Rockstart

¿Por qué fracasan las startups en Latinoamérica?

Estudio del Fracaso

2023

01. Contenido

01. Carta del autor 4
02. Metodología 7
03. Análisis sobre el reporte 12
    - La primera razón: levantamiento de capital 13
    - La segunda razón: Product market fit 21
    - La tercera razón: el equipo fundador 28
    - La última razón: el founder a nivel individual 34
04. Las consecuencias de fracasar 41

Publicado por
Rockstart Latam

Enero 2023

Este documento se publica bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución -No comercial-No derivar 3.0 (CCBY-NC-ND).

La información presentada en este documento es netamente informativa y no se interpretará como un asesoramiento por parte de Rockstart. Los datos presentados en este informe son recolectados directamente por Rockstart.

Carta del autor

Hace 6 años que iniciamos Rockstart en Latinoamérica y después de trabajar por más de 11 años a nivel global con emprendedores de todas las industrias y de todos los tipos, decidimos apostarle a la creación de contenido propio y crear nuestro equipo interno de “Research”. Cómo es lógico por la naturaleza de nuestro negocio, hoy tenemos datos increíbles del mundo startup de diferentes fuentes. Hemos tenido el privilegio de conectar y construir una comunidad de miles de miembros donde ya tenemos más de 120 mentores emprendedores y C-levels de startups, más de 160 inversionistas ángeles, más de 40 fondos VC, más de 2300 startups que aplican a nuestros programas al año y 52 startups en las que hemos invertido, y esto nos ha permitido tener acceso a conocimiento que queremos compartir con todo el ecosistema.

Después de varias publicaciones que hemos hecho de diferentes ebooks en temáticas esenciales para los emprendedores (growth, user centricity, métricas, talento, entre otros), estudios de inversión para ángeles y VCs, y estudios anuales del top 100 startups en 4 países diferentes (Colombia, Chile, México y Perú), quisimos construir un e-book sobre el fracaso. Estudiar el fracaso en el ecosistema latinoamericano y entender aquellas startups que han cerrado fue una de las labores que cómo equipo más hemos disfrutado. Para nosotros en Rockstart, el fracaso no es un tema que haya que dramatizar ni convertir en objeto de crítica, pues en una industria de alto riesgo como lo es el mundo VC, lo natural y lo más lógico es que las startups fracasen, ya hemos visto la cifra repetitiva a nivel mundial que afirma que el 90% de las startups fracasan.

Lo triste de estas historias es que muchas veces los fundadores sienten que fracasar los hace peores emprendedores de alguna manera y cuando las empresas cierran se genera un revuelo mediático que no favorece la situación personal. De hecho, en muchas ocasiones cuando nos aproximamos a buscar los fundadores que quisieran participar de este estudio muchos nos decían en principio que la palabra “fracaso” sonaba muy fuerte, pero para nosotros el fracaso es una de las variables que si o si se dan en nuestra industria. Por esto, quisimos hacer este estudio y quitarle la voz de crítica a quienes han fracasado, dándoles más la oportunidad de contar sus historias y entendiendo que el fracaso no es algo que uno deba esconder de su track record como emprendedor.

Cuando empezamos el proceso de investigación para este ebook, pensábamos en construir un reporte con toda la data que encontramos

haciendo entrevistas y encuestas, pero a medida que fuimos construyéndolo nos pareció que un estudio y un reporte con data cuantitativa no era suficiente para hacerle justicia a las historias detrás. El fracaso no solo es una cuestión estadística y numérica, sino que por el contrario tiene muchos matices cualitativos, historias que no se han contado y vivencias personales llenas de lecciones que no podíamos dejar de lado. Al final, reducir todo a cifras en este caso no es suficiente para aprender de esto y realmente los fracasos son solo lecciones que sí compartimos con otros pasan de ser personales a ser aprendizajes y conocimiento para quienes vienen detrás en el mismo camino de emprender.

Entonces, a continuación encontrarán un ebook construido con las historias que generosamente muchos fundadores e inversionistas quisieron compartir con nosotros. En este ebook encontrarán al inicio una recopilación de los datos y la parte más estadística del tema y más adelante encontrarán nuestro análisis y algunos insights que merecen una explicación más detallada. Esperamos que disfruten este contenido y que además este sea la puerta para entender el fracaso como lección y quitarle el carácter prejuicioso y criticón al tema.

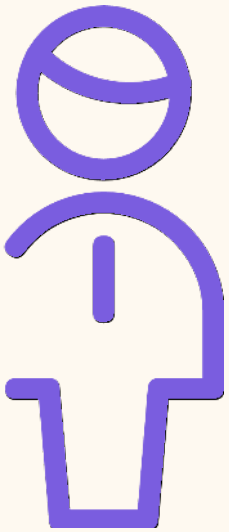
Metodología

A nivel mundial hay mucha información sobre el fracaso de las empresas y se dice que solo el 10% de los emprendimientos sobreviven al 5 año de existencia, sin embargo hay muy poca información acerca de los índices de fracaso y de las razones del mismo en Latinoamérica. Por esto realizamos más de 25 entrevistas con fundadores, más 32 entrevistas con inversionistas, 74 encuestas con emprendedores, y más de 100 encuestas a inversionistas, además de diversas consultas a bases de datos globales, que nos permitieron recolectar data cualitativa y cuantitativa sobre las startups que han fracasado en la región. Así, pudimos recolectar una gran cantidad de datos e historias de los emprendedores e inversionistas y construir un reporte cuantitativo y un análisis a profundidad de esta información.

Para realizar este estudio sobre el fracaso en el ecosistema latinoamericano quisimos entender dos posiciones claves en el proceso de fracasar. Por un lado, iniciamos entendiendo la visión de los fundadores que ya han fracasado, quienes han cerrado sus empresas, por qué lo hicieron y cómo perciben fracasar. Por otro lado, hicimos un estudio con los inversionistas que han invertido en startups y han perdido su dinero, entendiendo su posición sobre cuáles son las razones del fracaso de las startups en las que han invertido, cómo perciben a los fundadores y lo que implica fracasar en una inversión.

Al indagar sobre el fracaso con ambos actores, encontramos un contraste evidente entre la opinión de los inversionistas y la de los founders acerca de las razones por las cuales las startups han fracasado. El 69% de los inversionistas han fracasado en al menos entre el 10% y el 40% de sus inversiones y para ellos las principales razones de fracaso de las startups en las que han invertido se dan porque los productos que construyeron nunca encontraron Product market fit, porque los founders no tenían suficiente experiencia en el sector, porque el equipo fundador no estaba calificado a nivel personal para emprender y/o porque las empresas se quedaron sin caja. Mientras que, para el lado de los emprendedores las razones principales de fracasar fueron la falta de capital, los problemas para llegar a product market fit, los problemas de socios y los problemas personales de cada uno de ellos. A continuación se encuentran varias gráficas y datos sobre ambas partes.

Perfil del Founder



Edad promedio
30.5 años

Fracasaron antes en otro emprendimiento
55%

Hablan inglés
64.7%

Tenían vesting
33%

Estaban viviendo problemas personales al cerrar su startup
90%

Nivel de estudios

Perfil de las startups

Promedio de vida de las startups que fracasan:

2.44 años

 # Promedio de founders en las startups que fracasan:

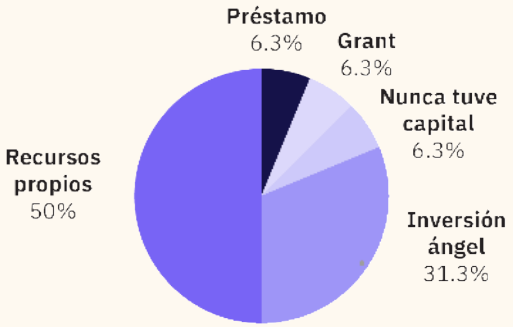
3 founders

En el **83.3%** de las startups que fracasan algún founder había abandonado la compañía antes de que cerraran. Y en promedio estos fundadores abandonaron el negocio a los **14.4 meses de que iniciara**

100% intentó levantar capital
70% lo logró en un tiempo promedio de 14 meses

$74.3K USD
Levantados en promedio

Proveniencia de los recursos iniciales

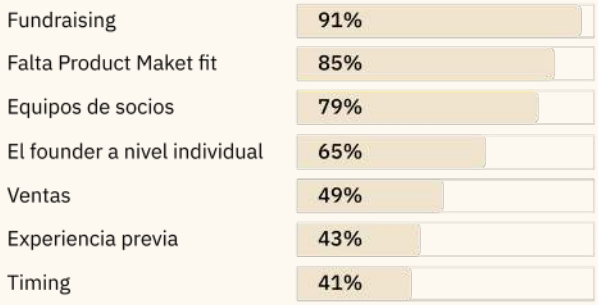


Las startups que fracasaron alcanzaron a tener ventas de $15 M COP (aprox $3200 USD).

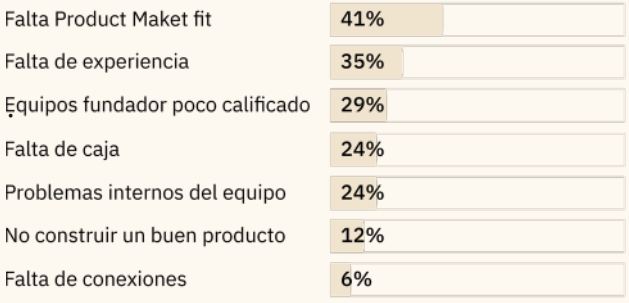
Solo el 15% de las startups realizó un pivot antes de cerrar operaciones.

80% pasó por una aceleradora. 45% volvería a pasar por una aceleradora.

Principales razones por las que fracasan las startups: según los fundadores



Principales razones por las que fracasan las startups: según los inversionistas



¿Qué hace que el Fundraising sea un problema que lleva al fracaso de las startups?

- Falta de relacionamiento con inversionistas: **100%** de acuerdo
- Falta de conocimiento sobre el proceso de fundraising: **71%** de acuerdo
- Falta de existencia de inversionistas: **71%** de acuerdo
- Falta de eperiencia: **52%** de acuerdo
- Falta de product market fit: **44%** de acuerdo
- Falta de tracción: **32%** de acuerdo

¿Qué hace que no encontrar Product Market fit sea un problema que lleva al fracaso de las startups?

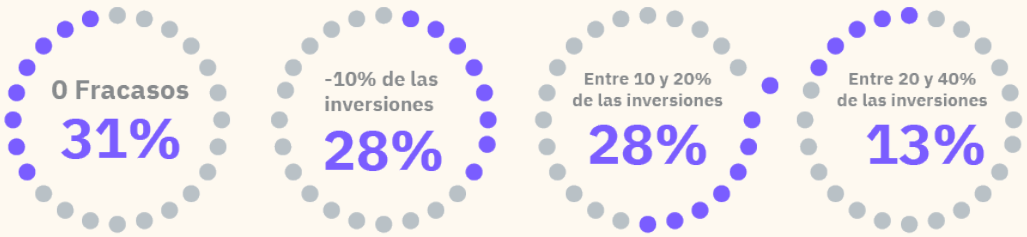
- Falta de un buen equipo de producto: **93%** de acuerdo
- No solucionar una necesidad/ problema real de los clientes: **74%** de acuerdo
- No construir un producto competitivo: **53%** de acuerdo
- Poca recurrencia: **50%** de acuerdo
- Poca diferenciación: **40%** de acuerdo
- Falta de entendimiento del mercado y del usuario: **41%** de acuerdo
- Falta de pivot de la idea inicial: **32%** de acuerdo

¿Por qué fracasa el equipo fundador?

