



BARÓMETRO

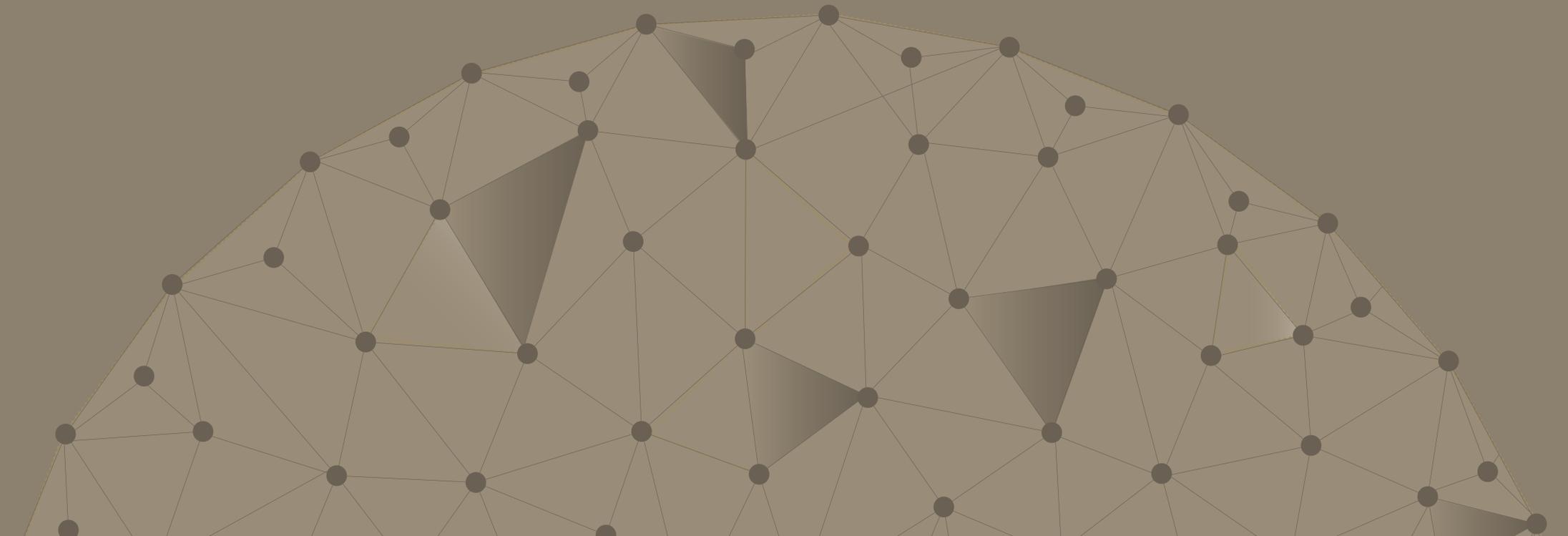


DE EMPRENDIMIENTO
DE ÉXITO EN ESPAÑA

by

MIT Technology Review en español

1. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

El éxito es la aspiración última que mueve al ser humano a abordar proyectos arriesgados, como el emprendimiento. El auge de la temática del emprendimiento en los últimos tiempos ha tenido un claro efecto positivo; cada vez más personas consideran esta opción de vida, pero también trae consigo un riesgo; la generación de expectativas no realistas sobre las consecuencias de emprender. En este contexto, **MIT Technology Review en español** pretende con este estudio aportar una visión honesta y

novedosa del éxito en el emprendimiento, y para hacerlo ha querido contar con la opinión de sus protagonistas.

Con el objetivo de reflejar las circunstancias, valores y prioridades de personas que se encuentran en distintos momentos del camino hacia el éxito, se han seleccionado un total de 110 emprendedores cuyos proyectos han alcanzado ciertos logros y se encuentran en alguna de las siguientes etapas:



Además de la amplia muestra de emprendedores, se han entrevistado 14 expertos de distintas áreas de conocimiento para profundizar en aquellos puntos en los que una perspectiva externa a la del emprendedor enriquece el análisis. Por otra parte, la preparación de las entrevistas y la redacción del informe han ido acompañadas de un exhaustivo repaso de la

bibliografía disponible en España y en el extranjero, lo que ha permitido comparar los resultados obtenidos mediante las entrevistas con las conclusiones de otros investigadores.

EL ESTUDIO ABORDA EL ÉXITO EN EL EMPRENDIMIENTO DESDE TRES PUNTOS DE VISTA:

La definición del éxito (capítulo 2):

La percepción de los emprendedores sobre lo que constituye el éxito. Se ha constatado que en la actualidad los emprendedores conciben el éxito como la confluencia de cinco elementos: **autorrealización, propósito, innovación, excelencia y beneficio**, por orden de importancia. No obstante, la forma de definir el éxito varía en función de la edad, experiencia previa, género o madurez del proyecto.

La forma en que el emprendedor define el éxito es un reflejo de sus valores, y como tal tiene consecuencias prácticas: los emprendedores toman decisiones en su día a día priorizando unos de estos elementos sobre otros; por ejemplo, renunciando a posibles beneficios para maximizar el impacto positivo de su proyecto en la sociedad.

Los factores de éxito (capítulo 3):

Las condiciones que contribuyen a que el emprendedor alcance el éxito. Según su naturaleza, se distingue entre:

Factores internos inherentes al emprendedor: características psicológicas que debe reunir el emprendedor, entre las que destacan la perseverancia, la pasión y la determinación.

Factores internos inherentes a la empresa: contar con un equipo de socios complementario y cohesionado y unos colaboradores comprometidos y satisfechos. Dada la importancia del equipo, los emprendedores se esfuerzan por implementar medidas que atraigan y retengan talento, como la flexibilidad de horarios y la implicación en las decisiones de la empresa.

Factores externos: las circunstancias del entorno que influyen en gran medida sobre el desarrollo del proyecto, como el ecosistema emprendedor, el papel de la administración, la financiación, la cultura del emprendimiento, la red de contactos o las grandes empresas.

El perfil del emprendedor de éxito (capítulo 4):

La descripción de las características demográficas y psicológicas más habituales en los emprendedores de éxito. Se compara la muestra de entrevistados con el emprendedor medio descrito en otros estudios. Los entrevistados son, en general, ligeramente más jóvenes y considerablemente más formados que el emprendedor español medio. La mayoría procede de Madrid, Valencia o Cataluña y cuenta con un precedente de emprendimiento en su familia.

Las características psicológicas son en esencia aquellas descritas como factores internos de éxito, a las que se suman otros cuatro rasgos de la personalidad identificados durante las entrevistas: el optimismo, la generosidad, la humildad y el equilibrio.

El estudio profundiza también en las motivaciones que empujan al emprendedor a emprender, entre las que destacan la búsqueda de la **autorrealización** (en consonancia con la definición de éxito), la **vocación** y la **autonomía**.

Como parte de este acercamiento a la figura del emprendedor, se analiza el impacto que ha tenido el emprendimiento en distintos **aspectos de la vida personal**. A pesar de que la gran mayoría afirman que ha impactado negativamente en su tiempo libre, esto se ve compensado con una mayor satisfacción personal y confianza en sí mismos, de forma que la práctica totalidad de los emprendedores volvería a emprender. Adicionalmente, se han identificado entre los entrevistados una serie de perfiles concretos que se caracterizan por su propia definición del éxito y su kit de factores internos y externos, por lo que se les dedica una sección.

Estas **tres líneas argumentales** constituyen el eje del informe. No obstante, la riqueza de las respuestas de los emprendedores ha generado una serie de temáticas adicionales de mucho interés, por lo que se les ha dedicado una sección propia. Se trata de casos de estudio (capítulo 5) que responden a las siguientes preguntas:

Casos de estudio (capítulo 5):

¿Qué recomiendan los emprendedores de éxito a quienes están considerando emprender?

¿Es posible innovar en sectores tradicionales?

¿Podría España generar el próximo Facebook?

¿Cómo está evolucionando la forma de emprender?



En conjunto, estos capítulos conforman un barómetro del emprendimiento de éxito en España que trata puntos de interés para una gran variedad de públicos. Las reflexiones de los emprendedores entrevistados deben servir para desmitificar el éxito, acercarlo a la sociedad y facilitar que más personas tomen la decisión de emprender con una idea más realista de la vida del emprendedor.



2. DEFINICIÓN DEL ÉXITO

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE ÉXITO?

La imagen del éxito está presente de forma recurrente en **todas las representaciones culturales de nuestra sociedad**, ya sea en el cine, en la televisión, en la publicidad, en las páginas de cultura y sociedad de los periódicos, y cómo no, en las de negocio. Si bien la sociedad tiene una idea preconcebida de qué es éxito en base a estos estereotipos, es difícil encontrar una única definición con la que todo el mundo pueda coincidir. Una idea a priori simple, esconde en realidad una gran complejidad: se trata de un concepto que representa las aspiraciones de los individuos y por tanto refleja los valores imperantes de la sociedad.

En el campo del emprendimiento, la posibilidad de alcanzar **el éxito es el motor que empuja a muchas personas a tomar la decisión de crear su propia empresa**. Definir y estudiar el éxito contribuye a **desmitificarlo** y acercarlo a la sociedad, para así generar unas perspectivas más realistas y ajustadas al contexto actual. Para lograr este realismo, tiene especial interés elaborar una definición a partir de la perspectiva de las personas que han alcanzado el éxito en el emprendimiento, más que recurrir a definiciones externas que carecen del elemento humano.

“ El éxito representa las aspiraciones de los individuos y refleja los valores de la sociedad.”

MIT Technology Review en español ha llevado a cabo con este propósito una búsqueda para localizar a los emprendedores más exitosos del panorama español y recoger sus testimonios. En función de una serie de indicadores objetivos y con la ayuda de expertos en este sector, se ha seleccionado a **110 hombres y mujeres**. Esta muestra heterogénea recoge exclusivamente trayectorias representativas de un modelo de negocio sólido y de éxito.

A partir de una serie de entrevistas y cuestionarios realizados por *MIT Technology Review en español*, ellos mismos han aportado las ideas concretas que han ayudado a moldear esta nueva visión del éxito que refleja sus motivaciones, aspiraciones e inquietudes.

UNA NUEVA DEFINICIÓN PARA LOS NUEVOS TIEMPOS

Algunos investigadores ya han puesto el foco sobre la problemática de establecer una única imagen representativa del éxito en el emprendimiento. Hay varios estudios recientes que han destacado la necesidad de **reformular los actuales indicadores del éxito, para adaptarlos a los nuevos valores de una sociedad cambiante**. Consideran una cuestión primordial replantear las preguntas para obtener nuevas respuestas (Batista y Hormiga, 2009).

Concretamente, los autores proponen ir más allá del “limitado enfoque” que se aplica al emprendimiento en la bibliografía disponible. Una definición completa del éxito debería incluir una gama más amplia de conceptos, como los relacionados con el **descubrimiento, el aprendizaje y la creatividad** (Penrose, 1959).

“La definición de éxito debería incluir conceptos como descubrimiento, aprendizaje y creatividad.”

