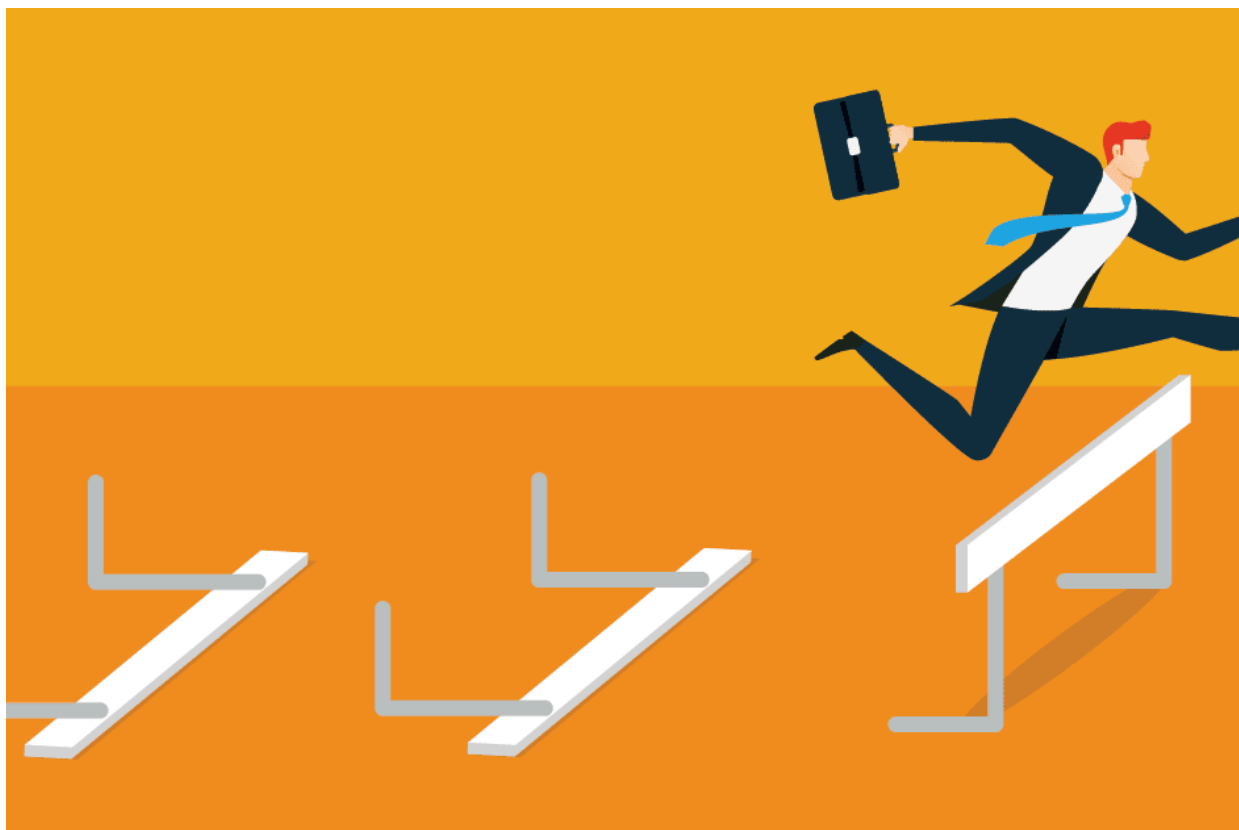




La Gestión del “Fracaso Inteligente” en el Emprendimiento

Mayo 2025

Roberto Alvarez

Emprendimientos y Entrenamiento Corporativo

Introducción

El fracaso suele representarse como la antítesis del éxito, a menudo una señal de vergüenza o, incluso, una razón para rendirse. Sin embargo, esta narrativa generalizada no solo es engañosa, sino profundamente errónea, especialmente para quienes navegan por el entorno incierto de los emprendimientos. Sin embargo, ¿qué pasa si el fracaso no fuera simplemente un riesgo que debe evitarse, sino un componente crítico de la travesía del emprendedor? ¿Qué pasa si aceptar, asimilar, y aprender del fracaso fuera la vía más rápida hacia la innovación y el éxito?

