

# Claus de l'èxit i del fracàs d'una *startup*

PILAR LLORET  
Universitat Oberta de Catalunya

Data de recepció: 12/3/2020

Data d'acceptació: 5/7/2020

## RESUM

L'impacte econòmic de les *startups* segons *Startup Genome* (2020) ascendeix a gairebé 3 bilions de dòlars. En tan sols dos anys, des de 2016 fins a 2018, la xifra de *startups* ha augmentat un 20% i la inversió ha augmentat un 200%. La inversió en aquest tipus d'empreses és cada vegada més atractiva i, malgrat el seu augment, no totes les *startups* arriben a consolidar-se en el mercat. Aquest article exposa els principals factors que contribueixen a l'èxit o al fracàs d'una *startup*.

Classificació JEL: G12, G32, M13

## PARAULES CLAU

*Startup*, optimisme, experiència, escalabilitat, monetització, innovació, inversió.

## 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.

---

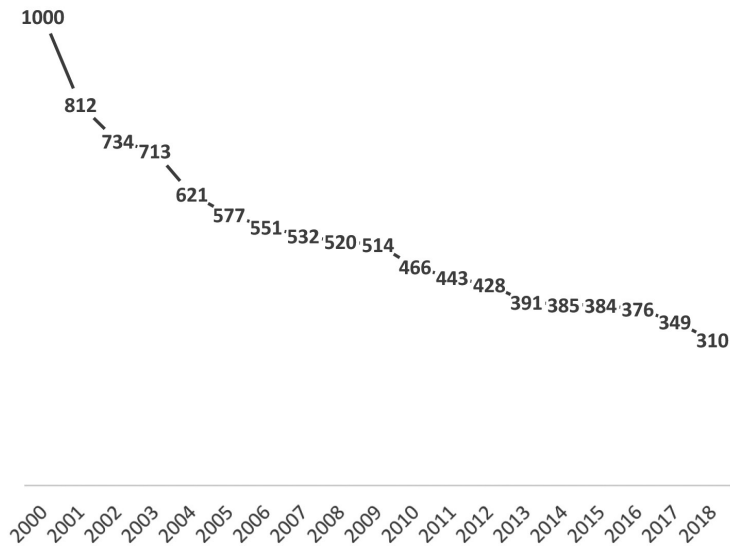
## 1. Introducció

Quan ens referim a una empresa *startup* o empresa emergent ens referim a empreses de nova creació en la qual es combina la innovació i el creixement ràpid. Normalment, la funda un emprenedor qui posseeix els ingredients necessaris per a aconseguir materialitzar el seu somni.

La combinació: somni, més innovació, més creixement ràpid, comporta també una quarta característica: la incertesa que suposa el risc a perdre-ho tot i quedar-te en el camí d'aconseguir el teu somni.

Podem trobar nombrosos casos de *startups* d'èxit que han aconseguit no sols créixer sinó posicionar-se en el mercat com a líders, com poden ser Amazon, Facebook i Apple, però el camí de l'emprenedoria no és una tasca fàcil, com veurem al llarg d'aquest article. D'acord amb Mansfield (2020), als Estats Units el percentatge de *startups* que desapareixen en els primers quatre anys de vida és del 44%. Aquesta mateixa dada, a Espanya és del 48%, segons dades que hem obtingut de 1.000 *startups* creades el 2000 (vegeu la figura 1). Es comprova que al quart any continuaven vives 621 *startups*.

En aquest article ens centrarem en els factors d'èxit i de fracàs que fan que una *startup* es consolidi dins del mercat o, per contra, desaparegui.



Nota: Elaboració pròpia amb dades de SABI (Registre Mercantil).