En un análisis sobre la concepción del éxito en el emprendimiento titulado *Re-storying the Entrepreneurial Ideal: Lifestyle Entrepreneurs as a Hero?*, (Lynnette, 2012) se afirmaba la existencia de dos perfiles generacionales definidos a partir de encuestas con una concepción distinta del éxito. Mientras que los empresarios nacidos entre principios y mediados del siglo XX se ajustaban a una visión tradicional, los nacidos en décadas posteriores incorporan nuevas dimensiones antes inexploradas. “Buscan equilibrio en sus vidas personales, hacer contribuciones a la sociedad y perseguir sus pasiones, entre otras cosas”, explica el artículo. Sin embargo, las aspiraciones de éxito vinculadas a la “construcción de grandes imperios económicos” a través del emprendimiento, perdían interés en la actualidad.

La literatura en este campo es aún incipiente, aunque existen ejemplos de estudios conducidos en EEUU (Baucus y Human, 1994; Gurley-Calvez, Biehl y Harper, 2009), en Irlanda (Lashley y Rowson, 2007; Mottiar, 2007), en India (Singh, 1989), en Inglaterra (Tregear, 2005), en Israel (Haber y Reichel, 2007) y en Alemania (Eikhof y Hauerschild, 2006), que también se han centrado en analizar el nuevo perfil del emprendedor, su **autopercepción** y sus consideraciones sobre el éxito apuntando a una **tendencia de cambio**. Sin embargo, por ahora en el caso de España no existe una base teórica clara que permita sustentar estas ideas. Por ello, a través de las entrevistas, *MIT Technology Review en español* ha querido profundizar en la percepción actual que tienen los emprendedores españoles del éxito.

NUESTROS RESULTADOS: EL ÉXITO SEGÚN EL EMPRENDEDOR ESPAÑOL

“La definición del éxito es independiente de lo económico.”

Clemente Cebrián

Los resultados de las 110 entrevistas llevadas a cabo por **MIT Technology Review en español** a la muestra de emprendedores de éxito, apuntan al mismo cambio de tendencia observado por los autores extranjeros en la concepción actual del éxito: mientras que la definición tradicional pone el énfasis en aspectos materiales como la rentabilidad, la riqueza alcanzada, la facturación, o la venta de la empresa por una cantidad elevada, (Claire, L. 2012), **la visión actual del éxito que describen los emprendedores españoles apunta hacia una combinación de logros tanto económicos, como sociales y personales.**

Un ejemplo que representa a la perfección esta nueva generación es **Clemente Cebrián**, fundador de la marca de moda El Ganso: “La definición del éxito es independiente de lo económico. Para mí, lo que lo define es el **triunfo de tu producto**, la sensación de contemplar cómo tu idea se materializa en algo con lo que la gente se identifica”, explica Cebrián.

Como el de Cebrián, existen numerosos casos de españoles emprendedores que han sido capaces de triunfar teniendo metas y aspiraciones muy diversas, que demuestran que **el éxito no tiene un único rostro, ni responde a viejos estereotipos.** Para la mayoría de los entrevistados, el éxito es un proceso, un camino, a través del cual una idea va dando frutos.

Los fundadores de la compañía extremeña Oteara, Manuel Estellés y Marisa Wic lo expresan claramente. Esta última considera el éxito como **“un camino con hitos intermedios que van alcanzándose poco a poco”.** En este sentido, lo que define el éxito no es tanto la meta, sino el avance progresivo de un proyecto que toma forma “a base de **pequeñas batallas**, que son las que marcan el camino hacia el éxito”, según Wic. Estellés también destaca un aspecto clave de la definición del éxito del emprendedor, y es que depende de la situación personal de cada individuo: “el éxito es variable, lo que hoy es éxito para mi puede ser distinto de lo que es para otra persona, o puede ser distinto de lo que será mañana”.

Para abordar este elemento subjetivo **MIT Technology Review en español** ha recurrido a un tamaño de muestra considerable, tratándose de investigación mediante entrevistas. Gracias a las aportaciones de 110 emprendedores, ha detectado una serie de patrones entre sus testimonios que pueden servir para construir una nueva visión del éxito en el caso de España.

UNA DIMENSIÓN PERSONAL

Para muchos de los entrevistados **el éxito significa sentirse realizado a nivel personal**. Esta noción se puede relacionar con el crecimiento personal o incluso la felicidad como fines últimos. En muchos casos, estos objetivos se anteponen incluso al beneficio económico. En este sentido se observa que la definición de éxito puede en ocasiones limitarse a valores muy sencillos, muchos emprendedores manifiestan que no aspiran a grandes objetivos que puedan materializarse, sino que buscan sentirse **“en armonía”, “bien consigo mismos”**.

Esta dimensión personal queda reflejada en la concepción del éxito que aporta el emprendedor **Ignacio Grilló**, fundador de la empresa Car Angel, quien identifica el éxito con la sensación de **autorrealización personal** que le produce que su proyecto laboral le aporte “motivación e ilusión constantes”, explica a *MIT Technology Review en español*.

Como Grilló, otros emprendedores **asocian el éxito a la felicidad**. Según el fundador de la compañía Mobile Dreams Factory, **Alberto Benbunan**, el éxito se vincula a la consecución de “metas y objetivos”, cuyo cumplimiento le reporta una completa satisfacción. A esta idea de felicidad, cada individuo puede asociar una serie de elementos distintos, como la **autorrealización** o la sensación de lograr la **autonomía**, en el caso de Wic, esa sensación de crecimiento personal va vinculada con “alcanzar la independencia”.



MATÍAS DUMONT

Autorealización - Antiestático

Matías Dumont, fundador de **Antiestático**, es un ejemplo claro de un emprendedor que ha basado su proyecto en la autorrealización. Dumont, desde pequeño soñaba con tener su propia empresa y cuando llegó la hora de emprender superó sus propias expectativas.

Dumont confiesa que **en el momento de arrancar siempre existe el miedo y la incertidumbre** pero de lo único que se arrepiente es de **no haber emprendido antes**.

Antiestático es una empresa productora joven que trabaja en proyectos creativos audiovisuales, digitales e interactivos, que tiene como principal objetivo tener **libertad creativa en cada uno de sus desafíos**, explorando

y respetando la calidad de sus servicios a nivel mundial. Para toda empresa es vital conseguir financiación o clientes, pero en Antiestático el principal objetivo es poder sentirse **orgulloso de lo que hacen**.

Para Dumont, los aspectos claves para alcanzar el éxito son la constancia, perseverancia y el esfuerzo, el “90% sudor y 10% de ideas”. Muchas veces tienes una idea que crees que va a funcionar, pero lo más importante no es tenerla, sino ejecutarla, Dumont afirma que **“No digo, sino que hago, porque haciendo ya lo estoy diciendo”**. Dumont se suma al cambio de paradigma del *story telling* al *story doing* propuesto por Fernando Vega Olmos y Picnic.

“El éxito se compone de 90% sudor y 10% de ideas.”

Matías Dumont

HACER ALGO QUE NADIE HA HECHO ANTES

La idea de superar retos y desafíos también es frecuente. Para **Luis Paris**, fundador de Parclick, la clave es **“intentar hacer algo que nadie ha hecho antes y lograrlo”**. La clave en este sentido es pensar de forma diferente, “salirse del marco”, y detectar las necesidades de la sociedad, para aportar nuevas soluciones innovadoras y generar a partir de ello un proyecto sólido y valioso.

Nuria Vilanova, fundadora de Inforpress, una consultora de comunicación de largo recorrido, lleva esta máxima de la innovación como desafío hasta el extremo: **“el éxito para mi es poder hacer cosas teóricamente imposibles”**, explica. Para Vilanova, es vital “haber hecho cosas que los demás no hacían, haber sido capaz de desarrollar nuevas prácticas de comunicación”. El éxito, en este sentido, es la creación de algo nuevo superando grandes retos: “el éxito para mi es haber logrado crecer en plena crisis”, añade.

El hecho de crear algo distinto y ver cómo su aportación se materializa es otro de los aspectos que los emprendedores destacan para definir la noción de éxito. Como en el caso de Gustavo García Brusilovsky, fundador de BuyVip, quien considera que el éxito se alcanza en un negocio cuando las ideas se convierten en productos que dan algo nuevo a los clientes, **“algo que antes no existía”**. En su caso, este proceso culmina en sensación de éxito cuando el público reconoce su trabajo y lo valora.

Para ilustrar esta idea, Brusilovsky cuenta una anécdota de sus inicios como emprendedor pionero en el mundo de la venta de ropa online: recuerda estar cerrando la oficina de la empresa, que aún llevaba poco tiempo en marcha, cuando una chica pasó hablando por teléfono y Brusilovsky pudo escuchar cómo le contaba a su amiga que acababa de encontrar “esa empresa en la que comprar ropa genial y a mitad de precio”, que su amiga le había recomendado previamente. **“Eso es el éxito”, afirma el emprendedor, “la satisfacción de hacer algo que tiene impacto”**, añade.



MARIUS ROBLES

Innovación – Reimagine Food

Reimagine Food es una empresa que nace con el ambicioso objetivo de revolucionar el sector de la alimentación en España mediante **la innovación y la tecnología** aplicada a la cocina y la industria agroalimentaria.

Para Marius Robles, fundador de la empresa, la innovación es uno de los factores claves para conseguir del éxito en este sector tradicional. Por ello ha creado a través de **Reimagine Food LAB el primer centro experimental del mundo** donde se fusione la alimentación y la gastronomía con las tecnologías emergentes: realidad aumentada, impresión en tres dimensiones, inteligencia predictiva, computación en la nube, robótica, inteligencia artificial, etc. El equipo Reimagine Food ha pasado un año analizando los ecosistemas de emprendedores más innovadores del mundo, como

Silicon Valley, Tel Aviv o Singapur, con el objetivo de elaborar un mapa de la tecnología y la innovación aplicada a los alimentos.

Robles afirma que siempre es importante “ir más rápido que el mercado, aunque el emprendedor es muy ansioso y cree que el mercado no va al ritmo que debería, pero hay que tener paciencia para que los clientes conozcan los productos y acepten las nuevas propuestas más revolucionarias”.

“ Siempre es importante ir más rápido que el mercado.”

Marius Robles

CAMBIAR EL MUNDO

Para muchos emprendedores **el éxito** no procede tan solo de aportar algo nuevo a la sociedad, sino que **implica que ese impacto suponga una mejora en la vida de las personas**, que genere un cambio positivo en la sociedad. Un ejemplo de ello lo ilustra el emprendedor Alfonso Jiménez, quien fundó su empresa Cascajares en el sector de la agroalimentación hace más de 20 años y quien afirma que su lema es **“devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado”**.

Aplicando su máxima, el 25% de la plantilla de la empresa de Jiménez está formada por personas con discapacidad, lo que ve como una medida necesaria que no toma por conveniencia, sino por “convicción”. “Estamos muy centrados en emplear a discapacitados, porque entendemos que darles una formación y un empleo es la mejor manera de integrarlos en la sociedad y asegurarles un futuro, pero no hacemos caridad. Les tenemos y les exigimos. Nos devuelven con creces el sueldo”, afirma el emprendedor.

También **Juan Moreno**, de Bioengineering Group, confiesa **sentirse exitoso al generar un impacto en la sociedad**, en este caso, en forma de bienestar. “Mi proyecto mejora la calidad de vida de las personas”, afirma.

Este impacto en la sociedad puede manifestarse de diversas formas. O bien por generar un producto beneficioso para las personas, o bien por crear recursos en forma de empleo. En este sentido, Alberto Benbunan considera que la definición del éxito está regida por “el grado de influencia que tienes en la sociedad”, idea que asocia directamente con la “satisfacción de plantearte una meta y llegar a ella”.



