

## Fernando Trías de Bes

Escritor y economista.  
Profesor asociado de  
Esade

# Por qué fracasan las 'start-ups'



Permítanme aclarar qué entiendo por *start-up*, porque enseguida se nos va la mente al mundo digital: una nueva aplicación, un nuevo

software, un servicio que utiliza tecnología nueva o existente.

No. Una *start-up* va mucho más allá de lo digital. Cada vez es más difícil construir una ventaja competitiva puramente tecnológica. El secreto está en utilizar tecnología existente para construir un modelo de negocio determinado, pues la curva de aprendizaje de un modelo de negocio es difícilmente sorteable, mientras que la tecnología se copia en un pestañeo. Por tanto, nos referimos a *start-ups* como cualquier iniciativa empresarial que arranca de cero, en el seno o no de otra organización.

Las *start-ups* fracasan porque olvidan la razón de ser de su propia existencia: la incertidumbre. Una *start-up* está sujeta a un grado de incertidumbre tan elevado que no es posible definir un portafolio cerrado, no es viable cerrar una estructura organizativa, incluso la propuesta de valor va a tener que ser revisada. Algunos estudios identifican como primera causa de fracaso de una *start-up* que el mercado no necesita lo que la *start-up* ha lanzado. El segundo motivo es quedarse sin recursos, y el tercero, no contar con las personas adecuadas. Dinero, mercado y personas. Nada nuevo bajo el sol. Las *start-ups* fracasan por los mismos motivos por los que fracasa cualquier empresa.

El factor diferencial de la *start-up* es que, al estar en sus inicios, dispone de una capacidad de rectificación que una organización ya establecida no posee. Y por eso el secreto para que una *start-up* salga adelante es precisamente ser consciente de que la incertidumbre en la que está sumida es la que debe regir la mayor parte de las decisiones. La incertidumbre sólo se reduce con información. Y la información más valiosa es aquella que proviene de una retroalimentación. Las *start-ups* beben de ideas, conceptos, de imaginar un futuro que no existe. Por eso, sin querer, se cae en la elucubración mental y en el error de pensar que el mercado se ha de adaptar a la idea, y no la idea al mercado. La información que debe manejar una *start-up* debe ir encaminada no a calcular potencial de mercado para la idea, sino a saber cómo hay que modificar la idea para que tenga potencial. Sólo entonces podremos plantearnos: ¿puede hacerse de forma rentable? Y la segunda: ¿es escalable? La rentabilidad y la escalabilidad son dos cuestiones que sólo tiene sentido plantear cuando la idea ha sido adaptada al mercado.

La idea, la maldita idea, sigue siendo para nosotros más importante que el mercado. Se dice que por la boca muere el pez. Yo diría que por la idea muere la *start-up*. Lo paradójico es que la idea fue lo que la hizo nacer. |