

# UNA SEGUNDA VEZ

Si tu primera empresa fue un éxito y estás pensando sin mayor preámbulo en emprender otra vez, ve con más calma. El éxito no es una fórmula

**T**u empresa ha sido un éxito. Ha superado tus expectativas, has vendido más de lo que esperabas y ya estás por dar el siguiente paso: ya tienes otra idea que puede convertirse en una compañía que crees será mejor de la actual.

Es momento de meditarlo un poco. ¿Has pensado en qué tan fuerte está la organización que has creado? ¿Estás seguro que la idea que traes entre manos es lo suficientemente buena, pero no sólo eso, sino que es factible llevarla a la práctica? ¿Tienes la suficiente confianza en la empresa que ya tienes para dejarla funcionando en manos de tus subordinados mientras tú te dedicas nuevamente a emprender? Esta

clase de preguntas son las que tienes que hacerte antes de decidir embarcarte en una nueva aven-

tura **empresarial**.

¿Qué es lo que hace que empresarios tan diversos como Virgin puedan existir? Carlos Contreras, subdirector de la Aceleradora de Empresas del Instituto Politécnico Nacional, explica que éstos existen gracias a que la organización creada desde un inicio es lo suficientemente fuerte para sostener las nuevas ideas de sus fundadores.

Además, el asumir que esta segunda idea -que tienes primero que concretar en un producto o servicio lo suficiente fuerte para entrar al mercado- va a tener éxito es uno de los peores errores que cometen los emprendedores que quieren

incursionar de nuevo. Las investigaciones y los especialistas lo sostienen: si tu primer emprendimiento tiene éxito, nada asegura que el segundo lo vaya a tener.

Una investigación realizada por el *Center for European Economic Research*

analizó 8 mil 400 empresas para analizar si la experiencia previa de los emprendedores afectaba para bien o para mal el resultado del siguiente comienzo. Los resultados arrojaron

que los que habían sido exitosos previamente no eran más propensos a



|                            |   |                    |
|----------------------------|---|--------------------|
| Fecha<br><b>08.04.2014</b> | Sección<br><b>Cartera / Falla de origen</b> | Página<br><b>8</b> |
|----------------------------|---|--------------------|

triunfar de nuevo y que aquéllos que ya habían fracasado tenían más probabilidades de perder de nuevo que los que apenas empezaban a establecer una empresa. Es decir, que la gloria nunca está asegurada.

En este sentido, Ben Horowitz, fundador de Andreessen Horowitz, una firma global de venture capital, alerta sobre el *Second Startup Syndrome* (que podría traducirse como el síndrome del segundo inicio) el cual suele aquejar a “emprendedores súper exitosos”. Éste consiste en que el empresario quiere tomar el segundo negocio justo donde dejó el primero.

“En un principio, el foco de atención de una nueva empresa debe ser la construcción de un gran producto, que encuentre acomodo en el mercado. Durante este periodo, no hay glamour y la compañía es estrecha. Los emprendedores en serie que sufren este síndrome quieren saltar los pasos tempranos y moverse rápido a temas más interesantes como la estrategia a largo plazo, ventas y *marketing*, posicionamiento de marca o cultura de la empresa. Por desgracia, cuando construyes una casa es muy mala idea empezar con el techo”, explica.

Los síntomas de este comportamiento son que la empresa: asume que el producto va a tener éxito y pasa más tiempo construyendo el modelo de negocio y las estrategias para monetizarlo en vez de desarrollar la idea central del producto; se obsesiona con los errores del pasado y trata de construir la nueva lejos de estos errores en vez de enfocarse también en lo que fue bien y que la compañía asume que lo primero que funcionó lo hará otra vez.

Así, uno de los consejos es no tener un optimismo ciego ni exacerbado. Un estudio del Reino Unido demostró que en vez de aprender de los errores, los emprendedores son propensos a ser “sobreoptimistas”

tanto si ya sufrieron un fracaso como después de tenerlo.

Éstos suelen retener lecciones específicas de qué funcionó y qué no, pero en general este sobreoptimismo permanece ante el fracaso. La razón atribuida por los autores es que lo hacen debido en realidad al dolor que causa el mal trago.

Sin embargo, si se tiene mesura y si no se sobreinvierte en proyectos riesgosos, el optimismo es útil para hacer despegar un negocio, sostiene.

De hecho, ésta es una de las características que observan los llamados emprendedores seriales. Es decir, aquéllos que crean más de un negocio exitoso que emplea a más gente. El haber experimentado el éxito pero también el fracaso les permite desarrollar habilidades

profesionales vitales para triunfar, sostiene un análisis realizado por la empresa de investigación TTI Performance Systems.

