

#8


¿Y SI LOS RESULTADOS NO SON POSITIVOS? PIVOTAR Y GESTIONAR EL FRACASO



Carmen GARRIDO FERRER

 carmen.garridof@um.es



A hand is shown in the bottom left corner, pointing its index finger towards a card with a sad face emoji. The card is one of many scattered around the page, each with a different emoji. The background is a solid dark blue color.

**Un resultado
puede ser un éxito
o un fracaso,
depende de tus
expectativas**



#8

¿Y SI LOS RESULTADOS NO SON POSITIVOS? PIVOTAR Y GESTIONAR EL FRACASO

A lo largo de los capítulos anteriores has visto cómo desarrollar una idea para convertirla en un proyecto emprendedor. Has aprendido sobre modelos de negocio, clientes, mercado, financiación... Pero, aunque tu idea sea fantástica y sigas los pasos al pie de la letra, nada te asegura que vayas a tener éxito.

El emprendimiento es un entorno de máxima incertidumbre, ya que estamos desarrollando un producto/servicio con un alto componente de novedad y esto hace que no tengamos garantizado el resultado. Es más, cuanto más novedoso sea lo que intentemos, más incierto será.



PALABRAS CLAVE_

Fracaso | Pivotar | Miedo | Aversión al riesgo

Toda persona que no se vea capaz de soportar esta incertidumbre, de asumir que habrá cosas que no saldrán “bien” a la primera, que el camino será duro y lleno de frustraciones, que hay que estar dispuesto a empezar de cero varias veces e incluso a abandonar buenas ideas porque no encajan en el mercado... Toda persona que no se vea capaz de gestionar lo anterior, quizá debería replantearse el tema. Seamos sinceros, emprender no es para todo el mundo. Pero comencemos desde el principio.

8.1 ¿Qué es el fracaso?

La RAE define fracaso como:

1. m. Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio.
2. m. Suceso lastimoso, inopinado y funesto.

Y según Oxford Languages, un fracaso es: **“Resultado adverso en una cosa que se esperaba sucediese bien”.**

Es interesante el pequeño matiz que esta última definición incorpora, al introducir la parte subjetiva del fracaso. Más allá de que el resultado objetivo de una situación esté considerado como fracaso, las expectativas previas que la persona tiene acerca de ese resultado influirán en la valoración del mismo.

Un ejemplo: si yo me presento a un examen con la expectativa de sacar un 10 y saco un 5, seguramente lo valore como un fracaso y sentiré las emociones asociadas a él (frustración, rabia, tristeza...). En cambio, si me presento con la creencia de que probablemente suspenda, y saco un 5, lo viviré como un gran logro y mis emociones estarán en sintonía.

Es decir, la valoración que hacemos del resultado de una situación como éxito o fracaso está influenciada por las creencias que tenemos acerca de nosotros mismos y de la situación en sí.

8.2. Miedo al fracaso: las dos mentalidades

La doctora Carol Dweck de la Universidad de Stanford ha investigado la visión que las personas tienen del error y el fracaso, encontrando que existen dos mentalidades diferenciadas (Dweck, 2019):

Como se recoge en la figura 1, la mentalidad fija está caracterizada por concebir la habilidad como algo fijo, que se posee o no, lo que nos llevaría continuamente a intentar demostrar que tenemos dicha habilidad (autoafirmación).

En cambio, en la mentalidad de crecimiento la habilidad sería algo desarrollable, por lo que tenderíamos a buscar el autodesarrollo.

Figura 8.1 Concepción de la habilidad desde las dos mentalidades identificadas en relación a la visión del error