Falta de alineación en compromiso a largo plazo:	81% de acuerdo
Diferencias en la dedicación de tiempo al proyecto:	75% de acuerdo
Falta de conocimiento necesario para la startup:	70% de acuerdo
Inexperiencia emprendiendo:	64% de acuerdo
Falta de complementariedad de conocimientos en el equipo fundador:	61% de acuerdo

Principales razones por las que fracasan las startups: Según los inversionistas

Porcentaje de fracaso del portafolio de inversionistas



Principales razones de fracaso por país según los founders:

Principales razones de fracaso por país según los inversionistas:

Percepción de oportunidades de emprendimiento en la región

7/10	8.5/10
Emprendedores	Inversionistas

Percepción del apoyo del gobierno

3.9/10	6.6/10
Emprendedores	Inversionistas

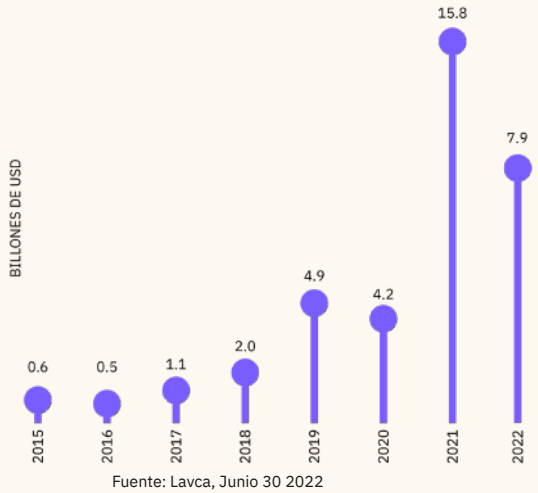
Análisis sobre el reporte

La primera razón: levantamiento de capital

Definitivamente de los retos más grandes que tienen las startups es el levantamiento de capital, y de tal manera los founders de este estudio lo reconocen cómo la razón número uno del fracaso de sus startups. Esta tarea se vuelve casi que un full-time job para cualquier co-founder, ya que es un reto con un alto nivel de complejidad que requiere entender a fondo su dinámica y en el que es necesario estar supremamente preparado para lograr convencer al inversionista. Recibir inversión de capital es uno de los caminos que existen al construir una startup, el cual tiene como objetivo el crecimiento acelerado para lograr conquistar el mercado y ser competitivo rápidamente. El problema radica en que muchos fundadores no son conscientes de lo que entrar al mundo del Venture Capital implica ni del nivel de dedicación que el fundraising requiere, y por lo tanto no logran conseguir la inversión para mantener viva la empresa.

Antes de continuar, es importante aclarar que la intención con este capítulo no tiene nada que ver con forzar el concepto de que cualquier startup debe levantar capital, para nosotros no es así. Por esto, previamente mencionamos que el mundo del VC es uno de los caminos, pero no necesariamente es el único camino. De hecho, creemos que en la mayoría de las veces excusar la supervivencia de una empresa en la capacidad de atraer inversión no es válida, pues lo primero que hay que entender es que para levantar capital la empresa debe traccionar y así ser un buen negocio para el inversionista también, no de la manera contraria pensando en que la inversión es la forma de traer dinero para operar; el dinero del VC es para crecer no para subsistir.

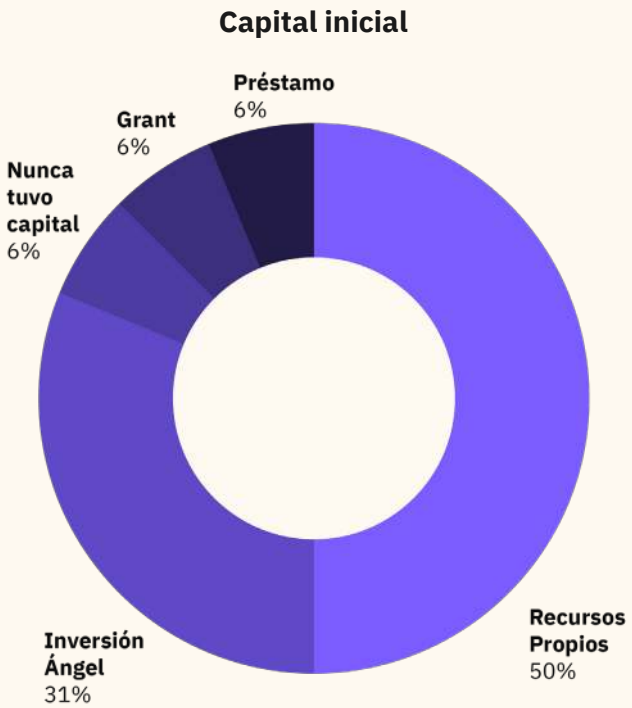
“No sé cómo levantar capital ni conozco la industria del Venture Capital”



Fuente: Lavca, Junio 30 2022

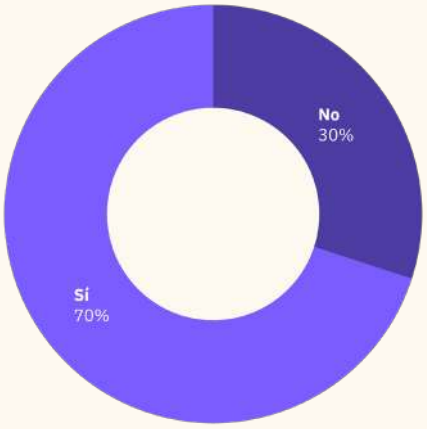
En la construcción de este estudio, encontramos que en promedio las startups calificaron su conocimiento en el mundo de Venture Capital como un 5.5/10, lo cual puede demostrar una directa relación con el fracaso de su empresa. El levantamiento de capital para startups es un tema relativamente reciente, sobre todo en Latinoamérica. Por tal razón no es tan fácil encontrar este contenido en universidades o en la educación más tradicional. De acuerdo al reporte de LAVCA “VC Trends in Latin America | H1 2022” y el reporte de CB Insights “State of Venture Global 2022 Recap”, para el 2015 la industria del Venture Capital estaba apenas colocando 600 millones de dólares en startups latinoamericanas, cifra que para el año 2022 cerró en 7.9 mil millones de dólares.

Así el año 2022 haya mostrado decrecimiento respecto al 2021, esta industria ha tenido un crecimiento histórico bastante acelerado, por esto es que el conocimiento construido sobre ella no tiene más de 10 años en la región y por lo tanto el que está disponible no tiene la profundidad necesaria aún. Hoy en día varios stakeholders del ecosistema han estado construyendo y consolidando este conocimiento con los demás, y aunque definitivamente la experiencia es la mejor manera de aprender a levantar capital, contar con unas bases sólidas de conocimiento y de errores que se deben evitar es necesario para que levantar capital no se vuelva la razón por la que la compañía fracase. De las startups entrevistadas que fracasaron apenas el **31%** logró levantar inversión ángel como capital inicial, y **50%** fue con recursos propios, aun cuando el **100%** de estas startups intentó levantar capital. Seguramente si los fundadores hubieran contado con el acceso al conocimiento sobre la industria VC, la historia sería diferente.



“Quemamos mucho capital hasta quedarnos sin dinero para operar”

Recibieron inversión



Por otro lado, cada vez hay más casos de founders que aunque lograron obtener capital de manera exitosa, no supieron utilizarlo recursiva y estratégicamente, y por lo tanto su runway fue siendo cada vez más corto hasta llegar al cierre de la compañía. De las startups investigadas, el 70% había logrado levantar capital, pero aún así tuvieron que cerrar operaciones porque no encontraron la forma de lograr ser rentables y tener números saludables.

En los últimos años hemos visto una tendencia en el VC en Latinoamérica con cifras exageradas de startups que levantan miles de millones de dólares con poca tracción y solo con una idea, este es el típico FOMO (fear of missing out) que se genera tras varios casos de éxito, el boom de la industria y el potencial emprendedor de la región. Pero, es importante entender que este es un juego en el que entramos todos en el ecosistema y la responsabilidad no recae únicamente en los fondos, sino que todos ponen de su parte. Al final muchos fundadores levantan capital inflando su valoración para sentir que tienen algo más grande y sin entender lo que esto implica, los fondos pueden caer en el error de comprar dicha valoración o exigir que sea aún mayor y los medios hacen especial revuelo de dichas rondas grandes. Esto termina afectando e impactando a todo el ecosistema y la industria, pues se genera una especulación en el mercado que olvida los fundamentals del negocio al evaluar cualquier startup.

En otras palabras, hay ocasiones en donde la evaluación de los deals pasan tan rápido por el momentum que se genera, que se puede omitir el proceso de evaluar en detalle los números del negocio y se olvida analizar el potencial de conseguir Product Market Fit (concepto del cual hablaremos en el siguiente capítulo). Luego, cuando vemos las startups que han levantado capital y han fracasado lo que se puede observar es que eran startups en mercados enormes, pero que tenían márgenes muy bajos y por lo tanto necesitaban ser muy intensivos en capital. Esto sucede cuando las empresas escalan prematuramente quemando grandes cantidades de dinero en publicidad, lo que lógicamente crece a gran velocidad en su adquisición de nuevos clientes pero no siempre logra retenerlos. Es importante aclarar que esto no es un tema local de nuestra región, es un error común que se ha cometido a nivel global en la historia del mundo startup: escalar prematuramente y agotar los recursos antes de tiempo y de manera desmedida.

Cada día están siendo más atractivas las empresas sostenibles que tengan unit economics saludables, buenos márgenes y rentabilidad, todo esto ligado a la capacidad de crear un producto que atraiga y retenga usuarios por el valor que genera y no por su forma de crecer a costa de quemar capital.

Al llegar la crisis económica con subidas en las tasas de interés y la hiperinflación, los fondos se vieron obligados a reducir significativamente sus inversiones en empresas de tecnología. De acuerdo con Forbes, esta reducción en latinoamérica fue alrededor de un 30% del cuarto trimestre del 2021 al primer trimestre de 2022, y las descomunales cifras dejaron de verse. Ahora sin acceso a altos niveles de capital, la estrategia de quemar dinero dejó de ser sostenible para mantener estas empresas vivas. Comenzaron a buscar otras formas de conseguir caja, recortando personal, dejando de regalar dinero a sus usuarios y recortando gastos que no fueran 100% necesarios. Aún así, esto no fue suficiente para muchas startups y no pudieron mantenerse a flote sin la cantidad de capital que estaban recibiendo.

Por tal razón es necesario construir un buen modelo financiero donde los founders sean conscientes de cómo van a usar ese capital y cuánto tiempo les va a durar para proyectar adecuadamente su runway y no llegar al punto de sorprenderse al final del mes cuando no hay ni siquiera cómo pagar la nómina. Cada día están siendo más atractivas las empresas sostenibles que tengan unit economics saludables, buenos márgenes y rentabilidad, todo esto ligado a la capacidad de crear un producto que atraiga y retenga usuarios por el valor que genera y no por su forma de crecer a costa de quemar capital.

