

Fernando Lallana • Gianluca Fioravanti

---

# Emprendedores en el infierno

Errores que condenan un proyecto empresarial  
en el espejo de Dante Alighieri

---



**AULAMAGNA**  
PROYECTO CLAVE

---

## **Emprendedores en el infierno**

*Errores que condenan un proyecto empresarial  
en el espejo de Dante Alighieri*

Primera edición: 2021

ISBN: 9788418392863

ISBN eBook: 9788418392306

Depósito Legal: SE 508-2021

© del texto:

Fernando Lallana

Gianluca Fioravanti

© de esta edición:

Editorial Aula Magna, 2021. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

[editorialaulamagna.com](http://editorialaulamagna.com)

[info@editorialaulamagna.com](mailto:info@editorialaulamagna.com)

Impreso en España – Printed in Spain

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a [info@editorialaulamagna.com](mailto:info@editorialaulamagna.com) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

---

*A Jesús de la Corte, verdadero  
compañero de aventuras emprendedoras,  
y a todo el equipo de Management&Research.*

F. Lallana

*A mi padre, que me ha enseñado que los errores  
son solo grandes ocasiones para aprender y rehacerse.  
A Lorenzo, que pueda crecer fuerte con esta conciencia.*

G. Fioravanti



---

# Índice

Prologo de Ana Fernández-Laviada . . . . .	11
Prologo de Fabio Sgaragli . . . . .	15
Prólogo . . . . .	19
I. Aproximación conceptual: error y fracaso. . . . .	29
Error y fracaso. . . . .	33
Responsabilidad y culpabilidad. . . . .	37
Éxito & Fracaso . . . . .	41
Aprendizaje a partir del error . . . . .	48
II. Fracaso empresarial . . . . .	53
Miedo al fracaso . . . . .	54
Éxitos a partir de fracasos . . . . .	58
Errores que pueden condenar al emprendedor . . . . .	61
III. El infierno de los emprendedores . . . . .	67
1. No emprender . . . . .	70
Errores intrínsecos . . . . .	77
2. No encontrar sentido a lo que haces . . . . .	77
3. Tener miedo y no arriesgar. . . . .	82
4. Pensar que ser empresario es innato . . . . .	88
5. Falta de formación / aptitud personal y profesional . . . . .	94
6. Experiencia insuficiente. . . . .	98
7. Falta de compromiso, voluntad y perseverancia. . . . .	103

---

8. Emprender por necesidad . . . . .	107
9. Ambición desmedida y morir de éxito. . . . .	112
10. Ausencia de creatividad. . . . .	115
11. Ausencia de adaptación al cambio . . . . .	120
12. Ausencia de flexibilidad para negociar . . . . .	123
13. No comunicar bien y no considerar cultura y protocolos ajenos. . . . .	126
14. No cultivar el <i>networking</i> ni apoyarse en otros . . . . .	130
15. Pensar que todo lo haces bien. Ausencia de humildad para pedir ayuda . . . . .	133
16. Pensar que el fracaso no es oportunidad . . . . .	137
17. No equilibrar racionalidad / emocionalidad . . . . .	140
18. No conciliar negocio y entorno . . . . .	143
Errores Extrínsecos . . . . .	147
19. No tener una idea sólida que satisface una necesidad de mercado . . . . .	147
20. Confundir negocio y <i>hobby</i> . . . . .	152
21. Lanzar un negocio sin base financiera, subvencionada o con precios artificiales . . . . .	158
22. Atender solo al corto plazo. . . . .	162
23. Inexistente o inadecuada estructura organizativa . . . . .	166
24. Pensar en pequeño. . . . .	169
25. No elegir buenos socios. . . . .	173
26. Escasa inversión . . . . .	177
27. Endeudamiento excesivo . . . . .	182
28. No atender a la tesorería. . . . .	185
29. No pivotar o no hacerlo bien . . . . .	189
30. Ofrecer baja calidad . . . . .	192
31. Vender humo . . . . .	196
32. Mala atención al cliente . . . . .	200
33. Inadecuada selección de personal y no invertir en formación . .	204
Conclusión . . . . .	209
Sobre los autores. . . . .	215

---

---

## Prologo de Ana Fernández-Laviada

Los que me conocen saben que a veces tengo un problemilla con la asertividad. El «NO» apenas tiene cabida en mi vocabulario, algo que, en ocasiones, me acarrea algún conflicto para saber declinar ciertas propuestas. Sin embargo, cuando me ofrecieron hacer el prólogo de esta obra tardé un nanosegundo en decir «SÍ», no podía estar más agradecida y contenta de que hubieran pensando en mí para hacerlo.

