas que se hallan en fase de consolidación: menos de 42 meses de actividad.

Estas etapas tempranas son especialmente peligrosas y es donde el fracaso del proyecto tiene mayor probabilidad de producirse.

Si se busca en la literatura, es posible encontrar numerosas publicaciones sobre qué es un emprendedor. Como muchas cosas en el mundo académico, una definición validada por todos sobre un fenómeno específico es difícil de encontrar. Los 'emprendedores' no son la excepción. La perspectiva puede condicionar las definiciones. La mirada del economista, del sociólogo, del gestor de empresas o del psicólogo son distintas. Nuestra visión combinará en parte estos distintos puntos de vista.

Para dos de los autores más clásicos en el campo del emprendimiento, Turgot y Say, el emprendedor es quien obtiene y organiza los factores productivos para generar valor. Por su parte Schumpeter vinculaba al emprendedor con el concepto innovación. Desde una mirada más social, el emprendedor es simplemente "la persona que crea y desarrolla un nuevo negocio de cualquier tipo" (Baumol, 1993).

Pero, ¿qué motiva a los emprendedores para iniciar una "aventura" empresarial? La respuesta más recurrente tiene normalmente dos itinerarios. La detección de una oportunidad de mercado que es interesante de abordar o la necesidad de salir

adelante y crear una empresa como alternativa al desempleo. Cualquiera de las dos vías tiene riesgo. Ya sabemos que el perfil emprendedor responde a alguien dispuesto a asumir riesgos.

El emprendedor no es un temerario, ni un jugador con menor aversión al riesgo que un ciudadano normal. Morris y Kuratko (2002) señalan que la asociación del emprendedor a un jugador de riesgos extremos no tiene fundamentación. El buen emprendedor conoce la importancia de planificar para minimizar el número de imprevistos. El Cuadro 1.1 resume los dos tipos de riesgos según estos autores.

**Cuadro 1.1.** Los riesgos del emprendedor. ¿Hundir o perder el barco?

Los emprendedores se enfrentan a dos tipos de riesgos cuando crean su empresa. Hundir el barco o perder el barco.

**1.** Hundir el barco (*sinking the boat*)

El riesgo asociado a que el negocio no funcione.

El proyecto empresarial era demasiado pobre. Las razones pueden ser variadas: quizás la planificación fue incorrecta o se apuntó a un mercado demasiado saturado. Tal vez la estrategia de marketing o de distribución falló.

**2.** Perder el barco (*missing the boat*)

Riesgo de no seguir un curso de acción que hubiera sido muy rentable.

Puede estar asociado a un retraso del emprendedor en la creación del negocio por lo que los competidores se avanzan o el mercado evoluciona. El comportamiento del emprendedor ha sido demasiado prudente por intentar asegurar sus previsiones. No ha arriesgado suficientemente y ha perdido una oportunidad



Fuente: Moriano (2005).

En un trabajo clásico, Rotter (1966) propone una reflexión complementaria en función de lo que él denomina el *locus* de control. El concepto se refiere a la manera en que el individuo percibe el éxito o fracaso de su conducta en función de si depende de sí mismo (*locus* de control interno) o de factores externos (*locus* de control externo). Hay estudios que evidencian que el emprendedor se diferencia del trabajador por cuenta ajena en el hecho de que su *locus* de control es más interno. Dicho de otro modo, tiene tendencia a creer que los resultados del proyecto empresarial se deberán a sus propios esfuerzos. Asimismo, algunos autores asocian una cierta subestimación de la probabilidad de fracaso (Moriano, 2005).

## El fracaso en el emprendimiento

¿Por qué querríamos hacer un libro acerca de las causas del fracaso en el emprendimiento y no acerca de los factores de éxito y las buenas prácticas de los emprendedores? ¿No sería mejor hablar de lo *bueno*? Efectivamente, definir, enumerar y aprender los factores de éxito son una fuente importantísima de información e inspiración para quienes están en el proceso de emprendimiento. Es por ello que se ha escrito bastante al respecto, desde miradas económicas hasta en manuales de políticas públicas. Si buscas un poco en Internet encontrarás numerosos documentos, blogs y vídeos que tratan del tema. Ciertamente, muchos más que si buscas acerca de factores de fracaso. De hecho, si revisas la literatura sobre este tema, muy probablemente encontrarás un libro reciente cuyo título te llamará la atención: *El libro negro del Emprendedor* (Trias de Bes, 2007) pues al margen del contenido del documento, el hecho que dio pie a la escritura del mismo fue que el autor buscó en Google “factores clave de éxito” y luego “factores clave de fracaso” y las diferencias en la cantidad de resultados fueron abismales.

*Nota: puedes realizar esta simple búsqueda tú mismo en Internet y quedarás sorprendido de la increíble diferencia entre el número de resultados que aparecen para “Factores Clave de Éxito” y para “Factores Clave de Fracaso”.*

**Cuadro 1.2.** El fracaso lleva al éxito.

El fracaso tiene un papel clave en el proceso emprendedor. De hecho, el entorno ideal para la innovación es aquel que celebra el éxito pero también acepta (incluso incentiva) el fracaso.

En Estados Unidos, el pensamiento dominante es que el fracaso es únicamente una etapa en el camino al éxito. Thomas Alva Edison realizó más de diez mil experimentos fracasados hasta obtener la primera bombilla. Steve Jobs vivió el fracaso cuando Apple le echó de la compañía que había creado y solo lo readmitió cuando vio que revolucionaría de nuevo los mercados con iPod y iPhone.

Desgraciadamente no en todo el mundo se piensa de la misma manera. El fracaso y las lecciones que podemos sacar de él para el crecimiento económico se plantean de un modo distinto en otras culturas empresariales.

En Japón, la cultura empresarial suele estar sesgada en contra del individualismo. La gente brillante no se arriesga a crear *startups*. Una gran empresa es más atractiva. El papel jugado por el gobierno en la política económica y el peso de las grandes corporaciones condicionan fuertemente el cambio de modelo.

En algunos países de Europa se juzga tanto el éxito como el fracaso. El nivel de aversión al riesgo empresarial parece mantenerse más elevado que en los Estados Unidos. Además, si el éxito empresarial del emprendedor llega al logro de una fortuna considerable, el nuevo millonario no siempre es objeto de la sana admiración que sería esperable. A veces, la salida pasa por la discreción social.

En general, es deseable que los gobiernos de los países cambien su actitud frente al riesgo de fracasar. La figura del *business angel* nos muestra el camino a seguir. Investigaciones recientes evidencian que muy frecuentemente su actitud frente al fracaso es abierta y tolerante. Las *startups* fracasadas en las que el emprendedor estuvo involucrado no tienen prácticamente ningún efecto negativo ni condicionan su decisión de invertir en el nuevo proyecto.

Sin embargo, no hay duda que el fracaso es importante, más allá del estigma negativo que lleva implícito la palabra, hay mucho que descubrir y aprender de él. Efectivamente en el sentido formativo, y si se quiere práctico, saber qué ha hecho que las nuevas empresas fracasen puede transformarse en una buena "antiguía", un manual atractivo sobre lo que hay que evitar o decididamente no hacer.

El aprendizaje a nivel personal y social es lo que hace que valga la pena estudiar el fenómeno del fracaso en el emprendimiento. Se trata de sacar conclusiones desde el ámbito científico y académico para que puedan ser de utilidad a quienes están emprendiendo o piensan hacerlo en el futuro. El emprendedor que fracasa acumula experiencia que sin duda será útil en un eventual nuevo emprendimiento y, a nivel social, buscar causas comunes y enseñarlas a los futuros emprendedores para que aumenten sus probabilidades de éxito nos parece una cuestión de interés. El Cuadro 1.2 presenta diferentes maneras de entender la importancia que ha tenido el fracaso del emprendedor en la sociedad.

### Las definiciones de fracaso

Es cierto que se vincula el proceso emprendedor con la complejidad de arrancar un negocio, y más aun, desarrollarlo y consolidarlo pero, ¿cuál es el alcance del término "fracaso"?

Una de las definiciones de fracaso en el emprendimiento más citadas en la literatura es la quiebra del negocio. Es decir, la nueva empresa ha fracasado cuando no es capaz de hacer frente a los pagos que debe realizar porque sus recursos económicos no son suficientes. Es clara y breve, sin embargo, solo alude al nuevo negocio desarrollado y no al emprendedor que está detrás y que ciertamente tiene más opciones para salir adelante, además de acumular experiencia. En esa línea, vale la pena citar la frase de Schuller (2006): *"Failure doesn't mean you are a failure it just means you haven't succeeded yet"* (El fracaso no significa que eres un fracasado, solo significa que aun no has conseguido el éxito).

Otra acepción frecuente para el fracaso en el emprendimiento, normalmente asociada a una mirada de instituciones o autoridades, es la interrupción de la actividad empresarial. La terminología anglosajona habla de la "discontinuidad". Es

decir, el fracaso sería el fin de las operaciones de la empresa por cualquier razón. Vinculado estrechamente a ello está la discontinuidad de la propiedad.

Las definiciones anteriores tienen a favor un aspecto relevante: van de la mano con un hecho puntual, generalmente registrado en datos que pueden ser posteriormente recopilados y estudiados con el tiempo. Sin embargo, la definición es demasiado amplia, pues considerar como fracaso todo negocio que interrumpe su actividad o que ha cambiado de propiedad también incluiría aquellos negocios que han sido vendidos con beneficios o que han cerrado por razones personales del emprendedor, incluso por la posibilidad de emprender un negocio mejor.

Gulst y Maritz (2011) recopilaron en un trabajo algunas de las principales definiciones utilizadas en la literatura sobre fracaso en el emprendimiento. La Tabla 1.1 muestra estas definiciones de 34 autores en revistas académicas.

**Tabla 1.1.** Principales definiciones de fracaso en el emprendimiento.

Definiciones para fracaso en el emprendimiento	Autores
Quiebra	6
Discontinuación del negocio	5
Discontinuación de la propiedad	4
Liquidación del negocio para prevenir nuevas pérdidas	4
Una desviación de las expectativas del emprendedor	4
Valoración de la empresa por debajo del coste que significa mantenerse en el negocio	4
Fallar en la convicción de "ir a por el negocio"	3
Rendimiento deficiente del negocio	2
Fallo del negocio en poder atraer fondos o tomar deuda	1
Emprendedor fracasa en proporcionar el retorno de capital adecuado para los inversores	1
<b>Total general</b>	<b>34</b>

Fuente Gulst y Maritz (2011).



Habrás pensado inmediatamente que el análisis del fracaso se hace en la práctica por combinación de varias de las definiciones de la tabla. Así, por ejemplo, Zacharakis y otros (1999) vinculan el fracaso del emprendimiento a dos situaciones: cuando se liquida el negocio para prevenir nuevas pérdidas y cuando el valor de la empresa cae por debajo del coste que significa mantenerse en el negocio.

Hecha esta reflexión sobre las definiciones, el paso siguiente es proponerte una reflexión sobre las clasificaciones de los factores, o de las causas, con las que se analiza el fracaso de los emprendedores.

## 1.3 Clasificando las causas del fracaso en la literatura

### Factores internos y externos

La primera gran clasificación realizada en la literatura es, como en otros temas del mundo empresarial, que las causas del fracaso en el emprendimiento pueden ser catalogadas como internas y externas:

- Internas: razones asociadas al propio emprendedor y su ámbito de acción.
- Externas: factores o variables relacionados con el entorno de la empresa.

**Tabla 1.2.** Clasificación general de las causas del fracaso en el emprendimiento.

Causas del fracaso en el emprendimiento	Interna	Finanzas
		Gestión
		Producto y mercado
		Recursos Humanos
	Externa	Finanzas
		Gobierno y entorno
Producto y mercado		

Dentro de las causas internas y externas, hay subclasificaciones propias del concepto que las agrupa. Por ejemplo, las causas vinculadas a problemas de gestión constituyen un factor interno que agrupa a una serie de causas específicas vinculadas a la estrategia y administración de los recursos.