**Figura 1.** Evolució de les empreses que sobreviuen any a any, d'una mostra de 1.000 startups creades l'any 2000.

## 2. Factors de l'èxit d'una *startup*

Quan pensem en l'èxit d'una *startup*, a tots ens ve al cap noms com Amazon, Xioami, Dropbox, Apple, Glovo, Netflix, Mr. Wonderful, etc. Si observem les seves característiques, podem trobar que en totes elles apareixen uns trets o factors d'identitat que, sens dubte, han aconseguit catapultar-los cap a l'èxit. A continuació, es descriuen els principals factors de l'èxit d'una *startup*:

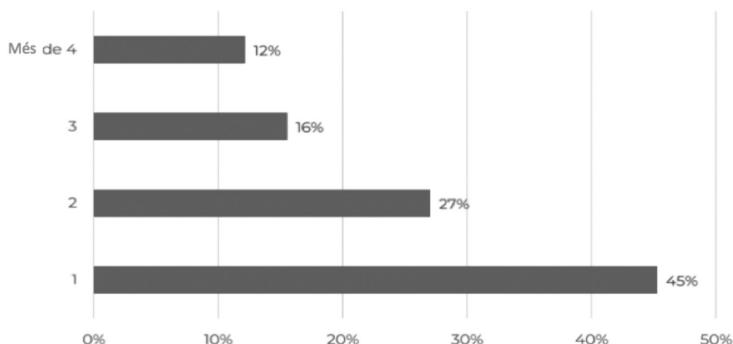
### *L'emprenedor*

Sol dir-se que darrere de tota *startup* hi ha un boig somiador que vol materialitzar el seu somni. En totes les empreses d'èxit, siguin tradicionals o *startups*, la figura de l'emprenedor o el fundador és clau. Solen ser persones optimistes, amb ganes d'emprendre, capacitat de lideratge i visió a llarg termini, però, a més han de ser resilents al fracàs, capaços de no desani-

mar-se quan siguin rebutjats i no “llancin la tovallola” en rebre un no per resposta. Solen tenir experiència prèvia i una àmplia xarxa de contactes. D'acord amb South Summit (2019) el 54% de les *startups* són creades per emprenedors en sèrie. D'aquest 54%, el 18% ha creat almenys tres *startups*. Respecte a l'experiència, el 58% dels emprenedors en sèrie van fracassar i el 36% va vendre la *startup* a un tercer.

Com va dir Steve Jobs, empresari, emprenedor i cofundador d'Apple “*Has d'actuar i estar disposat a fracassar. Si tens por de fracassar, no arribaràs gaire lluny*”.

En relació amb la probabilitat de fracàs cal destacar la conclusió de South Summit en la qual a mesura que l'emprenedor adquireix aprenentatge i experiència disminueix la possibilitat de fracàs, i passa del 45% de probabilitat de fracàs en el cas de ser la seva primera *startup* al 12% si ja ha creat més de quatre *startups*, tal com mostra la figura 2.

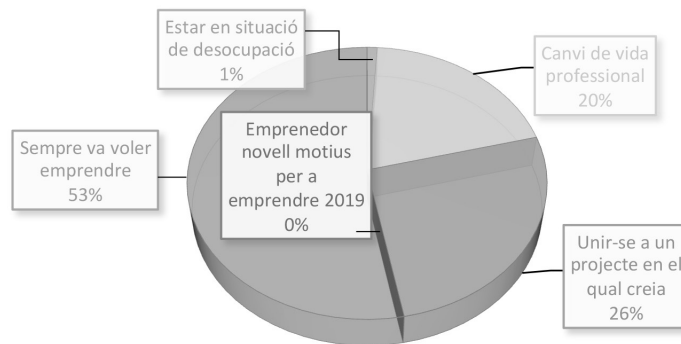


Font: South Summit (2019).

**Figura 2.** Probabilitats de fracàs a l'hora de crear una startup en funció del número de startups que ha creat l'emprenedor (dades per a Espanya).

Les *startups* que compten amb més d'un fundador tenen més probabilitat d'èxit. D'acord amb Mansfield (2020), tenir dos fundadors augmenta en un 30% la quantitat de finançament aconseguit. Quan els fundadors són diversos, es caracteritzen per tenir perfils diferents i complementaris. En la majoria dels casos són amics, estan compromesos amb el projecte, comparteixen uns valors i la visió de futur de l'empresa.