“No logré relacionarme con inversionistas”

Por otro lado, no solamente en esta industria, sino en cualquier industria y en cualquier trabajo, no cabe duda de que contar con un buen networking puede ser un activo de un alto valor. Estar en contacto con actores relevantes puede mantener a cualquier persona al tanto de tendencias, adquirir nuevo conocimiento, resolver problemas, encontrar posibles oportunidades, posibles colaboraciones, adquirir nuevos clientes o, en este caso, atraer nuevos inversionistas.

En Rockstart identificamos que los emprendedores con mejores resultados son aquellos que logran construir un capital relacional a largo plazo y que entienden dichas relaciones cómo una tarea clave que no puede ser transaccional. El capital relacional es esa capacidad que tiene un fundador de construir y mantener relaciones de valor en el tiempo. Y efectivamente encontramos que 100% de los founders entrevistados estuvieron de acuerdo en que una de las razones que afectaron su proceso de levantamiento de capital fue la falta de relaciones con inversionistas. Y no se trata de cuántos contactos de inversionistas tengas guardados en el celular, sino de cómo se nutre dicha relación a partir del reporting, generando momentum y creando confianza.

Esta capacidad de crear networking, construir relaciones sólidas y lograr generar FOMO (fear of missing out) son la combinación para levantar capital de manera más exitosa. Sin embargo, en este estudio pudimos analizar que algunos emprendedores cometen el error de pensar en las relaciones con inversionistas de manera desbalanceada y transaccional, sin entender realmente la motivación de un inversionista. Es más, en otros análisis que hemos hecho, hemos podido encontrar que el porcentaje de conversión promedio al levantar capital es de 1.58%, lo que quiere decir que para cerrar una ronda de inversión, los founders necesitan un pipeline de al menos 100 inversionistas de gran calidad; al final es un juego similar al de las ventas, pero muchos founders lo toman más a la ligera.

"Cometí errores técnicos que al principio parecían irrelevantes, con el tiempo se volvieron muy complejos"

Para terminar este capítulo, queremos profundizar en algunos de los errores tácticos y de ejecución que en estas entrevistas y en nuestra experiencia en Rockstart hemos encontrado durante el proceso de levantamiento de capital. Algunos de estos errores típicos son:

1. **No cuidar el captable:** Por lo general en el proceso de selección de Rockstart hay un error común que vemos, founders en fases pre-seed o seed que se han diluido y han entregado porcentajes relevantes a inversionistas, mentores o aliados que no entienden el juego del VC. Lastimosamente en esta industria hay muchas personas que cobran equity a cambio de relaciones o que se aprovechan del desconocimiento de los fundadores al inicio y terminan teniendo una gran participación en la empresa, pero no entregan suficiente capital o tiempo a la misma. Con el tiempo, este es un grave error que hace que cualquier startup no pueda levantar más capital y los deja por fuera de la industria del VC.

   Esto es un problema porque entre más rondas de capital levante la empresa, más diluidos van a estar los founders, esto es inevitable. Lo que sí pueden evitar es perder un gran porcentaje desde las primeras rondas, ya que esto hace que en las rondas futuras aún sigamos siendo atractivos para otros inversionistas. En Rockstart recomendamos cuidar el cap table, ya que es lo único que una empresa en etapa temprana tiene y por esto no diluirse más del 20% en cada ronda.

2. **Haber firmado emitiendo Equity en vez de utilizar un vehículo convertible cómo un SAFE en etapa temprana:** Ligado con el punto anterior, suele pasar que los founders prefieren entregar equity directo desde los inicios de la compañía en vez de firmar algún tipo de vehiculo convertible cómo el SAFE, precisamente por la falta de conocimiento que tienen sobre él. Un SAFE es mucho más conveniente para ambas partes, ya que no es necesario calcular una valoración actual (la cual sería muy imprecisa en una etapa temprana) ni se presenta dilución en el captable hasta que se conviertan las acciones y las startups cumplan los hitos que se han trazado.

3. **Calcular mal el Cap:** Otro error común de varias startups que levantan capital a través de instrumentos convertibles es que firman contratos pensando que el Cap es su valoración actual. A diferencia de la valoración real de la compañía, el Cap es una meta de crecimiento que la startup cree que puede cumplir con el dinero levantado y que al cumplir dichos hitos podría llegar a una valoración futura estimada. Por eso es necesario entender las metas que se están trazando

en estos acuerdos, pues muchas veces los founders se ponen metas más altas imposibles de lograr porque piensan que no es una meta sino una valoración actual y esto termina en que al cumplirse el plazo deben entregar más porcentaje de lo esperado.

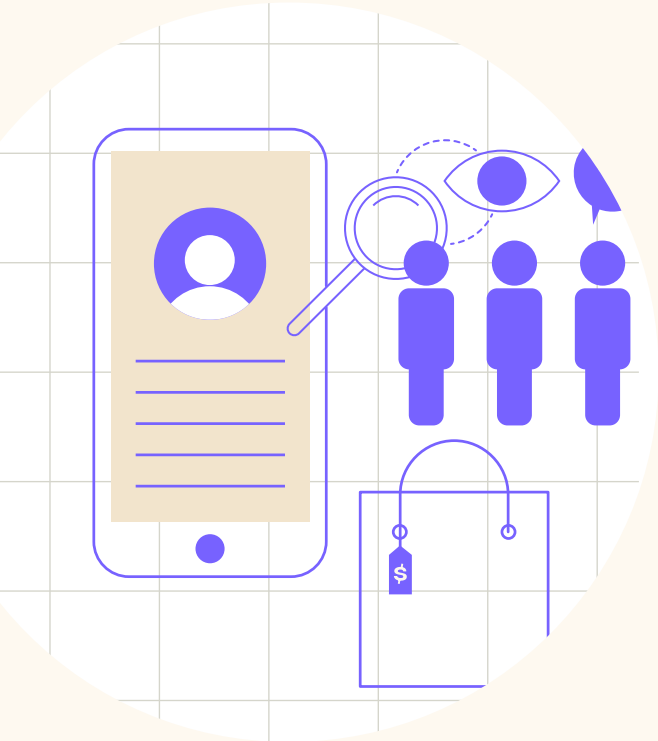
4. **No tener en cuenta cláusulas claves de los contratos:** Los contratos suelen ser un tema difícil de comprender por su tecnicismo, por esto es que muchas veces los founders omiten su entendimiento. En este estudio, vimos que la letra pequeña puede llegar a ser arma poderosa que tienen los fondos para utilizar a su favor y que a veces termina en fracasos, y si por parte de la startup no se es consciente de lo que se está firmando, es muy probable que luego no estén conformes con lo negociado.

   El punto al incluir esta información no es satanizar a ninguna de las partes, ni pensar en cómo hacer acuerdos que beneficien a alguno de los lados, por el contrario todas estas cláusulas y el entendimiento de las mismas bien usadas, hará que cualquier fundador tenga mejores herramientas de negociación y por ende los fondos y los emprendedores construyan acuerdos win-win. Estas son algunas cláusulas y las consecuencias que hay tener en la cabeza antes de firmar para evitar este tipo de conflictos y fracasos:

   a. En un acuerdo de suscripción de acciones:
      - Right of first refusal/Derechos de preferencia: Es el derecho de tener la primera opción de compra de un grupo de acciones que estén en venta. Es decir, es importante que al firmar esta cláusula antes de venderle a cualquier persona externa, primero se debe tener en cuenta si alguno de los accionistas actuales quiere realizar la compra.
      - Tag-along/derecho de co-venta: Le da el derecho a un inversionista minoritario de unirse a un proceso de venta de acciones junto a un inversionista mayoritario. Esto es importante entenderlo porque quiere decir que así el fundador sea quien haga el esfuerzo de conseguir un comprador, no siempre va a llevarse la compra en su totalidad ya que se debe tener en cuenta que alguno de sus inversionistas minoritarios va a poder unirse a la compra.
      - Drag-along/Derecho de arrastre: Derecho que permite a un inversionista mayoritario obligar a los inversionistas minoritarios a vender las acciones de una compañía. Es importante saber la existencia de esta cláusula, ya que es una manera en la que el fundador puede perder propiedad de su empresa para que el inversionista genere liquidez.
      - Liquidity preference: Esta cláusula determina la preferencia o cascada de pagos en caso de un proceso de venta de la compañía. Es decir, con ella el inversionista asegura un retorno mínimo de veces su inversión (normalmente es de 1x a 2x en etapa temprana) antes de repartir lo que le corresponde. Este tipo de cláusulas son determinantes para el tipo de estrategia que quiera jugar la empresa, ya que al firmarla se debe lograr tener una empresa del tamaño que un VC esperaría. De lo contrario, el founder terminaría perjudicado al vender su compañía, ya que si no consigue dicho tamaño, podría recibir mucho menos debido a que les tuvo que pagar este retorno mínimo asegurado.

a. En un acuerdo SAFE:
    - Most favored nation (MFN): Esta cláusula significa que en caso de que se firme otro SAFE con mejores condiciones para el inversionista, entonces aplicarán dichas condiciones para él, puede ser por ejemplo un mayor porcentaje de equity de la empresa o un mayor descuento. Es importante ser consciente de firmar cada SAFE con un Cap real y lograble, ya que en el caso de que en un siguiente SAFE el Cap sea inferior, los founders se sobre diluirán.
    - Pro Rata: Es un derecho de acompañamiento para el inversionista en la siguiente ronda (también aplica para la suscripción de acciones). Si la startup continúa creciendo a buenas tasas y demostrando buenos números, un inversionista que haya firmado esta cláusula podrá acompañar la siguiente ronda de financiación.

La segunda razón: Product market fit

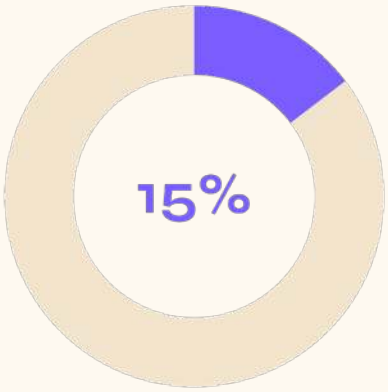


El término de “Product market fit” (PMF) se ha convertido en un concepto cliché en el mundo startup que, de hecho, muchos usan y mencionan de manera errada. Al final, el Product Market Fit puede ser tan etéreo y poco concreto que puede confundirse con métricas vanidosas, por lo que a veces es muy difícil medirlo y decir con certeza cuando se ha logrado obtenerlo. Si tuviéramos que resumirlo en una sola frase, Product market fit se trata de construir un producto que es tan útil y valioso que muchos usuarios utilizan repetidamente, de manera constante y lo recomiendan a nuevos usuarios.