Según el estudio realizado por Gulst y Maritz (2011), las principales causas del fracaso en el emprendimiento se pueden agrupar en seis grandes categorías (Tabla 1.2).

Los análisis de fracaso suelen evidenciar un mayor número de causas internas que externas. El peso concreto de estas causas en situaciones concretas de fracaso ya dependerá de muchos factores asociados al perfil del emprendedor, la tipología de actividad y las características del entorno.

Sintetizando la revisión de Gulst y Maritz (2011) hemos preparado una clasificación de las causas de fracaso en la Tabla 1.3.

En general, los análisis de la literatura empresarial evidencian que las principales causas del fracaso están en el interior de la organización y, por ende, se refieren a aspectos en los que el emprendedor puede incidir. Es, por tanto, lógico que las causas internas suelen ser más estudiadas por la literatura de fracaso. Al final, tus habilidades y tu experiencia en gestión son mucho más relevantes que el entorno y su evolución.

**Tabla 1.3.** Principales causas de fracaso. Una revisión de la literatura.

#### **Causas de fracaso asociadas a problemas de producto y mercado**

---

Necesidades de mercado no focalizadas

---

Relaciones pobres con proveedores y/o vendedores

---

Tamaño de mercado

---

Mercado externo pobre

---

Sustitutos, alternativas, competidores indirectos

---

Desconocimiento de los clientes

---

Falta de experiencia

---

Bajo crecimiento del mercado

---

Imposibilidad de acceso o renuncia a mercados mayores

---

**Causas de fracaso asociadas a problemas de producto y mercado**

Mercado limitado o deteriorado

Barreras de entrada

**Causas de fracaso asociadas a problemas de gestión**

Estrategia de administración pobre

Cualidades y habilidades de gestión inadecuadas

Equipo de administración

Plan de negocios pobre o inexistente

Bajo control de costes, precios y distribución

Problemas de liderazgo

Personas claves realizan trabajos más allá de lo que corresponde

**Causas de fracaso asociadas a problemas de Recursos Humanos**

Elección equivocada de *partners*

Reclutamiento de personas incompetentes

Problemas personales (muerte, divorcio, etc.)

**Causas de fracaso asociadas a problemas financieros**

Problemas financieros y deuda excesiva

Uso inapropiado del dinero

Poco acceso a capital

Cambios en la economía local

Elevado coste de financiamiento

**Causas de fracaso asociadas al papel del Gobierno y del entorno**

Condiciones del entorno desfavorables

Regulaciones y disponibilidad de fondos del Gobierno

Problemas legales

Fuente: Gulst y Maritz (2011).

## Capítulo 2

# Causas del fracaso empresarial



## 2.1 Introducción: Un estudio sobre las causas del fracaso empresarial

En este segundo capítulo del libro describimos los resultados de un estudio empírico sobre fracaso que hemos realizado con un numeroso grupo de emprendedores, más de quinientos. Este estudio incluye a emprendedores activos y emprendedores que han fracasado en su intento por mantener la empresa viva. El fracaso en este estudio lo definimos de una manera muy pragmática: empresas que cesaron sus actividades antes de tres años y medio de recorrido. En definitiva, los cuarenta y dos meses que el GEM toma como intervalo para los emprendedores “nuevos” a los que nos hemos referido en el apartado 1.2.

Ya hemos sintetizado el conocimiento que existe en el tema de éxito y fracaso en la creación de empresas y algunos de los principales resultados de investigaciones que se han realizado —normalmente trabajos anglosajones—. Sin embargo, ¿qué pasa en el contexto iberoamericano? ¿Los resultados encontrados por estudios anglosajones se aplican en este contexto? ¿Es diferente el emprendedor iberoamericano al anglosajón?

Con el fin de responder a las preguntas planteadas surgió el objetivo de la investigación que presentamos, el cuál consiste en identificar las principales barreras y dificultades que obstaculizan la creación y el crecimiento de las iniciativas empresariales. Del mismo modo, esperamos que los resultados aquí mostrados te sirvan de ayuda para que no tropieces con la misma piedra cuando decidas crear tu empresa.

Para realizar esta investigación se realizaron encuestas a 526 emprendedores que habían creado su propia empresa entre los años 2003 y 2009. La base de datos que permitió desarrollar este estudio se obtuvo de la Red de Creación de Empresas de Cataluña (Valls y otros, 2009).

En este apartado te proponemos reflexionar sobre las razones que, según el punto de vista de los emprendedores y de los técnicos en creación de empresas, dificultan la creación del negocio o lo llevan al fracaso. Hemos decidido incorporar estos dos puntos de vista ya que uno es meramente subjetivo mientras que el técnico puede analizar la situación desde una perspectiva más objetiva.

## 2.2 El emprendedor y el origen del negocio

Para analizar el perfil del emprendedor que ha participado en esta investigación se han considerado cinco características clave: edad, nivel de estudios, experiencia laboral, sexo y los principales motivos que lo han incentivado para crear su negocio. Dichos emprendedores crearon micro empresas, de uno a nueve trabajadores.

La edad de los encuestados oscila entre los 21 y los 67 años siendo la media de 31 años. Como se puede observar, no hay una edad para ser emprendedor. Se puede comenzar desde muy joven pero también se puede hacer después de la jubilación, lo importante es no perder la esperanza.

Dentro de la encuesta también se les preguntó a los emprendedores que realizaran una autoevaluación de sus conocimientos sobre el mercado y de gestión antes de comenzar la empresa. Los resultados son interesantes ya que mostraron que dos tercios de los encuestados consideraban que tenían los conocimientos y habilidades necesarios.

Con respecto al sexo, la muestra de los encuestados está muy equilibrada, doscientos cincuenta y ocho eran mujeres (49 %) y doscientos sesenta y ocho (51 %) hombres. De las mujeres, el veintinueve por ciento cerró la empresa, el cuarenta y nueve por ciento tiene negocios por consolidar y el veintidós por ciento tiene un negocio consolidado. Los hombres tienen un comportamiento muy similar ya que veintinueve por ciento cerró, el cuarenta seis por ciento tiene negocios por consolidar y el veintiocho por ciento tiene negocios consolidados.

Lo anterior nos permite observar, con carácter tentativo, que no hay ninguna tendencia que indique que los hombres fracasen más o que las mujeres sean más exitosas. Afortunadamente, no hay distinción alguna en el sexo emprendedor al momento de lograr el éxito o fracasar.

Respecto al nivel de estudios, la mayoría de las mujeres (42,6 %) tienen estudios secundarios mientras que la mayoría de los hombres emprendedores tienen estudios universitarios (36,7 %). Tanto en el grupo de las mujeres como en el grupo de los hombres la menor concentración está en aquellos que tienen estudios primarios seguido por aquellos con estudios de posgrado.

En nuestra muestra, el noventa y seis por ciento de los emprendedores sí había tenido experiencia laboral antes de poner en marcha el nuevo negocio. De ellos, la gran mayoría tenía experiencia como empleado (73 %), un veinticuatro por ciento como directivos y tan solo el quince por ciento ya había creado alguna vez una empresa.

Suponemos que te preguntarás... ¿y hay algún perfil de empresario que haya fracasado? La respuesta es sí.

Hemos detectado que hay algunos aspectos importantes que marcan la diferencia entre un emprendedor con éxito y aquel que ha visto fracasar a su negocio. Las diferencias vienen dadas por:

- Edad.
- Nivel de estudios.
- Experiencia laboral antes de lanzar el nuevo negocio.

En resumen, podemos decir que el perfil de los emprendedores que han fracasado es el de una persona cuya edad promedio supera los 48 años, con un nivel de estudios bajo, sin experiencia en el sector de la empresa que ha creado o sin experiencia como empresario. Pero, ¿son estas las razones que han llevado al fracaso empresarial? Nosotros diríamos que no de manera directa. El fracaso es consecuencia derivada de ellas.

### **Necesidad *versus* oportunidad**

También hemos preguntado a los emprendedores cuál ha sido el motivo que los ha llevado a tomar la decisión de crear la empresa: oportunidad o necesidad, teniendo presente que ya lo hemos visto en el primer apartado.

Las decisiones por necesidad se dieron cuando la creación de la empresa era la única alternativa de empleo que tenía el emprendedor; y, aquellas por oportunidad, obedecen a la identificación de una oportunidad de negocio por parte del emprendedor.

En la muestra, un veinticuatro por ciento del total de emprendedores encuestados se encontraba en situación de paro laboral en el momento de crear la empresa y el ochenta por ciento de ellos afirmó que tenía serios problemas en encontrar trabajo, lo que refleja una situación de creación de empresa por necesidad.

Contrariamente, el ochenta y tres por ciento de las personas que manifestaron tener experiencia previa en el sector donde

crearon su empresa aseguran haber creado la empresa debido a la detección de una oportunidad.

En definitiva, lo interesante sería saber si suelen tener más éxito las empresas originadas por oportunidad que las empresas originadas por necesidad (Cuadro 2.1).

#### **Cuadro 2.1.** Oportunidad *versus* necesidad.

Desgraciadamente, podemos decir que el origen del motivo por el cual el emprendedor inició el proyecto de empresa sí afecta el éxito potencial de la misma.

En la muestra, de los 500 emprendedores que estudiamos, cesaron su actividad:

- El 37 % por ciento de empresas que abrieron por necesidad.
- El 25 % de las que iniciaron por oportunidad.

Si tu caso es el de creación de empresa por necesidad, no te desanimes ya que hay un 63 % de empresas creadas por este mismo motivo que siguen activas. Como podrás comprobar, a lo largo de las reflexiones de este libro, las empresas no cierran porque tienen un origen de necesidad o de oportunidad, sino más bien porque los emprendedores descuidaron varios aspectos cruciales.

## **2.3 Factores que motivan el fracaso de las empresas de reciente creación**

En este apartado presentamos las razones que, según los emprendedores y los técnicos en creación de empresas, dificultan la creación de empresas. Hemos decidido tener estos dos puntos de vista ya que uno es meramente subjetivo mientras que el segundo puede analizar la situación desde una lente objetiva.

Los factores que pueden afectar al crecimiento o al éxito de la empresa se agrupan en tres bloques, basados en la línea de las clasificaciones del apartado 1.1. El primero se refiere a factores internos de la empresa; el segundo, a las características personales del emprendedor y, el tercer bloque, considera los factores externos.

Dentro del bloque de factores internos hemos incluido los temas que ya repasamos en el capítulo anterior. Razones o causas de fracaso asociadas a:

- a. Falta de planificación inicial del negocio.
- b. Acceso a fuentes de financiamiento.



- c. Características físicas y de organización del negocio, tales como la infraestructura, gestión de RRHH, etc.
- d. Bajas características o prestaciones del producto o servicio ofrecido.

Por otro lado, se considera el bloque del perfil del emprendedor donde se mide la capacidad que este tiene, como los conocimientos, habilidades y experiencia.

Finalmente, los factores externos los hemos agrupado en dos conceptos:

- a. Características del mercado: competencia, barreras de entrada, turbulencia del mismo, etc.
- b. Características del entorno: situación política, económica y social del lugar donde se establece la empresa.

El encuestado debía dar una nota de cero a diez a cada uno de los factores mencionados, donde diez representa un obstáculo altamente importante y cero un obstáculo sin importancia para crear o hacer crecer una empresa.

Tú, lector, si eres un emprendedor, ¿cuál ha sido tu experiencia? ¿Qué factores considerarías como los más importantes al obstaculizar la creación de la empresa y su futuro desarrollo?

Los emprendedores encuestados consideran que los factores más detonantes de su fracaso son:

1. El acceso a las fuentes de financiamiento.
2. Las características del mercado.
3. Las características del entorno.

Si matizamos un poco los resultados y los vemos desde la perspectiva de los empresarios que han cerrado su negocio, el factor más obstaculizador es el mercado y no el acceso a la financiación. Mientras que para los técnicos en creación de empresas las características del entorno pasan a cuarta posición.