Segons South Summit (2019) només l'1% dels emprenedors van triar aquesta opció per trobar-se en una situació de desocupació. El 99% restant va ser decisió pròpia segons les motivacions (vegeu la figura 3).



Font: Elaboració pròpia a partir de South Summit (2019).

Figura 3. Motivació a l'hora d'emprendre.

## ***La identificació del mercat i de la necessitat real del client***

### *La identificació del mercat*

El primer pas per a anar materialitzant el somni de l'emprenedor és comprovar que existeix un mercat que necessita el seu producte i/o servei. Per això, és convenient que abans d'iniciar el negoci es realitzi un estudi de mercat per a comprovar que el seu producte/servei té sortida. També és convenient realitzar els tests que calguin per a comprovar que les hipòtesis, en les quals es basa l'estudi previ, són factibles.

L'estudi de mercat no ha de veure's com un aspecte puntual a l'hora d'iniciar el projecte, sinó que periòdicament és convenient revisar el mercat i si les necessitats del client han canviat o es poden incorporar novetats al producte o servei. Cal no oblidar que la globalització del mercat i el desenvolupament del comerç electrònic permet a les empreses arribar a més públic però també atreu un nombre superior de competidors que, en veure l'èxit de la idea, repliquin el model. Per tant, la *startup* no ha d'"adormir-se sobre els llorers", com es diu popularment, ja que corre el risc que la seva idea quedi desfasada o bé la competència ho faci millor que ella.

### *La grandària del mercat*

Pel que fa a l'elecció del mercat són preferibles els d'una superior grandària, ja que s'hi poden trobar més oportunitats. No es tracta de materi-

alitzar una idea que cobreixi una necessitat general del mercat, ja que ens podem trobar amb algun competidor que domini aquest mercat i amb qui no puguem competir, però sí que es pot buscar un nínxol que no estigui excessivament explotat.

### *La necessitat real del client*

Quant a la materialització de la idea, es tracta de dissenyar un producte exclusiu que aportí un avantatge addicional al client, a un preu menor que la resta dels competidors, i que aquest producte/servei sigui accessible al client i fàcil d'usar.

Per a això és fonamental identificar les necessitats dels consumidors i comprovar si el producte/servei, tal com està en aquest moment, satisfà o no la seva demanda per a continuar treballant la idea o bé llançar-lo al mercat. En aquest sentit, és primordial encertar en el moment de llançament del producte, ja que si ens anticipem podem trobar-nos amb una falta de demanda per al nostre producte. En cas contrari, si arribem els últims, ja no tindrem l'oportunitat de venda perquè la competència s'haurà avançat.

### *Focalització*

Almenys en una primera etapa és millor concentrar-se en un producte i també en un segment de mercat, i a mesura que l'empresa es vagi assentant en el mercat es pot anar ampliant el producte o servei o bé millorar l'existent.

### *L'experiència d'usuari*

Amb l'accés a Internet el client pot aconseguir el que vulgui. Amb només un clic optarà per aquell producte o servei que li resulti més fàcil, li resolgui més ràpidament la seva necessitat i, per descomptat, sigui més barat. Per tant, la *startup* ha de proporcionar la millor experiència de compra o prestació de servei al client amb la finalitat que aquest repeteixi la seva compra i aconsegueixi una fidelització.

Epic Games *startup*, fundada als Estats Units el 1991 per Tim Sweeney, es dedica al desenvolupament de videojocs. Ha aconseguit un finançament de 1.250 milions de dòlars i ha creat, entre altres, el joc Fornite que domina el sector dels videojocs des de fa un parell d'anys. El 2019 va facturar 1.800 milions de dòlars i està valorada en 15.000 milions de dòlars. Segons SuperData, la unitat de Nielsen dedicada als estudis de mercat de videojocs, l'èxit de Fornite resideix en les seves actualitzacions i al servei conegut com el passi de batalla (subscripció), que fa que els jugadors es

converteixin en clients i comprin una varietat de productes potenciat en el joc (skins, balls, armes, etc.).

