[EX-ANTE]

Fracaso del emprendimiento, éxito del emprendedor. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de Ingeniería UC

Es conveniente desafiar el concepto tradicional de salida, entendido como sinónimo de fracaso puro y duro. ¿Cuál es, entonces, la fórmula del éxito? Esos factores para el éxito no se concentran necesariamente en el emprendimiento ni en la empresa. Tampoco es el brillo propio de un solo producto o servicio que traspase fronteras y conquiste a consumidores en todo el mundo.

Converso recientemente con un ingeniero, saliendo de su primer ***start-up***, algo chamuscado. Se trata de un adulto joven (40 aprox.) con muy buena preparación y trayectoria ejecutiva previa. Decidió salir de un negocio ***boutique*** que no terminaba de levantarse por falta de escala y penetración de mercado. Se cuestionaba su futuro y lo abrumaban las dudas respecto de su potencial como emprendedor. Esto me motivó a escribir y ahondar un poco en el proceso de salida y cuestionar las nociones de fracaso (y éxito) asociadas a las mismas. Y ver qué enseñanzas y (esperanzas) se puede brindar a profesionales que están viendo zozobrar su proyecto.

Partamos por la cultura popular en torno al tema: se repite que la mayor parte de los emprendimientos fracasa. Sin embargo, no es tan claro qué quiere decir fracasar. El glamoroso ***venture capital*** (VC) solo consigue éxito en uno de cada 10 intentos. Aunque en EE. UU., el VC tiene poco impacto masivo: los capitalistas de riesgo financian menos de 1.000 de los 500.000 ***start-ups*** anuales.

De ese medio millón, un 45% sobrevive 8 años o más. Según la OCDE (2016), 51% de todas las nuevas empresas fundadas en 2008 sobrevivieron los primeros 5 años. Y, gran sorpresa, entre empresas que se cierran, alrededor de un tercio eran rentables al momento de la salida. (La empresa de mi amigo no ganaba, pero empataba). Entonces, ¿qué significa fracasar?

En general, el éxito se mide como sobrevivencia. Sin embargo, esta métrica es muy limitada, pues sin duda hay elementos positivos y negativos en las salidas. Y más interesante aún, las emociones asociadas a ese proceso determinan en buena medida la disposición a re-emprender.

Por supuesto, los emprendimientos que sobreviven contribuyen a generar empleos, innovación y a la competitividad de los mercados. Pero ¿qué hay de las valiosas lecciones empresariales aprendidas por aquellos que salen del juego, y que terminan empoderando a nuevos ***start-ups*** o renovando a empresas establecidas? Eso, sin contar las enseñanzas que extraen de esas experiencias los demás participantes en la industria.

Por estas razones, es conveniente desafiar el concepto tradicional de salida, entendido como sinónimo de fracaso puro y duro.

Emprender es actuar, es decidir cuánto arriesgar. Nadie que inicia una aventura empresarial, sin importar el tamaño de la empresa que nace, tiene asegurado el éxito. Por el contrario, por desconocimiento, por falta de capital, por no tener la preparación, por factores internos y externos, termina fracasando la mitad en los primeros 5 años. La empresa de nuestro ingeniero se encontraba en ese "valle de la muerte".

En general, las investigaciones muestran que los emprendedores con mayor capital humano (ya sea buena educación formal o sólida experiencia industrial) logran mejores desempeños, por sus capacidades de aprendizaje que les permiten sobreponerse a entornos inciertos y situaciones cambiantes. Este ingeniero contaba con varios de esos factores a su favor, pero al parecer no fueron suficientes.

Asimismo, los emprendedores que logran una buena ***performance*** en su primer negocio antes de retirarse, alcanzan muy buenos ingresos en sus siguientes actividades empresariales o ejecutivas. El problema es que tanto sus calificaciones profesionales, como esa trayectoria de emprendedor relativamente exitosa, incrementan su costo-oportunidad de dejar de lado una atractiva carrera ejecutiva. Lo que hace que terminen saliendo (cerrando o vendiendo el negocio) para emplearse.

Esto es trágico, del punto de vista del emprendimiento, pues los más calificados para alcanzar un éxito futuro, no reinciden. Y al revés, algunos reincidentes, podrían estar poco preparados para alcanzar logros relevantes. Aunque hay estudios de las universidades de Stanford y de Michigan que muestran que los emprendedores tienden a ser exitosos a partir de su segundo intento.

¿Cuál es, entonces, la fórmula? Esos factores para el éxito no se concentran necesariamente en el emprendimiento ni en la empresa. Tampoco es el brillo propio de un solo producto o servicio que traspase fronteras y conquiste a consumidores en todo el mundo. El principal empuje, el motor, como lo sostiene la perspectiva de ***Effectuation*** del emprendimiento, por sobre las estadísticas, es ese líder emprendedor capaz de partir con lo que tiene, en particular sus talentos y redes, no arriesgar más que su pérdida aceptable, cocrear con otros, dejando a los objetivos y visiones emerger en el proceso, en vez de amarrarse a metas prefijadas, y siempre intentar controlar su destino, evitando confundir a sus planes de negocios con pronósticos predictivos.

Es ese líder que duda, itera, aprende, pivotea, comprometido con sus ***stakeholders***, convocante, cautivador, movilizador, capaz de hacer frente a la incertidumbre como única certeza. Ese personaje que se activa y convierte al error, en superación y le da la vuelta al fracaso.

Los escenarios actuales de los mercados reflejan un elevado dinamismo, incesantes cambios y la creación de avances e ideas cada vez más innovadoras. Todo esto nos lleva al razonamiento ***efectual***.

Creo, humildemente, que tal como lo sostiene la perspectiva de ***Effectuation*** en el emprendimiento, la estadística inexistente, lo más interesante de considerar es el éxito del emprendedor, más que de sus emprendimientos. A mi amigo le transmito confianza en su futuro, dados sus valiosos medios y recursos personales. Y, por tanto, lo invito a él y a otros que se puedan identificar con esta lectura a considerar el emprendimiento como una forma de vida, en la que se conjugan éxitos y fracasos, satisfacciones y desafíos, bajo el profundo convencimiento de ser dueño de su destino. Todas cosas que el dinero no puede comprar.

*Artículo basado en las investigaciones de Nielsen & Sarasvathy (2015; 2016; 2018).