

## Los fracasos de los emprendedores

FABIANA CULSHAW ■ Periodista y psicóloga empresarial

El IESA organizó un foro en el que varios actores de la escena innovadora del país compartieron sus experiencias. Fácil es hablar de los éxitos, pero los fracasos, esa parte escondida, forman parte también de los negocios.

ESTOS TIEMPOS son arduos para el emprendimiento. Pero muchos venezolanos se suman a la corriente por su espíritu independiente o por necesidad, presionados por la falta de empleos formales en estas tierras.

El gobierno dice apoyar a los emprendedores populares y a los pequeños empresarios con planes de nuevos productos o servicios para las comunidades. Existe una variada gama de iniciativas, desde alimentos y vestidos hasta tecnología e innovación, que recibe asesoramiento de universidades, escuelas de negocios y entidades bancarias. Sin embargo, siempre está la «espada de Damocles» de que el financiamiento resulta insuficiente. La banca comunitaria otorga microcréditos, pero no alcanzan, según los emprendedores. El «capital semilla» para proyectos de mayor envergadura, como los tecnológicos, brilla por su ausencia. Otras barreras son los largos trámites para instalar una empresa, con leyes intrincadas que alimentan un gran número de requisitos, y elevados impuestos fiscales y parafiscales.

A esto se agrega la escasa formación en gerencia, mercado y finanzas de los emprendedores, lo que generalmente les condena al fracaso, más temprano que tarde. La mayoría de este tipo de negocios quiebra en el primer año de vida. Son pocos los que sobreviven en esa lucha de los más aptos. En los últimos años ha aumentado la conciencia sobre la importancia de la capacitación y se ofrecen más cursos de finanzas y planes de negocios en el mercado, incluso eventos que estimulan al sector y premian con recursos financieros, redes de contacto y asesoramiento. Tal es el caso del IESA, entre otras instituciones educativas y empresariales.

Durante la «Semana Global del Emprendimiento», celebrada en noviembre, distintas entidades abrieron sus espacios para el intercambio y para facilitar información sobre cómo iniciar un negocio, optar a créditos bancarios y ser un emprendedor socialmente responsable, entre otros temas. Algunos analistas consideran que el mayor potencial en Venezuela, en este momento, está en la producción de *software*, la moda y la comida *gourmet*, por mencionar algunos de los rubros que despuntan.

Según la organización *Empredred* existen cerca de 300.000 personas que están iniciando una empresa en Venezuela, aunque con pronóstico reservado. Aun con las dificultades y la elevada mortalidad de empresas en los primeros tiempos de creadas, Venezuela se destaca en la clasificación mundial de los emprendedores. Lamentablemente, esas iniciativas tienen poca innovación, por la ausencia de políticas públicas en la materia, dicen los expertos. Según el *Monitor Global del Emprendimiento 2011-2012*, Venezuela ocupa el puesto 12 de 57 países evaluados. De los emprendimientos que surgen en Venezuela, solo 25 por ciento ofrece una oferta innovadora, porcentaje que podría ser mejorado con mayor tecnología y visión a largo plazo. La política macroeconómica del país, con

restricciones de divisas, controles de precios y de costos, y «tope a las ganancias» según anuncia el gobierno, lleva a que el empresariado planifique a corto y mediano plazo, limitado por la incertidumbre del entorno.

En noviembre el IESA organizó el foro «Los fracasos de los emprendedores», en el que cinco actores compartieron sus experiencias. Todos tuvieron el mérito de enfocarse, no en sus éxitos como suele ocurrir, sino en sus caídas, con historias muy humanas y el firme propósito de que otros, en lo posible, no repitan los mismos errores. Expusieron Ottnayver Cadenas (Grupo Mantra), Isaac Casado (líder de varios proyectos digitales), Antonio Gómez (Artesano Cafetería), Pedro Luis Guerrero (FastMed) y Lorenzo Lara (Negocios Digitales).

### La complejidad de Negocios Digitales

En el año 2000 fue creada *Negocios Digitales*, cuyo fin es identificar oportunidades de inversión de capital de riesgo para proyectos de emprendimiento en Venezuela y en el exterior. Lorenzo Lara, su presidente, explicó que es «un negocio para negocios», lo que le agrega complejidad a su empresa. En algunos emprendimientos que apoyan, *Negocios Digitales* invierte directamente, y se convierte así en socio, para luego vender su parte cuando estos crecen. En otros casos, el apoyo consiste en asesoría y redes de contacto.

