

# Claves de éxito y fracaso de una *startup*

PILAR LLORET

Univesitat Oberta de Catalunya

Fecha de recepción: 12/3/2020

Fecha de aceptación: 5/7/2020

## RESUMEN

El impacto económico de las *startups* según *Startup Genome* (2020) asciende a casi 3 billones de dólares. En tan solo dos años, desde 2016 hasta 2018, la cifra de *startups* ha aumentado un 20% y la inversión ha aumentado un 200%. La inversión en este tipo de empresas es cada vez más atractiva, y a pesar de su aumento no todas las *startups* llegan a consolidarse en el mercado. Este artículo expone los principales factores que contribuyen al éxito o al fracaso de una *startup*.

Clasificación JEL: G12, G32, M13

## PALABRAS CLAVE

*Startup*, optimismo, experiencia, escalabilidad, monetización, innovación, inversión.

## ABSTRACT

The economic impact of *startups* according to *Startup Genome* (2020) amounts nearly \$3 trillion. In just two years, from 2016 to 2018, the number of *startups* has increased by 20%

and investment in this type of company has increased by 200%. Investment in such companies is becoming more attractive, and despite its increase not all *startups* come to consolidate in the market. This article outlines the main factors that contribute to the success or failure of a *startup*.

JEL classification: G12, G32, M13

## KEYWORDS

*Startup*, optimism, experience, scalability, monetization, innovation, investment.

---

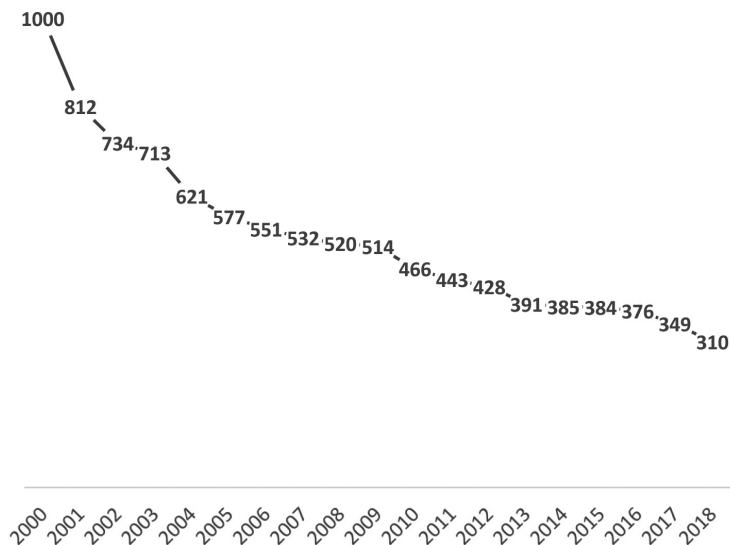
## 1. Introducción

Cuando nos referimos a una empresa *startup* o empresa emergente nos referimos a empresas de nueva creación en la que se combina la innovación y el crecimiento rápido. Normalmente es fundada por un emprendedor quien posee los ingredientes necesarios para lograr materializar su sueño.

La combinación sueño, más innovación, más crecimiento rápido, conlleva también una cuarta característica: la incertidumbre que supone el riesgo a perderlo todo y quedarte en el camino de conseguir tu sueño.

Podemos encontrar numerosos casos de *startups* de éxito que han logrado no solo crecer sino posicionarse en el mercado como líderes, como pueden ser Amazon, Facebook y Apple, pero el camino del emprendimiento no es una tarea fácil, como veremos a lo largo de este artículo. De acuerdo con Mansfield (2020), en Estados Unidos el porcentaje de *startups* que desaparecen en los primeros cuatro años de vida es del 44%. Este mismo dato, en España es del 48%, según datos que hemos obtenido de 1.000 *startups* creadas en 2000 (ver figura 1). Se comprueba que al cuarto año seguían vivas 621 *startups*.

En este artículo nos centraremos en los factores de éxito y de fracaso que hacen que una *startup* se consolide dentro del mercado o, por el contrario, desaparezca.



Nota: Elaboración propia con datos de SABI (Registro Mercantil).

**Figura 1.** Evolución de las empresas que sobreviven año a año, de una muestra de 1.000 *startups* creadas en el año 2000.