La realidad es que no todos los fracasos son iguales. Así como las inversiones varían en riesgo y rentabilidad, y el crecimiento de la inversión ocurre en diferentes fases de un mismo ciclo, los fracasos en el mundo de los emprendimientos también difieren en forma, causa y consecuencia. Pensar que todos los fracasos son iguales es como usar un martillo para todas las tareas de carpintería: ineficaz en algunos casos, destructivo en otros.

Para entender la naturaleza y el potencial de los fracasos en los procesos de emprendimiento, recurrimos al marco conceptual desarrollado por la Dra. Amy Edmondson, profesora de la Universidad de Harvard, ampliamente reconocida por su investigación y aportes en liderazgo, psicológica y aprendizaje organizacional. Edmondson no solo distingue diferentes tipos de fracasos, sino que también proporciona un enfoque práctico a través del cual se puede no sólo comprender y asimilar los fracasos, sino sacar ventaja de ellos en el proceso de crear nuevos emprendimientos. Su perspectiva cambia el enfoque de estigmatizar los errores a extraer valor de ellos. Esto no significa celebrar tropiezos o promover el fracaso *per se*, sino a reconocer el potencial oculto en los contratiempos y fracasos que son el resultado de procesos conscientes y bien intencionados.

Definiendo el Fracaso

La Dra. Amy Edmondson define el fracaso como una "desviación de los resultados esperados y deseados". Sin embargo, su principal aporte radica en rechazar la idea del fracaso como un concepto único o aislado. En cambio, enfatiza la importancia de diferenciar entre los distintos tipos de fracaso, especialmente en entornos que priorizan la innovación y la exploración, como es el caso de los emprendimientos.

Fracaso vs. Error

Edmondson hace una distinción crucial entre un fracaso y error. Un error es una *desviación no intencionada* de un estándar conocido o proceso establecido, esencialmente, una equivocación o *yerro*. Un fracaso, en cambio, incluye cualquier resultado no deseado y puede o no derivar de un error. En este sentido, los fracasos inteligentes no son simples errores, ya que ocurren en situaciones donde se buscan, de manera consciente y dirigida, respuestas a problemas previamente identificados; esto es, en situaciones donde no es posible saber de antemano los resultados de hacer algo nuevo.

La Importancia del Contexto

El contexto en el que ocurre el fracaso es vital. En entornos predecibles y rutinarios, como por ejemplo una línea de producción establecida, los fracasos son mayormente evitables y altamente indeseables. Sin embargo, en entornos cambiantes e inciertos, como la investigación científica o la innovación en los emprendimientos, ciertos fracasos no son sólo inevitables, sino que necesarios para el aprendizaje y el crecimiento.

No Todo Fracaso es Bueno, pero Algunos son Esenciales

Edmondson no promueve la aceptación inevitable del fracaso, sino la minimización de los errores evitables y la mitigación de los más complejos. Introduce el concepto de *fracasos inteligentes*: aquellos que surgen de la experimentación e innovación consciente, como por ejemplo la creación de nuevos productos o servicios. En el campo de los emprendimientos, la falta de estos fracasos podría señalar una aversión al riesgo y una exploración limitada de nuevas ideas. Edmondson propone redefinir el fracaso, transformándolo de un resultado negativo a una fuente de aprendizaje y avance, especialmente en contextos dinámicos e inciertos.

El Contexto del Fracaso: Un Cambio de Paradigma

Para muchos, el fracaso es sinónimo de bancarrota, vergüenza pública o daños irreparables. Si bien esos resultados son posibles, la mayoría de los fracasos en el proceso de los emprendimientos pueden ser mitigados sin llegar a consecuencias negativas o dramáticas. Como en la sociedad, en el ecosistema de los emprendimientos, el fracaso suele tener un estigma negativo; sin embargo, por ejemplo, una campaña de marketing que no genera impacto o un potencial contrato que se cancela, no necesariamente significa incompetencia o la quiebra financiera. En algunos casos ese tipo de fracasos pueden ser

percibidos como señales para cambiar de dirección, ajustar proceso o, incluso, para explorar nuevas oportunidades.