Lo cierto es que el negocio es riesgoso, dado que los ciclos en la industria de capital de riesgo son más largos que, por ejemplo, en el comercio al detal. Como explicó Lara:

A la fecha, somos una empresa quebrada, pero así es este negocio en todo el mundo. La industria del capital de riesgo pierde mucho dinero. Somos especialistas en el fracaso, pero la clave está en desarrollar las capacidades para resistir, en identificar los buenos emprendimientos, cuantos más mejor, y en ser pacientes en los retornos de inversión. El Banco Interamericano de Desarrollo y la Fundación Kauffman son ejemplos de grandes inversionistas en la región, motivados por las metas de desarrollo.

El proyecto de reestructuración de la Cadena Capriles se destaca por su concepto innovador, según Lara. Esa compañía de medios de comunicación se ha ido adaptando a los nuevos lectores, mediante un modelo de «redacción única» basada en multiplataformas integradas, con énfasis en las versiones digitales de sus periódicos y en nuevas aplicaciones, al tiempo que ha ido creando nuevas unidades de negocio. «En estos tiempos, un negocio así impresiona», comentó.

En la Cadena Capriles se impuso la necesidad de reestructurarse, pues en el año 2007 imprimía unos 17 millones de centímetros cuadrados al año, mientras que actualmente está en el orden de los seis millones. «Como otros medios del mundo que no han quebrado, esta compañía tuvo la visión

de reinventarse. Incluso, desde hace unos cinco años, invierte 400.000 dólares en emprendimientos externos». Otro proyecto destacado por Lara fue Wayra de Telefónica, fundada con la meta de convertirse en un acelerador para el desarrollo de futuros «Silicon Valleys» en América Latina y Europa, que identifica ideas con potencial en tecnologías de información y comunicación y les proporciona tecnología, orientación y financiamiento, a cambio de diez por ciento de participación (el porcentaje varía según el proyecto y los acuerdos).

### Otras apuestas digitales

Isaac Casado, ingeniero informático, recibió 75.000 dólares de Wayra para desarrollar su proyecto digital, pero no fue fácil. El joven se adjudica lo que llama un «cementerio de emprendimientos», entre los cuales mencionó a Societs.com (red social para las comunidades), Subasta x menos (ventas por internet) y TuPasantía.com (sitio dirigido a jóvenes con interés en el mercado laboral).

¿Por qué fracasaron esos proyectos? «Además del entorno país, porque comenzaba algo, pero no sabía hacia dónde iba», respondió Casado. Otras causas de sus fracasos fueron que su equipo no siempre mantuvo la dedicación suficiente y adolecía de un líder de proyecto, señaló. Recomienda estar pendientes de las ideas, porque con frecuencia fracasan en determinadas circunstancias, pero tienen el potencial de resurgir más adelante. «En el mundo del emprendimiento, no hay muertos, sino zombis».

Casado advierte que las ideas deben ser adaptadas todo el tiempo al gusto de los consumidores y adelantarse, incluso, a las necesidades del mercado. «Instagram presentó inicialmente muchas opciones para las fotos y sus gerentes se dieron cuenta de que eran demasiadas, por lo que cambiaron a versiones simplificadas y con menos filtros». Otro aspecto que considera fundamental en el mundo de los proyectos tecnológicos es no demorarse en mostrar las soluciones. «El perfeccionismo puede ser la causa del fracaso. Si no lanzamos las soluciones rápidamente, otro ocupará ese lugar en el mercado. A veces, en vez de hacer pruebas constantes para mejorar, conviene presentarlas e ir las corrigiendo después».

Hoy Casado cuenta con una agencia digital, un sistema de *software* para clínicas y una activa comunidad de desarrolladores. Entre sus proyectos en construcción está Todoinmueble.com.

### Una odisea culinaria

Existe un auge del arte culinario en todo el mundo, en los últimos años. Una ola de nuevos chefs, recetas y programas televisivos de cocina ocupa los espacios. También en Venezuela, a pesar de las crisis del entorno, resurge una cultura gastronómica.

Antonio Gómez, chef ejecutivo y asesor de restaurantes, observó que los emprendedores locales quieren sumarse al negocio, pero quiebran. Los errores más frecuentes son abrir un local sin conocer realmente el negocio, creer que como se cocina bien en la casa también se podrá en un restaurante, carecer de conocimientos de gerencia y atención al público, no definir con claridad la especialidad culinaria eje de la propuesta y escatimar en inversión de personal.