## 2. Factores de éxito de una *startup*

Cuando pensamos en el éxito de una *startup* a todos nos viene a la cabeza nombres como Amazon, Xioami, Dropbox, Apple, Glovo, Netflix, Mr. Wonderful, etc. Si observamos sus características podemos encontrar que en todas ellas aparecen unos rasgos o factores de identidad que, sin duda, han conseguido catapultarlos hacia el éxito. A continuación, se describen los principales factores de éxito de una *startup*:

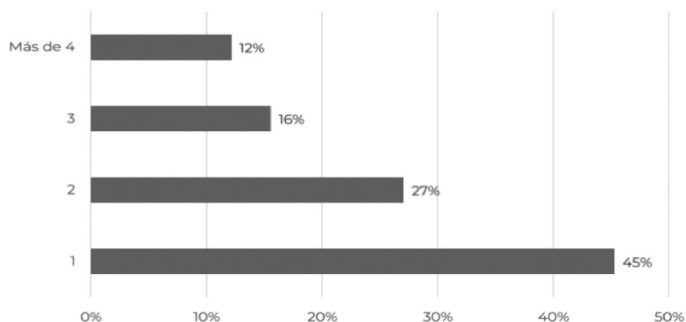
### *El emprendedor*

Suele decirse que detrás de toda *startup* hay un loco soñador que quiere materializar su sueño. En todas las empresas de éxito sean tradicionales o *startups* la figura del emprendedor o el fundador es clave. Suelen ser personas optimistas, con ganas de emprender, capacidad de liderazgo y visión a largo plazo, pero, además han de ser resilientes al fracaso, capaces de no

desanimarse cuando sean rechazados y no “tiren la toalla” al recibir un no por respuesta. Suelen tener experiencia previa y una amplia red de contactos. De acuerdo con South Summit (2019) el 54% de las *startups* son creadas por emprendedores en serie. De este 54%, el 18% ha creado al menos tres *startups*. Respecto a la experiencia, el 58% de los emprendedores en serie fracasaron y el 36% vendió a un tercero la *startup*.

Como dijo Steve Jobs, empresario, emprendedor y cofundador de Apple “*Tienes que actuar y estar dispuesto a fracasar. Si tienes miedo a fracasar, no vas a llegar muy lejos*”.

En relación a la probabilidad de fracaso cabe destacar la conclusión de South Summit en la que a medida que el emprendedor adquiere aprendizaje y experiencia disminuye la posibilidad de fracaso, pasando del 45% de probabilidad de fracaso en el caso de ser su primera *startup* al 12% si ya ha creado más de cuatro *startups*, tal y como muestra la figura 2.

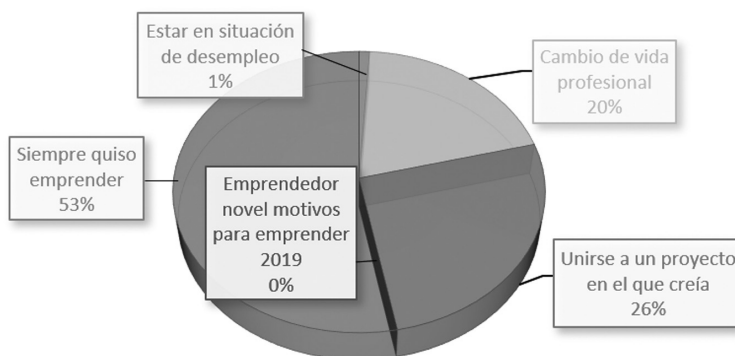


**Fuente:** South Summit (2019).

**Figura 2.** Probabilidades de fracaso a la hora de crear una *startup* en función del número de *startups* que ha creado el emprendedor (datos para España).

Tienen más probabilidad de éxito las *startups* que cuentan con más de un fundador. De acuerdo con Mansfield (2020), tener dos fundadores aumenta en un 30% la cantidad de financiación conseguida. Cuando son varios los fundadores, se caracterizan por tener perfiles diferentes y complementarios. En la mayoría de los casos son amigos, están comprometidos con el proyecto, comparten valores y la visión de futuro de la empresa.

Según South Summit (2019) solo el 1% de los emprendedores eligieron esta opción por encontrarse en una situación de desempleo. El restante 99% fue decisión propia según las motivaciones (ver figura 3).