Primero, por la temática, el fracaso, tema tabú en muchos países incluido el nuestro, sobre el que existe un gran vacío, incluso académico, por la dificultad de obtener datos sólidos que permitan su estudio. Y segundo, por sus autores, dos amantes de la literatura clásica y expertos internacionales del ecosistema emprendedor, lo que hace una combinación perfecta para garantizar el éxito de la obra que tiene en sus manos.

Lallana y Fioravanti contribuyen a llenar ese vacío, realizando una didáctica aproximación conceptual al error y el fracaso. Ayudados de numerosos ejemplos, demuestran no solo que errar es humano, como lo viene demostrando la historia durante siglos, sino que de ello se aprende y que no siempre desemboca en frustración e infortunio. Nos ayudan a entender que responsabilidad, no es culpabilidad y que la culpabilidad por haber errado es la más inútil

---

de las responsabilidades. Nos dan luz sobre conceptos como éxito y fracaso, dos variables de la misma ecuación, pero no dos caras de la misma moneda, al depender en gran medida de nuestra percepción.

Fernando y Gianluca analizan el miedo al fracaso empresarial, que como el poeta florentino Dante Alighieri (1265-1321) inspiración para ellos, es todo un clásico. Y, siglos más tarde de plena actualidad, como ponen de manifiesto todos los años los informes GEM (Global Entrepreneurship Monitor) a los que aluden los autores en varias ocasiones.

Según el último informe, España encabeza el Top 10 de los países donde el miedo a fracasar es más alto. Casi la mitad de la población entrevistada considera el miedo a fracasar como un obstáculo para emprender en comparación a otros países como Holanda o Alemania donde no llega al 30 %. Sin duda, este factor es uno más del complejo entramado del fenómeno emprendedor, pero al que no podemos dejar de atender, si queremos alcanzar los niveles de otros exitosos países como Estados Unidos que casi triplica la tasa de actividad emprendedora (TEA) de España o sextuplica la de Italia.

Gianluca y Fernando, en homenaje al 700 aniversario de la muerte de Dante, haciendo una magnífica analogía entre el viaje del poeta al infierno y el de un emprendedor hacia el temido fracaso empresarial, identifican treinta y tres pecados/errores que conducen a unos y otros hacia su particular destino, señalando además sus consecuencias.

Los pecados —aunque con ellos disfrutemos— nos conducen al infierno del mismo modo que los errores —aunque con ellos aprendamos— nos pueden llevar al fracaso. Por eso, si no queremos que una buena iniciativa emprendedora se convierta en un espectáculo dantesco, es importante tenerlos bien identificados y presentes.

Reconozco que una vez leída su obra, intenté diferenciar los siete pecados capitales entre los dieciocho errores intrínsecos y los quince extrínsecos que, con esmerado detalle destacan Lallana y Fioravanti. Identifiqué tres: la pereza, como causa del primer error «no emprender»; la avaricia ligada al error noveno de «una ambición desmedida



---

y morir de éxito»; y el error quince «pensar que todo lo sabes», fruto de la soberbia. Esto me llevó a concluir que el fracaso empresarial, a pesar de lo que nuestra cultura puede empujar a creer, no es un pecado capital ni tan siquiera la combinación de la mayoría de ellos. Tan solo es, como decía Henry Ford, una oportunidad para empezar de nuevo de una manera más inteligente. Ninguno nace aprendido e incluso los mayores genios tuvieron que probar mucho antes de alcanzar el éxito y si no que le pregunten a Thomas Edison quien, en respuesta a sus fracasos previos a la invención de la bombilla, dijo que «no había fracasado, tan solo había probado novecientas noventa y nueve maneras que no funcionaban».