ALFONSO JIMÉNEZ

Propósito – Cascajares

Cascajares produce alimentos *gourmet* de calidad, no es casualidad que se les encargara la elaboración del plato principal de la boda real. No obstante, esta empresa castellana no solo destaca por la calidad y originalidad de sus recetas sino que dedica un importante esfuerzo a crear valor para la sociedad.

Alfonso Jiménez, presidente y co-fundador de Cascajares considera que **hacer las cosas bien por vocación de hecho da lugar a beneficios en el largo plazo**. Desde sus comienzos Cascajares ha empleado personas con discapacidad, que hoy en día representan alrededor del 25% de su plantilla. Jiménez afirma que no se trata de caridad, ya que los trabajadores discapacitados devuelven con creces su salario a la empresa. Adicionalmente, anualmente Cascajares organiza en Navidad una subasta de capones

con carácter benéfico, habiendo recaudado ya más de 600.000€ a lo largo de los años. Todas estas actividades han quedado enmarcadas en 2011 dentro de la Fundación Cascajares.

Para Jiménez lo más importante del éxito es crear valor, “no llamo valor al dinero, crear valor es generar riqueza para una comunidad”. Como reconocimiento a esta labor, en el año 2007 el Príncipe de Asturias entregó a Jiménez el Accésit a la Responsabilidad Social Corporativa dentro del marco de los premios al mejor joven empresario de España, uno más de muchos premios para una empresa con valores.

“ Crear valor es generar riqueza para una comunidad.”

Alfonso Jiménez

SOSTENIBILIDAD: INGRESOS

A lo largo de este camino hacia las metas, los emprendedores a menudo destacan la satisfacción de ver cómo una idea innovadora madura y se convierte en un proyecto sólido y estable. El fundador de Zoom Labs, David Planelles, afirma que el éxito es **“lograr la viabilidad de una empresa, tener una elevada facturación, y estar presente en muchos mercados, pero también, que el proyecto sea sostenible en el tiempo”**.

En palabras de Juan Moreno, el éxito se trata de “generar una inercia a partir de una idea, que la empuje a seguir adelante y a mantenerse en el tiempo por sí sola”. “Auto-sostenerse, a eso lo considero éxito”, reitera Moreno.

Moreno no es el único que valora esta idea de la permanencia y estabilidad de un proyecto a lo largo del tiempo como indicadores del éxito. También José María Vilaboy, fundador de la empresa Xaraleira, se basa en la máxima de la sostenibilidad a largo plazo para hablar del éxito: “se trata de que la empresa pueda seguir funcionando sin mí”.

El beneficio económico en sí, es para muchos emprendedores la validación última para constatar que se están haciendo las cosas bien. Como para **Francesco Ferro**, fundador de Pal Robotics quien afirma que el éxito se alcanza cuando el proyecto es **“sostenible y permite llevar un buen nivel de vida”**. Mientras que el beneficio económico no es más que “la forma cuantitativa de visualizar estos resultados”, afirma.



PILAR MANCHÓN

Beneficio – Indisys

“ Hay que arriesgar para poder ganar.”

Pilar Manchón

Pilar Manchón es una sevillana que estudió Filología y gracias a su esfuerzo consiguió una beca *Fulbright* para investigar en *Stanford*. En *Silicon Valley* descubrió que la lingüística estaba viviendo una auténtica revolución tecnológica de la mano del procesamiento del lenguaje natural y el reconocimiento de voz. Regresó a España y con los **conocimientos adquiridos, tenacidad, capacidad de sacrificio y confianza en sí misma** consiguió que dentro de la Universidad de Sevilla surgiera

una *spin-off*, una empresa de nueva creación centrada en las tecnologías lingüísticas, que llamó Indisys, abreviatura de Intelligent Dialogue Systems.

Manchón siempre pensó que su proyecto estaba destinado al fracaso, por todo lo que le pasaba, pero se dio cuenta de que “tienes que **poner el alma, el corazón y la sangre** en tu proyecto para alcanzar las metas que te has propuesto”. Su esfuerzo se vió recompensado cuando Intel se fijó en su *startup* en 2012 y se los llevó a EE.UU. durante un año. Allí Indisys demostró tener la capacidad tecnológica necesaria para convertirse en una parte fundamental del departamento de inteligencia artificial de Intel, que acabó comprando la tecnología y talento por la significativa cifra de

26 millones de dólares en 2013. Manchón y su equipo continúan vinculados al proyecto.

Un aspecto clave que resalta Manchón es que “hay que arriesgar para poder ganar” y “cuando hay una conjunción adecuada de factores, recursos e idea, hay que aprovechar”, esto sin dejar a un lado a las personas que hacen parte del proyecto y sin perder un valor fundamental, como lo es la humildad. Para Manchón, lo más importante es “saber que tú como persona, como profesional, puedes salir adelante y que **si marcamos un gol, lo marcamos todos**, porque todos empujamos en la misma dirección y todos estamos en el mismo barco”.

EJECUCIÓN IMPECABLE

La excelencia en el trabajo es otro de los pilares fundamentales destacados por los entrevistados al hablar del éxito. Muchos de ellos consideran el “hacer las cosas bien”, a todos los niveles, y empleando siempre un máximo cuidado por la rigurosidad y la calidad, como condiciones *sine qua non* para definir el éxito. Para el fundador de Certicalia, Diego Lasaosa, la calidad sirve incluso como valor diferenciador de la empresa: **“nosotros siempre hemos llevado por bandera ser los mejores del sector”**.

Este interés por mantener alto el listón de excelencia puede ilustrarse también con el caso de Gigas, una compañía que entre otros servicios ha diseñado un sistema pionero de teleportación de datos. “En Gigas **hacemos pocas cosas pero las hacemos muy bien**”, afirma su fundador, Diego Cabezudo.

En esta línea, Gabriel Herrero-Beaumont, fundador de Bluemove explica el éxito como “tener una visión y saber ejecutarla”. Para dar vida a esa visión emprendedora de forma próspera y enriquecedora, según los entrevistados, es necesario poner en práctica un saber hacer impecable, a todos los niveles. Esta idea se traduce en la práctica en la apuesta por la calidad, un valor imprescindible para Pedro Espinosa, fundador de Llaollao: “el éxito proviene de ofrecer al consumidor un producto de calidad y después, conseguir que cuadren las cuentas”.



DIEGO CABEZUDO

Excelencia - Gigas

Diego Cabezudo, ingeniero de Telecomunicaciones y MBA por la UC Berkeley y por London Business School, con más de 18 años de experiencia en el sector, ha participado y dirigido numerosos proyectos a nivel nacional e internacional. Su último proyecto es Gigas, una empresa en la que ha buscado el éxito desde la excelencia. Diego siempre ha buscado la calidad: “nosotros hacemos pocas cosas pero las hacemos muy bien”.

“Es necesario elegir a personas que sean mejor que uno mismo.”

Diego Cabezudo

Gigas inició su actividad como *startup* en 2011, y rápidamente **ha crecido hasta convertirse en el proveedor líder de alojamiento en la nube** en los mercados de habla hispana, convirtiéndose por dos años consecutivos, 2013 y 2014, en una de las empresas de referencia mundial en el sector de la infraestructura como servicio. Su trayectoria le ha valido el reconocimiento de Gartner, de forma que en tan solo tres años Gigas se ha convertido en la única compañía con capital español que aparece en la lista de los proveedores principales del sector a escala mundial.

Diego afirma que este éxito se debe principalmente al trabajo, la perseverancia y al saber rodearse de un equipo bueno. “Es necesario elegir a personas que sean mejor que uno mismo y saber motivarlos y guiarlos, ya que **el crecimiento de la empresa no depende únicamente del emprendedor**”. Diego afirma que “un año de Gigas es como 7 años de cualquier otra empresa, lo que nosotros conseguimos en un año a otra empresa les costaría por lo menos 4 o 5 años”. Diego piensa que su reto se fundamenta en seguir trabajando para ser el proveedor en la nube líder en España y Latinoamérica.

LAS CINCO FACETAS DEL ÉXITO: UN NUEVO MODELO

A

partir de estos patrones identificados en la definición de éxito que aportan los emprendedores, **MIT Technology Review en español** ha diseñado un modelo conceptual que consta de cinco elementos clave: innovación, propósito, autorrealización, excelencia y beneficio. Cada uno de estos elementos refleja una faceta del éxito con la que se identifican los emprendedores y supone una ampliación de una definición de éxito centrada en el aspecto material.

En las entrevistas llevadas a cabo por **MIT Technology Review en español**, los emprendedores han valorado cada elemento en función de la relevancia que alcanza para su definición personal de éxito. A continuación se presentan las cinco facetas ordenados de manera jerárquica de forma descendente y definiendo en detalle cada concepto:



Alcanzar la satisfacción consigo mismo y la felicidad a través de la actividad profesional. Se trata de la dimensión más personal del éxito y engloba las ideas de crecimiento personal, autonomía y confianza en sí mismo. Para el emprendedor, este resultado hace que los sacrificios vinculados al emprendimiento merezcan la pena.



Contribuir positivamente a la comunidad a través del carácter social del propio proyecto, dedicando recursos a causas sociales o medioambientales, o generando empleo. El propósito es el fin último con que más se identifican los emprendedores de éxito.



Crear valor aportando algo nuevo a la sociedad. La innovación como la conciben los emprendedores está asociada al concepto de progreso y es el resultado de identificar tendencias y necesidades y resolverlas con nuevas ideas.