La pregunta clave es: ¿En qué tipo de entorno se está operando? Si el entorno es un sistema altamente predecible con variables y procesos conocidos, entonces los fracasos apuntan a fallas en la ejecución. Por el contrario, si es un entorno esencialmente cambiante e impredecible, como el de un startup que introduce nuevos productos en el mercado, entonces el fracaso es parte del proceso de innovación. En este tipo de entorno, el fracaso no es una simple falla, es una *práctica* que debe ser entendida y asimilada apropiadamente. Para innovar, los emprendedores exitosos aprenden a fracasar con inteligencia.

Tres Niveles de Fracaso

Edmondson identifica tres tipos distintos de fracaso, cada uno con diferentes implicaciones para el aprendizaje y la innovación.

1. Fracasos Evitables

Ocurren en contextos predecibles, con procesos establecidos, por lo general rutinarios donde los fracasos suelen ser el resultado de errores humanos, falta de atención a los procesos o entrenamiento inadecuado. Algunos ejemplos de fracasos evitables en startups incluyen:

- Un nuevo software lanzado al mercado con errores en el programa como consecuencia de deficiencias en las pruebas de validación.
- Un servicio de entrega de comida a domicilio con retrasos frecuentes como consecuencia de la deficiente capacitación de los operadores del servicio.
- Falta de inventario de un producto en los puntos de venta como consecuencia de cuellos de botella en el sistema de transporte.

La disciplina organizacional, el control de calidad y los procesos actualizados previenen estos fracasos, que si bien son frustrantes, son relativamente fáciles de corregir.

2. Fracasos Complejos

Los fracasos complejos en startups se originan en la interacción de diversos factores dentro de sistemas con entradas y salidas moderadamente estandarizadas, donde los procesos internos, aunque relativamente fluidos, poseen una complejidad inherente. Algunos ejemplos podrían ser:

- Un Producto de venta directa vulnerable a desabastecimientos repentinos durante su lanzamiento debido a disrupciones en la cadena de suministro causadas por desastres naturales o conflictos internacionales.
- Una aplicación para inversiones financieras que sufre una filtración de datos como consecuencia de una cadena de errores en la configuración del sistema y deficiencias en la administración de protocolos de seguridad.
- Un producto con rendimiento significativamente inferior al esperado por no cumplir los estándares debido a las nuevas condiciones ambientales generadas por el cambio climático.

Aunque no deseables, estos fracasos revelan vulnerabilidades *sistémicas* y fomentan un aprendizaje organizacional crítico.

3. Fracazos Inteligentes

El fracaso inteligente, de gran valor para emprendedores, surge de experimentos planeados en entornos inciertos y emergentes. Sus características son: operar en situaciones desconocidas, perseguir un objetivo significativo en cuanto a nuevo conocimiento, guiarse por una hipótesis comprobable con hechos, y estar diseñado para minimizar costos y riesgos. Algunos ejemplos incluyen:

- El producto mínimo viable de Dropbox: un simple video explicativo para explorar el interés de potenciales usuarios
- El modelo de video corto de Quibi: un experimento ambicioso que fracasó por falta de iteración y retroalimentación, no por su concepto.
- Las pruebas experimentales en biotecnología: una droga puede fallar, pero el aprendizaje impulsa avances futuros.
- El experimento inicial de Airbnb de vender cereales para financiar su proyecto: a pesar de ser un fracaso comercial, fue fuente de valiosas lecciones.

Cuatro Características de los Fracazos Inteligentes

Según Edmondson, un fracaso es inteligente solo si cumple con cuatro criterios:

1. Ocurre en un Entorno Desconocido

Los fracasos inteligentes se producen al explorar áreas desconocidas sin reglas predefinidas, al intentar resolver problemas sociales, ambientales o económicos relevantes. Por su naturaleza, estos fracasos operan en territorios inexplorados del conocimiento, donde no existen soluciones o prácticas conocidas.



Por ejemplo, el intento fallido de una startup por implementar un sistema de IA para monitorear la salud de adultos mayores puede aportar información valiosa para ajustar o redirigir la idea inicial, en lugar de considerarse un simple fracaso o un desperdicio de recursos.