Para los técnicos en creación de empresas que participaron en esta investigación consideran otro factor, en lugar del factor del entorno, que no ha sido nombrado por los emprendedores:

4. Los conocimientos, habilidades y experiencias de los emprendedores.

¿Te sorprende el resultado?

En este mismo sentido, los emprendedores consideran que las características del producto o servicio y la planificación inicial no son aspectos cruciales que obstaculicen la creación de empresas ni su futuro crecimiento.

**Cuadro 2.2.** El exceso de autoconfianza.

¡Ten cuidado!

Los emprendedores con empresas consolidadas y aquellos que han cerrado la empresa han considerado la falta de conocimientos, habilidades y experiencia como el factor menos importante.

- Esto nos dice que el emprendedor suele tener un exceso de autoconfianza que podría afectar la planificación del negocio y, como consecuencia, llevar a la empresa al cierre.

En la figura 2.1 puedes ver la diferencia en las puntuaciones dadas a factores que obstaculizan la creación de empresas por los emprendedores y los técnicos de asesoramiento a la creación de empresas. Como podrás observar, la media de la nota que se ha dado a cada valor es considerablemente más baja para los emprendedores y más alta para los técnicos. Esto parece indicar una subvaloración de los obstáculos para crear empresas por parte del emprendedor.

**Figura 2.1.** Las causas que obstaculicen la creación de empresas.



Fuente: Valls y otros (2009).

## 2.4 La financiación

El acceso a la financiación ha sido la principal causa de los obstáculos hacia la creación de empresas y hacia el crecimiento de las mismas. Dentro de este apartado te presentamos las características más relevantes sobre la temática de financiación de los emprendedores encuestados y analizaremos si el origen del capital y la cuantía del mismo disminuyen la probabilidad de fracaso.

### Capital inicial

En el estudio que te presentamos, el setenta por ciento de las empresas que se crearon tenían un capital inicial inferior a treinta mil euros. Hemos separado la muestra en grupos de empresas dependiendo de su capital inicial y, a su vez, dentro de cada grupo hemos identificado qué porcentaje de empresas eran consolidadas, no consolidadas y cerradas.

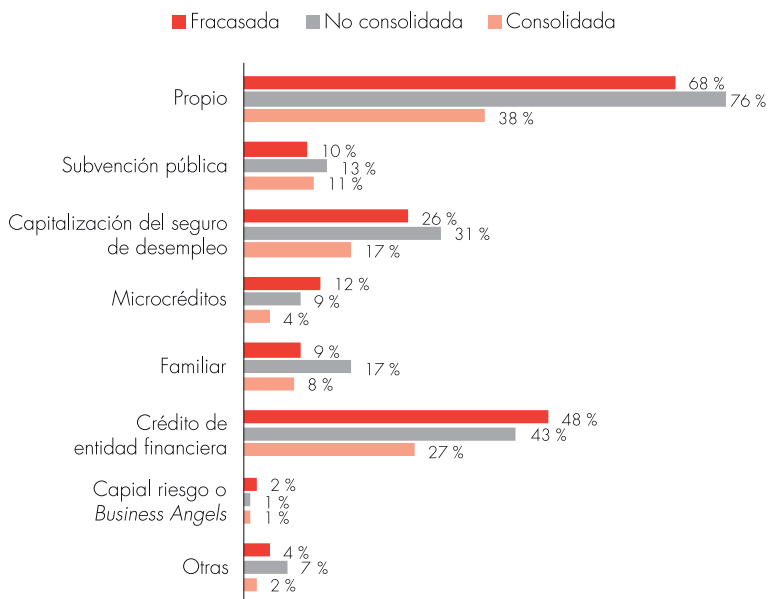
Por ejemplo, el veintisiete por ciento de las empresas consolidadas, el treinta y tres por ciento de las no consolidadas y el treinta de las empresas que cerraron, tenían un capital inicial de más de treinta mil euros. Como se puede observar, los porcentajes son muy similares entre ellos. Así fue en los cinco grupos creados y los resultados arrojaron que el monto del capital inicial nada tiene que ver con el éxito o fracaso de la empresa.

### Fuentes de financiación

En la Figura 2.2 se pueden ver las principales fuentes de financiación utilizadas por los emprendedores que han participado en el estudio. Para cada fuente se detalla el porcentaje de emprendedores con empresas cerradas, no consolidadas y consolidadas que recurren a esta fuente de financiación.

En esta figura podrás observar que la fuente de financiación con capital propio es la más utilizada, seguida por la financiación con crédito de entidad financiera. El setenta y ocho por ciento de las empresas que fracasaron usaron capital propio mientras que tan solo el treinta y ocho por ciento de las consolidadas usaron esta misma fuente.

Como ya te habrás dado cuenta, los porcentajes no suman cien. Lo que sucede es que las diferentes fuentes de financiación

**Figura 2.2.** Fuentes de financiación utilizadas según tipo de empresa.

Fuente: Valls y otros (2009).

no son excluyentes, es decir, los emprendedores combinan el capital propio con crédito de entidades financieras y subvención pública, por ejemplo. Este aspecto refleja parte de la dificultad que engloba la creación de una empresa.

Al comparar las empresas que han cerrado con las empresas que continúan operando hemos encontrado que hay importantes diferencias significativas entre los dos grupos en especial en lo que se refiere a las fuentes de financiación propias o provenientes de la familia: las empresas que sobreviven tienen una financiación proveniente de estos dos conceptos.

Este resultado es interesante, ¿por qué las empresas que se financian principalmente con capital propio y/o capital de la familia tienen mayor probabilidad de sobrevivir?

Una respuesta plausible la podemos encontrar en la teoría de la empresa familiar que señala que la empresa representa el

patrimonio familiar y por ello la familia, antes que la maximización de los beneficios, buscará la supervivencia de la empresa. Asimismo, el efecto de la dimensión familiar suele influir en que estas empresas tengan una estrategia más conservadora y menos arriesgada.

## Rendimiento del negocio

Dentro del cuestionario que los emprendedores respondieron, se les pidió que hicieran una valoración comparativa entre los resultados obtenidos del negocio y las expectativas iniciales. En esta comparativa se les preguntaba sobre los aspectos de ventas, cuota de mercado, beneficios y gastos en lo que incurriría la empresa.

La pregunta incluía cinco posibles respuestas sobre la distancia entre las expectativas y la realidad: (a) muy por debajo; (b) por debajo; (c) al mismo nivel; (d) sobre lo esperado; (e) muy sobre lo esperado.

Respecto a las ventas y la participación del mercado el cuarenta y tres por ciento de los emprendedores que participaron en el estudio consideran que las ventas han estado de acuerdo con las expectativas. Pero si separamos la muestra en dos grupos, los que tienen empresas activas y los que cerraron la empresa, vemos que el sesenta y cuatro por ciento de las personas con negocios activos dijeron tener ventas igual o sobre las expectativas iniciales.

Tal vez esperarías que casi todos los emprendedores que fracasaron hubieran dicho que tuvieron ventas por debajo de lo planeado, ¿cierto? Pero curiosamente hubo un cuarenta por ciento que dijo haber tenido las ventas según había planeado. Entonces, ¿por qué cerró? La respuesta la veremos más adelante.

En lo que se refiere a la cuota del mercado, el cincuenta por ciento de las empresas que han cerrado manifiestan que esta ha estado por debajo o muy por debajo de las expectativas mientras que el setenta por ciento de las empresas activas manifiestan que sus expectativas iniciales se han completado o superado. Como veremos más adelante, la baja participación en el mercado puede deberse, en gran medida, a la situación de ciclo de vida en el cual se encuentra el mercado de la nueva empresa. Como mostramos en la Figura 1.2, en la etapa de madurez es cuando se encuentra la mayor cantidad de empresas en el sector.

Tal y como se puede esperar, el setenta por ciento de los emprendedores que han cerrado su empresa consideraron que los beneficios estaban por debajo o muy por debajo de lo que habían previsto. En el caso contrario, tan solo el cincuenta y cinco por ciento de las empresas activas tuvieron la misma consideración. En todo caso, como podrás ver, de ello no puede deducirse que el hecho de tener beneficios menores a los esperados derive forzosamente en fracaso.

En relación a los costes de la empresa, se les solicitó a los emprendedores que hicieran una valoración comparativa entre las previsiones y la realidad de los costes de marketing, materias primas, producción, gastos generales y administración. Los resultados indican que la mayoría de los emprendedores, ya sea con empresas cerradas o activas, consideraron que los gastos de marketing, materias primas y producción eran de acuerdo a lo previsto. Esto indica que el hecho de que estos costes hubieran sido mayores de lo previsto tampoco es un hecho rotundo que te lleve al fracaso.

Sin embargo, en lo que se refiere a los gastos generales y de administración, sí se observaron diferencias significativas entre los empresarios que cerraron sus empresas y aquellos que siguen activos. Es de sorprender que el noventa y cuatro por ciento de las empresas que han cerrado dijeron haber tenido estos gastos generales y administrativos por encima de lo previsto.

En conclusión, respecto al rendimiento del negocio no son solo las ventas o la cuota del mercado lo que determina la existencia de la empresa, sino más bien el conjunto de factores interrelacionados.

**Cuadro 2.3.** El fracaso y la visión del emprendedor del rendimiento del negocio.

El análisis de este tema ha mostrado dos problemas fundamentales para entender el fracaso que se pueden resumir en:

1. La importancia de la falta de estrategias comerciales que reflejan una falta de conocimiento del mercado y una dificultad para hacer una correcta previsión de ventas.
2. Una insuficiente capacidad para dimensionar los gastos generales y administrativos del negocio, lo que evidencia falta de formación en gestión de empresas.

Como resultado, las bajas ventas han llevado a unos bajos beneficios que aunados a los costes generales y administrativos no esperados han llevado a varias empresas al cierre

## 2.5 Características del mercado

Tal como dijimos anteriormente, las características del mercado han sido consideradas como el segundo factor que lleva a las empresas al fracaso. También es un factor que se ha considerado como obstaculizador del crecimiento de las empresas.

En esta parte de la investigación se ha preguntado a los emprendedores que valoraran la idoneidad del mercado, donde deseaban competir, para la creación de la nueva empresa. Se consideraron catorce aspectos clave que definirían la idoneidad del mercado y el emprendedor debería darles una nota de cero a diez, siendo este último valor el más idóneo. En la Tabla 2.2 mostramos estos aspectos así como las notas medias que han brindado los tres grupos de empresarios, con empresas cerradas, no consolidadas y consolidadas.

Como puedes observar en la Tabla 2.2, la mayoría de los resultados presentados por los tres grupos de emprendedores son bastante semejantes pero existen algunas diferencias significativas que nos ayudan a explicar el fracaso, o éxito, de las empresas.

En primer lugar, la mayoría de las empresas que fracasaron se crearon en mercados ya existentes y maduros. Ahora bien, ¿cuál es la desventaja de entrar en un mercado maduro? Por un lado, los competidores existentes tienen una alta experiencia y los principales competidores son muy reconocidos. Por otro lado, la mayor dificultad de entrar en estos mercados es que hay una alta rivalidad, menor potencial de crecimiento y, como consecuencia, menos rentabilidad.

También se puede observar que existe un mayor desconocimiento del mercado por parte de los empresarios que tuvieron que cerrar la empresa. Esto se observa en que es más baja la nota de conocimiento del mercado al crear la empresa, el hecho de no tener una base de datos apropiada de los clientes potenciales y la presencia y anticipación de la competencia.

Como mencionamos en el apartado 2.1., formaba parte del perfil del emprendedor que fracasó el hecho de que no tenía experiencia previa en el sector donde había creado la empresa. Esto lo vemos aquí reflejado en la variable del conocimiento de mercado al crear la empresa.