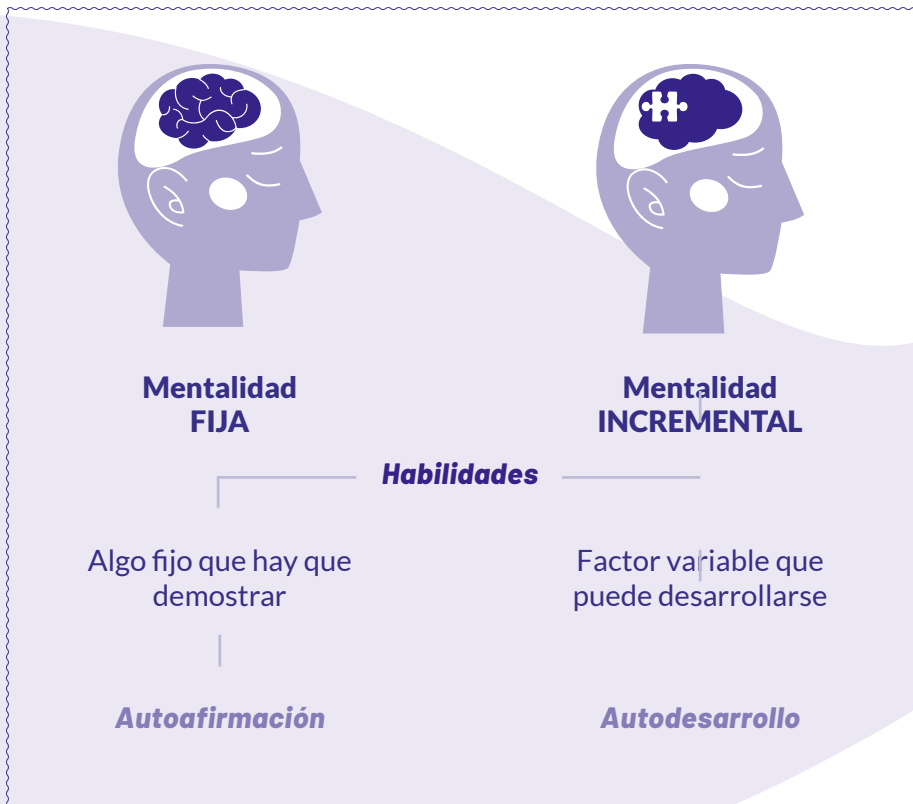
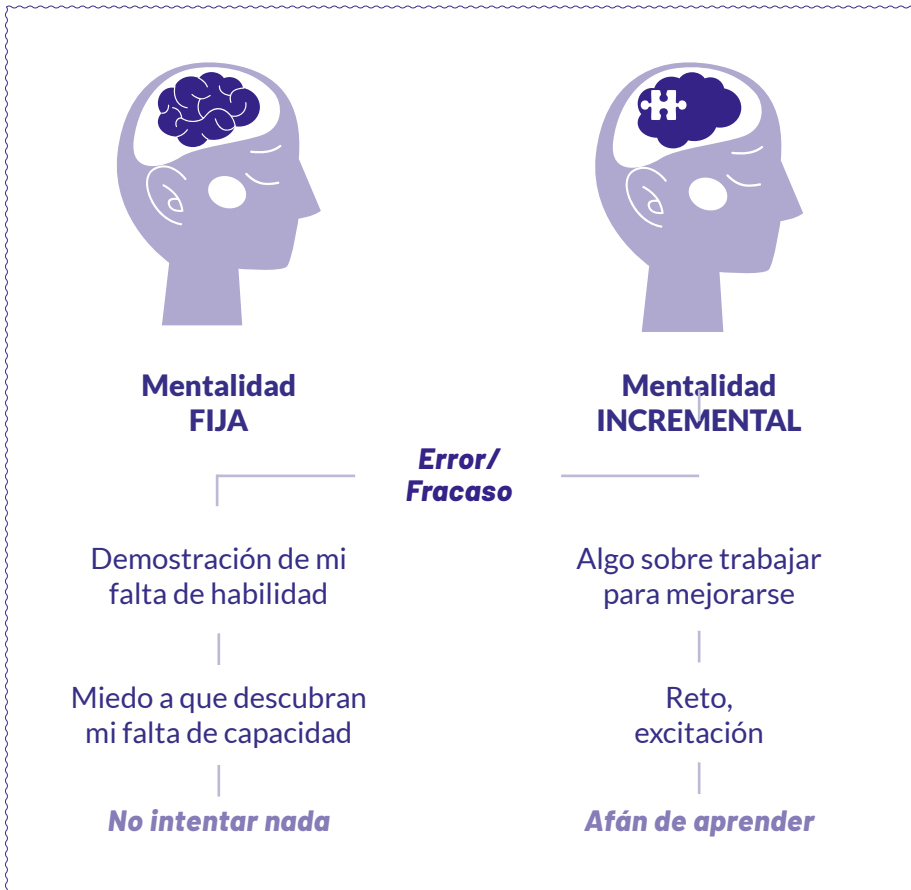


Figura 8.2 El error y el fracaso desde la perspectiva fija y la incremental



¿Cómo afecta esta visión de la habilidad a la perspectiva que se tiene del error o del fracaso? (figura 8.2)

Si percibimos la habilidad como algo fijo que necesitamos demostrar que tenemos, el error será percibido como la prueba de esa falta de habilidad, por lo que, entre otras cosas, tenderemos a evitar aquellas situaciones en las que el grado de incertidumbre frente a los resultados sea mayor. Por otro lado, el miedo a que los demás descubran nuestra falta de habilidad aumenta y con él, el miedo al error o al fracaso.

Sin embargo, si adoptamos la perspectiva del autodesarrollo, el error pasa a ser simplemente un hecho que nos demuestra que “todavía no” hemos alcanzado el nivel de desarrollo adecuado en esa situación, o que “todavía no” hemos dado con la respuesta adecuada. La autora habla del poder del “aún” o del “todavía no” para referirse al mecanismo por el que transformamos un resultado no exitoso final, en un paso dentro de un proceso de aprendizaje no finalizado:

No conozco la solución → **No conozco la solución
AÚN (O TODAVÍA)**

Como cabe suponer, esta segunda perspectiva ayuda a disminuir el miedo al fracaso y a impulsar aspectos relacionados con él, como pueden ser el emprendimiento o la generación de ideas innovadoras y creativas.