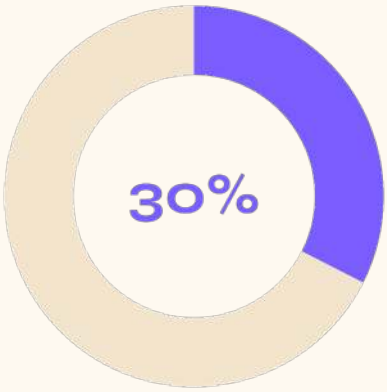
Ahora, lo anterior podría ser medido de tantas maneras que el primer error de los emprendedores es creer que han logrado obtener product market fit cuando unos pocos usuarios disfrutan de su producto de manera repetida, o en otros casos cuando hay un crecimiento exponencial en adquisición de usuarios. La realidad es que es algo un poco más complejo que esto, el NPS (Net promoter score) por sí solo no funciona, tampoco el crecimiento compuesto de usuarios ni la retención de los mismos. Por esto, en principio la gran mayoría de emprendedores cometen el error de ni siquiera comprender lo que este concepto significa, tanto que **las startups estudiadas consideran que les hacía falta aproximadamente 10,6 meses para obtenerlo.**

En otras palabras, no comprender el concepto hace que muchas veces los fundadores caigan en el error de pensar que es algo de cuestión de tiempo y que por ende no hagan un pivote cuando es realmente necesario y el mercado se los pide. De hecho, dentro del estudio que hicimos al profundizar en los errores cometidos en términos del producto, **no más del 15%** había hecho un pivot y **solo el 30%** consideraban que no haberlo hecho era un error.

Había hecho un pivot

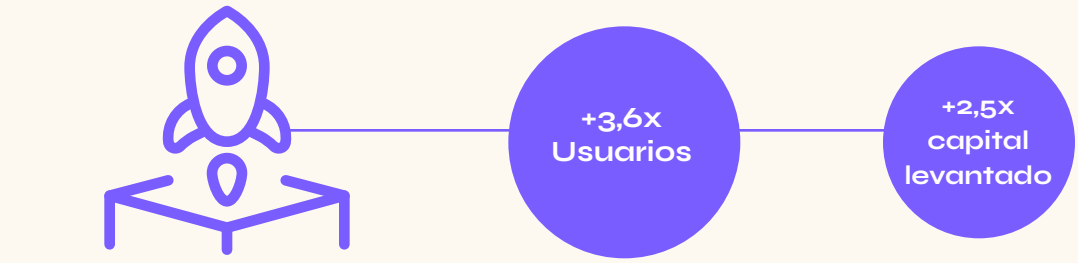


Se arrepiente de no hacer pivot



Hay varios estudios a nivel mundial sobre PMF que indican que la gran mayoría de startups tardan entre 1 año y medio y 2 años una vez salen al mercado en empezar a tener indicios de lograr alcanzar PMF. Ahora, si tomamos esta medida en cuenta como guía y la edad promedio de las startups que han fracasado en este estudio está alrededor de los 2 años y medio desde su salida al mercado, podremos entender que afirmar que aún necesitaban 10 meses más para poder obtener PMF es desconocimiento de su mercado y temor a cambiar las cosas.

En otro análisis que hicimos en Rockstart, pudimos ver que las startups que pivotan entre 1 y 2 veces, crecen en usuarios 3,6 veces y levantan 2,5 veces más dinero que las startups que no pivotan. Si bien no se trata de hacer pivots deliberadamente, esto demuestra que muchas veces el no llegar a product market fit no es cuestión de incapacidad de desarrollo de producto, sino más un tema de terquedad de los founders que en etapa temprana se enamoran de su producto y pierden mucho tiempo y recursos intentando forzar al mercado.



Startups que pivotan 1 a 2 veces

“No cuento con un equipo tech y sin eso no tendré un mejor producto”

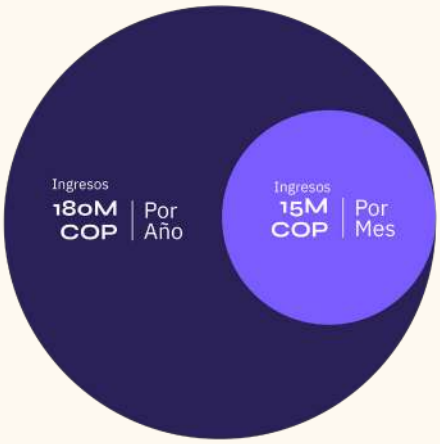
Ahora bien, cuando profundizamos con los fundadores sobre los errores y los problemas que tuvieron al construir producto para llegar a PMF, **el 90% de ellos, como se puede ver en la siguiente gráfica, consideran que la mayor problemática radica en no contar con un equipo dedicado a esto**. La realidad es que no tener un equipo tech después de

llevar 2 años en el mercado es error del equipo fundador, pues al inicio es fácil entender que conseguirlo requiere de muchos recursos, pero con el tiempo si queremos ser una empresa de tecnología necesitamos entender que una de nuestras tareas cómo fundadores es construir un equipo robusto para esto, de lo contrario no seremos una startup pues no tendremos la tecnología suficiente para escalar y crecer de manera acelerada.

Pero cómo es lógico, construir un equipo es de las tareas más complejas que hay, manejar personas y sus expectativas es difícil. Ahora, cuando se trata de un equipo de tecnología y desarrollo el tema puede complejizarse un poco más, pues son perfiles que tienen una alta demanda en el mercado y por ende tienen salarios muy costosos. Sin embargo, en otro estudio que hicimos de talento en Rockstart, pudimos explorar un poco sobre la contratación y retención del personal y aunque para la mayoría de los fundadores el equipo tech es el más difícil de encontrar y liderar, la realidad es que cuando hablamos con los desarrolladores, lo que más buscan es encontrar líderes CTO de quienes aprender y su mayor motivación radica en donde pueden explorar y crecer más y no tanto en el salario o el vesting, sin decir que la remuneración no sea relevante.

No obstante, si profundizamos un poco más en el equipo de producto, podremos ver que hay un malentendido sobre su relación con el PMF. En algunas ocasiones, las startups cometen el error de entender producto únicamente como tecnología y de esta manera la ven más como una herramienta para entregar valor y operar, pero termina cómo un área aparte que tiene hasta una cultura diferente a las demás de la empresa. Para nosotros y con las entrevistas que pudimos hacer, esto es un error en el sentido en que la tecnología y el equipo que la desarrolla son parte core y fundamental de la empresa y por ende debe estar integrada y engranada a las demás áreas para que en realidad se desarrolle lo que el usuario necesita. De ahí que tantos productos se construyen muy bien técnicamente pero no traccionan en el mercado; volvemos al problema principal, no atacan una necesidad ni problema real de los clientes, un motivo que al estudiarlo en esta investigación solo el 50% de los founders identificó.

Dentro de esta discusión hay muchos matices y diferentes variables que afectan el no encontrar PMF, pero cuando los fundadores lo atribuyen a la incapacidad de contar con un equipo de desarrolladores capacitados para construir el mejor producto técnicamente o a la falta de tiempo, podremos ver que estas dos razones son solo excusas o placebos mentales que muchas veces usan los emprendedores para no ver la realidad: productos que no solucionan una necesidad real y que por ende no están centrados en sus usuarios.



Entonces, cómo es lógico, esta razón de fracaso une varias explicaciones en un solo concepto, puesto que no solo se trata del desarrollo del producto, sino también del tamaño del mercado, las ventas y el crecimiento de las mismas. Es importante entender que para este estudio solo hicimos un análisis de aquellas empresas que salieron al mercado y, de hecho, en promedio cada una de ellas tenía ingresos mensuales de 15 millones de pesos colombianos. Por esto las ventas por sí mismas tampoco son un indicador suficiente, pues para etapas tempranas ingresos anuales de 180 millones de pesos o más no es una

cifra despreciable. El problema no está en vender y adquirir los primeros usuarios, el problema está en crecer dichas ventas y retener a los usuarios adquiridos.

“Pensé que tenía product market fit porque crecía muy acelerado, pero luego no fui rentable”

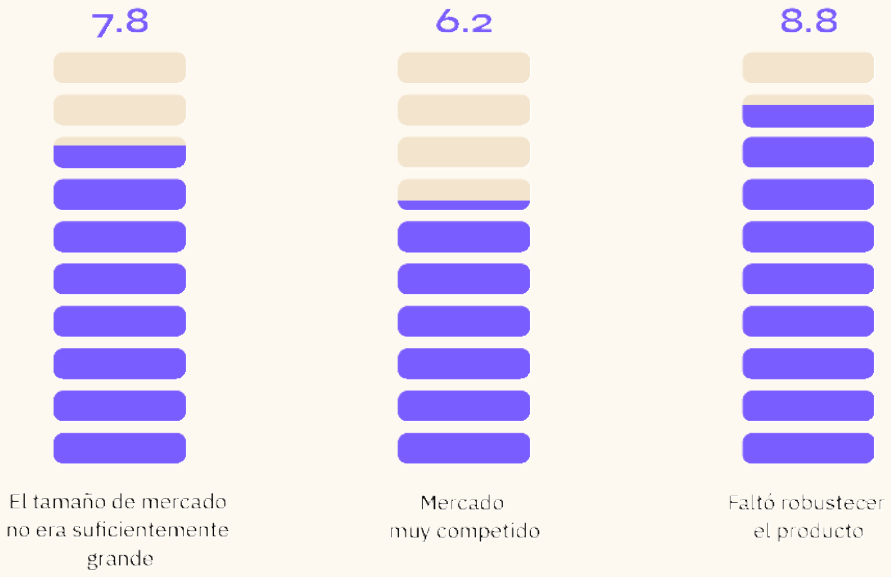
Varias tendencias en la industria han demostrado que muchas startups fracasan por no tener números saludables y no llevar unit economics bien calculados. Seguramente en los próximos meses veremos una caída de más startups que están fracasando por esta misma razón y esto se debe a que por desconocimiento muchos equipos no miden adecuadamente sus productos y dan por sentado que las ventas y los ingresos recurrentes son un indicador suficiente para considerar que están en un buen camino. Ahora bien, medir el éxito de producto es indispensable para entender la estrategia y la salud de cualquier startup, pues el engagement, las curvas de retención en términos de usabilidad y el crecimiento sostenible de usuarios son todas un proxy que nos permite entender y pronosticar el éxito de nuestro negocio.

De hecho, en la medida en que un fundador puede entender qué genera hábitos en su producto, puede garantizar que tiene una válvula de crecimiento orgánico que podrá controlar y nadie podrá copiar. El problema que nosotros hemos visto en más ocasiones, es que los fundadores no atribuyen su crecimiento a producto, sino a canales de adquisición y estos por sí mismos pueden llegar a ser demandantes en capital y pueden saturarse. Así que, pautar o regalar cosas para adquirir usuarios no son válvulas reales, son loops pagos que no pueden sostenerse en el tiempo y que en el momento en que no funcionan la empresa tiene graves problemas de rentabilidad y crecimiento, algo que se agrava al levantar grandes rondas de capital tal y cómo lo explicamos en el capítulo anterior de fundraising.

Así que, nosotros hemos visto que medir producto es una de las tareas claves de cualquier fundador y enfocarse en el entendimiento del usuario hará que construyan barreras más grandes y loops de crecimiento mucho más potentes. En otro análisis que hicimos para uno de nuestros ebooks “La máquina de crecimiento”, comparamos el crecimiento de una startup enfocada en ventas Vs el crecimiento de una startup enfocada en producto y usuario, la diferencia es muy concluyente. Aquellas startups que se enfocan en sus usuarios crean una mejor cultura interna que al final detona las ventas y por esto al inicio parece que crecen en menor % de CMGR pero al largo plazo tardan menos tiempo en obtener PMF y tienen un crecimiento más sostenido; un buen ejemplo de esto es NuBank.