**Fuente:** Elaboración propia a partir de South Summit (2019).

**Figura 3.** Motivación a la hora de emprender.

## ***Identificación del mercado y de la necesidad real del cliente***

### *Identificación del mercado*

El primer paso para ir materializando el sueño del emprendedor es comprobar que existe un mercado que necesita de su producto y/o servicio. Por ello, es conveniente que antes de iniciar el negocio se realice un estudio de mercado para comprobar que su producto/servicio tiene salida. También es conveniente realizar cuantos test sean necesarios para comprobar que las hipótesis en las que se basa el estudio previo son factibles.

El estudio de mercado no ha de verse como un aspecto puntual a la hora de iniciar el proyecto, sino que periódicamente es conveniente revisar el mercado y si las necesidades del cliente han cambiado o se pueden incorporar novedades al producto o servicio. No hay que olvidar que la globalización del mercado y el desarrollo del comercio electrónico permite a las empresas llegar a más público pero también atrae a un mayor número de competidores que viendo el éxito de la idea repliquen el modelo. Por tanto, la *startup* no debe, lo que popularmente se dice, “*dormirse en los laureles*”, ya que corre el riesgo de que su idea quede desfasada o bien la competencia lo haga mejor que ella.

### *Tamaño del mercado*

En cuanto a la elección del mercado son preferibles los de mayor tamaño, puesto que se pueden encontrar más oportunidades. No se trata de mate-

rializar una idea que cubra una necesidad general del mercado, ya que nos podemos encontrar con algún competidor que domine este mercado y con el que no podamos competir, pero sí se puede buscar un nicho que no esté excesivamente explotado.

### *Necesidad real del cliente*

En cuanto a la materialización de la idea, se trata de diseñar un producto exclusivo que aporte al cliente una ventaja adicional a un precio menor que el resto de competidores siendo este producto/servicio accesible al cliente y fácil de usar.

Para ello es fundamental identificar las necesidades de los consumidores y comprobar si el producto/servicio, tal como está en este momento, satisface o no su demanda para continuar trabajando la idea o bien lanzarlo al mercado. En este sentido, es primordial acertar en el momento del lanzamiento del producto, ya que si nos anticipamos podemos encontrarnos con una falta de demanda para nuestro producto. En caso contrario, si llegamos los últimos, ya no tendremos oportunidad de venta porque la competencia se habrá adelantado.

### *Focalización*

Al menos en una primera etapa es mejor concentrarse en un producto y también en un segmento de mercado, y a medida que la empresa vaya asentándose en el mercado se puede ir ampliando el producto o servicios o bien mejorar el existente.

### *Experiencia de usuario*

Con el acceso por parte del cliente a Internet, puede conseguir lo que quiera. Con solo un clic optará por aquel producto o servicio que le resulte más fácil, le resuelva más rápido su necesidad y, por descontado, sea más barato. Por tanto, la *startup* ha de proporcionar al cliente la mejor experiencia de compra o prestación de servicio con el fin de que este repita su compra y consiga una fidelización.

Epic Games *startup*, fundada en Estados Unidos en 1991 por Tim Sweeney, se dedica al desarrollo de videojuegos. Ha conseguido una financiación de 1.250 millones de dólares y ha creado, entre otros, el juego Fornite que domina el sector de los videojuegos desde hace un par de años. En 2019 facturó 1.800 millones de dólares y está valorada en 15.000 millones de dólares. Según SuperData, la unidad de Nielsen dedicada a los estudios de mercado de videojuegos, el éxito de Fornite reside en sus actualiza-

ciones y al servicio conocido como el pase de batalla (suscripción), que hace que los jugadores se conviertan en clientes y compren una variedad de productos potenciados en el juego (skins, bailes, armas, etc.).

### ***Equipo humano***

Para que la idea del emprendedor vaya tomando forma es necesario que este se rodee de un equipo de confianza, multidisciplinar, proactivo y resolutivo, capaz de tomar decisiones de cualquier ámbito de la empresa como consecuencia de su mentalidad empresarial, conocimiento amplio de los clientes y sus necesidades y, por supuesto, la experiencia de usuario, o lo que es lo mismo tanto el emprendedor como los miembros del equipo utilizan su experiencia como usuarios a la hora de ofrecer un mejor producto/servicio. Como dice el famoso refrán popular “rodéate siempre de los mejores”. Estos equipos se caracterizan por la asignación de roles, es decir, cada persona tiene asignado un papel y sabe con exactitud qué se espera de él y en donde el equipo funciona como tal y no hay lugar a egos individualistas. A menudo, y sobre todo en el inicio de la *startup*, el equipo puede contar con el asesoramiento (*mentoring*) de un experto o de otro emprendedor con mayor experiencia.