2. Persigue un Objetivo Significativo

La iniciativa se centra en abordar un problema existente o validar una hipótesis relevante. Un experimento fallido debe tener un propósito definido e importante. Este proceso no carece de sentido; su meta es conseguir resultados concretos, solucionar un problema o hallar una nueva solución. Por ejemplo, una startup que crea un servicio virtual de capacitación empresarial podría realizar experimentos para evaluar diversas variables (contenido, evaluación, participación, etc.) que influyen en la calidad y la percepción del servicio. Si las pruebas producen resultados negativos de forma constante, esto constituye un fracaso. No obstante, gracias a la planificación y ejecución sistemática del experimento, este fracaso se considera inteligente, ya que los resultados desfavorables podrían servir de base para modificar la idea o reorientar el proyecto inicial.

3. Está Basado en una Hipótesis

El fracaso inteligente se basa en una hipótesis clara, resultado de investigar y sistematizar el conocimiento existente. No es una suposición al azar, sino una prueba fundamentada diseñada para validar o invalidar dicha hipótesis. Por lo tanto, el fracaso que surge de un experimento bien informado es un resultado valioso, a diferencia del que proviene de una conjetura aleatoria.

Por ejemplo, una startup de aplicaciones móviles busca mejorar la interacción de los usuarios. Su hipótesis es que la gamificación, mediante un sistema de puntos y premios, incrementará los usuarios activos diarios. Para probar esto, diseñan una prueba A/B, donde la mitad de sus usuarios recibe el nuevo sistema, mientras que la otra mitad no. Monitorean los resultados durante un período definido. Si la implementación del sistema de puntos no genera un aumento significativo en la interacción (o incluso la disminuye), el experimento se considera un fracaso inteligente. Esto se debe a que, a pesar de no confirmar la hipótesis inicial, el experimento proporciona datos específicos sobre el comportamiento del usuario, lo cual es valioso para futuras decisiones.

4. Esta Diseñado para Minimizar Riesgos y Costo

El objetivo principal es reducir riesgos y costos, al mismo tiempo que se optimiza el aprendizaje. El experimento debe buscar el máximo aprendizaje con la menor inversión de recursos, riesgo e impacto, adoptando la filosofía de "fracasar rápido y barato". Esto implica utilizar prototipos con funcionalidades básicas, llevar a cabo pequeños proyectos

piloto y validar la idea a escala reducida antes de invertir recursos importantes en una idea con posibles fallos.

Un startup podría, por ejemplo, probar un servicio de suscripción de entrega a domicilio a nivel nacional con un programa piloto limitado en una ciudad. Este programa incluiría un número reducido de pedidos, anuncios específicos y recopilación de opiniones de pocos suscriptores. Si el experimento revela problemas en la cadena de suministro, costos de adquisición de clientes o una falta de adecuación producto-mercado que hagan inviable el modelo, este "pequeño" fracaso evitaría uno mayor y más costoso en el futuro. Así, se contendrían los costos y se obtendría un aprendizaje significativo.

Cultivar una Cultura de Fracaso Inteligente

Para los emprendedores, la lección es clara: el fracaso es inevitable, pero no todos los fracasos son iguales. La respuesta obvia incluye:

- **Eliminar fracasos evitables:** Invertir en capacitación, sistemas y protocolos.
- **Aprender de los fracasos complejos:** Realizar análisis detallados sin buscar culpables
- **Asimilar los fracasos inteligentes:** Diseñar experimentos pequeños, rápidos y reveladores para una toma de decisiones mas eficiente

Para los emprendedores, el concepto de fracaso inteligente implica promover ambientes donde el equipo de trabajo se sienta con la libertad de experimentar, aprender con rapidez y realizar iteraciones sin temor. En lugar de preguntar "¿Quién cometió el error?", la pregunta clave es "¿Qué hemos aprendido?". Los emprendedores, al ser pioneros que exploran territorios desconocidos, inevitablemente enfrentan obstáculos y caídas. Sin embargo, al dominar el arte del fracaso inteligente, transforman estos contratiempos en aprendizaje valioso y los retrocesos en escalones hacia el éxito. Frecuentemente, el éxito en el emprendimiento se edifica sobre una base de fracasos, fracasos inteligentes.