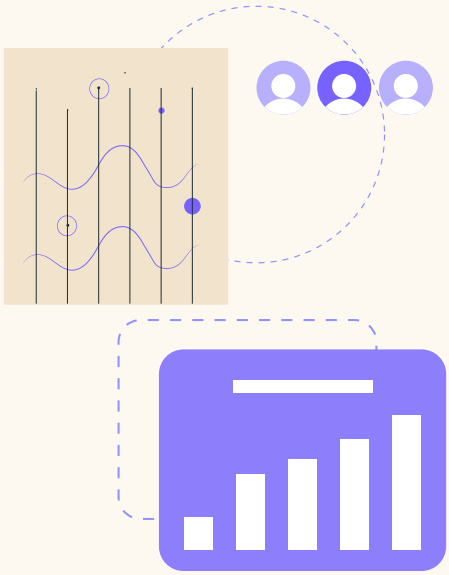
Hablando de barreras de entrada, surge un tema clave para este capítulo: la competencia. Cuando realizamos este análisis pudimos profundizar en las conversaciones con los fundadores respecto a su competencia y al pedirles que calificaran de 1 a 10, que tantos problemas tuvieron relacionados con la competencia en el mercado, **la calificación promedio fue de 6,2**. Es más, entre todos los aspectos que evaluaron esta fue la variable con calificación más baja, pero **de todas las empresas que fracasaron, el 100% de su competencia sigue en el mercado.**

De 1 a 10, ¿cómo califica los siguientes problemas como relevantes para fracasar en la busqueda de PMF?



"Yo soy mejor que mi competencia"

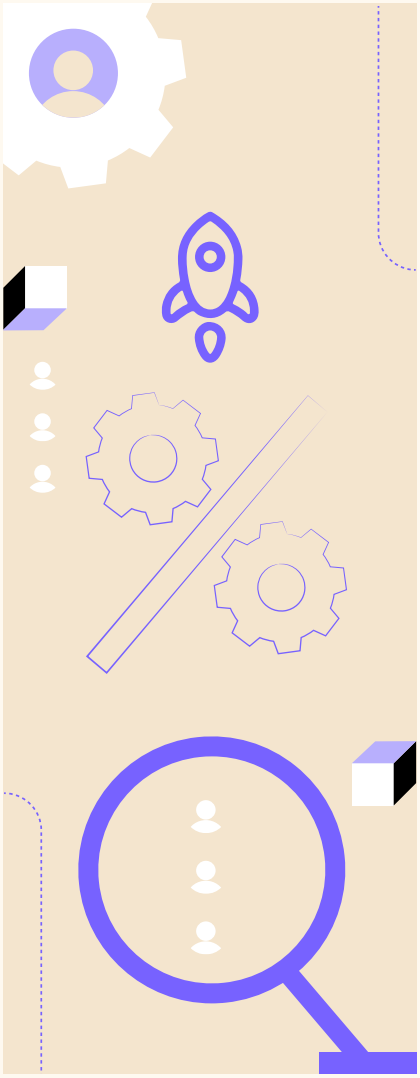
En este punto surge un concepto común en el mundo del emprendimiento, el benchmark de competencia, una tarea que seguramente en cualquier programa y libro los emprendedores saben que deben hacerla. El error ni siquiera está en la falta de conocimiento sobre su competencia, sino en que el análisis no se hace de manera adecuada. El hacer un análisis de competidores no solo se trata de entender su propuesta de valor ante los ojos del fundador, sino realmente se trata de entender los loops de crecimiento de cada competidor, las tasas de crecimiento y por qué los usuarios prefieren unos sobre otros. Un mercado no necesariamente va a ser obtenido por quien tenga mayor capital o por quien adquiera más usuarios, pero sí se dará por quien esté entregando el mayor valor posible a sus usuarios y por esto los retenga a mayor plazo.
Entonces, no se trata de hacer un benchmark como el típico slide de cualquier deck de inversión con un cuadro comparativo sobre quienes más están en el mercado. Muchas veces cuando evaluamos startups vemos matrices en donde siempre la startup que se está presentando es la que parece tener mayores ventajas, pero el diferencial una vez más no está en cómo el equipo se ve a sí mismo en el mercado, sino en si esta matriz fuera desarrollada por los usuarios cómo nos ubicaría a nosotros y nuestro producto frente a los competidores. Allí recae lo verdaderamente difícil, pues hacer un análisis eliminando el sesgo que existe en los fundadores es una tarea de ver los problemas a la cara y entender el mercado a través de los ojos de nuestros posibles usuarios.



Al final, todo el error de no entender product market fit, medirlo de manera equívoca y no

poder pivotar cuando es necesario lleva siempre a un mismo final: startups que escalan prematuramente y en el camino fracasan. Escalar prematuramente ocurre cuando las startups empiezan a gastar de manera desmedida en la adquisición de sus usuarios y en contratación de equipo, seguramente apalancados en una ronda de capital grande. Sin embargo, escalar de esta manera solo se convierte en una forma de retardar el problema y dejarlo para el dia en que el runway se acabe en vez de asumirlo de manera temprana, puesto que entre más usuarios adquirimos sin tener PMF, más grande es el hueco que estamos cavando, menos rentables somos y más propensos seremos a fracasar.

En la medida en que un fundador puede entender qué genera hábitos en su producto, puede garantizar que tiene una válvula de crecimiento orgánico que podrá controlar y nadie podrá copiar.



La tercera razón: el equipo fundador

En una de las entrevistas realizadas para este estudio, un founder nos dijo: “Una relación con un socio es como un matrimonio. Uno sabe con quien se casa, pero no de quién se separa”. Y efectivamente, los co-founders empiezan sus emprendimientos llenos de energía, con ganas de comerse al mundo y esperando cumplir sueños juntos. Pero una vez esta fase de enamoramiento y luna de miel se convierte en la operación del día a día y en incendios que apagar, comienzan los desacuerdos y los problemas entre socios que cuando estallan, suelen terminar en el fin de la compañía. Es por esto que este capítulo trata sobre los problemas del equipo fundador, una de las principales razones por las que las startups fracasan.

La gran mayoría de desacuerdos en los equipos de founders terminan en que alguno de los emprendedores abandona la startup, así al inicio pareciera que existe todo el compromiso de su parte. De hecho, haciendo este estudio encontramos que en el 83.3% de las startups que fracasan algún founder había abandonado la compañía antes de que cerraran. Y en promedio estos fundadores abandonaron el negocio a los 14.4 meses de que iniciara, lo cual es relativamente temprano para un compromiso que debía ser de vida y que muchas veces tarda entre 7 y 10 años para tener algún éxito.

Ahora bien, no podríamos decir que todos los equipos de fundadores que tienen problemas se enfrentan con las mismas razones, si bien muchos terminan en abandonar la startup, los motivos que llevan a estas instancias radican en 5 razones principales:

Tener visiones diferentes del negocio a largo plazo:

Un aspecto clave entre co-founders, que de hecho muchas veces puede llegar a ser el más importante, es estar alineados en el camino por el cual quieren dirigir la compañía. Si bien al principio pareciera que todos los socios fundadores comparten una visión, la realidad es que en el 80% de los fundadores durante la vida de su startup empiezan a darse cuenta que cada uno tiene un imaginario diferente. De hecho, la más común es la diferencia entre los fundadores que quieren construir un lifestyle business que es un gran negocio y trabajo para cada fundador a nivel individual, versus sus socios que en cambio quieren construir una Venture backed company, lo que implica crecimientos más agresivos que en etapas tempranas sacrificaron el salario de muchos de los fundadores.

Entonces, antes de empezar a construir y a crear estrategias, es necesario sentarse y preguntarse entre los co-fundadores cuál es la visión que tienen a futuro, qué quisieran lograr y hasta donde están dispuestos a llegar. Si uno de los founders quiere que su startup crezca aceleradamente hasta que se convierta en un unicornio de miles de millones de dólares, seguro no va a estar alineado con un cofounder que por el contrario quiere construir una pequeña o mediana empresa que le de los ingresos necesarios para vivir cómodamente sin necesidad de sacrificarse tanto. Ahora bien, aunque esto suena muy lógico y cómo una conversación natural, la realidad es que estas conversaciones se dan o muy tarde en el proceso o de manera temprana pero superficial.

Entender la visión del negocio va más allá de solamente entender el problema que quieren resolver y que quieren lograr, de hecho la conversación debería ser tan profunda cómo cuáles son los KPIs con los cuales cada uno de los fundadores mide el éxito de su startup. También hacer análisis de diferentes situaciones puede funcionar, por ejemplo lo que implicaría levantar capital en responsabilidades de cada uno y lo que a nivel personal esto trae consigo en términos de tiempo y remuneración.

No tener el mismo nivel de dedicación al proyecto:

Muy alineado con el punto anterior, la visión también hace que el nivel de compromiso en tiempo y dedicación sea comprendida de manera diferente por cada fundador. Es decir, levantar capital o someterse al juego del VC trae exigencias consigo de crecimiento que implica más horas de trabajo y sacrificios hasta personales. En Rockstart nos hemos dado cuenta que tener un alto nivel de compromiso y dedicación a la compañía por parte del founder es de los factores más importantes para el éxito de la misma.

Aunque suena lógico, la empresa debe ser la prioridad #1 de cualquier founder a nivel laboral y deben dedicar no el 100% sino el 110% de su tiempo para lograr sacar adelante el proyecto. En este estudio pudimos ver que cerca del **70%** de los entrevistados sienten que hay una falta de compromiso de sus co-founders durante el tiempo en el que operaban la empresa, sea porque solo estaban medio tiempo, porque no habían puesto recursos a diferencia de los otros, o porque simplemente se notaba que no era la prioridad y por tanto había diferencia en los niveles de responsabilidad y eso llevaba siempre a desacuerdos.

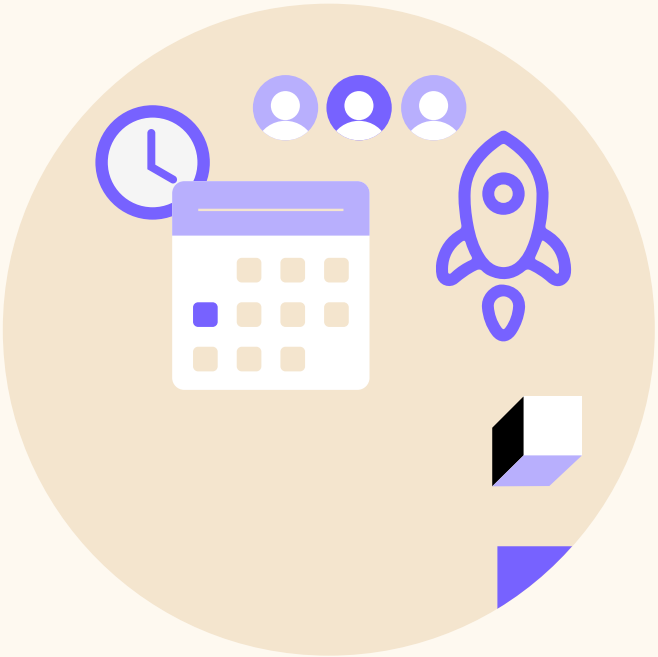
Este es un aspecto que muchas veces parece ser abstracto y poco cuantificable, pues durante el estudio identificamos que radica más en lo emocional de cada fundador y muy poco en una medición puntual del cumplimiento del equipo. Es más, aunque muchos utilicen formas de medirse cómo los OKRs, el equipo fundador siente que estos son solo un indicador interno, pero el compromiso de cada uno va más allá de cualquier OKR y que por ende termina impactando temas personales cómo los sacrificios que cada uno hace para dedicarle mayor tiempo a la startup.