### ***Modelo de negocio***

Junto con el liderazgo del emprendedor y la elección correcta del equipo que lo acompaña, hace falta que la empresa diseñe un correcto modelo de negocio, o lo que es lo mismo, buscar aquel conjunto de decisiones que le permitirá encontrar un equilibrio entre las diferentes partes que intervienen en ella, como pueden ser: clientes, inversores, empleados, proveedores y la sociedad.

Para lograr el equilibrio entre las partes, la empresa ha de conseguir generar beneficio y transformarlo posteriormente en liquidez.

El diseño del modelo de negocio implica la toma de decisiones relacionadas entre otras variables con: la propuesta de valor (necesidad que va a satisfacer), segmento del cliente al que dirigirse, experiencia del cliente, elección del canal de distribución (comercio minorista, *outlet* o Internet, por ejemplo) y forma de entrega del producto, competidores, modelo de ingresos (fijación de precios y posibles descuentos, búsqueda de financiación) y estructura de costes.

### ***La financiación***

Una de las características de las *startups* es que sus principales fuentes de financiación no son las tradicionales, como puede ser acudir en el momento de crear la empresa a una entidad bancaria a solicitar un préstamo para iniciar el

proyecto, sino que acuden a fuentes de financiación alternativas y diversas, si bien es cierto que cada vez más entidades financieras destinan parte de sus recursos a la financiación de proyectos emergentes e incluso existen líneas de financiación públicas para *startups* a través de organismos oficiales.

En cuanto a la primera aportación, normalmente de pequeña cuantía, la suele realizar el propio fundador, sus familiares o sus amistades. Es decir, alguien del círculo íntimo del emprendedor que no le importa arriesgarse a perder el capital invertido si finalmente la idea triunfa. Es lo que se conoce como FFF: Familia, amigos y locos, (en inglés, *family, friends and fools*).

A medida que el proyecto va creciendo y necesita de mayor inversión podemos encontrar diferentes fuentes de financiación como pueden ser: incubadoras y aceleradoras de *startups*, *business angels*, capital semilla, capital riesgo, *private equity*, plataformas de inversión colectiva, etc.

Tanto en España como Europa, los porcentajes de utilización son similares salvo en el caso de la *startup* española en donde el apoyo de la familia y los conocidos es superior a la media europea que tiende a utilizar más los fondos privados.

En relación a la financiación de la *startup*, sea cual sea su modalidad, es necesario:

- Tener un amplio conocimiento de las diferentes vías de financiación así como elegir la más adecuada en cada etapa del ciclo de vida en que se encuentre.
- Calcular la inversión mínima necesaria para la puesta en marcha del proyecto así como realizar una previsión de las necesidades de financiación futuras con el fin de no quedarse sin recursos económicos mientras la empresa no consigue monetizar el proyecto.

## ***Monetización***

La monetización, o lo que es lo mismo, la generación de dinero por sí mismas, es clave para la *startup* y su negocio y es uno de los indicadores de su éxito, ya que permite a la empresa su financiación y, por tanto, su expansión.

A la hora de hablar de la monetización de las *startups* hay que tener en cuenta que no todas las empresas comienzan a generar dinero al mismo tiempo con lo que, en las primeras fases de la empresa, su éxito se puede medir con otro parámetro que no sea la monetización.

## ***Escalabilidad***

El crecimiento rápido es una de las características intrínsecas de la *startup*, ya que están diseñadas para crecer rápido en pocos años. Para lo-



grar este crecimiento rápido necesitan, además de contar con una tecnología potente, poder ser *escalables*, o lo que es lo mismo, conseguir crecer en otros territorios (internacionalización) e incrementar beneficios con el menor coste. Es decir, sin tener que llevar a cabo nuevas inversiones al mismo ritmo que el incremento de ingresos.