Como estas dos, son muchas las citas de celebridades, académicos y grandes pensadores que hacen alusión al fracaso, en esta obra se cuenta con una buena recopilación de ellas, pero a mí me gusta especialmente la de otro clásico, Sócrates, para quien «la caída no era un fracaso, sino el quedarse donde caes».

Como docente que soy, y debido en buena parte a la deformación profesional de tantos años estudiando, no he podido evitar a medida que iba disfrutando de la obra, subrayar y resaltar numerosas citas y curiosas referencias que además de incrementar mi conocimiento sobre el tema, estoy segura usaré en mis futuras clases e intervenciones, como lo harán muchos de los amigos y colegas de profesión a los que pienso recomendar su lectura.

Del mismo modo, estoy convencida de que los emprendedores, tanto potenciales como en activo, pueden hacer buen uso de esta relación de errores, para tratar de evitarlos o subsanarlos a tiempo de ser una de las causas de su infierno empresarial. En mi opinión deberían centrarse primero en los intrínsecos, que dependen en gran parte de su propia personalidad y autoconocimiento; sin olvidarse del resto, pero sobre los que es más difícil actuar porque entran en juego otros agentes del ecosistema emprendedor.

Para poder influir sobre esos errores extrínsecos, también recomiendo esta obra a quienes tienen en sus manos el privilegio de poder definir políticas y programas de apoyo al emprendimiento;

---

puesto que muchos se podrían evitar o reducir con una buena y adecuada cultura y educación emprendedora.

Afortunadamente, el mundo está cambiando, acelerando el paso debido en parte a las consecuencias de la pandemia que sufrimos. El fracaso forma parte del éxito y la concepción de este va cambiando con el tiempo como lo hace la moda y nuestra forma de pensar y vivir. El éxito ya no puede estar basado sólo en aspectos económicos. Como dice el profesor Yunus no hay vuelta atrás —*no going back*— aprovechemos esta oportunidad que nos ha brindado la COVID-19 para reiniciar y construir el mundo en el que queremos vivir sin tratar de reconstruir el que teníamos y que a todas luces no funcionaba. Un mundo donde las empresas con propósito, las empresas sociales y las que tengan en cuenta su impacto social y medioambiental como parte de su estrategia juegan un papel fundamental para el cambio y a las que encarecidamente recomiendo que lean esta obra para evitar que fracasen.

Como dicen los autores, «tener éxito es estar enamorados de la vida», algo que se consigue principalmente cuando encontramos sentido a lo que hacemos, y nada mejor para encontrar ese sentido que hacer algo que conduzca a un mundo mejor para todos. Gracias Fernando y Gianluca por ayudarnos en ese camino.

Ana Fernández-Laviada  
Directora Ejecutiva Red GEM España  
Observatorio del Emprendimiento de España

---

## Prologo de Fabio Sgaragli

Hoy en día es importante volver a hablar de lo que es hacer negocios. La crisis provocada por la pandemia COVID-19 ha reabierto las profundas heridas en el tejido económico generado por el de las hipotecas *subprime* en 2008. Tendremos que volver a crear millones de puestos de trabajo en todo el mundo, y la única oportunidad es poner en marcha nuevos negocios y devolver a esos sobrevivientes a la prosperidad. La buena noticia es que habrá oportunidades. La inyección de dinero en el sistema —con la llegada del fondo de recuperación— tendrá, con suerte, un importante efecto de apalancamiento si somos capaces de realizar inversiones productivas. La transformación digital, una tendencia transformadora que se está llevando a cabo desde hace algún tiempo, volverá a explicar sus importantes efectos en todos los sectores económicos, con una gran aceleración. Esto va acompañado de prioridades de investigación para un mundo más sostenible, para fuentes de energía más limpias, para metrópolis más inteligentes, pero también para la convergencia de tecnologías como la inteligencia artificial y la robótica, que en la próxima década iniciará una nueva ola de automatización, creando mercados enteros a nivel mundial. Pero no se trata solo de dar a luz a *startups* innovadoras de alta tecnología. Una nueva generación de

---

empresas de proximidad, analógicas y no digitales, podría nacer en los barrios de nuestras ciudades como resultado de una pandemia que ha puesto en entredicho nuestros modelos de desarrollo urbano. El tercer sector también tendrá que completar una transición de largo plazo hacia modelos de negocio sociales sostenibles, pudiéndose remediar los fracasos de los sectores público y privado mediante la captación de capital paciente y demostrando que pueden medir el impacto de sus acciones. Una vez que vuelvan a una nueva normalidad postvirus, muchas profesiones serán eliminadas del mercado laboral, pero darán paso a tantas nuevas. Tenemos que estar listos.