Una forma para asegurar el compromiso de los fundadores es por medio del vesting, un contrato mediante el cual los fundadores o empleados clave obtienen su participación en la empresa por permanecer durante cierto tiempo asegurado en la misma, y si abandona antes del final de acuerdo, perderá dicha participación. El **66% de los founders del estudio no realizaron acuerdos de vesting,** lo cual se vió reflejado en esta falta de compromiso que terminó en grandes desacuerdos o en la desintegración del equipo fundador. Además, profundizando en este porcentaje pudimos ver que los acuerdos de socios que existían eran verbales en conversaciones informales donde se hablaba más del sueño y la pasión de cada uno y no tanto de la responsabilidad de cada uno.

En definitiva, no tener un acuerdo de socios es uno de los errores más comunes que los equipos de fundadores cometen y, aunque es uno de los pasos típicos para constituir cualquier empresa, es tomado tan a la ligera que en el momento en que surgen los problemas no hay claridad sobre el compromiso esperado de cada fundador.

No conocer mejor al founder desde antes en otros contextos:

Cómo mencionamos al inicio de este capítulo, para muchos fundadores una sociedad es como un matrimonio, y si tomamos la misma analogía, casarse no es una decisión que uno pueda tomar con alguien a quien no conoce. Esto sucede en las sociedades y aunque suena lógico, hay equipos desalineados en lo fundamental por falta de conocerse como individuos. Si lo viéramos cómo un matrimonio, muchas veces la educación de los hijos radica en los valores que comparten cómo familia; lo mismo sucede en una startup, la cultura recae en esos valores que al inicio son muy personales de cada fundador.



No hay duda en que la elección del founder con el que se va a construir la compañía es una decisión que se debe evaluar cautelosamente. No solo se debe pensar en las habilidades técnicas y el background de los demás, sino también en la personalidad y la compatibilidad con la otra persona. Al final, tendrán que tomar muchas decisiones juntos, y sobre todo, resolver muchos problemas juntos. Por esto mismo es recomendable ya haber trabajado con su founder anteriormente para conocer la dinámica en la cual trabajan bajo presión,

estrés o situaciones difíciles. Es mejor experimentar estos momentos cuando no hay una empresa montada en los hombros que pueda caerse por diferencias de personalidad. Así podemos identificar qué tipo de comportamientos podemos tolerar y cuáles no.

Ahora bien, todo lo anterior es algo de lo que muchos hablan, hay diferentes textos, teorías y personas que lo han analizado, pero nosotros en este estudio encontramos que aunque muchos hablan de esto, pocos realmente tienen claridad de cómo ejecutarlo. En pocas palabras, el error es no construir la relación tiempo atrás desde la confianza y compartir momentos difíciles.

Permitir comportamientos inapropiados desde el inicio:

Muy de la mano con el punto anterior, varios founders nos mencionaron en las entrevistas que a los inicios del emprendimiento veían ciertas conductas en sus co-founders que definitivamente no eran las ideales para una sana convivencia entre ellos ni una buena dinámica para la startup. El error es que para evitar conflictos pequeños, los founders dejaban pasar esos detalles que no compartían y preferían hablar solo cuando dicho comportamiento fuera realmente grave. Ahora, esto es más sencillo de frenar y dialogar en un inicio, pues con el tiempo la bola de nieve crece y los problemas son más difíciles de solucionar.

Los comportamientos inapropiados pueden variar desde la forma en que priorizan su trabajo, la forma en que delegan algunas tareas y hasta la relación que llevan con los empleados de la compañía. Todas estas cosas pequeñas parecen ser temas rutinarios y cotidianos que no repercuten en la relación entre fundadores, sin embargo en los momentos en que hay problemas, la gran mayoría de founders reconocen que es un comportamiento repetitivo que antes no era grave, pero que con el tiempo se convierte en hábito y por ende en la cultura de la startup.

No conocer los temas personales del otro founder:

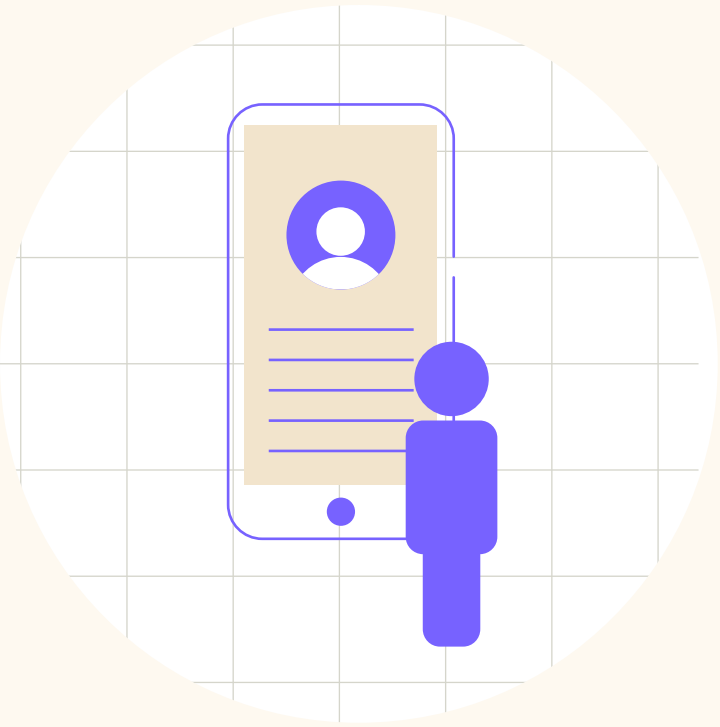
Un co-founder va más allá de solo un compañero de trabajo, un co-founder se vuelve la persona con la que cualquier emprendedor pasa gran parte de su vida, entregándole toda la dedicación al negocio, tomando decisiones importantes, y compartiendo tanto buenos como malos momentos. Por más que aquello que los une sea la empresa, cada uno tiene una vida por fuera de ella.

En uno de los casos de las empresas que analizamos en el estudio encontramos que el “resentimiento” y dolor provenía de que uno de los fundadores nunca se sintió apoyado por su socio. De hecho, en Rockstart cómo inversionista activo que somos, muchas veces terminamos intermediando conflictos de este tipo, en donde parece que el problema es de negocios, pero la realidad es que el problema es muy emocional y humano. Las personas siempre buscamos reconocimiento en los demás, sobre todo con quienes compartimos tiempo y proyectos importantes, cuando un founder siente que su socio no lo entiende, el negocio decrece y se ve afectado.

No quisiéramos caer en lo romántico del asunto, pero estudiando el fracaso, estos son los momentos en los que el apoyo humano y social es más importante. Muchas veces el problema grande puede ser resuelto oyendo al co-founder y pasando más tiempo para

entender a nivel personal qué sucede y conocerse más allá de su negocio. Todo founder tiene que ser consciente de esto, y ser un apoyo en caso de necesitarlo si el otro está pasando por un tema personal difícil. La salud mental es clave para seguir manteniendo la empresa a flote, pero sobre todo para que las personas estén en sanas condiciones. Algo que ya profundizaremos en el siguiente capítulo del founder a nivel individual.

En el 83.3% de las startups que fracasan algún founder había abandonado la compañía antes de que cerraran. Y en promedio estos fundadores abandonaron el negocio a los 14.4 meses de que iniciara, lo cual es relativamente temprano para un compromiso que debía ser de vida y que muchas veces tarda entre 7 y 10 años para tener algún éxito.



La última razón: el founder a nivel individual

“El viacrucis se lleva por dentro”

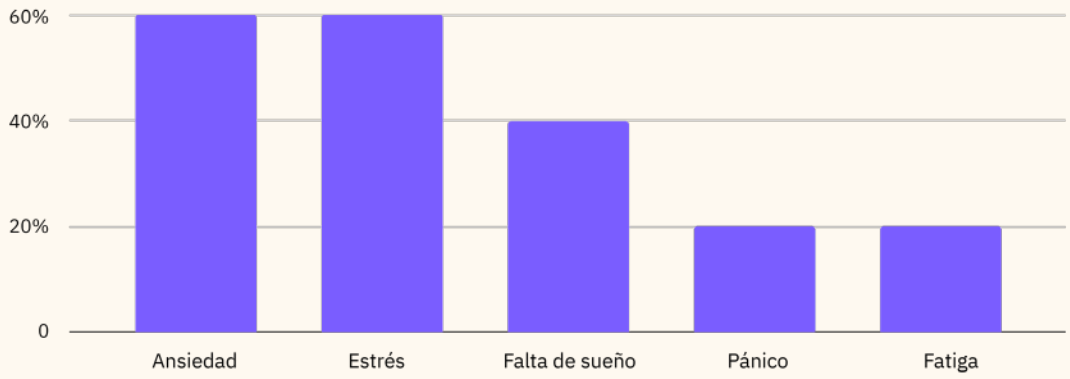
Uno de los founders con los que hablamos para este estudio usó un dicho popular colombiano cuando le preguntamos por su situación personal al fracasar que resume perfectamente este capítulo: “El viacrucis se lleva por dentro”. Y es que, como muchos lo dicen, emprender es un camino solitario y por ende un camino de muchas angustias y miedos, sobre todo el miedo a fracasar es uno muy latente durante todo el proceso de emprender. De hecho, en este estudio encontramos que **el 90% de los fundadores que fracasaron tenían problemas personales en el mismo momento en que vivían esta situación.**

Es más, cuando empezamos el proceso de investigación para este estudio, salimos a hacer el pitch a los diferentes founders para convencerlos de tener una entrevista y preguntándoles si querían sumar su experiencia y su historia de fracaso para este estudio, en el 85% de los casos la primera reacción fue: “fracaso suena muy fuerte”. Entendemos perfectamente que esta palabra puede sonar como un juicio y de hecho, cuando hablamos con ellos así se sienten en su gran mayoría, juzgados como “peores emprendedores” o “menos capaces que otros”. A nosotros en Rockstart nos gusta entender esta palabra de otra manera, lo vemos más como

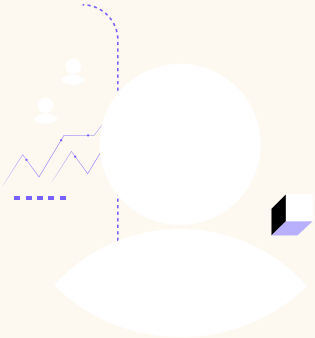
una oportunidad para crecer y si tenemos en cuenta que el 95% de los emprendedores que han fracasado con su startup volvería a emprender, este fracaso no es más que una lección para el próximo emprendimiento.