Los emprendedores que han fracasado no tenían experiencia previa en el sector de la nueva empresa, lo que les llevó al fracaso del proyecto. No cometes el mismo error. O creas tu empresa en el sector donde tienes experiencia o analiza cuidadosamente el sector objetivo.

**Tabla 2.2.** Valoración de los elementos del mercado por parte de los emprendedores.

Elementos del mercado	Media de personas que cerró la empresa	Media de personas con negocios no consolidados	Media de personas con negocios consolidados
El negocio se creó en un mercado nuevo	3,00	3,91	3,25
No había una competencia intensa basada en el precio	4,63	4,55	4,04
No había negocios similares al creado	4,33	4,94	4,17
No había un bloqueo desleal por parte de las empresas establecidas	4,69	4,91	4,63
Participación significativa del negocio creado en el mercado	4,38	5,00	5,16
Bajos costes de entrada al mercado	4,79	4,99	4,82
Crecimiento significativo del mercado objetivo	4,62	5,19	4,96
No había cambios drásticos de un ejercicio a otro	5,22	5,07	4,94
Fácil acceso a los canales de distribución	5,05	5,19	5,12
No había una excesiva entrada de competidores nuevos	5,44	5,17	4,76
La competencia no estaba siempre presente o se anticipaba	4,64	5,56	5,62
Uno o dos competidores tienen la mayor participación del mercado	5,86	5,39	4,97
Tenía una base de datos con los clientes potenciales	4,99	5,76	5,82
Al comenzar la nueva empresa tenía conocimientos del mercado y le resultaba familiar	6,64	7,66	7,91



## 2.6 Características del entorno

Recuerda que ya hemos destacado que el tercer obstáculo más valorado por parte de los emprendedores como factor inhibitor del éxito o crecimiento de las empresas fue el entorno. Ahora, explicamos brevemente en qué consiste este factor.

En esta investigación se definió el entorno como aquellos aspectos formales e informales de la región en la cual se instalaron las nuevas empresas.

Dividimos la muestra en los tres grupos de emprendedores objeto de estudio. Si miramos cómo valoraron el factor “entorno” como obstáculo para establecer la empresa. Los emprendedores que cerraron su negocio lo consideraron como el principal factor, mientras que los emprendedores consolidados lo clasifican como el tercer factor en importancia.

En la Tabla 2.3 se muestran los factores del entorno que han valorado los emprendedores y la nota media, de cero a diez, que han dado a cada uno de los factores del entorno. Como en los casos anteriores, una nota de diez significaría que ese factor favorece la creación de empresas.

Como verás, la mayoría de los factores tienen una nota menor de cuatro para los tres grupos de emprendedores. Esto supone un gran reto para las autoridades regionales donde se ha llevado a cabo este estudio.

¿Será que en gran medida el fracaso de las empresas se debe a los malos factores del entorno? No directamente, ya que aquellas empresas que han sobrevivido también dan una nota similar a las que han cerrado pero gracias a su mejor conocimiento del mercado, mejor rendimiento de la empresa, entre otros, lograron sobrevivir.

**Tabla 2.3.** Valoración de los elementos del entorno por parte de los emprendedores.

Elementos del entorno	Media de personas que cerró la empresa	Media de personas con negocios no consolidados	Media de personas con negocios consolidados
Política de impuestos	2,04	2,36	2,04
Coordinación entre diferentes administraciones	2,66	2,71	2,64

Accesos a fuentes de financiamiento	3,31	3,02	3,08
Acceso (alquiler o compra) al local para negocio	3,10	3,33	3,05
Acceso a los programas y ayudas (subvenciones) para la creación de nuevas empresas	3,50	3,26	3,22
Profesionales en las agencias gubernamentales	3,24	3,95	3,01
Costos de los servicios básicos (luz, agua, teléfono)	3,62	3,64	3,48
Utilidad de los programas y ayudas para la creación de empresas	4,05	4,48	4,05
Promoción del espíritu emprendedor	4,68	4,70	4,18
Formación en el ámbito empresarial	4,66	4,88	4,46
Acceso a técnicos competentes para el asesoramiento legal, fiscal y laboral	5,01	4,79	5,10
Proveedores, consultores y contratistas	4,76	5,25	5,07
Infraestructuras físicas (carreteras, telecomunicaciones)	5,57	5,35	5,12
Gente creativa e innovadora	5,31	6,07	5,91
La percepción positiva de la figura del emprendedor	5,85	5,78	6,06
Gente con perfil emprendedor	5,69	6,10	5,66
Acceso a los sistemas de comunicación (internet, teléfono, etc.)	5,91	6,15	5,94

Fuente: Valls y otros (2009).

En la Tabla 2.3 puedes ver que la política de impuestos es el factor del entorno valorado como más desfavorable para la creación y crecimiento de empresas, seguido por la falta de coordinación entre las diferentes administraciones y la falta de financiación.

No es el objetivo de este libro hacer propuestas para posibles políticas públicas en el fomento a la creación de empresas pero varias acciones de podían considerar para disminuir el impacto de estos factores y algunas de ellas son presentadas en el último bloque de este libro (apartado 3.2).

Por otro lado, los aspectos valorados más positivamente son el acceso a los sistemas de comunicación (internet, teléfono, etc.) un rol positivo del emprendedor y las infraestructuras físicas disponibles.

## 2.7 Características de la empresa y organización del negocio

Nos ocuparemos, a continuación, de otro de los factores que consideramos en nuestro análisis de obstáculos para la creación de empresas: las características internas de la organización.

En este apartado hemos considerado cuatro bloques que comprenden:

- Recursos Humanos.
- Compras y producción.
- Marketing y distribución.
- Soporte.

Se les pidió a los encuestados que clasificaran de cero a diez el grado de idoneidad, en el cual se encontraba la empresa, de cada uno de los componentes que conforman este bloque.

En la Tabla 2.4 puedes observar las notas medias de las valoraciones dadas a cada componente por cada una de las tres tipologías de emprendedores. A simple vista puedes percibir que las características físicas y de organización de las empresas que cesaron sus actividades está siempre por debajo del nivel de las empresas no consolidadas y consolidadas.

Dentro del bloque de Recursos Humanos, el componente con nota más baja en las empresas que cerraron fue el de conocimiento de temas legales y fiscales, seguido de la complementariedad en las funciones y capacidades de los socios.

El primer aspecto es muy crucial ya que el desconocimiento de los aspectos legales y fiscales puede hacer que la empresa deba ser cerrada por cuestiones meramente legales y no por una mala planificación, un mal producto o una mala gestión.

En el bloque de compras, producción y prestación de servicios, se puede observar que la puntuación más baja del componente de capacidad de negociación con proveedores corresponde a las empresas que cesaron su actividad. En segundo lugar, dentro de este bloque está la limitada capacidad de producción, es decir, no poder hacer frente a la demanda.

La falta de negociación con los proveedores refleja el desconocimiento del sector y la poca o nula experiencia laboral que tiene el perfil del emprendedor que ha visto obligado a cerrar su empresa.

Desafortunadamente, otro aspecto que ha podido originar en gran medida el cierre de las empresas es la baja capacidad de producción para hacer frente a la demanda. Cabe reflexionar sobre lo importante que es hacer una buena planificación de los recursos necesarios para satisfacer la demanda que se debió prever en la viabilidad del proyecto.

Ten en cuenta que una demanda insatisfecha genera costes a la empresa, tales como los correspondientes al trabajo administrativo extra originado por una orden retrasada, costes asociados a la pérdida de imagen y, en el peor de los casos, la pérdida total de la demanda.

Los aspectos relativos al área de marketing y distribución en los cuales las empresas que han cerrado realizaron sus valoraciones más bajas fueron la baja capacidad para realizar estudios de investigación de mercado frecuentes y la falta de recursos para hacer actividades promocionales y ventas del producto o servicio.

Recordemos que el principal factor considerado que limita la creación de empresas es la falta de financiación. Aquí constatamos cómo la falta de financiación limita la capacidad de investigación de mercado y limita las actividades promocionales para incentivar la demanda.

En el último bloque, el soporte, nos indica la importancia de la falta de un ambiente que favorezca la creatividad y la innovación dentro de las empresas. Este aspecto es importantísimo ya que numerosos estudios han demostrado que las innovaciones son la principal fuente de creación de una ventaja competitiva.

Además, las empresas que se adaptan y se reinventan continuamente son las que más probabilidades tienen de alcanzar el éxito y sobrevivir en el tiempo.

**Tabla 2.4.** Valoración de elementos de la organización de la empresa por parte de los emprendedores.

Elementos de la organización de la empresa	Media de personas que cerró la empresa	Media de personas con negocios no consolidados	Media de personas con negocios consolidados
<b>Recursos Humanos</b>			
Conocimiento de aspectos legales y fiscales	5,59	6,00	6,52
Formación y entrenamiento del personal de atención al público	7,08	7,50	7,64
Complementariedad en las funciones y capacidades de los diferentes socios	5,97	7,78	8,47
Estructura organizativa clara	6,81	7,70	8,12
Formación y entrenamiento del personal de producción	7,16	7,85	7,82
Comunicación entre socios	6,16	8,20	8,35
<b>Compras, producción y prestación del servicio</b>			
Capacidad de negociación con proveedores	6,88	7,41	7,29
Coordinación de las compras y materia prima	7,25	7,74	7,77
Planificación del proceso de producción/prestación del servicio	7,05	7,80	7,91
La capacidad de producción/prestación del servicio está de acuerdo a la demanda	6,93	7,96	8,05
Equipamiento adecuado para la producción/prestación del servicio	7,58	7,74	7,93
Comunicación con proveedores	7,47	8,07	8,05

**Marketing y distribución**

Capacidad y recursos para realizar investigación del mercado con frecuencia	4,72	5,19	5,09
Recursos para realizar actividades promocionales y ventas del producto/servicio	6,14	6,19	6,27
Planificación del proceso de distribución/entrega del producto/servicio	6,67	7,08	7,44
El perfil comercial del gerente	7,08	7,76	7,94
Entrega de producto/servicio a tiempo	7,81	8,28	8,25
Preservación de la calidad del producto/servicio durante el proceso de distribución	8,08	8,39	8,27

**Soporte**

Gestión contable de la empresa	6,65	7,12	7,45
Ambiente de soporte a la creatividad e innovación	6,61	7,61	7,08
Equipos y tecnología de soporte	6,67	7,59	7,37
Comprensión de los objetivos y procedimientos de la empresa por todos sus miembros	6,42	8,05	7,64
Herramientas informáticas	7,18	7,94	7,78
Flexibilidad para satisfacer las nuevas expectativas del cliente	7,67	8,39	8,33

**Cuadro 2.4.** Las buenas prácticas de las empresas activas.

Ahora nos fijaremos en el otro lado de la moneda, ¿qué podemos destacar de las principales prácticas de las empresas consolidadas a partir de la Tabla 2.4? Las diferencias de puntuaciones permiten apuntar dos ideas:

1. Por una parte en las empresas consolidadas existe una clara distribución de las tareas y complementariedades entre las habilidades y conocimientos de los socios. Pueden hacer frente a la capacidad de producción y mantienen una comunicación estrecha con los proveedores.
2. Son empresas que entregan el producto o servicio en el tiempo pactado manteniendo los estándares de calidad. Finalmente, son empresas que se valen de herramientas informatizadas para facilitar la gestión y buscan la flexibilidad para satisfacer las nuevas expectativas del cliente.

## 2.8 La competitividad del producto y/o servicio

También hemos considerado que el nivel competitivo que tenga el producto o servicio puede ser un factor determinante en el éxito o fracaso de la empresa. Por ello aquí te presentamos la comparativa de los atributos de los productos fracasados y los exitosos. Es decir, las puntuaciones otorgadas en base diez.

En todo mercado la competencia es dura y los clientes exigentes y debido a ello los productos que se ofrezcan deben ser competitivos para garantizar su existencia. En la Tabla 2.5 mostramos una lista de la nota media que dieron los emprendedores a las características de los productos/servicios ofrecidos.