«Cuanto más grande es el ofrecimiento de la carta o menú, mayor será inversión y la logística de rotación de platos. Conviene enfocarse, no intentar satisfacer a todos los públicos», aconsejó Gómez. Asimismo, destacó la importancia del personal como «cara visible» de la cocina y del restaurante. «Hay que contratar a profesionales, de lo contrario el costo a la larga será mayor, por la pérdida de clientes que produce la mala

## Recomendaciones de los conferencistas

- Ser cuidadosos al emprender con familiares o amigos. Si bien tiene ventajas, generalmente trae aparejadas confusiones de papeles y funciones.
- Evaluar si los emprendimientos pueden dar márgenes considerables de ganancias. De lo contrario, tal vez no valga la pena llevarlos a cabo.
- Definir una estructura o plan de negocio en forma adecuada. Solicitar asesoramiento para ello, de ser necesario.
- Cumplir estrictamente las leyes. En Venezuela, las fiscalizaciones están a la hora del día y cualquier infracción puede costar el negocio.
- Recordar que el mercado puede más que cualquier idea. Muchos emprendedores se dejan llevar por el entusiasmo de una propuesta que, por buena que parezca, no se ajusta a la realidad, por lo que no prospera.
- Seguir tendencias, pero también diferenciarse en las propuestas. La hiperespecialización es una clave.
- Permanecer abiertos a nuevas propuestas, a iniciativas que aparecen fuera del país, explorar y comparar continuamente. El nuevo consumidor está bien informado y es cambiante. Hay que seguirle el ritmo, o adelantarse.
- Elegir bien socios, empleados y proveedores que demuestren competencias.
- No dejar de invertir en estrategias de mercadeo, aun en tiempos de crisis.
- Establecer metas medibles y alcanzables. Vigilar el avance constantemente y adoptar correcciones cuando se requiera.
- Reinvertir, por muy difícil que sea en este país.
- Concentrarse en consolidar la gerencia. La posibilidad de franquiciarse viene después, si acaso.
- Buscar respaldo en las cámaras o asociaciones de la actividad.

atención. También hay que invertir en capacitación, propiciar que los colaboradores vayan a eventos culinarios, darles material para que se mantengan actualizados».

Uno de los mitos sobre la cocina es que requiere poca inversión, pero es falso. «Un horno para restaurante puede costar 110.000 bolívares o más. Además, hay que asesorarse, porque

**Isaac Casado: «El perfeccionismo puede ser la causa del fracaso. Si no lanzamos las soluciones rápidamente, otro ocupará ese lugar en el mercado. A veces, en vez de hacer pruebas constantes para mejorar, conviene presentarlas e ir las corrigiendo después»**

a veces se compran equipos que nunca se usan», explicó Gómez. Recordó que «ningún negocio funciona solo. Hay que trabajar mucho, largas horas, desvelarse, aprender qué es un inventario, qué es control de merma, cuidar los detalles. El tomate que se pierde, importa».

El negocio gastronómico bien administrado logra generalmente retorno de capital a mediano y largo plazo, por lo que se requiere paciencia. «En la coyuntura actual, con escasez de productos alimenticios en los mercados y supermercados, debemos ser más creativos. Esa dificultad del entorno es una oportunidad para ofrecer platos basados en ingredientes locales estacionales». Gómez está desarrollando Artesano Cafetería

y la marca Odisea Culinaria, emprendimientos gastronómicos con productos nacionales de bajo costo y con poco impacto de los problemas de importación que sufre el país. «Hay que hacer reingeniería de platos con los productos que se consiguen en el mercado. Si hay escasez de arroz, podemos ofrecer un nuevo *risotto* de cebada».

### La entretela del Grupo Mantra

«Mis padres fueron emprendedores. En los años ochenta, en épocas de paro, comí lo mismo durante semanas y me decían que no dependiera nunca de quince y último», contó Ottnayer Cadenas. De joven, Cadenas ayudó a su madre en una improvisada peluquería familiar con fotocopiadora, hasta que decidió vender clones con el apoyo de la Universidad Simón Bolívar. Así comenzó a entusiasmarse con varios proyectos, desde la comercialización de tecnología hasta la venta de camisetitas en Aruba.

«Mi padre hipotecó su casa para conseguirme un crédito y fundar Trapitos, una tienda de niños en Maturín, para la que importábamos mercancía. Con la visión concentrada en ese negocio tuvimos bastante éxito, pero llegó el Grupo Inditex a la ciudad y la historia cambió», recordó. En aquel entonces, Inditex era el tercer grupo más grande del mundo (hoy el primero), con marcas como Zara, Pull & Bear, Bershka, Oysho, por lo que a Trapitos le resultó imposible competir y quebró. Con lo poco que quedaba, la estrategia de supervivencia fue aliarse con Casablanca Fashion Group, lo que pareció una solución por la importancia de esta marca internacional. Sin embargo, no contó con el respaldo esperado, más allá del nombre Casablanca y sus artículos, lo que no fue suficiente. «No accedimos nunca a los sistemas operativos ni a los manuales de Casablanca, estábamos en un mar a oscuras. La marca era muy valiosa, pero sus conocimientos no transmisibles», dijo Cadenas.