### ***L'equip humà***

Perquè la idea de l'emprenedor vagi prenent forma cal que aquest s'envolti d'un equip de confiança, multidisciplinari, proactiu i resolutiu, capaç de prendre decisions de qualsevol àmbit de l'empresa a conseqüència de la seva mentalitat empresarial, el coneixement ampli dels clients i les seves necessitats i, per descomptat, l'experiència d'usuari o, cosa que és el mateix, que tant l'emprenedor com els membres de l'equip utilitzin la seva experiència com a usuaris, a l'hora d'oferir un millor producte/servei. Com diu el famós refrany popular "envolta't sempre dels millors". Aquests equips es caracteritzen per l'assignació de rols, és a dir, cada persona té assignat un paper i sap amb exactitud què s'espera d'ell i on l'equip funciona com a tal i no hi ha lloc a egos individualistes. Sovint, i sobretot en l'inici de la *startup*, l'equip pot comptar amb l'assessorament (*mentoring*) d'un expert o d'un altre emprenedor amb més experiència.

### ***El model de negoci***

Juntament amb el lideratge de l'emprenedor i l'elecció correcta de l'equip que l'acompanya, cal que l'empresa dissenyi un model de negoci correcte o, cosa que és el mateix, buscar aquell conjunt de decisions que li permetrà trobar un equilibri entre les diferents parts que hi intervenen, com poden ser: els clients, els inversors, els empleats, els proveïdors i la societat.

Per a aconseguir l'equilibri entre les parts, l'empresa ha d'aconseguir generar benefici i transformar-ho posteriorment en liquiditat.

El disseny del model de negoci implica la presa de decisions relacionades entre altres variables amb: la proposta del valor (necessitat que satisfarà), el segment del client al qual dirigir-se, l'experiència del client, l'elecció del canal de distribució (comerç al detall, *outlet* o internet, per exemple) i la forma de lliurament del producte, els competidors, el model d'ingressos (la fixació dels preus i els possibles descomptes, la cerca del finançament) i l'estructura dels costos.

### ***El finançament***

Una de les característiques de les *startups* és que les seves principals fonts de finançament no són les tradicionals, com pot ser acudir, en el moment de crear l'empresa, a una entitat bancària a sol·licitar un préstec per tal

d'iniciar el projecte, sinó que acudeixen a fonts de finançament alternatives i diverses, si bé és cert que cada vegada més entitats financeres destinen part dels seus recursos al finançament de projectes emergents i fins i tot existeixen línies de finançament públiques per a *startups* a través d'organismes oficials.

Sobre la primera aportació, normalment de petita quantia, la sol realitzar el mateix fundador, els seus familiars o les seves amistats. És a dir, algú del cercle íntim de l'emprenedor que no li importa arriscar-se a perdre el capital invertit si finalment la idea triomfa. És el que es coneix com a FFF: Família, amics i bojos (en anglès, family, friends and fools).

A mesura que el projecte va creixent i necessita una inversió més gran, podem trobar diferents fonts de finançament com poden ser: incubadores i acceleradores de *startups*, *business angels*, capital llavor, capital de risc, *private equity*, plataformes d'inversió col·lectiva, etc.

Tant a Espanya com a Europa, els percentatges d'utilització són similars excepte en el cas de la *startup* espanyola on el suport de la família i els coneeguts és superior a la mitjana europea que tendeix a utilitzar més els fons privats.

En relació amb el finançament de la *startup*, sigui quina sigui la seva modalitat, cal:

- Tenir un ampli coneixement de les diferents vies de finançament així com triar la més adequada en cada etapa del cicle de vida en el qual es trobi.
- Calcular la inversió mínima necessària per a la posada en marxa del projecte així com realitzar una previsió de les necessitats de finançament futures amb la finalitat de no quedar-se sense recursos econòmics mentre l'empresa no aconsegueix monetitzar el projecte.