Al igual que en los resultados de la Tabla 2.4, las notas más bajas las han dado las personas emprendedoras de las empresas que han cesado sus actividades. Es decir, sus productos eran más deficientes y con menos atributos que aquellos ofrecidos por las empresas que han triunfado.

Analizando los resultados, no damos cuenta de que el factor con menor nota en el caso de los emprendedores que cerraron su negocio es el de puntos débiles del producto. Esta puntuación es considerablemente más baja que la realizada por las empresas que siguen activas. Lo que tienes que aprender aquí es una idea sencilla “no lances al mercado” un producto que tú mismo consideras con ciertos defectos.

**Tabla 2.5.** Valoración de elementos de la competitividad del producto/servicio por parte de los emprendedores.

Elementos de la competitividad del producto/servicio	Media de personas que cerró la empresa	Media de personas con negocios no consolidados	Media de personas con negocios consolidados
Utilidad para los clientes	7,28	7,89	7,86
Diferenciación del producto/servicio con respecto a los competidores	7,27	8,06	7,91
Puntos débiles en el producto/servicio	5,45	6,10	6,39
Quejas frecuentes de los clientes	6,53	6,65	7,11
Defectos del producto/servicio previo a la entrega del mismo	6,48	6,73	6,94
Durabilidad del producto/servicio	7,13	7,78	7,54
Carácter personalizado del servicio (presentación personal, amabilidad, etc.)	8,26	8,62	8,48
Rapidez de entrega	7,85	8,04	7,81
Servicio de posventa: solución rápida a los problemas del cliente	7,86	8,45	8,43
Aceptación en el mercado	6,76	7,50	7,68
Precio	6,85	7,30	7,00
Imagen de alta calidad	7,11	7,77	8,04

Fuente: Valls y otros (2009).

Seguramente son estos puntos débiles del producto/servicio lo que ha originado una queja frecuente de los clientes y que se produzcan defectos antes de entregar el producto.



En el caso contrario, aquellas empresas que han logrado consolidarse han ofrecido un servicio personalizado a los clientes, el servicio de posventa ha sido muy tomado en cuenta y han brindado una imagen de alta calidad.

## 2.9 La planificación inicial del negocio

Es sumamente importante que si estás pensando en crear tu propio negocio realices una planificación inicial del mismo ya que mediante esta podrás valorar la viabilidad del proyecto, los recursos necesarios y los beneficios potenciales.

En el estudio que llevamos a cabo, sorprendentemente, hubo un veinte por ciento de emprendedores que fracasaron que no hicieron un plan de negocio. El cuarenta por ciento de ellos tampoco buscó proveedores potenciales que le pudieran servir la materia prima.

Este último aspecto está altamente relacionado con el bajo poder de negociación que declararon tener los emprendedores que cerraron el negocio, ya que si no haces una previa búsqueda de proveedores, cuanto te enfrentas a la demanda y tienes urgencia de producir tu poder de negociación se va por los suelos.

Relacionado con la falta de experiencia laboral y la falta de conocimiento del sector en el cual desarrollaron la empresa, el cuarenta y cinco por ciento de los emprendedores que fracasaron no definieron las oportunidades de mercado, ni tampoco analizaron a los clientes y competidores.

Contrariamente, cerca del setenta por ciento de las empresas consolidadas y el sesenta y cinco de las no consolidadas sí analizaron las oportunidades de mercado, y también analizaron a los clientes y competidores. Este es un factor que puede llevar directamente al éxito o fracaso de las nuevas empresas.

Dentro de la etapa de planificación, también hemos encontrado diferencias importantes entre las empresas que cerraron y las que siguen operando en términos de desarrollo del producto, origen de la idea del negocio y la búsqueda de ayuda profesional.

Tan solo el treinta y siete por ciento de las empresas fracasadas desarrolló su propio producto, lo que indica que eran meros intermediarios o fabricaban productos estándares del mercado. Por el contrario, casi el cincuenta por ciento de las empresas consolidadas desarrollaron internamente el producto ofrecido, lo que les brindó novedad en el mercado.

De las empresas consolidadas, tan solo el diecinueve por ciento de ellas surgió de una idea espontánea, mientras que el treinta y cinco por ciento de las empresas fracasadas tuvo el mismo origen. Esto pone de manifiesto que las empresas consolidadas son empresas que han sido cuidadosamente planeadas.

Finalmente, el apoyo por parte de expertos, como los que ofrece el servicio público de creación de empresas, puede ser otro factor detonante que marque la diferencia en el éxito de las empresas ya que aquellas consolidadas tienen una mayor ratio de asistencia que las que cerraron.

Son las personas profesionales en el tema las que pueden ayudar al emprendedor a focalizar su idea, realizar el plan de empresa y a entender el mercado. Y es desde este punto donde se puede dar un desencadenamiento que te lleve al éxito en la creación de tu empresa.

#### **Cuadro 2.5.** La planificación y el fracaso.

Del análisis de las quinientas personas emprendedoras se obtienen algunos resultados interesantes en las relaciones entre elementos de planificación y fracaso:

- El veinte por ciento de los emprendedores que fracasaron no hicieron un plan de negocio.
- El cuarenta por ciento de los emprendedores que fracasaron no contaron con proveedores potenciales que le pudieran servir la materia prima antes de iniciar el negocio.
- El cuarenta y cinco por ciento de los emprendedores que fracasaron no definieron las oportunidades de mercado, ni tampoco analizaron a los clientes y competidores previamente.
- Tan solo el treinta y siete por ciento de las empresas fracasadas desarrolló su propio producto (lo que indica que probablemente eran meros intermediarios o fabricaban productos estándares del mercado).
- Opuestamente, casi el cincuenta por ciento de las empresas consolidadas desarrollaron internamente el producto ofrecido, lo que les brindó novedad en el mercado.



## Capítulo 3

# La opinión de dos expertos



### 3.1 Ideas para evitar el abismo del fracaso<sup>1</sup>

El mundo del emprendimiento, como el mundo social y las relaciones interpersonales, implica poner en juego una serie de habilidades y debilidades que se han de gestionar de manera eficaz para que no se aviste el abismo del fracaso.

Primero, hay que ser consciente de las características propias del equipo promotor a la hora de emprender cualquier proyecto que implique a terceras personas, llamémosles amigos o clientes. Lo que para algunas personas puede ser una amenaza, cosa que se puede mejorar con el trabajo y con una actitud proactiva, en otras personas puede significar una barrera infranqueable.

Pongamos, por ejemplo, la paciencia a la hora de atender a un cliente. Hay personas que han trabajado cara al cliente como asalariados y ahora quieren llevar un negocio y no han sabido transmitir confianza y proximidad a los clientes. Si la persona es consciente de la amenaza de no saber fidelizar sus clientes por carecer de un trato cercano, puede intentar mejorarlo, pero solo si siente que es capaz de hacerlo y tiene confianza en ello lo conseguirá, y eso requiere una actitud de mejora constante y de auto superación.

Esta posible debilidad está muy relacionada con la motivación. Si tú eres un emprendedor que necesita consejo o un empujón para emprender un proyecto empresarial, no has de priorizar por encima de todo los negocios más rentables pero que requieran un perfil que no tienes.

Es decir, pregúntate por el tipo de negocio que te sentirías más a gusto en su desempeñando y por el que serías capaz de dedicar el ochenta por ciento de tus horas diarias en caso de una necesidad mantenida en el tiempo. Emprender significa tomar la responsabilidad de un negocio y dedicarle esfuerzo e ilusión, sentimientos que si no existen en el momento del inicio, se traslada en forma de desidia a la hora de gestionar la empresa o atender al cliente.

---

<sup>1</sup> El autor de este apartado es Eduardo Juanes Gil, licenciado en Sociología y Ciencias Políticas por la Universidad de Barcelona y asesor en creación y consolidación de empresa a través de entidades acreditadas por la Generalitat de Cataluña desde el año 2008.

## El equipo

Hasta este punto hemos hecho hincapié en las características sociales del emprendedor, pero uno de los motivos más importantes del fracaso del emprendedor gira alrededor de las habilidades sociales entre el equipo promotor. La interacción social sigue siendo una habilidad necesaria en el emprendimiento. No hace falta insistir que una de las razones más frecuentes de disolución de empresas gira alrededor de las desavenencias entre socios, independientemente de si son familia, amigos o conocidos. La gestión de los recursos, tiempo e ilusiones siempre puede crear tensiones que en función de las personas pueden ser un detonante o una anécdota en el camino empresarial que están recorriendo. Cuando hay el sentimiento de que uno de los socios hace más que los otros y este aspecto no se traslada a la retribución que les corresponde puede desembocar en conflicto abierto, ya que genera un sentimiento de frustración en continuo crecimiento en la persona que se siente de alguna manera agraviada.

## La liquidez

Tampoco podemos dejar de lado la principal razón por la que muchas personas no acaban desarrollando un proyecto empresarial, la falta de liquidez. Durante mucho tiempo este problema lo asumía una entidad financiera que con una amplia sonrisa te ayudaba a constituir una empresa solo pidiéndote unos intereses que en principio no podían ahogar la empresa. Antes de pasar por la entidad financiera, muchos emprendedores pasan por una entidad de asesoramiento empresarial y las previsiones de gastos e inversiones solían ser desproporcionadas en unos puntos e inexistente en otros.

Por poner algún ejemplo, pagos elevados en la reforma de un local y no ahorrar en una previsión de fondos que asegure el mantenimiento del negocio por un período comprendido entre dos y cuatro meses. Se trata del tiempo mínimo para que se dé a conocer un negocio. No son pocos los negocios que vemos abrir y en menos de dos meses cerrar. Eso significa que existe, en la mayor parte de iniciativas, un exceso de confianza en los ingresos previstos por parte de los clientes y la inexistencia de un colchón económico para los primeros pagos a proveedores

o gastos del local. No se puede abrir un negocio con deudas y pagos que nos asfixien desde el inicio. Al empezar un negocio hay que darle un cierto tiempo para que genere una rueda de clientes que asegure cubrir los gastos, en donde muchos de los casos no se incluye el sueldo mínimo que necesita un emprendedor/a.

### **El exceso de confianza y la formación y experiencia previa**

El exceso de confianza es también un enemigo de la consolidación empresarial. Podemos realizar un producto o servicio muy bueno pero transmitir las cualidades del mismo no es fácil y no hay que proyectar una imagen de prepotencia en el trato comercial. Muchos son los cambios que se producen en la sociedad, en las tendencias de consumos de los clientes o en la actualización de servicios y productos. Siempre hay que tener una actitud proactiva de reciclaje y de aprendizaje continuo ya que nadie tiene el conocimiento empresarial absoluto y una actitud de conocimiento superior al resto de mortales siempre da negatividad a la defensa de la idoneidad del servicio ofrecido.

De todas estas características, que podríamos valorar como inherentes a la personalidad del emprendedor, también es importante tener en cuenta la calificación que tiene la persona emprendedora en el sector en el que encasilla su actividad económica. Los datos relacionados con el fracaso que hemos presentado en el Capítulo 2 son claros en este tema.

Primero hay que dejar claro que la persona conoce el mercado en el que operará la empresa, es decir, que sepa definir bien sus clientes, dónde buscarlos y saber diferenciarse de otras empresas, etc. El desconocimiento del sector es una característica que abunda y que muchas veces se suple por una improvisación o por la falsa creencia que sobre la marcha se podrán superar las deficiencias. Ello puede sumir la empresa en un abismo difícil de sortear. Quizás en algún momento te has sentido experto en muchas materias y sectores, pero a la hora de la verdad, la experiencia previa es un valor que se aprende de una manera paulatina.