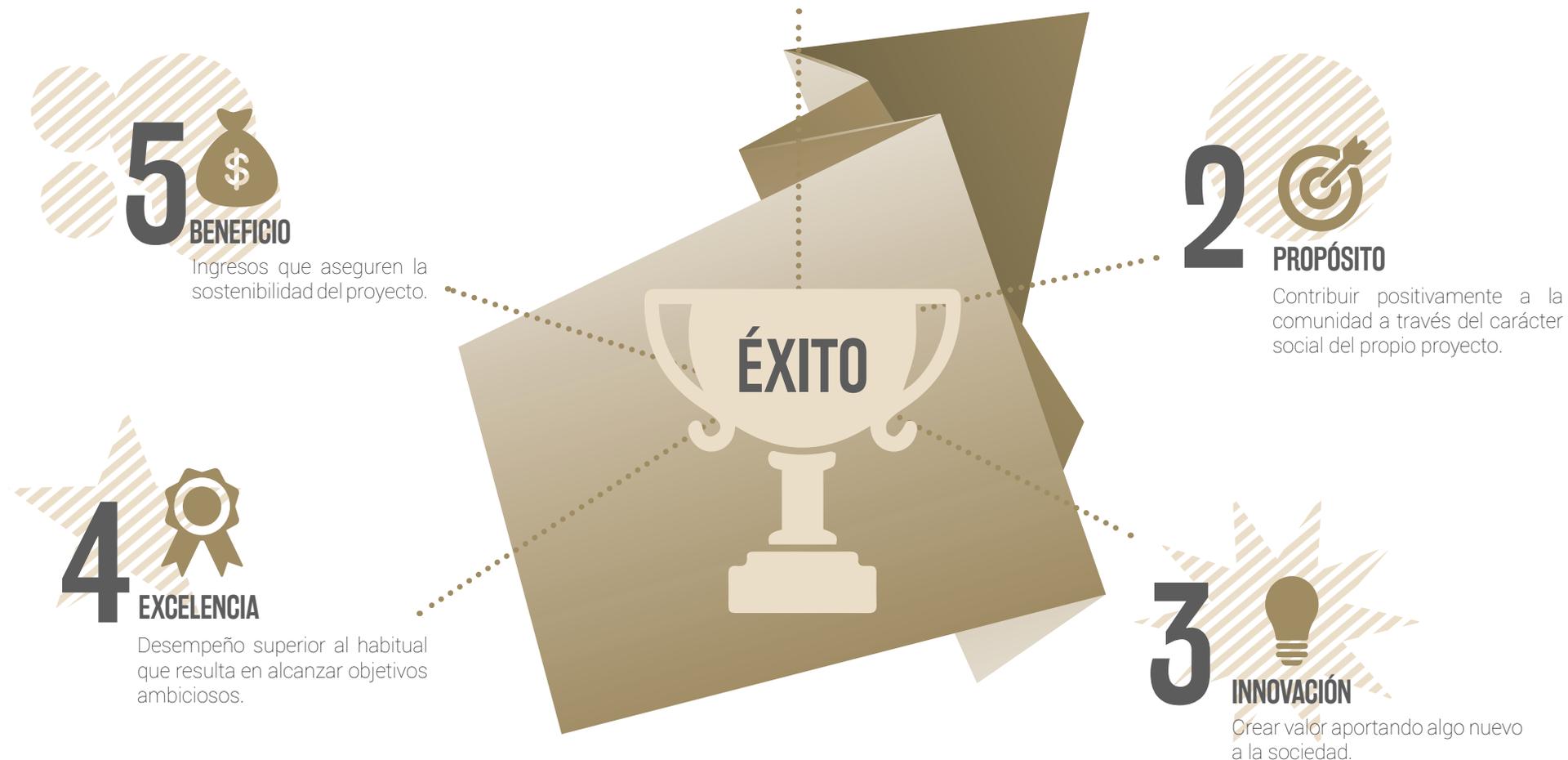
Desempeño superior al habitual que resulta en alcanzar objetivos ambiciosos. La excelencia refleja las competencias y capacidades que adquiere el emprendedor al superar retos sucesivos y se traduce en la calidad del producto o servicio.



Ingresos que aseguren la sostenibilidad del proyecto. El beneficio es el resultado de las facetas anteriores y la validación última de que el emprendedor ha alcanzado el éxito, ya que implica la aceptación por el mercado de su planteamiento.

LAS 5 FACETAS DEL ÉXITO

Los datos recogidos por **MIT Technology Review en español** sobre el perfil demográfico de los entrevistados, permiten contrastar la valoración de cada faceta del éxito entre distintos grupos de emprendedores –agrupados por edades, género o formación, por ejemplo– para determinar si existen diferencias entre sus definiciones de éxito.



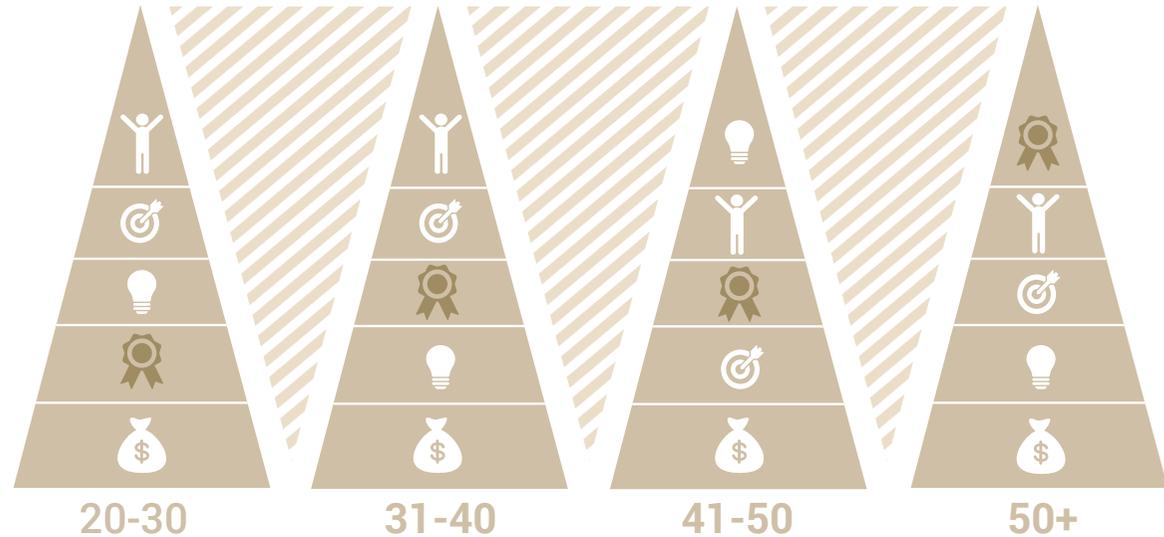
EL CAMBIO DE PRIORIDADES CON LA EDAD

En concordancia con las conclusiones de Lynnette, **MIT Technology Review en español** ha detectado una brecha generacional en la concepción del éxito de los emprendedores. En el caso de los españoles, los más jóvenes se decantan por la faceta de la autorrealización y por el propósito, mientras que los más mayores optan por considerar la excelencia como el aspecto más importante de su visión del éxito. **Todos los segmentos de edad, sin embargo, consideran el beneficio el menos relevante de los elementos del éxito.**

Esta evolución que sigue la definición de éxito con la edad queda patente en la siguiente tabla:



PRIORIZACIÓN DEL ÉXITO POR EDAD



Entre los emprendedores entrevistados menores de 30 años se encuentra Pepe Borrell, joven fundador de CrowdCube, quien asegura que su concepción del éxito se basa en la realización personal, "por encima de todo lo demás". Albert Nieto, otro joven emprendedor fundador de Seedtag, es el propósito el fundamento último del éxito; para él, el éxito se manifiesta al constatar que "la aportación de su empresa mejora algo en un sector de la sociedad".

“La realización personal esta por encima de todo lo demás.”

Pepe Borrell

EL CAMBIO EN LA DEFINICIÓN DE ÉXITO EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA, EL GÉNERO O LA ETAPA DEL PROYECTO



1 El **PROPÓSITO** adquiere una mayor valoración si se ha creado una empresa con anterioridad



2 Si no hay emprendimiento previo la **AUTORREALIZACIÓN** es el factor más importante



3 Las mujeres están ligeramente más alineadas con la definición de éxito, destacando la **AUTORREALIZACIÓN**



4 Tanto los hombres como las mujeres valoran menos el **BENEFICIO** que el resto de elementos



5 Durante la etapa inicial del emprendimiento el **BENEFICIO** adquiere un mayor protagonismo



6 Una vez que la empresa se consolida, la **AUTORREALIZACIÓN** se convierte en el elemento más importante del éxito

HECHOS, NO SOLO PALABRAS

Los emprendedores entrevistados no han aportado únicamente su valoración numérica sobre la priorización de unas facetas del éxito sobre otras, sino que **han aportado ejemplos concretos de situaciones en las que han aplicado esa escala de valores para tomar decisiones.**

SACRIFICAR BENEFICIOS PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO SOCIAL

Ante la necesidad de priorizar entre unas y otras facetas del éxito, la posibilidad más común expresada por los emprendedores es sacrificar el beneficio económico por el propósito de sus empresas. Esta faceta, de **mayor implicación social, suele primar sobre el resto de valores.**

“**Siempre he insistido en producir en España, aunque sea a un coste mucho mayor que el que tendría en China, por principios, porque siempre he querido apoyar a la economía española.**”

Ramón Sanchez

Un caso ejemplar es el de **Natalia Pedrajas**, emprendedora social fundadora de APEC, quien asegura que para su empresa “el propósito social rige todas las decisiones y se prioriza siempre sobre el resto de criterios”. En su compañía, de asistencia psicológica a domicilio, **lleva a cabo medidas para asegurar el cumplimiento de sus objetivos sociales.** Por ejemplo, mantiene tarifas muy bajas para garantizar la accesibilidad al servicio de la mayoría de la población.

También en opinión de **Jesús Mora**, fundador de STEL Solutions, siempre hay que poner **el propósito por delante de otras facetas:** “Para nosotros, tener un propósito genera mayores beneficios que los económicos, por eso, siempre hemos apostado por abordar proyectos sociales aunque implicase perder potenciales ganancias”.

El fundador de Nonabox, Ramón Sanchez, también se decanta por esta priorización de las facetas: “Siempre he insistido en producir en España, aunque sea a un coste mucho mayor que el que tendría en China, por principios, porque siempre he querido apoyar a la economía española”.





AUTOREALIZACIÓN

..... SACRIFICAR BENEFICIOS PARA MAXIMIZAR LA AUTOREALIZACIÓN

No solo el impacto en la sociedad es suficientemente importante para los emprendedores como para priorizarlo frente a otras facetas. También el **impacto que la empresa tiene en la vida personal** del propio emprendedor, puede ser prioritario frente a las ganancias económicas.

Para Iñigo Juantegui, fundador de La Nevera Roja, lo es. "He estado dispuesto a escoger otros caminos en mi empresa que no me aseguraban mayores beneficios económicos, pero sí me aseguraban lograr la autorrealización personal en mi trabajo", explica.

“ He estado dispuesto a escoger otros caminos en mi empresa que no me aseguraban mayores beneficios económicos, pero sí me aseguraban lograr la autorrealización personal en mi trabajo.”

Iñigo Juantegui

..... SACRIFICAR BENEFICIOS PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA

“ Ante todo, siempre nos hemos esforzado por poner en las manos del consumidor un producto de calidad.”

Pedro Espinosa

En casos como el del emprendedor Pedro Espinosa, fundador de Llao Llao, convencido de la necesidad de ofrecer productos de calidad, el beneficio ha llegado a quedar relegado frente a la excelencia: "Ante todo, siempre nos hemos esforzado por poner en las manos del consumidor un producto de calidad", añade, **incluso si esto supone tener que dejar de ganar los máximos beneficios** desde el primer momento, asegura que tarde o temprano, llegarán.



EXCELENCIA

“A lo largo del proceso de desarrollo de un producto, el cliente no valora el negocio de la misma forma a cómo se ha planteado desde el principio.”

David Vicente

LOS LÍMITES DE LA RENTABILIDAD: ASEGURAR UN BENEFICIO MÍNIMO

En ocasiones, se da la circunstancia inversa, y el valor a priorizar es el beneficio para mantener la rentabilidad de la empresa. **Es habitual sacrificar la inversión en innovación, sobre todo en periodos de crisis**, en los que los emprendedores han de ajustarse a las exigencias de los clientes para asegurar la rentabilidad del proyecto, teniendo en ocasiones que renunciar a sus aspiraciones más disruptivas:

Los inversores externos, según Justo Hidalgo, fundador de 24symbols, son un condicionante importante que en ocasiones restringe las posibilidades de innovación en la empresa: “Al imponer marcos externos, hacen que debas **sacrificar algunas de las facetas del éxito, como la innovación, para garantizar un determinado beneficio**”.