## ***Monetització***

La monetització o, cosa que és el mateix, la generació de diners per si mateixes, és clau per a la *startup* i el seu negoci i és un dels indicadors d'èxit, ja que permet a l'empresa finançar-se i, per tant, expandir-se.

A l'hora de parlar de la monetització de les *startups* cal tenir en compte que no totes les empreses comencen a generar diners al mateix temps amb la qual cosa, en les primeres fases de l'empresa, el seu èxit es pot mesurar amb un altre paràmetre que no sigui la monetització.

## ***Escalabilitat***

El creixement ràpid és una de les característiques intrínseques de la *startup*, ja que estan dissenyades per a créixer ràpidament en pocs anys. Per



a aconseguir aquest creixement ràpid necessiten, a més de comptar amb una tecnologia potent, poder ser *escalables* o, cosa que és el mateix, aconseguir créixer en altres territoris (internacionalització) i incrementar els beneficis amb el menor cost. És a dir, sense haver de dur a terme noves inversions al mateix ritme que l'increment d'ingressos.

En termes de costos, es tracta d'anar reduint els costos del producte en anar creixent, tot i mantenir el preu del producte o servei constant. L'escalabilitat pot presentar-se en diferents graus segons l'activitat de l'empresa, en funció si aquesta té costos de producció i/o de distribució dels seus productes.

Dissenyar un model de negoci escalable no és fàcil, ja que el producte o servei ofert ha de ser acceptat en diferents mercats i per clients de diverses cultures. Per això, la flexibilitat i l'adaptabilitat han de ser presents a l'hora de dissenyar el model de negoci de la *startup*.

### ***Internacionalització***

Per a tenir escalabilitat, la *startup* necessita expandir-se a nous mercats. Aquesta internacionalització resultarà més fàcil per a aquelles empreses que han nascut en mercats més grans, però també presenta alguna limitació, com és el cost. Sense recursos o suficient inversió no és recomanable sortir a nous mercats fins a haver consolidat la posició en el seu mercat o regió de referència. D'aquí el repte de les noves *startups*: aconseguir l'equilibri entre focalització i escalabilitat.

Reid Hoffman, emprenedor i fundador de LinkedIn i Brian Chesky, cofundador d'Airbnb, durant una conversa van oferir aquest consell als futurs emprenedors "*per a escalar, has de fer coses que no escalen*".

## **3. Els factors que contribueixen al fracàs d'una startup**

No existeix una fórmula científica que proporcioni l'èxit ni que eviti el fracàs en el món de l'empresa. El procés pel qual la idea d'un emprenedor es transforma en realitat requereix una sèrie de decisions contínues dins d'un mercat cada vegada més globalitzat amb canvis ràpids i constants. D'altra banda, sovint, la decisió no és únicament del fundador sinó que intervenen terceres persones (com, per exemple, els inversors). Aquestes decisions han de ser les adequades en tot moment; la línia que separa l'èxit del fracàs és molt prima.

Segons múltiples estudis, com el de Bednar i Tariskova (2017) i European Business Angels Network (2018), 9 de cada 10 *startups* acaben fracassant. I el 75% de les que van rebre suport d'inversors de capital de risc, no

retornen el finançament als seus inversors. I entre el 30-40% dels inversors perden tots els seus diners. Aquests percentatges indiquen que no totes les *startups*, tot i comptar amb la idea i la il·lusió de l'emprenedor, sobreviuen.

En relació amb el fracàs d'una *startup*, CB Insights (2019), en un estudi de més de 100 missatges publicats per *startups* que anunciaven el seu cessament d'activitat, va identificar els 20 factors més comuns del fracàs (vegeu la figura 4).