En términos de costes, se trata de ir reduciendo los costes del producto al ir creciendo, aún manteniendo el precio del producto o servicio constante. La escalabilidad puede presentarse en diferentes grados según la actividad de la empresa en función si esta tiene costes de producción y/o de distribución de sus productos.

Diseñar un modelo de negocio escalable no es fácil, ya que el producto o servicio ofertado ha de ser aceptado en diferentes mercados y por clientes de diversas culturas. Por eso, la flexibilidad y la adaptabilidad han de estar presente a la hora de diseñar el modelo de negocio de la *startup*.

### ***Internacionalización***

Para tener escalabilidad, la *startup* necesita expandirse a nuevos mercados. Esta internacionalización resultará más fácil para aquellas empresas que han nacido en mercados de mayor tamaño, pero también presenta alguna limitación, como es su coste. Sin recursos o suficiente inversión no es recomendable salir a nuevos mercados hasta haber consolidado su posición en su mercado o región de referencia. De ahí el reto de las nuevas *startups*: conseguir el equilibrio entre focalización y escalabilidad.

Reid Hoffman, emprendedor y fundador de LinkedIn y Brian Chesky, cofundador de Airbnb, durante una conversación ofrecieron este consejo a los futuros emprendedores “*para escalar, has de hacer cosas que no escalan*”.

### **3. Factores que contribuyen al fracaso de una *startup***

No existe una fórmula científica que proporcione el éxito ni que evite el fracaso en el mundo de la empresa. El proceso por el cual la idea de un emprendedor se transforma en realidad requiere una serie de decisiones continuas dentro de un mercado cada vez más globalizado con cambios rápidos y constantes. Por otro lado, a menudo, la decisión no es únicamente del fundador sino que intervienen terceras personas (como por ejemplo los inversores). Estas decisiones han de ser las adecuadas en todo momento; la línea que separa el éxito del fracaso es muy delgada.

Según múltiples estudios, como el de Bednar y Tariskova (2017) y European Business Angels Network (2018), 9 de cada 10 *startups* terminan fraca-

sando. Y el 75% de las que recibieron apoyo, por parte de inversores de capital riesgo, no devuelven la financiación a sus inversores. Y entre el 30-40% de los inversores pierde todo su dinero. Estos porcentajes indican que no todas las *startups*, aún contando con la idea e ilusión del emprendedor, sobreviven.

En relación con el fracaso de una *startup*, CB Insights (2019), en un estudio de más de 100 mensajes publicados por *startups* que anunciaban su cese de actividad, identificó los 20 factores más comunes de fracaso (ver figura 4).

<b>Factores más comunes de fracaso</b>	<b>%</b>
1. Ausencia de mercado	42%
2. Quedarse sin financiación	29%
3. Elección de un equipo no adecuado	23%
4. No tener en cuenta a la competencia	19%
5. Problemas a la hora de determinar el precio del producto/servicios y sus costes	18%
6. Producto difícil de usar	17%
7. Producto sin modelo de negocio	17%
8. Política de marketing errónea	14%
9. Ignorar a los clientes	14%
10. Error en el momento de lanzamiento del producto/servicio	13%
11. Falta de enfoque (ausencia de un segmento claro de mercado)	13%
12. Discrepancias entre el equipo fundador y los inversores	13%
13. Errores en la implementación de la propuesta de valor	10%
14. Falta de pasión	9%
15. Expansión geográfica fallida	9%
16. Falta de financiación/Falta de interés, por parte de los inversores	8%
17. Problemas legales (marca, patentes, Ley de Protección de Datos...)	8%
18. Falta de red de contactos	8%
19. Agotamiento del emprendedor	8%
20. No corregir rápidamente cuando aparecen errores	7%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos informe CB Insights.