Vinculado a este punto, podemos destacar el tema de la falta de formación empresarial. El típico ejemplo de la persona que ha trabajado en una empresa como asalariada durante muchos

años y que por ello piensa que será capaz de desempeñar las funciones de administración y gerencia de la empresa. Psicológicamente es muy diferente trabajar para uno mismo que para una persona como asalariado, pero llevar una empresa no solo conlleva el trato al cliente y a los proveedores sino también una ágil gestión empresarial en donde diferentes variables participan para engranar el tejido productivo de la empresa. Hay que poseer una capacidad para englobar todos los factores que interceden en la empresa: la gestión de entradas y salidas, trato con el personal, saber motivar al equipo, balances económicos, etc. Un clásico error en este aspecto es la delegación total y absoluta de la gestión contable de la empresa, ya sea a una gestoría externa o a otras personas de la empresa sin ningún tipo de control. El control de gastos e ingresos en una empresa son vitales ya que puede evitar una falta de liquidez en la empresa o morir de éxito por hacer frente a demasiados pagos en un período de tiempo insuficiente. Una mala gestión de los gastos de estructura de la empresa puede provocar que los ajustes se produzcan en un momento donde el peso de los gastos hagan insostenible su dinámica. ya hemos visto que el análisis del fracaso a partir de los quinientos emprendedores evidencia que este tema es realmente importante.

Este control puede permitir que se pueda proyectar la empresa, ya no a largo plazo, sino a un corto o medio plazo que permita tener un margen de maniobra en el caso de necesitar ampliar o contraer el negocio (sobre todo en un momento económico como el actual), tener una cierta capacidad de diversificar el negocio para no depender solo de una línea de negocio. Una mala adaptación a un entorno económico tan cambiante como el actual puede bloquear la distribución, ser poco competitivos o lo que es peor, ofrecer productos y servicios que se queden obsoletos. Una previsión a medio plazo siempre nos permitirá tener una planificación más reflexionada y aumentar las posibilidades de perdurar en el tiempo.

### **Diferenciación no es solo una palabra**

No hace falta que seas una persona con gran capacidad de generar ideas innovadoras, pero sí hay que tener atentos los ojos y las orejas para avanzar en un entorno económico en constante cambio y evolución. Para los emprendedores sin experiencia previa, si quieren conseguir conocer el entorno, es



muy importante que tengan en cuenta las características de la competencia. Desde un punto de vista objetivo, las empresas competidoras siempre tendrán una característica que podremos valorar en términos de puntos fuertes o débiles. Hay que ser consciente de la fuerza o debilidad de la competencia para poder situar en el mercado con una posición lo más ventajosa posible, posición que se consigue diferenciándonos lo máximo posible para proyectar una imagen clara en nuestros clientes potenciales. Estamos en un momento en el que hay mucha oferta de servicios y productos puede parecer similar entre unos y otros, y proyectar una imagen diferente siempre hace ganar una posición ventajosa.

La capacidad de diferenciación, no tan solo ha de ser real sino que el cliente potencial ha de ser consciente de ello. Muchos emprendedores son capaces de realizar un servicio o producto de una forma impecable, pero también es importante la capacidad de transmitir estas características a nuestro cliente. Es decir, frecuentemente lo que falta son conocimientos comerciales para transmitir bien las características de nuestra empresa. Esto nos lleva al trinomio entre capacidad de producción, capacidad de transmisión de las bondades del producto o del servicio y control del punto de equilibrio, los tres pilares sobre el que se ha de sostener cualquier proyecto empresarial.

Un error frecuente, también puede llevar a un emprendedor a ver siempre las otras empresas como competencia y no como posibles colaboradores. Son muchas las empresas que comparten clientes y que se han de coordinar para dar un servicio integral al cliente, y también son muchas las veces que la colaboración puede que no dé los frutos esperados en un cierto tiempo, pero la red cada vez está más interconectada y permite abrir sendas empresariales para las empresas que sepan colaborar de una forma activa y dinámica.

## **Diez factores claves para minimizar la posibilidad de fracaso de un proyecto emprendedor**

A continuación, presentamos los diez factores claves para avanzar con un proyecto emprendedor.

### **1. Disposición de conocimientos a través de la formación y de la experiencia.**

Si entras en un mercado competitivo, primero debes conocerlo y saber operar en él para poder tener una entrada lo

más óptima posible. Ofrecer un servicio o producto también requiere conocerlo para poder dar la máxima calidad posible al cliente. Una actitud proactiva de reciclaje y de aprendizaje continuo también será necesaria para estar al día.

## **2. Motivación a la hora de emprender.**

Es probable que le dediques mucho tiempo y esfuerzo a la empresa, sobre todo en las primeras etapas. Por ello, es muy recomendable que la empresa ofrezca un servicio o producto en el que la persona emprendedora se sienta cómoda y que pertenezca a un sector en el que se pueda mover con soltura.

## **3. Tranquilidad frente a las amenazas.**

En momentos de crisis y de incertidumbre es importante no perder la calma y saber aprovechar las oportunidades que te dé cada momento, siempre hay que buscar posibles fortalezas y soluciones para la empresa.

## **4. Presta atención a los cambios que se vayan produciendo en el entorno.**

En un entorno en constante cambio y en donde cada vez se producen a un ritmo más rápido, es importante que estés atento a las nuevas tendencias y posibilidades en el sector en el que opera la empresa para no quedar obsoletos.

## **5. Controla las entradas y salidas de la empresa.**

Implícate en la gestión. Realizar un inventario, conocer las compras, conocer los ingresos, la gestión de Recursos Humanos, etc. Tiene una importancia capital, te servirá para conocer cuál es la fotografía de la situación de la empresa y no tener pérdidas de liquidez o potencial empresarial por no gestionar bien los recursos.

## **6. Se consciente de las oportunidades y límites de la empresa.**

La estructura humana y la capacidad de producción de la empresa siempre nos indicará cuántos pedidos o clientes podremos atender y así poder evitar la llamada muerte de éxito por querer abarcar más de lo posible.

## **7. Tener un canal de comunicación activo con los clientes y los proveedores.**

Siempre es importante tener en cuenta las opiniones de clientes y proveedores a la hora de mejorar la relación comercial con los mismos y no perder el tren de la competitividad en el mercado.

### 8. Buena difusión y promoción del servicio/producto.

El marketing es fundamental, ya que aunque puedas producir un producto o servicio de una forma muy competitiva, si no sabes cómo comercializarlo y que tu cliente sea consciente de tus ventajas competitivas, difícilmente podrá establecer una relación comercial duradera con nosotros.

### 9. Fortalecer la colaboración empresarial.

En un entorno globalizado y en donde los clientes pueden pedir productos y servicios muy especializados, es importante tener una red de colaboradores y empresas afines para no perder clientes por falta de capacidad.

### 10. Exceso de confianza en factores que no podemos controlar.

La dinámica de la empresa está influida por muchos factores, muchos de los cuales no podrás controlar de una manera directa. No esperes que los clientes vengan por sí solos, hay que crear las condiciones óptimas para su llegada y minimizar el riesgo que supone presuponer comportamientos en factores que no puedes controlar.

## 3.2 ¿Factores que llevan al fracaso?<sup>2</sup>

### La formación, la experiencia profesional y las habilidades personales como factor diferencial

Después de unos cuantos años de atender muchísimas personas con un proyecto empresarial entre manos, creo que puedo afirmar que los pilares básicos que deben sustentar todo proyecto emprendedor son tres:

- Formación.
- Experiencia vital y profesional.
- Habilidades personales adquiridas de los promotores.

Nada más y nada menos.

En primer lugar, una formación especializada en el campo donde vamos a desarrollar la actividad resulta esencial para conseguir satisfacer al cliente de manera adecuada y conseguir un trabajo bien hecho. Y recuerda que un cliente satisfecho siempre trae otro cliente.

<sup>2</sup> El autor de este apartado es Albert Torruella Torres, técnico en creación y consolidación de empresas en el Vapor Llonch (Sabadell) y profesor asociado de Dirección Estratégica de la Empresa y Creación de Empresas en la Universidad de Barcelona.

Lo mismo ocurre con la experiencia profesional. No en vano, en el mercado de trabajo vemos cómo el actual factor diferencial a la hora de contratar a alguien, igual que hace unos años era la formación, ahora, sin duda, es la experiencia. Por ello, las empresas están dispuestas a pagar cantidades (en forma de sueldos) más elevadas a aquellas personas que poseen experiencia. Cuanta más, mejor.

Por un lado, porque se supone que serán capaces de resolver algunos problemas dado que probablemente se habrán encontrado con alguno de ellos. Y luego, porque el ahorro de tiempo en formar a otra persona para que la adquiera, compensa de sobras el mayor sueldo que se le pueda pagar.

Y finalmente, el tercer factor esencial son las habilidades personales y profesionales (o directivas) adquiridas, que todo emprendedor debe poseer o ir adquiriendo en el camino. El mundo actual tal y como lo conocemos es ahora mucho más exigente por la competencia que existe, que no hace unos años. Así que ya no sirve que solo seamos capaces de hacer algo. Ahora hace falta saber cómo hacerlo, de manera eficaz y eficientemente, de manera creativa, saber comunicarlo, negociarlo, venderlo... y mucho mejor y más barato que el resto de empresas que se dedican a lo mismo.

Obviamente, estos tres pilares básicos que hemos mencionado tienen una relación directa y muy estrecha entre ellos pues, por ejemplo, la experiencia profesional se sustenta en la formación previa que hayamos recibido. Y seguramente, las habilidades personales y profesionales se adquieren y se mejoran a través de las experiencias vitales y profesionales que hayamos vivido.

De este modo, la conjunción y el equilibrio entre estos tres ejes son los que pueden llevar definitivamente al éxito o al cierre de una actividad empresarial. Y los tres son condición necesaria (y casi siempre suficiente) para conseguir ese anhelado éxito empresarial que tantos perseguimos.

Sirva el párrafo anterior, de paso, para responder una de las clásicas preguntas que se le hace a todo emprendedor en algún momento de su vida: ¿el emprendedor nace o se hace? Mi respuesta decididamente es que el emprendedor se hace. Nadie nace con formación ni experiencia. Así que solo nos quedarían las habilidades personales como posible factor hereditario, aunque tengo mis dudas. Lo que sí es seguro, es que todo el mundo puede adquirir dichas habilidades o competencias.

Además, si la respuesta fuese que el emprendedor nace, no existirían más emprendedores que los hijos de empresarios ¿verdad? Y este fenómeno, que también existe, por suerte ha cambiado muchísimo en los últimos años. Y también es cierto que utiliza este argumento como excusa para no llevar a cabo su proyecto. El argumento es que si el emprendedor nace y él no es hijo de empresario, decide que no es uno de los elegidos y sigue toda su vida trabajando para otro.

### **Ser consciente de un error (o una debilidad) es el primer paso para solucionarlo**

Así las cosas, si después de leer todo lo anterior te empiezan a entrar ciertas dudas y estás a punto de aparcas tu proyecto en un cajón y tirar la toalla, ¡espera! Si bien mantengo que estos tres ejes son condición necesaria y suficiente de todo proyecto, también se pueden ir adquiriendo. Y tampoco he dicho que se tuvieran que aunar en una única persona.

La visión y el reconocimiento de las debilidades de uno mismo y la capacidad de encontrar personas complementarias, así como saber delegar o subcontratar ese servicio o conocimiento que nos puede hacer falta, será igual de necesario que todo lo anterior. Hoy en día, existen tantas empresas que hacen las cosas bien, como empresas que lo único que hacen bien es saber a quién subcontratar. De hecho, es posible que existan más de las segundas.

Resumiendo, para mí existe un primer paso (que mucha gente se salta) que aumenta las posibilidades de fracaso de un proyecto: no tener una visión global y no ser consciente de todo aquello que nos hará falta para que nuestro proyecto sea primero una realidad y luego vaya creciendo hasta poder definirlo como exitoso.