“A lo largo del proceso de desarrollo de un producto, el cliente no valora el negocio de la misma forma a cómo se ha planteado desde el principio. En ocasiones, el criterio de prudencia exige sacrificar algún aspecto innovador de una idea disruptiva y perseguirla incrementalmente mediante el concepto de ‘mínimo producto viable’ que luego pueda crecer y evolucionar adaptándose a los requisitos del mercado y de los clientes”, explica Daniel Vicente, fundador de MedipHealth, empresa de ehealth.



BENEFICIO



3. LOS FACTORES DEL ÉXITO

INTRODUCCIÓN

Los factores para el éxito se definen como: “Un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia, puesto que en éstas, las cosas deben ir bien para que el negocio triunfe” (Acosta, Pérez y Hernández, 2009). **Estos factores, pueden tener una naturaleza externa o interna al emprendedor**, y deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia (Acosta, Pérez y Hernández, 2009).

Ya hace más de 30 años Gibb y Ritchie (1982) identificaron cuatro factores clave en el desarrollo exitoso de un proyecto: la idea en sí misma, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del emprendedor y sus asociados y el nivel de motivación y compromiso. Los recursos incluyen los factores de personalidad, considerados fundamentales para la viabilidad del negocio y su rendimiento.

“ Los factores de éxito son áreas que requieren constante atención para que el negocio triunfe.”

A partir de la bibliografía, *MIT Technology Review en español* ha seleccionado un listado de factores internos y externos que ha contrastado con los testimonios de emprendedores que ya han alcanzado el éxito, para priorizar entre la infinidad de factores mencionados por los investigadores en función de la relevancia práctica en el caso español.

LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS INHERENTES AL EMPRENDEDOR

Los factores internos consisten en las características de la personalidad, las capacidades y competencias del emprendedor que contribuyen a alcanzar el éxito

en un proyecto de emprendimiento. El siguiente listado presenta y explica los factores internos por orden de relevancia para el emprendedor de éxito español.

FACTORES DE ÉXITO

1.

PERSEVERANCIA



El factor interno que los emprendedores han destacado por encima de todos en su camino hacia el éxito es la perseverancia, entendida como la capacidad para mantener la constancia en un proyecto, aún cuando las circunstancias sean adversas.

2.

PASIÓN



Para ser capaces de poner en práctica tal entrega por sus proyectos, los emprendedores españoles afirman que es imprescindible sentir una enorme pasión por ellos.

3.

DETERMINACIÓN



La determinación se entiende como la capacidad del emprendedor para tomar resoluciones y fijar objetivos de forma efectiva.

4.

VISIÓN



La perspicacia para identificar una estrategia de éxito que otros no ven.

5.

FLEXIBILIDAD



Reaccionar ante el comportamiento del mercado y los cambios del entorno y ser capaz de adaptarse.

6.

CREATIVIDAD



La inspiración y la capacidad para generar nuevas ideas ha sido clave para muchos emprendedores.

7.

SOCIABILIDAD



La capacidad para relacionarse con las personas del entorno, aumentar la red de contactos y conseguir una disposición favorable por parte de los diferentes interlocutores.

8.

BUENA COMUNICACIÓN



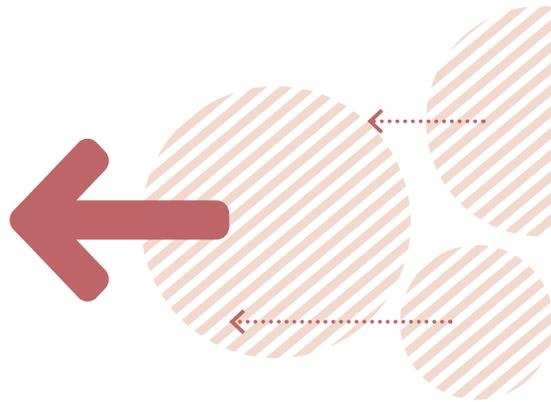
Conseguir transmitir sentimientos, opiniones, ideas o información eficazmente es vital tanto internamente como externamente.

9.

EDUCACIÓN



Los emprendedores tienen que enfrentarse a tareas que a menudo exigen una formación multidisciplinaria, por lo que la preparación formal puede suponer un factor clave.



“Todo el mundo me decía que no iba a funcionar, pero nunca dejé de luchar.”

Iñigo Juantegui

1. PERSEVERANCIA

El factor interno que los emprendedores han destacado por encima de todos en su camino hacia el éxito es la perseverancia, entendida como la **capacidad para mantener la constancia en un proyecto**, aún cuando las circunstancias sean adversas.

Un caso que ilustra lo beneficioso de esta actitud para llegar al éxito lo aporta Iñigo Juantegui, fundador de La Nevera Roja. Antes de que su proyecto se consolidase, este emprendedor pasó cuatro años sin financiación, durante los cuales no perdió la esperanza: “Todo el mundo me decía que no iba a funcionar, pero nunca dejé de luchar, y al final, gracias a mi tenacidad logré salir adelante”, explica.

Esa visión de “no rendirse nunca” está muy presente en las respuestas de los emprendedores. Una gran mayoría asegura que sin esa capacidad no habrían llegado a donde están. Por ejemplo Daniel Vicente, fundador de MedipHealth: “La clave del éxito es trabajar siempre duro, es un continuo prueba y error, donde lo importante es no desfallecer, volver siempre a levantarte y defender tus ideas hasta el final”.



“Tienes que poner el alma, el corazón y la sangre en tu proyecto para que tenga éxito.”

Pilar Manchón

2. PASIÓN

Para ser capaces de poner en práctica tal entrega por sus proyectos, los emprendedores españoles afirman que es imprescindible sentir una enorme pasión por ellos. Si no se vive el proyecto con pasión, es improbable que se den el resto de condiciones necesarias para enfrentarse a los obstáculos, como la perseverancia o la dedicación. **La pasión mueve a los emprendedores a poner en marcha los recursos necesarios**, a encontrar soluciones, a realizar sacrificios para impulsar su proyecto y a no rendirse nunca.

“Tienes que poner el alma, el corazón y la sangre en tu proyecto para que tenga éxito”, con esa contundencia lo explica Pilar Manchón, fundadora de Indisys, empresa de inteligencia artificial que ha sido adquirida por Intel. Como esta emprendedora, otros muchos destacan esa plena identificación con la empresa como clave para triunfar. En el caso de José David Poveda, fundador de From the Bench, asegura que su pasión por el deporte ha sido un factor clave que ha contribuido al éxito de su plataforma, dedicada a los videojuegos de deporte. En definitiva, en muchos casos la pasión hace que el emprendedor deje de entender sus responsabilidades como un trabajo, sino que se entremezcla la línea entre lo laboral y sus aficiones.

“El éxito se alcanza cuando consigues superar los objetivos que te has puesto a ti mismo y a tu empresa hace un año.”

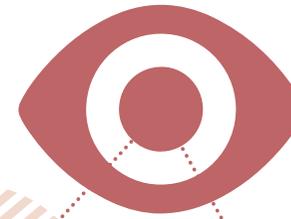
Nacho de Pinedo



3. DETERMINACIÓN

La determinación se entiende como **la capacidad del emprendedor para tomar resoluciones y fijar objetivos de forma efectiva**. Supone emplear el esfuerzo necesario para lograr las metas fijadas superando las limitaciones de tiempo y recursos. Esto se manifiesta, según los emprendedores, en la **constancia** y en ocasiones en la capacidad para **pensar de forma “fría”**, incluso en los peores momentos. Es también una demostración de la capacidad del emprendedor para ejecutar las decisiones tomadas.

Para **Nacho de Pinedo**, fundador del **Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI)**, la determinación ha servido para llevar a cabo sus ideas con éxito en los plazos fijados: “El éxito se alcanza cuando consigues superar los objetivos que te has puesto a ti mismo y a tu empresa hace un año”, explica Pinedo, quien asegura que para lograrlo hay que tener una perspectiva dinámica, en la que siempre se estén planteando los próximos objetivos del año siguiente.



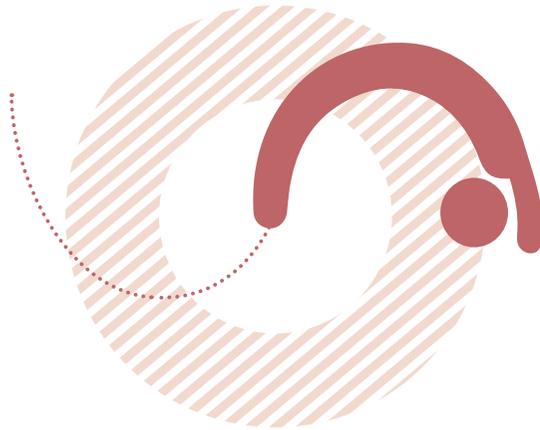
“Tuvimos que adoptar estándares de calidad para llegar a públicos concretos, como el árabe o el judío.”

Román Cantarero

4. VISIÓN

La visión es definida por los emprendedores como la capacidad para **adelantarse a los hechos** y anticiparse a tendencias futuras, lo que se manifiesta en la perspicacia para identificar una estrategia de éxito que otros no ven.

Un ejemplo de visión estratégica bien ejecutada lo ilustra el caso de **Román Cantarero**, fundador de **Vinos y Bodegas**. Este emprendedor empezó a enfocarse en producir para mercados extranjeros como el árabe hace 10 años, cuando previó que iban a tomar impulso en el futuro. “Tuvimos incluso que adoptar estándares de calidad para llegar a estos públicos concretos, como el árabe o el judío, y obtener los certificados *halal* y *kosher*”.



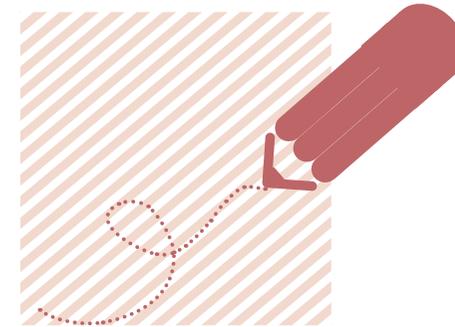
“La capacidad de poderse adaptar a entornos cambiantes y la capacidad de reinventarse.”

Francesco Ferro

5. FLEXIBILIDAD

Este factor es el contrapunto de la perseverancia: si bien es crucial la capacidad para impulsar el proyecto frente a la adversidad, también **es muy importante reaccionar ante el comportamiento del mercado y los cambios del entorno y ser capaz de adaptarse.**

Para el fundador de Pal Robotics, Francesco Ferro, una de las claves del éxito es “la capacidad de poderse adaptar a entornos cambiantes y la capacidad de reinventarse”. En su caso, desde que creó hace 10 años su compañía que desarrollaba robots humanoides para empresas e investigadores, ha sido flexible y se ha adaptado a cambios en el mercado; recientemente ha llegado a “alquilar robots”, para cubrir una demanda que ha encontrado, aunque no contemplaba esta posibilidad en su planteamiento inicial.



“Tener siempre la mente abierta a nuevas ideas.”

Manuel Muñiz

6. CREATIVIDAD

Muchos emprendedores entrevistados afirman que la inspiración y la capacidad para generar nuevas ideas ha sido clave para su éxito. **La creatividad contribuye positivamente en todas las actividades empresariales:** desde la definición de nuevos modelos de negocio o la creación de nuevos productos y servicios, hasta el replanteamiento de cualquier proceso o procedimiento interno. La creatividad cobra especial importancia durante la crisis económica, que ha favorecido a quienes han sabido innovar para diferenciarse de la competencia.