Una nueva afirmación del papel del sector público en acompañar los procesos en curso tendrá que ir acompañada de una nueva generación de emprendedores capaces de ver las nacientes oportunidades de mercado y poder aprovecharlas. De hecho, lo que pueden hacer las políticas públicas para estimular el desarrollo económico es crear las condiciones para que el espíritu emprendedor actúe. Pero el paso más difícil siempre seguirá siendo el individual. La elección personal a emprender a pesar de las dificultades de contexto y las fuerzas dinámicas naturales del mercado, que hacen del trabajo del empresario, a menudo, precisamente, una «empresa». El miedo colectivo al fracaso —visto como una mancha— y la narrativa de la precariedad son obstáculos a eliminar para que las nuevas generaciones vuelvan a mirar el arquetipo del empresario como una aspiración profesional y no como un destino inevitable por falta de otras alternativas. Necesitamos una nueva narrativa colectiva y cualquier contribución a esto, ya sea un libro, una serie de televisión o un testimonio en la Universidad, debe ser bienvenida.

Hacer negocios es un concepto simple, pero su realización está lejos de ser fácil. En primer lugar, debemos quererlo. Una motivación sólida es la base de cualquier empresa y representa el motor necesario para superar los muchos obstáculos que implica hacer negocios. No importa si la motivación es cambiar el mundo, comprar un velero o ganarse la libertad de elegir el propio modo de vida. Lo importante es que la motivación sea sincera y represente una opción personal.

---

Cuanto más profunda y sincera, mayor será su fuerza. Mirar dentro para entender tus motivaciones no es una tarea fácil, puede durar incluso toda la vida. Acercarse a las pruebas y los errores es una de las maneras más pragmáticas de hacerlo. La segunda cosa que debe entenderse es cómo de dispuesto estás para asumir la responsabilidad de los errores y para correr riesgos. El riesgo es inherente a la actividad empresarial, siendo el otro lado de la moneda de la libertad. El riesgo de emprender es aterrador, pero en realidad a menudo el riesgo percibido de quienes trabajan, considerados más estables o seguros, es menor que el riesgo real de ser repentinamente puesto en crisis por los cambios en el mercado laboral debido a perturbaciones económicas o impactos tecnológicos. Y así, si el riesgo real existe hoy en día, podríamos tratar de seguir la propia inclinación, incluso si esto implica tomar riesgos conscientemente. Ello significa saber cómo utilizar ese conjunto de herramientas para apoyar la planificación empresarial, que es tan importante para las empresas emergentes como para cualquier negocio. Riesgo sí, pero con perímetros y coordenadas claras para la acción, incluso si cambian varias veces y rápidamente con el tiempo.

Es importante que el punto de partida de un proyecto esté en las pasiones y experiencias: conocer el mercado de referencia, clientes potenciales, producto o servicio, tecnología de referencia, etc., ayuda enormemente al embarcarse en una nueva aventura empresarial. Precisamente porque ayuda a dar forma a esos perímetros y coordenadas tan importantes. La necesidad de mantener un gran número de variables bajo control, muchas de ellas independientes de las decisiones tomadas, requiere recopilar mucha información e interpretarla para poder transformarla en la base de toma de decisiones.