Si acostumbramos a nuestra mente a pensar incorporando el “aún”, de forma semiautomática, cada vez que nos enfrentemos a una situación sin salida, a un fracaso o a un error, sea objetivo o no, comenzará a buscar soluciones nuevas y a extraer aprendizajes.

8.3. Relación entre el miedo al fracaso y el emprendimiento

La aversión al riesgo aparece de forma continuada a lo largo de los años en el informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) del Observatorio del Emprendimiento en España, como uno de los factores que limitan la decisión de emprender en las personas, y está presente, tanto en la fase de identificación de oportunidades como en etapas posteriores de desarrollo del proyecto emprendedor. En el último informe, este miedo a fracasar al emprender estaba presente en el 58 % de la población.

Llamamos **“aversión al riesgo”** al comportamiento que presenta una persona cuando tiene que elegir entre situaciones en las que percibe diferentes niveles de incertidumbre sobre la obtención de beneficios o resultados. De esta forma, la persona con alta aversión al riesgo evitará las situaciones de mayor incerti-

dumbre, presentando a su vez un mayor miedo a que estas situaciones no se resuelvan de forma exitosa.

Si consideramos el emprendimiento como una situación con un alto nivel de incertidumbre en todos los aspectos, la decisión de llevar adelante un proyecto emprendedor será más fácil de tomar para aquellas personas que no tengan una elevada aversión al riesgo y cuyo miedo al fracaso no les paralice.

Por otro lado, puesto que en un proceso emprendedor nos vamos a encontrar con un sinnúmero de “experimentos” de prueba-error, nuestro camino va a estar plagado de pequeños fracasos que nos servirán para encontrar, o construir, el camino adecuado.

La gestión de estos momentos será más positiva en aquellas personas que presentan una alta capacidad de resiliencia y una visión del error como oportunidad de aprendizaje.

8.4. Tras el fracaso: pivota tu idea de negocio

Como ya habrás visto cuando se ha hecho referencia a metodologías ágiles y a modelos de negocio, la base del emprendimiento actual está en la agilidad para captar tendencias, el planteamiento de hipótesis sobre nuestra propuesta, la comprobación de la veracidad de estas hipótesis en el mercado con el menor coste posible y la adaptación a partir de la información obtenida (Lean Startup).

Desde esta perspectiva, a medida que desarrollamos nuestro proyecto emprendedor, vamos sometiéndolo a la valoración del mercado. Si el resultado de esta valoración es negativo, nos encontraremos con un “fracaso” del que obtenemos información sobre lo que no encaja y la oportunidad de plantear nuevas hipótesis que se ajusten mejor. A este proceso de adaptación y cambio del modelo de

negocio inicial por otro que convierta nuestro proyecto en más valioso para el mercado, se le llama “pivotar”. Más del 80% de las ideas emprendedoras que tienen éxito, han pasado por procesos de este tipo durante su desarrollo, lo que las convierte en bastante distintas a cómo eran en el inicio.

Algunos ejemplos de pivotajes más comunes serían:

- **Cambiar el segmento** de cliente al que nos dirigimos, lo que nos llevará a un nuevo mercado.
- **Modificar alguna característica** del producto/servicio que haga que se ajuste mejor a las necesidades o demandas del mercado.
- **Simplificar la oferta**, centrándola en la resolución más ajustada de un problema único o reduciendo significativamente los costes.
- **Cambiar el modelo de ingresos** que haga más fácil la monetización y sostenibilidad financiera.

Pero también puede ocurrir que, tras intentar el ajuste de varias maneras, el proyecto siga sin ser sostenible o debemos abandonarlo por diversos motivos. En este momento, deberemos atravesar dos fases diferenciadas:

1. Gestionar las emociones negativas que nos producirá, permitirnos sentir las, pero sin quedarnos enganchados en ellas.

2. Identificar los aprendizajes que podamos extraer de la experiencia: errores cometidos, información obtenida, aspectos que pueden plantearse de otra manera, grado de responsabilidad en el resultado...

Emprender, construir un proyecto empresarial, es un proceso complejo para el que rara vez hemos recibido formación y que requiere conocimientos y habilidades específicas. Igual que ocurre con las ideas y el pivotaje, dos tercios de los emprendedores que consiguen tener éxito, no lo logran con su primera idea.

Como en otros aspectos de la vida, cuanto más extraordinario y novedoso es lo que queremos plantarnos realizar, más veces nos equivocaremos y necesitaremos trabajar sobre ello. Es bien sabido que cuando Thomas Edison inventó la bombilla, no lo hizo a la primera, realizó más de mil intentos fallidos. Cuando le preguntaron al respecto, Edison respondió: “No son fracasos, he realizado más de mil pasos para llegar al éxito. He aprendido más de mil maneras de cómo no se debe hacer una bombilla”. En sus 84 años de vida, Edison patentó más de 2.000 inventos, pero intentó muchos más. Todos ellos le sirvieron para lograr aquellos que finalmente tuvieron éxito.