<b>Factors més comuns de fracàs</b>	<b>%</b>
1. Absència de mercat	42%
2. Quedar-se sense finançament	29%
3. Elecció d'un equip no adequat	23%
4. No tenir en compte la competència	19%
5. Problemes a l'hora de determinar el preu del producte/servei i els seus costos	18%
6. Producte difícil d'utilitzar	17%
7. Producte sense model de negoci	17%
8. Política de màrqueting errònia	14%
9. Ignorar els clients	14%
10. Error en el moment del llançament del producte/servei	13%
11. Falta d'enfocament (absència d'un segment clar de mercat)	13%
12. Discrepàncies entre l'equip fundador i els inversors	13%
13. Errors en la implementació de la proposta de valor	10%
14. Falta de passió	9%
15. Expansió geogràfica fallida	9%
16. Falta de finançament/Falta d'interès per part dels inversors	8%
17. Problemes legals (marca, patents, Llei de Protecció de Dades...)	8%
18. Falta de xarxa de contactes	8%
19. Esgotament de l'emprenedor	8%
20. No corregir ràpidament quan apareixen errors	7%

**Font:** Elaboració pròpia a partir de les dades de l'informe CB Insights.

**Figura 4.** Factors de fracàs comuns en les *startups* que van tancar el seu negoci.

No es pot associar un sol factor a l'èxit o al fracàs d'una *startup* sinó que, habitualment, en les empreses que tanquen es combinen alguns d'aquests factors. Per exemple, Tuenti, la xarxa social que l'any 2009 es va posicionar com la xarxa social més popular d'Espanya, per sobre de Facebook i que el 2010 es va vendre a Telefónica per 70 milions d'euros. No obstant això, finalment, va tancar com a xarxa social el 2016. Un altre exemple el constitueix la *startup* Wazypark, que el 2015 va ser una de les guanyadores del campus d'emprenedors de Seedrocket. El seu model consistia en una aplicació que ajudava a localitzar una plaça d'aparcament i avisava l'usuari quan una plaça quedava lliure. Malgrat que aquesta empresa es va valorar en gairebé 15 milions d'euros, no va saber dissenyar un model de negoci guanyador i el 2016 comptava amb més d'1.200.000 usuaris encara que la seva facturació no va superar els 35.000 euros amb unes pèrdues d'1,2 milions d'euros. El 2018 va entrar en concurs de creditors.

Arribar a deshora al mercat també pot comportar el fracàs d'una *startup*. És el cas de Boo, *startup* britànica dedicada al comerç electrònic que el 1998 es va constituir per a la venda de moda i accessoris per internet. La realitat va ser que en aquella època només el 20% de la població britànica tenia accés a internet, el que va comportar que el maig del 2000 entrés en fallida i la seva posterior liquidació. En aquest cas, la *startup* britànica Boo va arribar anticipadament al mercat.

#### 4. Conclusions

Sens dubte, posar en marxa una *startup* requereix la idea d'un somiador però també necessita la presa de decisions adequades durant tot el seu cicle de vida, si volem que aquest somni es transformi en realitat. Com hem vist, 9 de cada 10 *startups* acaben fracassant i desapareixen abans de completar el quart any de vida. Per tant, a l'hora d'emprendre cal conèixer com ho fan les millors *startups* i quins són els factors comuns a totes elles que permeten aconseguir l'èxit i, per descomptat, ser coneixedors dels factors que provoquen l'efecte contrari o, cosa que és el mateix, contribueixen a la seva desaparició.

En el present article s'han analitzat els principals factors d'èxit, que podem resumir en tres grans blocs que ajuden l'empresa emergent a aconseguir l'èxit: l'emprenedor i el seu equip; un producte o servei que aconseguixi satisfer la demanda del client d'una forma efectiva (i millor que la competència) i un bon model de negoci.

## Referències bibliogràfiques

- AMAT, O. i LLORET, P. (2014) “Avancant. Claus per sobreviure i créixer”, Profit, Barcelona.
- BEDNAR, R. i TARISKOVA, N. (2017) “Indicators of *startup* failure”, International Scientific Journal, any 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>>.