Entonces, hay que entender lo que implica fracasar a nivel personal, puesto que aunque muchas veces se romantiza el hecho de emprender y pareciera que cada vez hay más éxitos porque aparecen en prensa, la realidad dista mucho de esto. En este estudio y, cómo lo mencionamos antes, el 90% de los fundadores tenían problemas personales, entre los que el 100% de ellos sufrió algún episodio de estrés, ansiedad, insomnio, pánico, fatiga u otro similar. Como se puede ver en la siguiente gráfica, los síntomas más predominantes fueron el estrés y la ansiedad.

¿Sufrió alguno de los anteriores?



Esto nos lleva a un tema difícil de abordar: la depresion y el suicidio en los fundadores. De todos los founders que entrevistamos para este estudio sólo un par de casos terminaron en suicidio, pero aunque los demás no hayan terminado asi, todos vivieron cuadros depresivos muy fuertes. Probablemente por lo delicado que es el tema, puede llegar a ser tabú y algo de lo que comúnmente no se habla, sin embargo la realidad es que es una situación común de la que nadie está exento y de la que se debería hablar más para encontrar formas de apoyo. Emprender trae consigo muchas situaciones de cambio constante e incertidumbre y, cuando las cosas no van bien, existe una gran posibilidad de no poder controlar la mente.



“Emprender es un camino solitario”

La mayoría de los emprendedores son muy buenos mostrando la cara buena de las cosas, pues es parte de su trabajo mostrar lo positivo y mantener los resultados como una carta para venderse a inversionistas y a clientes. Parece que las rondas se cierran, las empresas crecen, llegan a nuevos países y todo fluye. Esto lleva a que para muchos de ellos no sea fácil encontrar lugares o personas en quien apoyarse y en donde demostrar y discutir su agotamiento.

En un estudio de 2015 titulado “Are Entrepreneurs “Touched with Fire”” realizado por varios miembros de universidades cómo Stanford, Berkeley y la universidad de San francisco, en una muestra de 242 emprendedores que fueron comparados con personas similares demográficamente pero que no son emprendedores, encontraron que el 72% de los fundadores tiene problemas de salud mental, un resultado significativamente superior a la muestra de comparación. Nuestra intención al incluir esta cifra no tiene nada que ver con querer victimizar a ninguno de ellos, por el contrario el objetivo es poder demostrar con números que muchas veces tener una empresa es más complejo de lo que todos admiran en revistas y publicaciones que se vuelven virales.

En suma, las 3 razones anteriores de fracaso que hemos detallado en los capítulos previos, hacen que los problemas a nivel individual se acentúen. De hecho, si analizamos cada uno de los casos estudiados de fracaso, veremos que por ejemplo los founders que tienen equipos que no se disolvieron y terminaron la empresa la misma cantidad de socios que al inicio, expresan tener menos estrés u otros problemas de salud mental. Esto es lógico, pues en la medida en que un equipo permanece unido aun en momentos de dificultades, los fundadores pueden desahogarse y encontrar apoyo en los demás socios y por ende sobrellevar la situación de una mejor manera; Nosotros hemos tenido casos en donde hay startups a punto de liquidarse y resolviendo los problemas entre el equipo logramos encontrar un pívot y un camino para continuar con la empresa.

Profundizando en las conversaciones con estos fundadores hemos encontrado algunos patrones sobre lo que provoca dichos malestares y problemas personales. Entre estas causas podemos encontrar 5 en común:

Compararse con amigos de la misma edad del colegio o de la universidad:

Aunque puede sonar banal y algo superfluo, para muchos de los founders que pudimos estudiar, emprender ha implicado reducir su círculo social cercano, ya que la mayoría de sus amigos que no han emprendido optan por un camino de mayor estabilidad laboral y por ende de mayores lujos, viajes y planes sociales a los que los emprendedores ya no pueden acceder. Emprender es un juego de largo plazo, lo que significa que al inicio de cualquier startup los fundadores no tienen el mismo salario que podrían obtener en otras empresas y por esto sacrifican los altos ingresos en el presente por un retorno enorme a futuro. Sin embargo, ese retorno a futuro no está garantizado y en los momentos de fracaso o de problemas, la mente les juega una mala pasada y se comparan con sus amigos de colegio o de universidad, que al contrario han ido construyendo una carrera profesional al interior de una organización y por ende han aumentado sus ingresos y su estilo de vida.

Si bien todos sabemos que las comparaciones son odiosas, es inevitable que muchas veces surjan cuando se emprende, pues los planes siguen y la vida continua, pero los emprendedores necesitan sacrificar algunas de estas cosas ya sea por tiempo o por dinero. Por esto es que muchas veces para los emprendedores un motivo de angustia o ansiedad no es fácil compartirlo con otros, pareciera que algunos fingen estar bien ante sus amigos emprendedores y no comparten con los demás amigos sus problemas porque sienten que no lo entenderían.

Sentir que el co-founder no los entiende o no los respalda:

Como lo mencionamos en el capítulo anterior sobre el equipo fundador, muchos de los grupos de founders se desintegran en el camino. Cuando quisimos profundizar en este tema y lo que implica a nivel personal, encontramos que una gran causa de los problemas personales se da por la falta de comunicación en los equipos. Es más, durante las entrevistas no solo quisimos hablar con uno de los founders, sino que en varios casos de startups pudimos hablar a nivel individual con varios de los miembros del equipo y aunque pueden tener visiones similares sobre su fracaso, en definitiva cada fundador se queda una parte de cómo se siente y no la comparte con los demás. El caso de los CEO es el caso en donde podemos encontrar un patrón más evidente, puesto que muchas veces cuando la empresa va mal, sienten que es su error y que por ende serán juzgados por sus coequiperos.

El tema de la comunicación es muy importante en estos momentos, puesto que hace que los equipos puedan mejorar, pero es algo complejo de lograr. En los momentos en los que las cosas no van bien, la susceptibilidad de todos aumenta y por ende muchos comentarios son tomados cómo juicios o ataques personales. Esto es inherente al ser humano, cuando nos sentimos inseguros podemos ser más reactivos para protegernos, pero en este estudio pudimos observar que esta reacción termina en que los fundadores se sientan solos y no encuentren el apoyo que esperan de sus socios.

Recibir muchos “No”:

Emprender es un camino lleno de “Nos”, salir a construir una compañía implica exponerse a que muchos clientes no quieran comprar, muchos inversionistas no quieran invertir y algunos posibles empleados claves no se quieran unir al equipo. La diferencia entre los emprendedores que se toman el “no” como una frustración y los que lo ven de manera diferente, impacta la visión de sus empresas y hasta el crecimiento. En otras palabras, la frustración es algo que probablemente no podamos controlar, sin embargo la diferencia radica en qué se hace con el rechazo, algunos founders lo utilizan para mejorar su producto y conocer del mercado, otros se nublan por la desilusión y se quedan en sentirse incomprendidos.

Las bases de cualquier startup radican en metodologías ágiles cómo “Lean startup”, las cuales realmente lo que buscan es que de alguna manera se ponga a prueba un producto de manera rápida para encontrar más fácilmente los “no” del mercado. Para nosotros en Rockstart trabajar con fundadores que están abiertos a recibir “nos” suele ser más enriquecedor, en la medida en que estos fundadores traen insights y aprendizajes de sus detractores y por ende es más fácil encontrar caminos alternativos para mejorar el producto, el pitch y hasta el modelo de negocio. Posiblemente, al inicio de cualquier emprendimiento cambiar el mindset y ver el “no” de otra manera es complejo, pero hemos visto cómo en el camino el “no” siempre puede convertirse en un “si” con trabajo constante.

Ahora bien, es importante aclarar que no se trata de decir “si” a todo, o de tomar los consejos de todas las personas, pues la realidad es que muchas veces esto puede terminar en “Startups Frankesteins”, osea en negocios con pedazos de diferentes consejos que no encajan entre sí. Hay una delgada línea entre tomar un “no” como lección y tomar todos los “no” como un nuevo cambio para la startup; siempre el criterio del fundador es crucial para saber a quién oír y qué tomar del feedback detrás de cual-

quier tipo de detractor. En resumidas cuentas, siempre recibiremos “no”, pero como fundadores el fracaso puede ser latente por la terquedad de no entender las razones detrás o por el contrario por hacer caso a todos los “no” y desfallecer en el intento por complacer a todos.

Poner en riesgo sus vidas personales:

Cómo ya lo mencionamos anteriormente, el 90% de los fundadores que participaron en este estudio tenían problemas personales en el camino en que su startup fracasaba y cuando exploramos las razones de esto y el tipo de problemas que los fundadores viven, encontramos que hay un patrón en común: el desbalance en sus vidas. Emprender es una labor gratificante y a la vez muy demandante, lo que hace que muchas personas que escogen este camino sean muy entregadas a sus vidas laborales, tengan una “adicción” por su trabajo, trabajen jornadas interminables y dejen de lado otras prioridades. Para nosotros en Rockstart esto es algo normal y necesario, pues construir grandes cosas requiere de grandes esfuerzos, pero esto no puede significar un desbalance en todos los aspectos de la vida.

Lastimosamente, en otros estudios que hemos hecho, hemos encontrado que aproximadamente **el 63% de los fundadores suelen terminar sus relaciones y se divorcian en el camino de emprender**. Esto es algo recurrente y común, sin embargo no es algo que se deba normalizar y dar por sentado. Puesto que, en etapas tempranas las empresas son tan grandes y tan exitosas cómo sus founders pueden hacerlo y para lograr grandes resultados no solo se necesita de mucho esfuerzo, sino también de salud mental y física. Y aunque no es nuestro expertise, podemos afirmar que cuando un fundador tiene mayor balance entre su vida personal y su startup, puede pensar con mayor claridad, tomar mejores decisiones y por ende, tener mejores resultados.

Entonces, es importante entender que una startup es diferente a su fundador, pese a que en etapas tempranas lo único que existe es el equipo de founders. Y esto es algo en lo que queremos hacer especial hincapié, pues hemos visto en muchas ocasiones que en la medida en que los fundadores construyen sus startups generan co-dependencias y no logran separar mentalmente su éxito y su camino del éxito y el camino de la startup. En palabras menos complejas, un fundador puede terminar cayendo en un problema emocional debido a que confunde sus responsabilidades con las responsabilidades de la startup, es cómo las relaciones en familias disfuncionales en donde un hijo toma el rol de padre de los demás hermanos y entonces asume los problemas de sus hermanos cómo propios.