Aquí la falta de realismo y la humildad juegan un papel muy importante, ya que muchas veces son el origen de otros muchos errores que se pueden llegar a arrastrar durante mucho tiempo e incluso se acaban perpetuando. Como dice la célebre frase de Confucio: "el hombre que comete un error y no lo corrige, comete un error mayor". Así que ser consciente de un error será el primer paso para solucionarlo igual que no serlo será la manera de perpetuarlo.

## La no viabilidad del proyecto como causa y consecuencia

Aunque existen tantos factores y situaciones que pueden hacer cerrar una empresa como personas y organizaciones existen en el mundo, seguramente podríamos resumir (casi) todos los factores de fracaso en uno: la falta de viabilidad del proyecto, o lo que es lo mismo, un nivel de ingresos por debajo de los gastos durante un continuado periodo de tiempo.

Este podría ser el único factor objetivo que puede llevar al cierre definitivo de una empresa, pero quedarnos aquí sería simplificar demasiado la realidad. Y es que incluso la falta de entendimiento entre socios o la jubilación de sus promotores no es razón suficiente para dicho cierre, pues una actividad viable siempre puede ser motivo de traspaso, a la que no le falten pretendientes, con lo cual la empresa seguiría existiendo.

Pero también es verdad que la falta de entendimiento entre socios o el no contar con una figura con dotes comerciales dentro de la empresa pueden llevar a la empresa a no vender todo lo que podría, y fuese este el origen y el desencadenante que llevase a la falta de viabilidad del negocio. Como no se trata de solucionar el dilema de si fue antes el huevo o la gallina, a continuación se detallan algunos de los factores más frecuentes que pueden llevar al fracaso de las nuevas empresas.

## Una idea no es una empresa

Algunas campañas públicas para fomentar el emprendimiento en España han hecho pensar que cualquier idea era susceptible de convertirse en una empresa y, por suerte o por desgracia, esto no es así. Todos podemos tener ideas geniales todos los días, pero una empresa es algo más.

Una empresa es una idea, desarrollada, llevada a la práctica, contrastada con el mercado, y sobre todo (por lo que decíamos antes) hecha viable. Es decir, que el conjunto de ingresos mensuales que nos genere tiene que ser mayor que el conjunto de sus gastos. Y eso suele ser más difícil.

## Sobrestimar los ingresos y subestimar los gastos

Antes de crear una empresa siempre recomendamos a los futuros emprendedores que analicen la viabilidad de su idea de negocio. Esto incluye generalmente realizar un plan de

empresa, en el cual se suelen realizar previsiones de números aproximados que pueden incluir una previsión de tesorería, una cuenta de resultados y un plan de inversiones y financiación inicial de lo que se pueda necesitar.

En estos años creo que habré ayudado a poco más de un millar de emprendedores a realizar dichas previsiones y estoy convencidísimo de que no he acertado en ningún caso la situación económica de la empresa al finalizar su primer año. Aún así, dichas previsiones resultan muy útiles para calcular posibles desviaciones, tensiones de tesorería y demás problemas que puedan surgir en el camino.

Además, dichas previsiones suelen revelar uno de los errores más frecuentes que cometen los emprendedores a la hora de crear su empresa: la sobrestimación de los ingresos y la subestimación de los gastos. Esto se explica muchas veces por las ganas, la ilusión y el ímpetu que tienen los emprendedores en la etapa inicial. De todos modos, no hay que dejar llevarse por los sentimientos y las emociones cuando se habla de dinero. Hay que mirar de ser realistas, para lo bueno y para lo malo. Y esto incluye calcular que hay que invertir una cierta cantidad de dinero para hacer publicidad de nuestra empresa, o quizás va a hacer falta un local, contratar a alguien, etc.

Si fuese tan fácil vender, las empresas que ya están en el mercado estarían vendiendo productos como churros y, actualmente, en la coyuntura económica que nos encontramos, eso no ocurre, si no han hecho antes una buena campaña publicitaria, o tienen un producto excelente, tienen a los mejores comerciales, etc. Una herramienta que nos puede ayudar a resolver este problema es el método de los escenarios. De este modo, podemos hacer varias previsiones de ingresos y gastos en las que contemplemos una bajada de los ingresos en un cierto porcentaje, o una subida de gastos, o ambas situaciones a la vez.

### **No haber calculado el Punto de Equilibrio**

Existen otros casos, que aun habiendo hecho varias previsiones, nunca han calculado el Punto Muerto o Punto de Equilibrio (o Umbral de Rentabilidad). El concepto de Punto Muerto, como su nombre indica, es aquella cantidad (en unidades físicas y/o

monetarias) donde los ingresos y los gastos (fijos y variables) son iguales. Es decir, aquel nivel de ventas donde el Resultado Neto de la empresa es igual a cero.

Es frecuente entonces encontrar emprendedores que, al no haberlo calculado, y aun y trabajando todo el día, nunca llegan a vender aquella cantidad de productos o servicios que haría viable la empresa, pues con la estructura de recursos que han planteado es imposible llegar a dicha cantidad.

Este error puede tener una fácil o difícil solución en función del negocio al que nos dediquemos, pues solo podemos llegar al Punto de Equilibrio de dos maneras distintas: aumentando los ingresos y/o reduciendo los gastos. Para aumentar los ingresos, puesto que estos dependen de la cantidad vendida y del precio, bastará con aumentar el uno o el otro. Pero al aumentar el precio, probablemente se reduzca en mayor proporción la cantidad vendida, cosa que nos haría reducir los ingresos... y reducir los gastos no siempre es posible.

### La falta de financiación externa

Al hablar de las entidades financieras y la financiación de las empresas es donde suelo ganar mayor número de enemigos allá donde voy. Y seguramente habrá casos excepcionales, pero en buena parte de las empresas que he conocido, la falta de financiación como motivo de cierre suele esconder algún otro motivo que los emprendedores no quieren reconocer: pólizas de crédito al límite del saldo permitido, tarjetas de crédito sin cancelar *in eternum*, morosidad de sus clientes, caída de las ventas, etc.

Para decirlo de otro modo, nunca me he encontrado un banco que no haya concedido un préstamo o un crédito a empresas viables y saneadas económicamente. Así que permitidme poner en duda la falta de financiación externa como motivo único que esgrimen algunos emprendedores cuando tienen que cerrar su negocio. Puede que sea un problema añadido, claro está, pero nunca el único, cuando la empresa ha hecho las cosas correctamente.

Otra cosa es la gran aversión al riesgo que tienen las entidades financieras de este país que limitan a la mínima expresión el crédito concedido a nuevas empresas, y que piden por ello



garantías excesivas. En esto estoy totalmente de acuerdo. Pero este sería un motivo por el que no se crearán más empresas, y no por el que cerrarán.

Una posible solución a esta restricción crediticia pasa por unas redes más potentes de inversores privados (conocidas como *Business Angels*) y unas políticas públicas acordes, como veremos a continuación.

### Mi amigo, el socio

A la falta de entendimiento entre socios podríamos dedicarle un capítulo o incluso un libro entero, pues existen muchísimas situaciones que pueden llevar a romper con un socio, y que eso nos lleve a cerrar la empresa. Pero de todos los motivos o situaciones que he conocido, creo que hay tres que suelen ser errores muy frecuentes y recurrentes, aunque de difícil solución: la falta de definición de la idea de negocio, la mala (o inexistente) distribución de funciones y tareas y la retribución de los promotores.

Existen algunos casos en que la falta de definición de la idea de negocio y la posterior puesta en común, hacen que cada socio tenga una idea mental diferente de la empresa que van a crear juntos. O a veces, los motivos, la motivación o los objetivos de cada socio no son los mismos, o no coinciden con los que serían deseables para la empresa. Parece una locura, pero es así. Así que muchas veces, el dejar las cosas claras desde el principio ayuda muchísimo en el futuro.

Otro problema muy común es una mala (o inexistente) distribución de las tareas que hay que realizar en la empresa. El motivo de fondo suele ser que existen algunas tareas que la empresa necesita que alguien atienda, y que ninguno de los promotores desea realizar. Suele ser el caso de salir a vender en empresas de servicios de carácter técnico, donde suele haber perfiles de personas que nunca han desarrollado dicha habilidad. Hablamos de informáticos, arquitectos, ingenieros, diseñadores gráficos, por poner algunos ejemplos. Lo mismo ocurre con los equipos de fútbol entre amigos. Todos queremos jugar de delantero, y nadie quiere jugar de defensa ni de portero, aunque nos marquen cincuenta goles...

Y finalmente, a veces ocurre que existen problemas entre socios a la hora de retribuir su trabajo. En los casos en que la situación de todos los socios sea similar y haya una igual repartición de beneficios, puede que no surjan discrepancias, pero a la mínima que su situación no sea la misma, empiezan a crecer las rencillas. Una política de empresa fijada previamente de manera objetiva antes de encontrarnos con el problema, a veces ayuda a solucionar algún caso, pero por lo general, estas situaciones no son de fácil resolución sin que la empresa acabe con alguna cicatriz.

### Posibles políticas públicas que minimicen el fracaso empresarial

- Políticas de soporte al emprendimiento.
- Oportunidades de mejora de servicios de soporte.
- Acciones desde la universidad para formar a empresarios de éxito.

Últimamente, a través de los medios de comunicación, no dejamos de ver ejemplos de emprendedores exitosos y empresas a las que les van bien las cosas. Tienen que servir de ejemplo a seguir y son siempre tan necesarios como inspiradores. Pero también es cierto que el alargamiento de la crisis y el empeoramiento de la situación económica y financiera de España, han provocado que crezca la tasa de mortalidad empresarial hasta llegar a más de la mitad de los negocios creados.

Efectivamente, el último informe publicado del GEM, que hace referencia a datos de 2011, desvela que más de la mitad de las empresas (concretamente el cincuenta y seis por ciento) no supera los cinco años de vida. Eso nos lleva de manera casi obligada a tener que fijar nuestra atención en procurar que no mueran las empresas. No puede ser que la administración dedique tantísimo esfuerzo, recursos y, en definitiva, dinero, a promover y fomentar la creación de empresas si al cabo de 3, 4 o 5 años más de la mitad de estas van a acabar cerrando.

Creo que es hora de que la administración “transfiera” parte de esos esfuerzos de la mera creación de empresas en cantidad, al mantenimiento de las ya creadas y/o a la creación de empresas de calidad. Eso nos lleva a reforzar y profesionalizar los servicios de asesoramiento y apoyo de los emprendedores,

por un lado, y a una mejora del marco legal de este tipo de empresas por el otro.

En lo que se refiere al marco legal, hace falta que de las palabras pasemos a los hechos, y que en todas las leyes referidas a las empresas se tenga en cuenta el factor diferencial del emprendedor y las nuevas empresas, así como su fragilidad en las políticas públicas. En otros países de Europa como Francia u Holanda ya se contempla la figura del emprendedor como algo diferente de una empresa y existen varias políticas que favorecen su creación, pero sobre todo su sustentación en el tiempo.