La decisión, lejos de retirarse del negocio, fue otra avanzada arriesgada. «Adquirimos la franquicia Casablanca en Venezuela... y todo hubiera ido bien hasta el paro petrolero de los años 2002-2003». Cadenas decidió cambiar las tiendas Casablanca por el Grupo Mantra, diversificando las marcas mediante acuerdos con Adidas, Puma y Nike.

La diversificación es buena porque no se depende de un solo producto o proveedor. Llegamos a establecer una alianza con Ipanema, marca que incluía los productos Barbie, pero allí cometimos otro error: al invertir en distintos tipos de negocio, perdimos foco. Tuvimos que redefinirnos, concentrarnos. El proceso de aprendizaje y readaptación es constante.

A la fecha, el Grupo Mantra está consolidado. Su nuevo desafío es el rediseño de sus tiendas a modo de *story telling*, donde los niños interactúan con los productos del local y sus historias. En la más reciente Feria de Franquicias, el Grupo recibió 250 solicitudes de interesados en abrir una tienda de la marca en el país, que están siendo procesadas. «Nunca hay que dejar los proyectos de emprendimiento sin nuevas ideas; siempre surgen nuevos competidores y los consumidores van cambiando. Emprender es fracasar y comenzar de nuevo», advirtió Cadenas.

### FastMed entre los grandes

«Todo empresario tiene muchas heridas en la espalda», opinó Pedro Luis Guerrero, creador de FastMed, servicio en línea de citas y asesorías en salud médico-laboral. Este egresado del IESA recibió desde muy joven el consejo de sus padres de con-

## Inquietudes de los asistentes y respuestas de los conferencistas

- La Ley Orgánica del Trabajo. La ley ha vuelto más compleja la dinámica empresarial: encarece las nóminas y es casi imposible concretar despidos, aun cuando los empleados no cumplan sus funciones. De ahí la importancia de saber formar equipos de trabajo, a fin de evitar problemas legales o laborales.
- ¿Cuáles emprendimientos tienen más oportunidades de éxito en la Venezuela de hoy? «Es variable», respondieron, pero recomendaron identificar hipernichos de mercado: en la hiperespecialización puede estar la diferencia.
- Las nuevas tecnologías. Los servicios mediante dispositivos móviles tendrán gran aceptación a mediano plazo en el país, lo que representa una oportunidad, independientemente del sector del emprendedor.
- Las nuevas tendencias. Las políticas de responsabilidad social y la oferta de productos ecológicos están creciendo en los emprendimientos de todo el mundo, también en este país.
- La asociación empresarial como forma de fortalecimiento. Es útil, siempre que se cuente con socios o aliados inteligentes, con conocimientos transmisibles y valores compatibles con los del emprendedor.
- La importancia de construir una arquitectura de negocio. Hoy los expertos no hablan de «plan de negocio», sino de una estructura compleja que abarca el plan, pero también el modelo de financiamiento y la propuesta de mercado. La improvisación da resultado cuando se tiene una estructura sólida.

seguir «un buen empleo». Pero, luego de una pasantía en un banco del que su jefe resultó despedido después de treinta años de labor, se dijo: «No quiero que mi destino esté determinado por el dedo de nadie».

Así fue cómo Guerrero decidió llevar adelante un nuevo negocio familiar de atención a pacientes. «El error de ese proyecto fue que el modelo estaba centrado en el médico, cuando el que pagaba era el paciente». Con ese fracaso, Guerrero consideró que debía ir a las bases de los negocios para aprender y ajustar sus ideas. Acordó encuentros con miembros de los condominios de varios edificios de una comunidad para hablar de su servicio en línea, especialmente diseñado para simplificar el trabajo de las juntas. «Retomé el área de la salud, que era mi fuerte, con jornadas de vacunación en las iglesias y reuniones con las asociaciones de vecinos, para aprender en forma directa sobre las expectativas de la gente y ajustar así los servicios que ofrecería de bajos costos y perfil popular», explicó Guerrero.

Su modelo fue cambiado varias veces, en función de las necesidades del mercado, hasta que definió los servicios de prevención y citas de chequeos médicos. «Aprendí que hay que patear calle. Desde la casa, no se hacen negocios». Sin embargo, ese esfuerzo fue insuficiente, porque, si bien el servicio logró funcionar, apareció un gran actor inesperado: Locatel. «Era un competidor demasiado fuerte y nos sacó del negocio de las vacunas». En ese momento, Guerrero decidió buscar «ángeles», que confiaran en su negocio y allí sí prosperó. «Desde hace unos cuatro años, nuestros principales competidores son Sanitas y Rescarven. Estamos consolidados. Aprendimos a hablar de tú a tú con los grandes del sector y a desarrollar músculo gerencial y financiero para enfrentar las situaciones. Si quieres jugar en las grandes ligas, debes fortalecerte constantemente y, eventualmente, unirte a otros». **■**