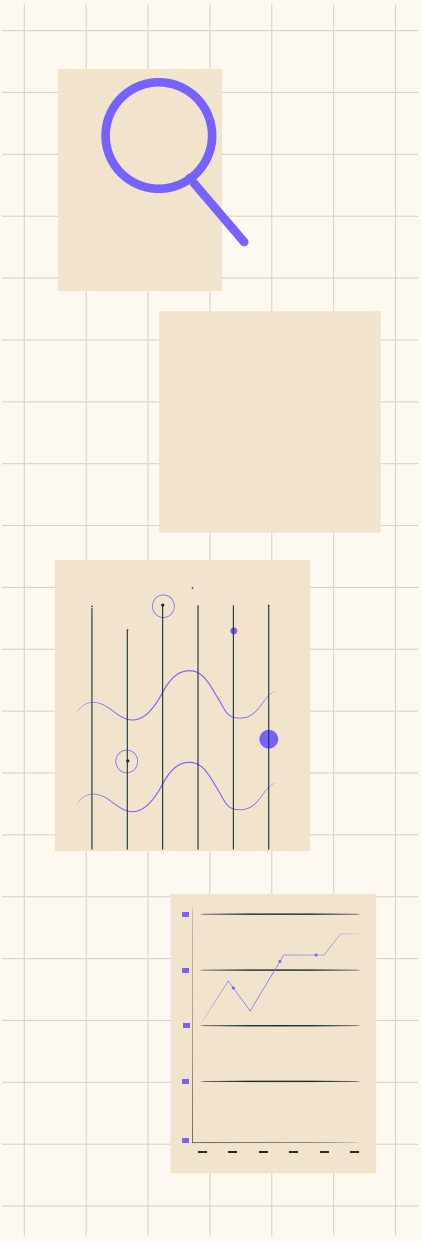
Normalmente la co-dependencia se da en relaciones personales, pero un fundador puede tener rasgos y comportamientos muy similares con su empresa en la medida en que en la posición de co-dependiente, siempre se dejan relegadas las necesidades propias. Cuidar y satisfacer únicamente las necesidades de su startup, dejando atrás las propias, hace que los emprendedores terminen con elevados niveles de culpa y estrés. Al final, cuando una empresa fracasa, quien acaba es la empresa, no el fundador y por esto es crucial comprender que el fracaso no es personal y por ende para mejorar en el camino hay que dedicarse tiempo a sí mismo y de manera independiente al trabajo.

Querer encajar en la figura de emprendedor exitoso:

Por último, socialmente en el ecosistema emprendedor se ha construido una figura idílica de lo que es un emprendedor exitoso: los medios, las redes sociales y otros espacios se

han encargado de mostrar una cara del emprendimiento que parece ser exitosa en la medida en que se abren nuevos países, se cierran rondas de inversión y se crece más. Esto lastimosamente ha permeado en las mentes de muchos fundadores que en etapas hiper tempranas tienden a compararse a sí mismos con aquellos que aparecen en estos medios. Al contrario, compararse no debe ser un camino de angustia, sino una forma de inspiración; que otros fundadores logren estas cosas solo abre más el camino para que el ecosistema local crezca y debe ser tomado cómo tal, no cómo una competencia mental que puede llegar a sesgar a muchos y desmotivarlos.

Emprender trae consigo muchas situaciones de cambio constante e incertidumbre y, cuando las cosas no van bien, existe una gran posibilidad de no poder controlar la mente.



Las consecuencias de fracasar

Normalmente las personas entendemos el fracaso como el antónimo de éxito y el concepto de éxito tiene connotaciones tan sociales que hace que fracasar no sea socialmente aceptado. Como lo mencionamos en el capítulo anterior, entender y tipificar el éxito en un molde específico, hace que cuando las cosas no salen bien, las personas se sientan juzgadas y hasta rechazadas de manera inconsciente. Cuando este sentimiento de exclusión surge en las personas, pueden darse muchas consecuencias desde tácticas hasta personales que pueden agravar la situación.

Por ejemplo, al fracasar los emprendedores cometen otros errores por la presión que surge, desde quedarse sin caja para cerrar su empresa, hasta terminar relaciones profesionales de manera traumática. Es más, cuando el fracaso está sucediendo es normal que los emprendedores busquen culpables y razones para darle un sentido a la derrota, es un mecanismo de protección común que tenemos los seres humanos. En la búsqueda de culpables, se pueden cometer otros errores como señalar a otros co-founders, criticar la industria del VC o responsabilizar a los inversionistas de su final y esto como consecuencia genera conflictos personales, rupturas de amistades y a veces hasta una mala reputación personal.

Investigando hemos visto y analizado casos diferentes, algunos que terminaron muy bien las cosas

y cerraron de manera responsable y otros que por el contrario cometieron más errores por la presión. Quienes cerraron el ciclo de manera positiva tienen una cosa en común, en el momento en que las cosas empezaron a ir mal siempre fueron transparentes, con ellos mismos y con los demás involucrados: proveedores, inversionistas y empleados. La transparencia en estos casos genera empatía, pues si los emprendedores admiten de manera honesta lo que están viviendo, anuncian de manera responsable a los implicados y buscan ayuda en otros, hacen que el proceso sea un poco más llevadero y muchas veces encuentran hasta un pivot y una respuesta a lo que no está funcionando.

Ahora, este no es el patrón común, lastimosamente la mayoría de veces los problemas traen estrés y con él muchas malas decisiones. En este estudio, más de la mitad de los fundadores terminó de manera traumática alguna de sus relaciones con algún involucrado, y evaluando todos los posibles conflictos que pueden surgir se puede ver que las relaciones más afectadas en el fracaso suelen ser las de los fundadores con los inversionistas y las de los fundadores entre ellos. El caso de los problemas entre founders lo explicamos en dicho capítulo, pero para el caso de los problemas que surgen entre fundadores e inversionistas cuando la empresa quiebra se puede dar por dos razones: desconocimiento del inversionista o malas decisiones del fundador.

Por un lado, hay casos en los que los fundadores no son transparentes y debido a la presión hacen algunos cambios imprevistos y apresurados que los inversionistas no comparten. Por otro lado, algunos emprendedores han recibido inversión de ángeles muy tradicionales que no entienden el mundo del VC y por ende no tienen el contexto suficiente para tener claridad sobre el riesgo que significa invertir en una startup. Ahora, si lo analizamos desde la parte del inversionista, veremos que la gran mayoría de angeles en latinoamérica tienen poca experiencia en el sector VC, por lo que a la fecha solo el 7% ha tenido retornos de más del 30% de sus portfolios y de hecho tienen expectativas de retorno de todas las demás startups en las que han invertido, lo cual no suele suceder en el VC y demuestra falta de entendimiento de la industria por parte de ellos, en donde normalmente pocas de las startups invertidas son quienes dejan los rendimientos del portafolio entero y la gran mayoría fracasa.

“Nos quedamos sin gasolina para cerrar”

Ahora, profundizando en un error táctico y común que se da, cómo lo mencionamos previamente, la gran mayoria de las startups que cierran se quedan sin caja. Si lo queremos ver de otra manera, lamentablemente las startups no cuentan con esa luz que se enciende en los carros cuando ya está a punto de acabarse la gasolina y es tiempo de guardar la reserva. Al cerrar una empresa, los emprendedores tienen que seguir enfrentándose con más problemas económicos, y la mayoría no son conscientes de los nuevos gastos que tendrán que cubrir.

Los costos de cierre de una empresa dependen de cada país y sus regulaciones, por ejemplo en Colombia es necesario ejecutar varios procesos y trámites cómo realizar una asamblea general de accionistas, realizar un acta donde se exprese la decisión de liquidación, radicarla ante la Cámara de Comercio, informar a la DIAN (o el equivalente a la autoridad de impuestos de cada país) sobre el estado de liquidación, cancelar el número de identificación y tributario de la empresa, entre otros pasos de un proceso que no solo es demandante de tiempo, sino también de dinero. En promedio en Latam cerrar una startup puede llegar a costar aproximadamente $2000 dólares, y puede llegar a tomar hasta dos años en cerrar el proceso.

Debido a que los trámites son tan dispendiosos y complicados, normalmente será necesario disponer de asesoría legal y contable, ya que si una sociedad no se cierra adecuadamente, esto puede representar problemas con las autoridades. Hablamos con emprendedores que han tenido que pagar hasta $40k USD en gastos de abogados para que los ayudaran en este proceso, o también casos donde han tenido que pedir ayuda a abogados conocidos que estuvieran dispuestos a trabajar sin remuneración ya que su empresa los dejó completamente ilíquidos. Estos gastos normalmente los emprendedores no los preveen porque nunca esperan que van a tener que cerrar la empresa, pero no está de más que cuando el panorama no se ve muy positivo se tenga un buffer en caso de que sea necesario cubrir dichos gastos.

“Lo más difícil de todo el proceso es tener que despedir al equipo”

No hay que dejar de lado otro tema relevante y cada vez más evidente en el ecosistema con las startups que han fracasado: los despidos masivos que se han dado. Solo en el primer semestre de 2022, en el mundo las startups ya habían despedido a más de 42.000 personas a nivel global y tan solo hasta junio de 2022 se habían reportado más de 1.690 despidos en startups latinoamericanas. Pasar de tener un salario competitivo a ni siquiera tener empleo es una situación bastante compleja para cualquiera, más aún en medio de una crisis económica.

Es común que al recibir inversión lo primero que quieran hacer los founders es crecer sus equipos. Pero aquellos que fracasaron recomiendan no hacerlo a tan gran escala y a tan alta velocidad, sobre todo si por este afán se contratan empleados que no hagan fit con la empresa, o que tengan un perfil muy costoso para la fase en la que la startup está, o que por el contrario no tengan las habilidades necesarias. Es mejor ir creciendo el equipo más despacio, pero asegurándose que están construyendo el equipo ideal.

Lastimosamente en los años pasados se levantaron rondas con valoraciones absurdas y esto hoy representa una crisis, no sólo en términos de startups que han fracasado sino en empleos. En el 2022 se podían ver personas con muy poca experiencia en startups que habían levantado grandes montos y ya estaban rotando entre otras startups y exigiendo salarios y beneficios anormales. Esto, de alguna manera, ha afectado el mercado laboral, puesto que con el fracaso de algunas startups y con la crisis económica muchas personas han sido despedidas y los salarios aún no se han regulado.

“Aunque la ayuda exista, la culpa siempre sera de uno”

Así podríamos continuar enumerando varios errores que se cometieron a raíz del fracaso y que generan consecuencias desfavorables con proveedores, empleados, bancos, clientes que no recibirán lo que esperaban, entre otros. Por esto, entre las lecciones más importantes del fracaso está siempre ser data driven, pues los números son lo único que permite ver la realidad cuando el estrés y la presión nos sesga. Al final mantener las métricas actualizadas, tener bien calculados los unit economics, mantenerlos saludables y entender el burn rate, el hype ratio y el runway, se vuelve algo clave no solo para levantar capital, sino también para tomar decisiones acertadas y tener esa luz similar al testigo de gasolina de un carro.

Al final, si miramos a profundidad lo que llevó al fracaso y las consecuencias del mismo en todos estos casos que hemos mencionado, todo lleva a un mismo camino: la responsabilidad del fundador. Si bien fracasar es algo inherente y natural a la industria del VC,

el emprendedor debe entender que su tarea es conocer el 360 de su empresa y aunque muchos opinen y muchos juzguen, el fundador siempre será quien tiene que tener el criterio y el conocimiento de lo que su empresa necesita. No hay nadie que sepa más de su startup que el mismo fundador y no querer ver los problemas es más una barrera mental y un miedo a superar, que una situación en la que otros deben intervenir.

Por esto, juzgar los fracasos desde la perspectiva externa siempre será más fácil que vivir el proceso cómo fundador. Pero un fracaso o un cierre de una empresa no debe ser una avalancha de comentarios negativos y prejuiciosos de lo que es el fundador, pues una vez más el emprendedor y la startup son diferentes, y meter todo en la misma bolsa de lo que los medios y las redes opinan es una herida para el ecosistema entero. Como ecosistema pequeño y cerrado que somos en la región, el fracaso no debería ser un punto de juicio, sino que por el contrario debe ser una lección compartida y un llamado a que todos nos fortalezcamos más cómo miembros del mismo, no solo los fundadores que viven el proceso.