Los que tratamos con emprendedores sabemos que cometer errores es normal, sobre todo cuando el mercado, con su dinámica de canto de demanda y competencia, a menudo cambia las cartas con las que se juega. Por esta razón, en los últimos años han nacido enfoques para hacer negocios basados en interacciones rápidas de pruebas, retroalimentación y pivotes, que facilitan una adaptación

---

progresiva de su producto o servicio a su demanda potencial, reduciendo la exposición al riesgo —los llamados enfoques «lean»—. Para el resto de errores posibles, los estudios de caso son extensos. Este libro hace un intento, con la esperanza de ayudar a empresarios y aspirantes a emprendedores, a evitarlos tanto como sea posible. Si es cierto que no tenemos tiempo suficiente para cometer todos los errores posibles y aprender de ellos, mejor es aprender de los ajenos, especialmente si se nos muestran a través de la metáfora del *Infierno* de Dante. Hacer negocios no significa ir al infierno, pero hacerlo sin tener claro lo que significa e implica puede ser el camino más directo hacia el abismo.

Fabio Sgaragli

Jefe de Innovación de la Fondazione Giacomo Brodolini

---

## Prólogo

«En medio del camino de la vida, errante me encontré por selva oscura, en que la recta vía era perdida. ¡Ay, que decir lo que era es cosa dura, esta selva salvaje, áspera y fuerte, que en la mente renueva la pavora!».

Comedia. Dante Alighieri

La COVID-19 azota Italia amenazando con extenderse a España y al resto de Europa. La cotidianidad se ve alterada de manera inusual. Comienzan a adoptarse restricciones de movilidad, en los aeropuertos se recomienda distancia de seguridad y en los rostros va echando el cierre un telón como cuando finaliza un *Rigoletto*. Los medios de comunicación comienzan a hablar de errores en la gestión de la crisis.

Entretanto, amaina la lluvia en el cruce de Via Bergamo y Piazza Fiume en la ciudad de Roma. Un agradable *mezzogiorno* parte en dos mitades el segundo día de marzo de 2020. Ajeno al trasiego, un varón de mediana edad entorpece el paso de los viandantes. Con el abatimiento impreso en los párpados permanece encucillado junto a unas monedas esparcidas sobre la acera. Sin otro apoyo que la base de una farola. *Avevo una azienda, ma adesso è fallita* (tenía una empresa, pero ahora ha desaparecido) puede leerse en un pedazo de cartón como síntesis de un fatal testamento. Se cumple, una vez más, el vaticinio: una empresa mal cerrada te deja marcado de por vida.

---

No es casual la circunstancia —desgraciadamente trágica— que marca la cita de los expertos en emprendimiento Fernando Lallana y Gianluca Fioravanti. Esbozar el esqueleto de un libro del que únicamente hay unas vagas ideas por videoconferencia centra su reunión. Podría decirse, con todo respeto, que *Emprendedores en el infierno* surge sobre las cenizas del infortunado y en homenaje a miles como él, víctimas de errores propios y ajenos en la tarea de sacar adelante un negocio.

¿Quién está libre de cometer errores liderando un proyecto empresarial? ¿Cuáles son los principales desaciertos y equívocos de los emprendedores? ¿Qué consecuencias tiene la confusión, el descuido o la equivocación a la hora de dirigir un negocio? ¿Cómo evitar caer en el desatino? ¿Hay salida para un proyecto condenado? ¿Qué hacer cuando parece que todo está perdido? ¿Acaso no se predica el emprendimiento como el camino para cumplir sueños y alcanzar el paraíso profesional?

Ana Santos es una emprendedora madrileña que pasó por el trauma del fracaso. «Lees que emprender es maravilloso, que tienes que echarle ganas, que si te esfuerzas todo te saldrá bien... Mira, se nos ha ido la cabeza con este discurso», sostiene en una entrevista para el diario español *El Confidencial*.

Solo te cuentan lo bonito, nadie habla de estas historias. Cuando te arruinas, es imposible salir de ahí, todo son negativas. Los bancos no son amigos, no puedes pedir préstamos, no tienes una tarjeta de crédito, la hipoteca se mira con lupa, los demás hablan de ti como si fueras una fracasada. Hay mucho que no se cuenta.

Emprender es maravilloso e inspirador, pero tiene una cara esquiva. Un colmillo retorcido bajo la mascarilla que oculta el rostro durante el año en que se escribe este libro. A la mínima te traiciona después de besarte mil veces la mejilla. Levantar una empresa y sacarla adelante es una tarea muy difícil, aunque pocos se atreven a poner el foco en el anzuelo que engatusa. Se obvia cualquier refe-



---

rencia al peligro, sinsabor, dificultad y fracaso. Sin embargo, «al encontrarme de sus puertas dentro, giro los ojos y una gran campaña llena de duelo y de tormento encuentro», exclama el poeta Dante Alighieri en su descenso al infierno en analogía al universo que espera frecuentemente a un emprendedor.