El fracaso es una clave esencial, señala el estudio, ya que de los empresarios estudiados, 66% había experimentado el fracaso en algún punto pero perseveraron y lograron un éxito sólido.

Precisamente los tropiezos en algún momento del camino del emprendedor son los que construyen organizaciones y es a través de éstos que es posible aventurarse a la realización de una segunda empresa, asegura Contreras. La razón es que se convierten en el motor del nuevo emprendimiento.

“Atrás de todos los negocios y todos los frentes que pueda llegar a abrir un emprendedor debe haber un equipo de trabajo, herramientas,

infraestructura, y éste tiene que ser lo suficientemente sólido y maduro para que él se sienta tranquilo de dejar el primero y empezar uno nuevo”, afirma.

El especialista sostiene que lo primero para volver a incursionar es tener una verdadera propuesta de valor, es decir, un producto lo suficientemente fuerte y a prueba de las exigencias del mercado: “Los em-

prendedores creen a veces que una vez teniendo una idea es posible salir al mercado. No funciona así, para que sea sustentable tiene que tener una buena estrategia y un buen modelo de negocio, es decir, una solidez en la organización”, asegura.

Cuando está por emprender de nuevo, el emprendedor requiere que la gente que integra la organización tenga las capacidades, organización y capacitación para asumir lo que él ya no hará y para apoyarlo en el segundo inicio. El principio del fracaso del segundo emprendimiento sería que el líder tuviera que encargarse de labores logísticas, de infraestructura, tal como lo hizo en el primero, ya que esto demostraría que la organización que construyó no es lo suficientemente fuerte ni madura. En este sentido, el líder de-

be concentrarse hacia adentro para crear una estructura orgánica fuerte, explica Contreras.

La investigación realizada por TTI Performance Systems enuncia ciertas habilidades que tienen los emprendedores seriales que han logrado ser exitosos. Entre ellas, se encuentran las relacionadas con la construcción de esta organización duradera: establecer relaciones basadas en confianza, ejercer un buen liderazgo, alcanzar resultados a través de las personas, comunicarse efectivamente con grupos, persuadir a otros para cambiar su forma de pensar y tomar decisiones a través de procesos efectivos.

Ya sea que hayas impulsado una y estés pensando en otra o que ya lleves varias en tu historial, lo peor que puedes hacer es no tener ansiedad, explica Horowitz, ya que esto es síntoma de un exceso de confianza o de este síndrome.

Así, en toda nueva aventura **empresaria** se necesita resiliencia al fracaso y pero sobre todo, perseverancia, ya que cada una exige un compromiso y una dedicación que nada tiene que ver con los éxitos pasados.

“Construir una nueva empresa es verdaderamente duro. Para hacerlo exitosamente, tienes que sudar los

|                            |   |                    |
|----------------------------|---|--------------------|
| Fecha<br><b>08.04.2014</b> | Sección<br><b>Cartera / Falla de origen</b> | Página<br><b>8</b> |
|----------------------------|---|--------------------|

detalles, preocuparte por las cosas que puedan ir mal, sufrir más de unas pocas noches sin sueño, tanto por el exceso de trabajo como por la preocupación que genera la nueva creación. Todas esas cosas por las que atraviesas—el estómago deshecho, la falta de sueño, las olas de paranoia, y las visiones del propio desfallecimiento— son buenas cosas”, señala el inversionista.

Una premisa lanzada por el análisis de TTI Performance Systems sobre las características de es probablemente la enunciación más valiosa al respecto: Todas las personas son un diamante en bruto hasta que encuentran el trabajo, carrera o empresa correcta. Y se convierten en emprendedores.

**empresas**  
sobreviven  
gracias a la  
solidez de la

organización  
inicial, afirman  
expertos

“

Construir una nueva empresa es verdaderamente duro. Para hacerlo exitosamente, tienes que preocuparte por las cosas que puedan ir mal, sufrir más de unas pocas noches sin sueño. Todas esas cosas por las que atraviesas, como el estómago deshecho, son buenas cosas

**Ben Horowitz,**  
fundador de Andreessen  
Horowitz



## SOLIDEZ

**EN TU ORGANIZACIÓN**  
para que ésta apoye en la creación  
de una segunda empresa

## TOLERANCIA

**AL FRACASO**  
es necesaria para continuar en el  
camino de emprender



**VIRGIN GROUP.** La empresa empezó  
vendiendo discos y hoy hace aviones



|                            |   |                    |
|----------------------------|---|--------------------|
| Fecha<br><b>08.04.2014</b> | Sección<br><b>Cartera / Falla de origen</b> | Página<br><b>8</b> |
|----------------------------|---|--------------------|



4 4  
de