**Figura 4.** Factores de fracaso comunes en la *startup* que cerraron su negocio.

No se puede asociar un solo factor al éxito o al fracaso de una *startup* sino que, habitualmente, en las empresas que cierran se combinan algunos de estos factores. Por ejemplo, Tuenti, la red social que en el año 2009 se posicionó como la red social más popular de España, por encima de Facebook y que en 2010 fue vendida a Telefónica por 70 millones de euros. Sin embargo, finalmente, cerró como red social en 2016. Otro ejemplo lo constituye la *startup* Wazypark, quien en 2015 fue una de las ganadoras del campus de emprendedores de Seedrocket. Su modelo consistía en una aplicación que ayudaba a localizar una plaza de aparcamiento avisando al usuario cuando una plaza quedaba libre. A pesar de que esta empresa se valoró en casi 15 millones de euros, no supo diseñar un modelo de negocio ganador y en 2016 contaba con más de 1.200.000 usuarios aunque su facturación no superó los 35.000 euros con unas pérdidas de 1,2 millones de euros. En 2018 entró en concurso de acreedores.

Llegar a destiempo al mercado también puede conllevar al fracaso de una *startup*. Es el caso de Boo, *startup* británica dedicada al comercio electrónico que en 1998 se constituyó para la venta de moda y accesorios por Internet. La realidad fue que en aquella época solo el 20% de la población británica tenía acceso a Internet lo que conllevó que en mayo del 2000 entrara en quiebra y su posterior liquidación. En este caso, la *startup* británica Boo llegó anticipadamente al mercado.

#### 4. Conclusiones

Poner en marcha una *startup* requiere, sin duda, la idea de un soñador pero también necesita la toma de decisiones adecuadas durante todo su ciclo de vida si queremos que este sueño se transforme en realidad. Como hemos visto, 9 de cada 10 *startups* acaban fracasando y el 90% de las *startups* desaparecen antes de completar el cuarto año de vida. Por tanto, a la hora de emprender es necesario conocer cómo lo hacen las mejores *startups* y cuáles son los factores comunes a todas ellas que permiten alcanzar el éxito y, por descontado, ser conocedores de los factores que provocan el efecto contrario, o lo que es lo mismo, contribuyen a su desaparición.

En el presente artículo se han analizado los principales factores de éxito, que podemos resumir en tres grandes bloques que ayudan a la empresa emergente a lograr su éxito: el emprendedor y su equipo; un producto o servicio consiga satisfacer de una forma efectiva (y mejor que la competencia) la demanda del cliente y un buen modelo de negocio.

## Referencias bibliográficas

- AMAT, O. y LLORET, P. (2014) “Avanzando. Claves para sobrevivir y crecer”, Profit, Barcelona.
- BEDNAR, R. y TARISKOVA, N. (2017) “Indicators of *startup* failure”, International Scientific Journal, año 2, número 5, pp. 238-240.
- BUSINESS IN FACT (2016) “Modelo de negocio y su importancia para triunfar”. <<https://businessinfact.com/bloggers/modelo-negocio-importancia-triunfar-201606212846.html>>.
- CAURIN, J. (2017) “Capital Semilla”, emprendepyme.net. <<https://www.emprendepyme.net/capital-semilla.html>>.
- EUROPEAN BUSINESS ANGELS NETWORK (2018) “Statistics Compendium European Early Stages Market Statistics”. <<https://www.eban.org/wp-content/uploads/2018/07/EBAN-Statistics-Compendium-2017.pdf>>.
- GAGE, D. (2012) “The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 *Startups* Fail”, The Walt Wtreet Journal, Sept. 20. <<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>>.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2019) “Informe GEM España 2018-2019” <<http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf>>.
- MANSFIELD, M. (2020) “*Startups* Statistics, Small business Trends”. <<https://smallbiztrends.com/2019/03/startup-statistics-small-business.html>>.
- MOBILE WORLD CAPITAL BARCELONA (2019) “*Startup* Ecosystem Overview 2019”. <[https://mobileworldcapital.com/wp-content/uploads/2019/02/DIGITAL-STARTUP-ECOSYSTEM\\_OVERVIEW\\_ALTA.pdf](https://mobileworldcapital.com/wp-content/uploads/2019/02/DIGITAL-STARTUP-ECOSYSTEM_OVERVIEW_ALTA.pdf)>.
- SEPULVEDA, A. (2020) “Consejos para crear una *startup* escalable”. Startpoint. <<https://startpoint.cise.es/consejos-para-crear-una-startup-escalable/>>.
- SOUTH SUMMIT (2019) “Mapa del emprendimiento”. <<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ssassetspro/docs/press/MAPA%20EMPREN-DIMIENTO%202019%20-%20Presentación%20Rueda%20de%20prensa.pdf?timestamp=1568212647>>.