El emprendedor Manuel Muñiz es buen ejemplo de ello. Para él, una clave de éxito es “tener siempre la mente abierta a nuevas ideas, no parar nunca de crear cosas nuevas y aprender de todo lo que me rodea”. Esta disposición para la creatividad llevó a Muñiz a crear su empresa Yamimoto, dedicada a la venta de bicicletas eléctricas plegables.

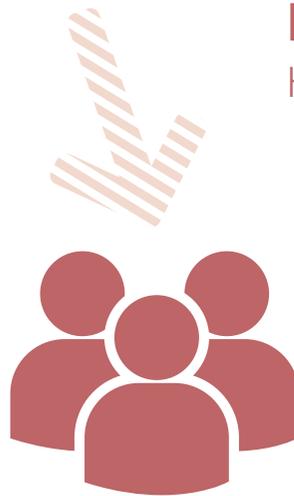
7. SOCIABILIDAD

La sociabilidad puede ser definida como la capacidad para relacionarse con las personas del entorno, **augmentar la red de contactos y conseguir una disposición favorable por parte de los diferentes interlocutores.** Los emprendedores entrevistados lo consideran un factor de éxito porque es a través de contactos como se consiguen las primeras oportunidades comerciales, orientación muy valiosa gracias a mentores experimentados, alianzas con otras empresas e incluso financiación.

El don de gentes está íntimamente relacionado con la inteligencia emocional y con la generosidad. De hecho, estudios recientes demuestran que aquellas personas con la actitud de ayudar a los demás se encuentran entre las personas de más éxito en el mundo profesional (Grant, 2013).

"Es imprescindible viajar mucho, hablar con la gente, formar parte de un ecosistema activo de *networking* y relacionarse continuamente", afirma Nacho de Pinedo, de ISDI.

La red de contactos también ha sido fundamental para el éxito de Luis Paris, fundador de Parlick: "Relacionarme con otros emprendedores me ha ayudado en todo momento, para mejorar mi modelo de negocio y encontrar nuevas oportunidades". Para fomentar estos intercambios de conocimiento Paris hace el esfuerzo de organizar reuniones periódicas de *networking* todos los meses, "para encontrarme con personas que no conozco, sean o no del mismo sector, para aprender de ellos y explorar cómo nos podemos ayudar mutuamente".



“ Para llegar al éxito tuve que hablar con mucha gente en busca de apoyo.”

Hans Supèr

“ Relacionarme con otros emprendedores me ha ayudado en todo momento.”

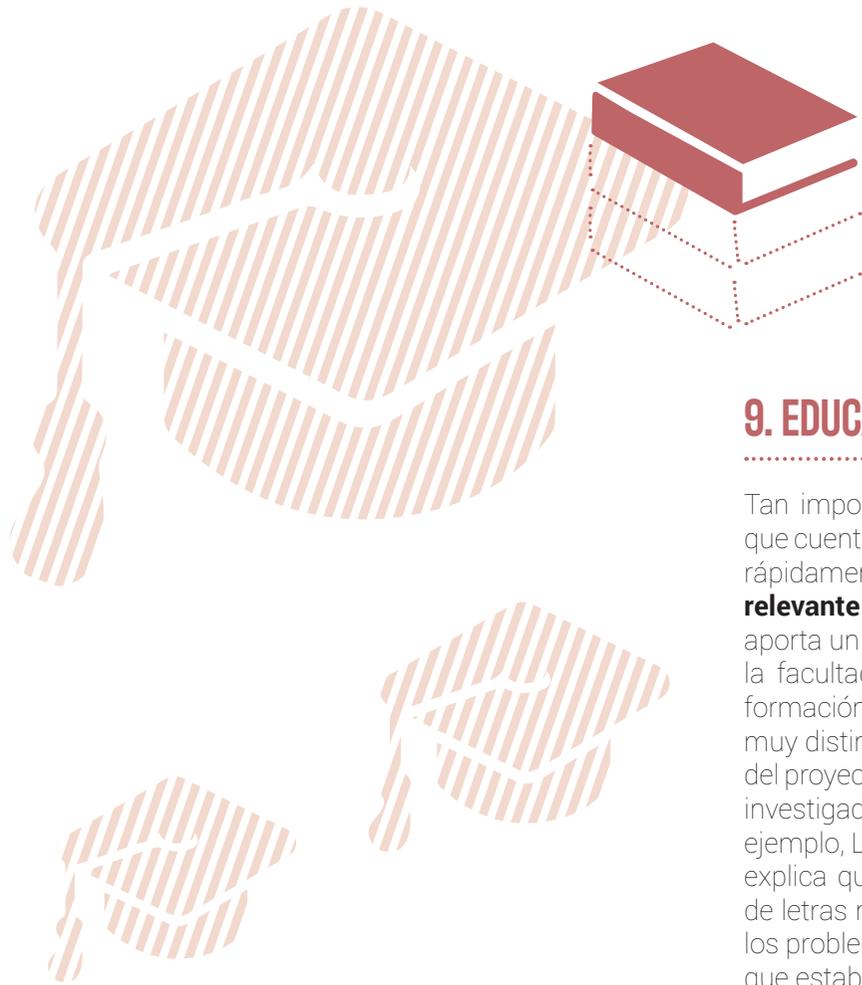
Luis Paris

8. COMUNICACIÓN

Conseguir transmitir sentimientos, opiniones, ideas o información eficazmente es vital tanto internamente como externamente. Internamente es necesario para que todo el equipo esté alineado, lo que lleva sin duda a una mejor ejecución del proyecto. **Externamente, la comunicación contribuye a la difusión del proyecto y la generación de oportunidades,** puesto que es imprescindible para "vender" la idea a inversores y el producto o servicio a clientes.

En este último sentido, el emprendedor Hans Supèr, fundador de BrainGaze, está convencido de que la comunicación ha sido clave para su éxito. Antes de emprender era investigador, y realizó un descubrimiento en neurología con un gran campo de acción. Sin embargo, un avance científico es solo el primer paso; era necesario encontrar inversores que creyeran en el proyecto, un reto dado la complejidad científica que entrañaba. "La clave es saber convencer a la gente para la venta del producto, saber argumentar tu propuesta de valor y comunicar tus ideas. Para llegar al éxito tuve que hablar con mucha gente en busca de apoyo, y tuve que explicar infinitas veces en qué consistía mi proyecto".





“La educación es crucial en el caso de los emprendedores investigadores.”

9. EDUCACIÓN

Tan importante como los conocimientos previos con que cuente el emprendedor es la capacidad de aprender rápidamente. En ambos casos **la educación previa es relevante para el emprendedor**, puesto que no solo aporta un bagaje de conocimientos sino que desarrolla la facultad de absorber información. No obstante, la formación como factor clave del éxito alcanza grados muy distintos de relevancia en función de la naturaleza del proyecto; es crucial en el caso de los emprendedores investigadores, pero no tanto en otros casos. Por ejemplo, Lourdes Rivas, fundadora de Geartranslations, explica que emprender en internet “cuando uno viene de letras no es fácil, pero al verme solucionando todos los problemas que se me presentaban me di cuenta de que estaba hecha para ello”, afirma Rivas.

Los emprendedores tienen que enfrentarse a tareas que a menudo exigen una formación multidisciplinaria, por lo que la preparación formal puede suponer un factor clave. En el caso de la emprendedora **Paulina Malko**, fundadora de la compañía Clever Consulting, afirma que **su carrera le permitió tener una visión global sobre temas de tecnología, lo que le ha sido de gran ayuda para aplicarlo de forma práctica en el sector de la consultoría**. “Una buena preparación académica te ayuda a estar mejor preparado para afrontar los problemas de la vida real y alcanzar tus objetivos”.

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS INHERENTES A LA EMPRESA

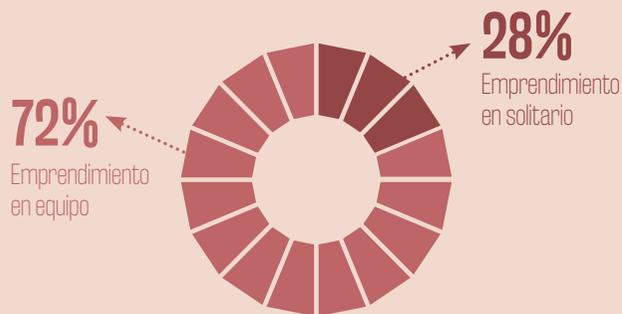
LA IMPORTANCIA DEL EQUIPO

Son muchos los emprendedores que subrayan la importancia del equipo a la hora de alcanzar el éxito, refiriéndose tanto a los socios con quienes se funda la empresa como a los colaboradores que hacen posible la ejecución del proyecto con éxito.

De hecho, los resultados demuestran que el emprendimiento en equipo está muy extendido, ya que más del 70% de los emprendedores entrevistados inició su proyecto junto con otros socios a los que conocían previamente.

Además, la práctica totalidad considera muy importante la satisfacción de sus trabajadores. Por ello, a la hora de describir los factores clave para alcanzar el éxito es imprescindible analizar el papel del equipo.

¿Emprendiste en solitario o con socios?



¿QUÉ DEFINE A UN BUEN SOCIO?

Los emprendedores entrevistados destacan la **complementariedad** como la característica más importante para que los socios alcancen el éxito, junto con **similares niveles de implicación** y una buena comunicación. Esta complementariedad es también lo que buscan los inversores a la hora de apostar por un equipo emprendedor. Por ejemplo, **Antonio Fontanini**, director de **CEOE Internacional** y gran conocedor del ecosistema emprendedor español y norteamericano, indica que no invierte en proyectos de una sola persona y que **huye de aquellos equipos de "personas iguales"**. El inversor busca una combinación de personas que desarrollen un producto y puedan venderlo, cuya cohesión como equipo sea extraordinaria.

La complementariedad se manifiesta para **Pedro Moneo**, fundador de **Opinno**, en que cada uno tenga "distintas capacidades, pero que **juntas se sumen** y formen el equipo perfecto". **Alberto Benbunan**, de **Mobile Dreams Company**, añade a esto

la importancia de que los socios se equilibren psicológicamente, creando un tándem estable: "Si uno es pesimista, el otro deberá ser optimista, si uno es más creativo, el otro deberá ser más racional", explica. De esta forma, según **Arma Kleinepier**, fundadora de **Mad Way To Madrid**, será posible que "aporten cosas distintas que uno solo no es capaz de ver, porque piensan diferente".

El **respeto** entre los socios es también destacado como factor de éxito por los emprendedores. Según **Luis Paris**, fundador de **Parlick**, sin ese respeto mutuo no sería posible "enfrentar juntos las situaciones límite que exige el emprendimiento".

El emprendedor desea compartir tanto los éxitos como los fracasos con sus socios. Los entrevistados a menudo emplean metáforas para ilustrar esta idea de lucha conjunta:

“ Si uno es pesimista, el otro deberá ser optimista, si uno es más creativo, el otro deberá ser más racional. ”

Alberto Benbunan

"Si marcamos un gol, lo marcamos todos, empujamos en la misma dirección, estamos **en el mismo barco**", explica **Pilar Manchón**, fundadora de **Indisys**. En este sentido es fundamental, según los emprendedores, que los socios compartan una misma visión, sin la cual el rumbo del barco estaría "perdido".