A continuación, se muestran una serie de ideas que pueden resaltar y permitir diferenciar esta figura del emprendedor y que pueden reducir dicha mortalidad:

- 1. La cuestión del IVA.** Desde hace un tiempo, en España se propone que las empresas que no hayan cobrado alguna factura, puedan no incluirlo o no liquidarlo en la próxima declaración mientras ellas no hayan ingresado dichos importes. Esta medida debería implantarse de manera urgente como mínimo para emprendedores y pequeñas empresas que aún no trabajen con volúmenes de ingresos muy elevados, pues son las que más se resienten, si son ellas las que deben financiar a la administración, adelantando un dinero que no tienen en su cuenta.
- 2. Las cuotas de la Seguridad Social.** Tal como veníamos diciendo, en países donde se contempla la figura del emprendedor como algo que merece una cierta diferenciación, una de las primeras medidas adoptadas ha sido la reducción de las cuotas a la Seguridad Social. Actualmente, en España hay que pagar unos 250 euros cada mes, mientras en países como Francia y Holanda pagan alrededor de 150 euros al año. Siendo países con unas mejores condiciones y perspectivas económicas. Cabe mencionar que dicha medida no tendría por qué menguar los ya maltrechos ingresos de las arcas públicas, puesto que reduciría drásticamente el fraude que existe en este sentido, a la vez que reduciría el número de personas que cobran prestaciones por desempleo.
- 3. Las bonificaciones a la contratación de trabajadores.** Una de las medidas tomadas para reducir el número de desempleados en España y que precisamente ha eliminado el actual Gobierno español son las bonificaciones a la contratación

de trabajadores. Para el que no conozca la cuestión y dicho de otra manera, esto son los incentivos a la contratación de personas. Hasta ahora, estos incentivos estaban fijados en función de la situación de la persona que iba a ser contratada (situación de paro de larga duración, algún tipo de discapacidad, víctimas de violencia de género, etc.). Lo que aquí propongo es incentivar la contratación de trabajadores en función de la situación de la empresa. Porque, primero, es la empresa quien debe decidir a quién contratar y sus criterios deben ser la formación, la experiencia y las aptitudes de la persona a quién contrata. Y no la situación del contratado. Y, segundo, porque las pequeñas empresas solo contratan trabajadores cuando llegan a un nivel de facturación, este es regular y sostenido en el tiempo, etc.

Existe una máxima que dice que en España hay unos tres millones de empresas de menos de cinco trabajadores. Si cada una de ellas contratase a una persona, el paro se reduciría directamente a la mitad. Sé que es utópico y poco realista, pero creo que es momento de facilitar las cosas para que los que puedan, contraten trabajadores al precio que sea. La situación lo merece.

Y en lo que se refiere a la universidad y a los centros de soporte, dado que su poder legislativo es inexistente, su función tiene que centrarse básica y fundamentalmente en lo que ya hemos comentado: el fomento del emprendimiento y la creación de empresas en general y la formación de personas en el campo empresarial. Pero también deben empezar a fijar su atención en el mantenimiento y crecimiento de las ya existentes para que sean competitivas y no queden obsoletas sus actividades al cabo de unos años.

Aquí la función pedagógica de la universidad es básica. El mismo estudio GEM de este año destaca los emprendedores con estudios superiores como los grandes supervivientes en la creación de empresas, aún y con los tiempos que corren. Eso se traduce en que las universidades deben fomentar el emprendimiento, no solo en las facultades de económicas y empresariales, sino también en el resto de carreras y estudios, puesto que se pueden crear empresas en todos los sectores y con infinidad de actividades a desarrollar.

## Los diez factores claves que pueden maximizar las posibilidades de éxito de una empresa

Todo buen emprendedor debe elaborar su propio decálogo que lo ayude en su día a día y que permita que su proyecto llegue a tener éxito. Así que aquí os dejo mi propio decálogo emprendedor:

### 1. Lo importante no es el motivo, es la motivación

Como ya hemos comentado, existen emprendedores que crean una empresa por necesidad y otros por haber detectado una oportunidad. Da igual. Lo importante es la motivación que tengas en el proyecto. Tu negocio y la actividad a la que te dediques tiene que ser aquello que realmente te motive y por lo que lucharías contra viento y marea. Solo pregúntate qué quieres ser de mayor o qué es lo que harías si tuvieses solucionada tu vida económicamente y tendrás la respuesta.

### 2. Sé tú mismo y no quieras imitar a nadie

En todas las conversaciones entre emprendedores siempre suelen salir los mismos nombres como ejemplos a seguir: Steve Jobs, Bill Gates, Carlos Slim, Amancio Ortega, etc. Pienso que es bueno tener ejemplos y referentes a seguir pero solo en lo que se refiere al modelo de su negocio, nunca como persona a emular. Tú tienes que centrarte en tu negocio y en cómo hacer mejor las cosas, sin imitar a nadie.

### 3. No prometas cosas que no sabes hacer ni plazos inalcanzables

Es probable que una vez que te conviertas en emprendedor trabajes sábados, domingos y muchos festivos. Esto depende muchas veces del sector de actividad al que te dediques y los picos de trabajo que puedas tener tú o tus clientes. Aún así, tienes que intentar gestionar el tiempo a tu favor y respetar los días de descanso. Tú mismo y tu familia lo vais a agradecer.

Lo que nunca hay que hacer es comprometerse con un cliente con plazos que no se van a cumplir ni con trabajos que no se van a saber hacer y/o gestionar. Existen casos muy conocidos de empresas que devolvieron mucho dinero por no cumplir con el trabajo pero que en muchas ocasiones ganaron un cliente.

### 4. Escucha a tus padres, pero lo justo

No hace falta decir que tus propios padres pueden ser un gran puntal en tu vida, especialmente si decides emprender un

negocio. Por ello, muchos emprendedores de éxito no dudan en resaltar el apoyo de sus progenitores. En algunos casos, incluso les han prestado dinero para poder crear su empresa, así que trátalos bien...

Aun así, también existe el caso contrario: padres con una desmesurada aversión al riesgo que te dirán: "tu lo que tienes que hacer es buscar un trabajo serio en una gran empresa". Si todo el mundo pensase así, jamás se crearían nuevas empresas. Así que escucha a tus padres, pero lo justo.

### **5. La innovación no es solo crear productos nuevos**

Realmente para crear una nueva empresa no hace falta tener una idea innovadora que genere nuevos productos constantemente y rompa las reglas del mercado (lo que se conoce como innovación radical). Pero sí que es muy recomendable que aporte valor añadido, posea alguna ventaja competitiva y se diferencie de lo que ya existe en el mercado (lo que se conoce como innovación incremental). Sino en sus orígenes, sí a medida que entre en un mercado, conozca el sector y detecte qué cosas puede hacer diferente y, en definitiva, mejor.

Podemos innovar de muchas maneras, y no solo en el producto: podemos mejorar el proceso productivo, los servicios añadidos, reformular los precios, cambiar y ampliar los canales de distribución, etc. Grandes compañías como el Grupo Inditex o Ikea jamás inventaron nada nuevo, pues se dedican a negocios muy tradicionales como son el textil y el hogar, "simplemente" cambiaron el modelo de negocio y la manera de hacer las cosas.

### **6. Busca socios que aporten valor añadido**

Buscar un socio o un trabajador no resulta una tarea sencilla, sin olvidar el elevado coste que conlleva contratar personal cualificado con experiencia. Ante esto, hay emprendedores que recurren inicialmente a la incorporación de amigos, familiares y conocidos, con el riesgo que puede llegar a implicar, especialmente en el caso de trabajar con la pareja. Elegir un socio porque es una persona que conocemos, y no por sus aptitudes y competencias profesionales, suele conllevar problemas...

### **7. Busca que tu ventaja competitiva pueda perdurar en el tiempo**

Aún existen empresas que basan su ventaja competitiva en el poder de negociación que ejercen frente a sus proveedores

y/o clientes (por no mencionar las que lo basan en contactos políticos), aunque cada vez son menos y probablemente tengan los días contados. En cambio, recientemente hemos conocido casos en varios sectores, donde modelos basados en la innovación y la mejora en los procesos han permitido desbancar a las grandes empresas oligopolísticas del sector. Son estas el tipo de empresas que necesitamos y que permiten que el país sea más competitivo y su modelo se base en la productividad y el buen hacer. Además, este tipo de ventajas competitivas son las que perduran en el tiempo. Si no, tarde o temprano, la competencia nos puede “comer”...

### **8. No existen productos sin servicio ni servicios sin producto**

Hace años existían muchos oficios tradicionales y pequeños comercios que basaban su ventaja competitiva en la proximidad geográfica. De esta manera ejercían un cierto monopolio en su zona de influencia (fuese pueblo o barrio), en la que no había más remedio que comprar ahí, fuese el producto bueno o malo. Con la mejora del transporte y las telecomunicaciones en general, esa ventaja se ha esfumado y ahora el que no trabaja con un buen producto y es honrado y sincero con lo que ofrece, seguramente ya haya cerrado o esté a punto de hacerlo.

La mejora de las comunicaciones también ha llevado a muchos sectores a una información casi perfecta. De este modo, existen millones de páginas web donde poder comparar productos y leer comentarios de otros usuarios. Por ello, trata de ofrecer siempre un buen producto y añadir todos los servicios que puedan mejorar la experiencia de compra del cliente.

### **9. Cuida y vigila las relaciones personales**

Igual que hablábamos de la incorporación de socios, podríamos hablar de la relación entre trabajadores. Hoy en día aún existen empresas que prohíben terminantemente las relaciones sentimentales dentro de la empresa, pero la realidad es que mucha gente encuentra pareja en el trabajo (incluso en estas empresas). Lo único que no suele ser muy recomendable en este tipo de relaciones es llevarse el trabajo a casa porque uno puede acabar muy saturado de hablar siempre de trabajo.

Lo mismo puede ocurrir en relaciones entre clientes y proveedores. Así que ten cuidado a la hora de hacerte amigo de clientes y proveedores, ya que la relación personal puede afectar a la profesional.

## **10. Nunca envidies a otro emprendedor**

Existe una cierta envidia en lo que a los emprendedores se refiere. Esta suele venir de personas que trabajan por cuenta ajena y que nunca han buscado realizar sus sueños porque no se atreven, o de emprendedores que hayan podido tener una suerte dispar. En ambos casos, el origen puede ser un estado de frustración que se acaba traduciendo en envidia. Así que si hablan mal de ti, ¡querrá decir que estás en el buen camino! Pero procura no hablar mal de nadie, ya que el principal perjudicado acabarás siendo tú mismo.







# Referencias bibliográficas





- Baumol, W. (2003). "On Austrian analysis of entrepreneurship and my own". *Advances in Austrian Economics*. Emerald Group Publishing, 6.
- Gulst, N., Maritz, P. A. (2011). "The Paradoxical Nature of New Venture Failure". *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 8th AGSE IERE Special Issue.
- Laborda, A. (2012). "Supervivencia empresarial en épocas de crisis". *Informe Económico de Esade*, mayo, 31-45.
- Moriano, J. A. (2005). *El perfil psicosocial del emprendedor*. Madrid, CES, Colección Estudios.
- Morris, M. H. y Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Fort Worth. Harcourt College.
- Peiró, F., Perdrix, G., Torruella, A. (2011). *Escuela de emprendedores*. Barcelona. Libros de Cabecera.
- Rotter, J. B. (1966). "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement". *Psychological Monographs*, 80.
- Schuller, R. H. (2006). "Success is Never Ending: Failure is Never Final". *Orient Paperbacks*. New Delhi.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Oxford, Oxford University Press.
- Trias de Bes, F. (2007). *El libro negro del Emprendedor; no digas que nunca te lo advertieron*. Barcelona, Empresa Activa.
- Valls, J. y otros (2009). "Análisis de les causes de fracàs de les persones emprenedores". *Informe Programa Inicia*. Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses. Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., De Castro, J. (1999). "Differing perceptions of new venture failure: A matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs". *Journal of Small of Business Management*, 37.













Este libro pretende hacer pensar y reflexionar al lector sobre la importancia y la necesidad de planificar las decisiones relacionadas con el proceso de emprender. Planificar e intentar ser objetivos son claves para reducir los fracasos y se contraponen a la intuición y al "estoy seguro de que esto va a funcionar".

En los tiempos actuales de crisis y cambio, esta obra cumplirá su objetivo si contribuye a evitar el fracaso de alguna iniciativa emprendedora en curso o ayuda al lector a extraer lecciones para la puesta en marcha de nuevas empresas en el futuro.

**Pocket RedEmprendia** es una colección de RedEmprendia dedicada a la publicación de textos sobre el emprendimiento universitario y sus ámbitos afines. Su objetivo es abordar de un modo claro, conciso y asequible para no expertos, aquellos temas que puedan resultar de interés para los emprendedores, los que quieran serlo y quienes ayudan a emprender.