La actual sociedad dulcifica y esquivo males, dolores, sudores y lágrimas hasta mancillar la estatua en Westminster de Winston Churchill —quien advirtió que «si estás atravesando el infierno, no te detengas»— en nombre de un ideológico revisionismo. Esfuerzo, sufrimiento, deterioro y muerte son barridas escondiendo sus cenizas bajo la alfombra. La misma que es extendida por los gobiernos para maquillar sus errores durante la pandemia. Lo que no encamina al éxito inmediato es soslayado como quien mira hacia otro lado haciéndose el despistado.

El ámbito del emprendimiento no es ajeno a esta mentalidad que caracteriza nuestra era. Se ofrece una cara amable de los negocios esquivando sus amenazas más recónditas. La formación e información empresarial se sostiene en términos de éxito cuando precisamente el fracaso es el factor que más enriquece el aprendizaje. El pecado y sus derivados han sido equívocamente eliminados de la conciencia y con ellos su función catártica y purificadora. Se olvida el gran valor que el fracaso aporta. «El éxito solo sirve para confirmar nuestras supersticiones», confirma el psicólogo norteamericano Wayne W. Dyer en su obra *Tus zonas erróneas* (2010). «Sin fracasos no podemos aprender nada y, sin embargo, consideramos el éxito como un tesoro y como la única meta posible», concluye.

En la misma idea profundiza el consultor español Fernando Trías de Bes en *El libro negro del emprendedor* (Basabel, 2007).

Analizar un éxito no reviste tanto sentido como comprender un fracaso. Un éxito es una oportunidad ya copada por otro, ¿por qué estudiarla entonces? Bueno, de acuerdo, siempre se puede aprender alguna lección o llevarse a otro sector una idea novedosa que un emprendedor aplicó en su área de actividad. Pero desde hace siglos se

---

sabe que se aprende de los errores. Y no había (o yo no he sabido encontrar) un libro sobre cuáles son las principales fuentes de fracaso de un emprendedor. Igual que la literatura de gestión acuñó el término FCE (factores clave de éxito), me propongo introducir el FCF (factores clave de fracaso). ¿Y por qué? Pues sencillamente porque para que los factores de éxito puedan tener alguna oportunidad de ser aplicados, el terreno tiene que estar previamente libre de factores de fracaso. No tiene sentido ofrecer un buen servicio de restaurantes en unas pistas de esquí si los remontes se averían a menudo. Lo primero puede ser un factor clave de éxito, pero lo segundo es un factor clave de fracaso.

El presente libro contribuye a llenar definitivamente el vacío denunciado por Trías de Bes hace más de una década. Con un planteamiento contracultural, pretende desenmascarar al emprendimiento embaucador y descubrir su verdadera cara. La misma que se refleja en el espejo nada más levantarte. Y con ello advertir de los tropiezos más comunes que generalmente abocan al precipicio. En definitiva, desentraña el campo de minas sobre el que se desenvuelve un proyecto empresarial, reflejo en el que el hombre se reconoce —humildad mediante— limitado, imperfecto y pecador. *Emprendedores en el infierno* es la *Gomorra* (Roberto Saviano, 2008) del emprendimiento. Un ajuste de cuentas que sale al paso de una mirada patológicamente embustera. Y que se refleja en la evidencia de que son muchas más las empresas desaparecidas que las supervivientes.

¿Reniegan entonces los autores de una actividad motivo de sus desvelos durante años? ¿No caen en la vileza de morder la mano que les da de comer? ¿A qué obedece este revisionismo? Nada más lejos de la realidad. Precisamente porque estiman y reconocen la necesidad de un ecosistema empresarial robusto y saludable, tienen el coraje —y la honradez—, de limpiar y alejarse de un cierto populismo emprendedor, contaminado por juicios sesgados y diagnósticos reduccionistas. «Para filosofar es necesario amar», escribe el sumo