Algunos emprendedores también subrayan la importancia de la **generosidad** para construir un equipo de socios capaz de atravesar los buenos y los malos momentos y alcanzar los objetivos comunes. **Íñigo Juantegui**, quien fundó su empresa **La Nevera Roja** junto con un socio destaca que la clave es "no ser egoísta, ser tolerante y comprender al otro, para generar confianza y no perderse en los conflictos del negocio".

EL SOCIO FAMILIAR

A la hora de elegir socios, algunos emprendedores de éxito cuentan precisamente con las personas más cercanas. Existen muchos ejemplos de emprendimiento con **familiares** o incluso con la **pareja**.

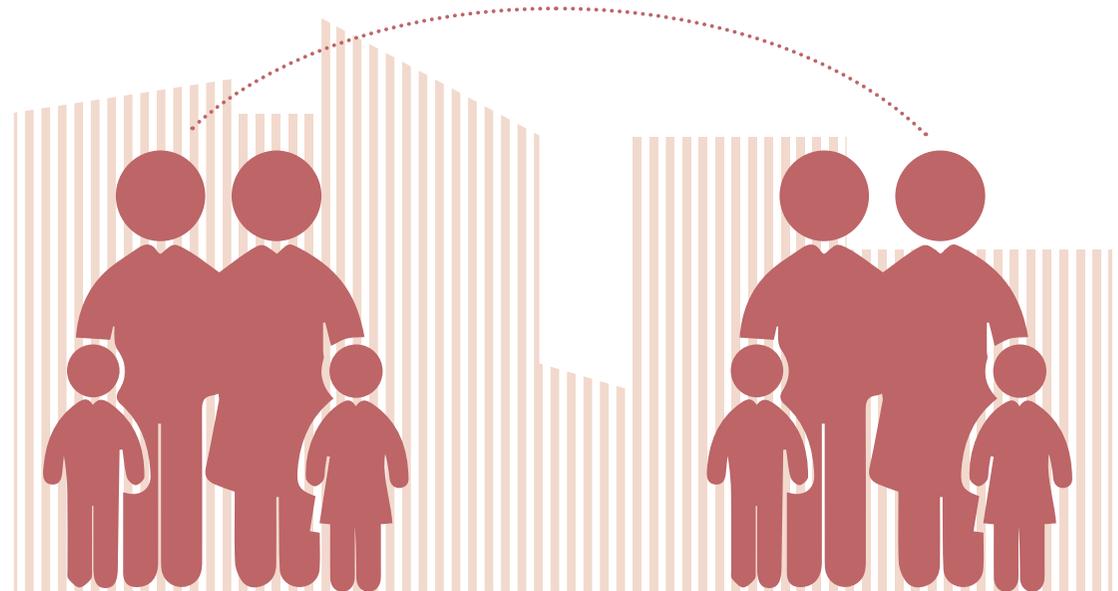
Entre ellos se encuentran los **hermanos Clemente y Álvaro Cebrián**, quienes fundaron conjuntamente la marca de ropa **El Ganso**, al igual que **Francisco Javier Gómez**, quien fundó **Qualicard** con su hermano y afirma que esta experiencia ha fortalecido los lazos entre ambos. También destaca el caso de **Pedro Espinosa**, fundador de **Llaollao**, quien contó con la ayuda de su familia como socios para sacar adelante el proyecto. Para Espinosa, el hecho de emprender con su familia permite que exista una "confianza absoluta gracias a los lazos familiares, lo que hace que nunca se pierda la responsabilidad con el trabajo".

En la muestra de entrevistados también hay varios casos de emprendimiento en pareja. En el caso de **Ramón Sánchez**, fundó su empresa **Nonabox** junto con su mujer. Siendo ambos arquitectos, decidieron crear un proyecto común en el que pudieran volcar la creatividad de ella y la visión empresarial de él.

Otro ejemplo de parejas emprendedoras de éxito es el de **Marta Esteve y François Derbaix**, quienes han llegado a fundar hasta tres empresas distintas a lo largo de su trayectoria. Su dinamismo y ambición les ha llevado a crear **TopRural.com**, compañía de turismo que fue adquirida por **Home Away**; **Rentalia.com**, plataforma de alquiler adquirida por **idealista.com**; y **Soysuper.com**, una web para comparar supermercados.

“Emprender en familia hace que exista una confianza absoluta gracias a los lazos familiares, lo que hace que nunca se pierda la responsabilidad con el trabajo.”

Pedro Espinosa



LOS EMPLEADOS SATISFECHOS

Casi el 100% de los emprendedores entrevistados afirma que **contar con buenos colaboradores también constituye un factor clave para el éxito**. Muchos reconocen que tener buenas ideas o estar muy capacitado no asegura el éxito si no se cuenta con buenos trabajadores capaces de ejecutar la visión.

¿Y cómo es un buen colaborador? Según los entrevistados, además de estar bien formados y tener aptitudes, un factor clave del éxito es que los empleados compartan la pasión por el proyecto, para lo que es necesario que estén satisfechos e ilusionados con su trabajo.

Los entrevistados afirman tomar medidas para conseguir una relación de hermandad con los empleados.

Las políticas más comunes son:

Flexibilidad o ubicuidad:

Con el propósito de facilitar la conciliación de la vida personal y profesional, muchos emprendedores facilitan el trabajo remoto o la flexibilidad de horarios. Un claro ejemplo es el de Manuel Estellés y Marisa Wic, de Oteara, quienes ni siquiera usan sus oficinas en el trabajo diario. Cada empleado trabaja desde casa y solo se reúnen periódicamente para socializar.



Implicación en las decisiones de la empresa y transparencia:

Los entrevistados tienen muy en cuenta la opinión de sus colaboradores y comparten el éxito con ellos como reconocimiento de su contribución a alcanzarlo. Nacho de Pinedo, fundador del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet, ha convertido a sus colaboradores clave en socios para reconocer su labor y compartir el éxito con ellos.



Desarrollo profesional:

Colaborar con un emprendedor en los comienzos no compensa económicamente de la misma forma que una gran empresa. No obstante, los emprendedores afirman que desde el punto de vista profesional resulta mucho más enriquecedor y hacen lo posible por garantizarlo. Por ejemplo, Ander Michelena, de Ticketbis, ofrece a los 18 meses en la empresa la oportunidad de un traslado a una oficina en otro país acompañado de clases de idiomas y otra formación.



Responsabilidad:

Los emprendedores también fomentan el aprendizaje continuo de sus trabajadores dotándoles de cada vez mayores responsabilidades dentro de la compañía. Un ejemplo es la empresa Gigas, fundada por Diego Cabezudo, en la que asegura que fomenta un gran ritmo de trabajo y una rápida asunción de responsabilidades por parte de los trabajadores, lo que les aporta mayor adquisición de capacidades y experiencia: "Un año en Gigas es como siete años en otra empresa en cuanto a aprendizaje".



Comunicación y *team building*:

Muchos emprendedores también dedican esfuerzos a impulsar la cohesión de grupo entre los trabajadores a través de la comunicación e incluso de actividades de ocio común que fomentan el sentimiento de unidad. Un ejemplo de ello es el caso de Sergio Escoté, de Optima Network, quien lleva a cabo charlas informales con los empleados donde discuten sus preocupaciones e ideas para mejorar la empresa. También organizan jornadas de *team building* cada tres meses en las que todo el equipo sale del entorno de la oficina para socializar en contextos distendidos y plantear nuevas ideas sobre cómo mejorar el funcionamiento de la compañía entre todos.



LOS FACTORES EXTERNOS

La empresa, desde su nacimiento, forma parte de un ecosistema que condiciona su desarrollo. Por ello existe otra serie de factores de éxito que no dependen de forma directa de las características del emprendedor o su equipo. Se trata de las condiciones externas determinadas por el entorno y que, sin embargo,

afectan directamente al éxito del proyecto. Algunos de estos factores son estables, como el marco jurídico, las instituciones o la cultura del país, mientras que otros son coyunturales, como la etapa económica que se atraviesa o la financiación disponible.

EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR ESPAÑOL

El ecosistema emprendedor es el conjunto de actores y entidades con que interactúan los emprendedores durante el ciclo de vida de sus proyectos. Cada etapa se caracteriza por la intervención de distintas instituciones o interlocutores. Por ejemplo, en las **etapas iniciales** el emprendedor suele **tratar con instituciones que fomentan el emprendimiento o incubadoras** para obtener asesoramiento, recursos o apoyo de otra clase. En **etapas más avanzadas** el emprendedor se dirige a **fondos de capital riesgo o bancos** para solicitar financiación o participa en concursos de proyectos empresariales. Una vez que el proyecto está consolidado o ha alcanzado determinados hitos de éxito, el emprendedor puede iniciar un diálogo con grandes compañías interesadas en absorber la empresa.

Un marco indicador de la actividad emprendedora nacional es la Tasa de Actividad Emprendedora (TAE), recogida cada año en los informes del modelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Este valor representa el porcentaje de la población total que se encuentra en alguna fase de emprendimiento, ya sea inicial o consolidada. En el último informe de 2013, el

estudio refleja cómo en los últimos años los efectos de la recesión económica han ocasionado en España que la TAE disminuyera desde el 7,0% en 2008 al 4,3% en 2010. Sin embargo, en el año 2011 se recuperó ligeramente y se ha estabilizado en los últimos dos años, llegando a alcanzar en 2013 la cifra del 5,2%. Este ligero aumento ha estado provocado por el emprendimiento por necesidad o autoempleo, más que por una mejora de las condiciones del ecosistema emprendedor del país.

De hecho, en el caso de **España**, los expertos coinciden en señalar que **el ecosistema emprendedor aún no está todo lo desarrollado que sería deseable** para impulsar el emprendimiento. Isidre March, experto en emprendimiento y director del Máster en Gestión y Creación de Empresas Innovadoras de la Universidad de Valencia, indica que hay mucho énfasis "en la generación de ideas, premios y concursos enfocados al emprendimiento", mientras que el ecosistema falla en etapas posteriores. En este punto coincide Javier Megías, emprendedor e inversor de Startupxplore, entidad de apoyo a la creación de empresas emergentes, quien indica que el nivel de disponibilidad de capital

semilla español es razonable, pero que el marco jurídico no contribuye a que se generalice la inversión en *start-ups*.

La percepción general de los entrevistados es que el ecosistema de emprendimiento en España ha sido un factor obstaculizador de su éxito. Así lo es para Pilar Manchón, fundadora de Indisys, quien considera que la falta de un "entorno de emprendimiento favorable que ayude a la generación de riqueza" fue uno de los mayores problemas a los que tuvieron que enfrentarse.



EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN

Por lo general, **los emprendedores entrevistados no consideran que la administración apoye lo suficiente a los emprendedores**, aunque afirman que la situación está mejorando. No obstante, los emprendedores no demandan necesariamente más ayudas económicas o subvenciones, que muchos incluso consideran nocivas porque permiten que el emprendedor en algunos casos se olvide de que su principal labor debe ser resolver una necesidad del mercado.

Concretamente, un 60% opina que el papel de la administración debería centrarse en facilitar, es decir, eliminar barreras y reducir los costes y trámites en la etapa inicial. Mientras que un 40% cree que la administración debería esforzarse más por impulsar el emprendimiento, ofreciendo apoyo en forma de recursos, asesoramiento o de otra clase.

Algunos emprendedores ponen como ejemplo de cambio necesario el modelo anglosajón. Ramón Sánchez, fundador de Nonabox, indica que en España se debería adoptar la política de Reino Unido de no cobrar determinados impuestos hasta que hay beneficios o rebajar las cuotas de la seguridad social a un nivel muy asequible en las etapas iniciales del proyecto. Roberto Martín, fundador de MOAH Destinos Exclusivos, expresa claramente que es necesario reducir la carga de trabajo que supone para el emprendedor las obligaciones con la administración.

Otra propuesta es la de **Ignacio Grilló**, de Car Angel, quien menciona **"la necesidad de mejorar el sistema jurídico"** para que los emprendedores que no generan aún beneficios puedan estar exentos de pagar sus

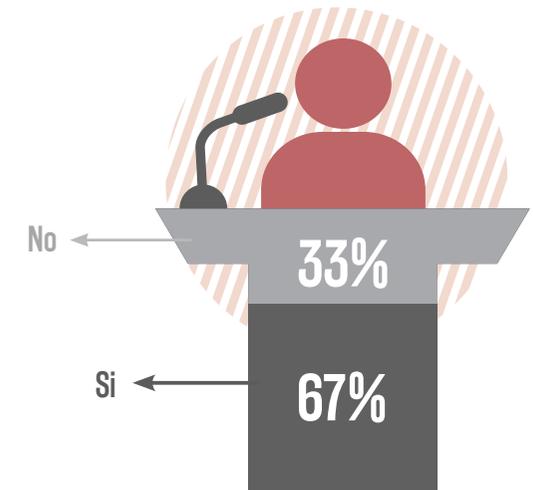
autónomos y que los que dejan su empleo para crear una empresa y que por ello necesiten hacerse autónomos porque lo exige la ley, puedan tener derecho a paro, porque estarán una buena temporada sin tener ingresos y porque han contribuido al paro cuando cotizaban en régimen general". "Además también abogo por hacer a los empleados partícipes de los beneficios mediante acciones, pero no hay que cambiar la ley para ello, nada impide premiar con acciones el desempeño excepcional".

En definitiva, la crítica que recibe el sector público es que existe más interés por capitalizar los efectos positivos del emprendimiento que por apoyarlo con medidas realmente eficaces. Algunos emprendedores van más allá en su crítica de la administración. Según Bruno González-Barros, fundador de Knack Men, el Estado se dedica a "ralentizar" el progreso de los emprendedores, y a lo largo de su carrera se ha encontrado con varios momentos en los que ha sentido que el Estado le daba la espalda.

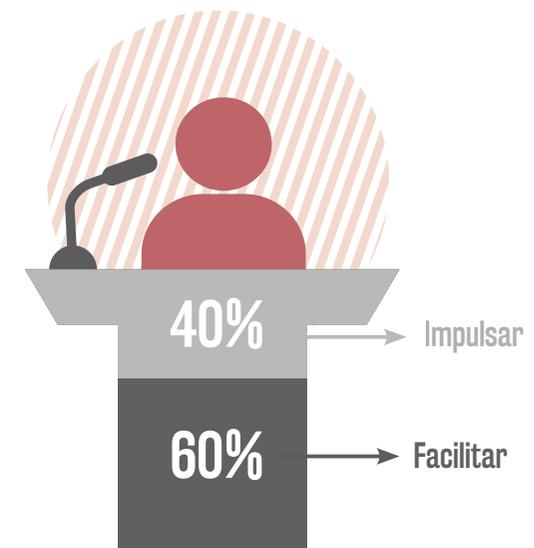
No obstante, el 67% de los entrevistados afirma haber recibido algún tipo de apoyo por parte del Estado, ya sea en forma de financiación, asesoramiento, cesión de espacios o cualquier otro tipo de asistencia.

El apoyo estatal es más valorado como factor de éxito en el caso de las empresas tecnológicas. Muchas se han beneficiado de la ayuda de incubadoras, como hizo David Gil Pérez, de Qoolife, con la del Parque Científico de Madrid. El Parque de Leganés, así como otras instituciones tecnológicas y la propia Universidad de Alcalá ayudaron a Gonzalo Martín Díaz en la creación de su empresa Cubenube.

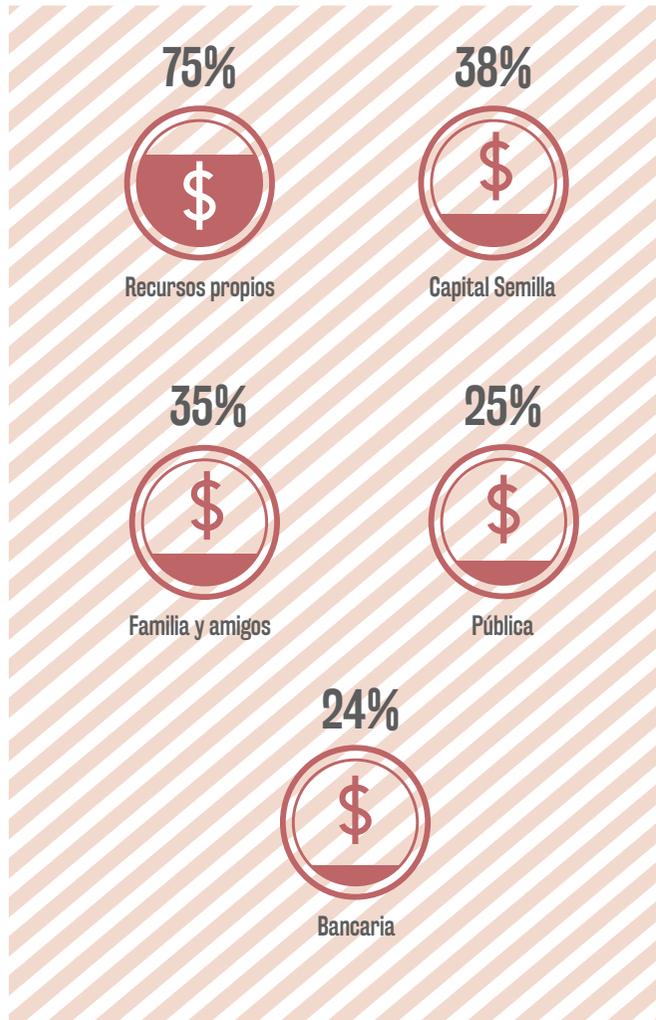
¿Has recibido algún tipo de apoyo del estado?



¿Cuál debe ser el papel de la administración frente al emprendimiento?



LA FINANCIACIÓN



Como cabría esperar, los emprendedores consideran fundamental contar con los recursos necesarios para poner en marcha la idea. Por ello **MIT Technology Review en español** ha indagado sobre las fuentes de financiación más utilizados.

El 75% de los emprendedores de éxito ha empleado sus propios recursos en el proyecto, y en más de un tercio de los casos también el círculo cercano al emprendedor apoyó económicamente al proyecto.

En cuanto a la financiación pública, del total, un 38% de los entrevistados se ha beneficiado de algún tipo de ayuda, reembolsable o no. Las ayudas económicas más frecuentes provienen de ENISA, CDTI o ICEX, así como otros fondos públicos estatales o europeos para proyectos de alto contenido innovador.

Los emprendedores mencionan la dificultad de tener acceso a estas ayudas e incluso de tener conocimiento de cuáles están a su disposición. Algunos reconocen que no las han pedido porque consideran que solicitar este tipo de ayudas puede suponer tal esfuerzo a nivel de trámites

burocráticos que no merecen la pena, como Nuria Vilanova, de Inforpress. Algunos expertos, como Antonio Fontanini, explican que de hecho son las grandes empresas quienes más se benefician de las ayudas estatales, porque cuentan con personal especializado para realizar las solicitudes con éxito.

Cabe destacar que tan solo un cuarto de los emprendedores entrevistados ha recurrido a financiación bancaria tradicional, quizás por su escasez en tiempos de crisis. Por ello **muchos recurren a otras vías de financiación alternativas, como el capital semilla o el capital riesgo**, especialmente las empresas del sector tecnológico. Un ejemplo es la compañía Reclamador.es, una plataforma web para hacer reclamaciones, fundada por Pablo Rabanal, que recibió 600.000 euros de capital semilla para la financiación de su proyecto.

Estas nuevas vías de financiación están desarrollándose en los últimos años en España gracias a que los emprendedores con éxito se convierten a su vez en inversores y asesores de otros proyectos, como es el caso de Carlos Blanco, de Akamon, o Nacho de Pinedo, de ISDI.

“ Los emprendedores con éxito se convierten a su vez en inversores y asesores de otros proyectos.”

LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA

Es muy habitual escuchar la afirmación de que en España no existe una cultura emprendedora como en otros países, concretamente Estados Unidos. **MIT Technology Review en español** ha tratado de concretar esta percepción con la opinión de expertos y emprendedores con experiencia en varios países.

Una consecuencia práctica del contraste entre la cultura de emprendimiento anglosajona y la española es la diferente actitud ante el fracaso. En el caso de España, **hay una cierta tendencia a la estigmatización del fracaso**, lo que supone un freno para el emprendimiento. Así lo explican los cofundadores de Oteara, Marisa Wic y Manuel Estellés, quienes consideran que en España "el sistema lo pone muy difícil, ya que se considera que quien fracasa no vale nada".

Esto hace que los inversores y los clientes nunca vuelvan a confiar en un emprendedor que no ha

triunfado en sus proyectos anteriores, mientras que en Estados Unidos, señala Antonio Fontanini, se considera que el aprendizaje obtenido con un emprendimiento fracasado dota al equipo emprendedor de mayores posibilidades de triunfar en su nuevo proyecto. En este sentido, el riesgo de emprender en España es mayor, ya que en cierta medida se puede decir que solo se cuenta con una oportunidad.

Por último, otra concreción de la falta de una cultura emprendedora muy desarrollada, según Isidre March, es la **ausencia de una red de conocimiento y experiencia a disposición del emprendedor**. Por ejemplo, de comités de mentores que habitualmente se crean en Estados Unidos "para guiar a los emprendedores y para darles credibilidad en su sector". Este tipo de iniciativas, según March, contribuyen al éxito en el emprendimiento, pero existen solo de forma muy incipiente en España.



LA RED DE CONTACTOS

“No se trata de que el emprendedor lo sepa todo sino que conozca a la gente que lo sabe.”

José Luis García

Como ya se ha mencionado al hablar de la sociabilidad como factor de éxito interno, la red de contactos es muy relevante en los inicios de un proyecto a la hora de conseguir oportunidades comerciales, consejo y financiación. En palabras de José Luis García, fundador de Fidiliti, "no se trata de que el emprendedor lo sepa todo sino que conozca a la gente que lo sabe".

La red de contactos **en España**, según el experto March, no tiene las mismas características que en Silicon Valley. En España, reconoce, **“la red de contactos es muy personalista, está vinculada con la referencia personal, pero en Silicon Valley, conseguir una primera oportunidad es más sencillo”**.

Un emprendedor que se enfrentó a este "personalismo" es Tom Horsey, fundador de Crazy4Media: "El hecho de ser un inglés emprendedor afincado en España complicó bastante la tarea de hacerme con un nombre, se trata de un ecosistema empresarial bastante cerrado, por lo que casi todo lo que hago es totalmente enfocado al exterior". También Carolina Grases subraya la dificultad de emprender en España para un extranjero, que no cuenta con la misma red de contactos que un español.

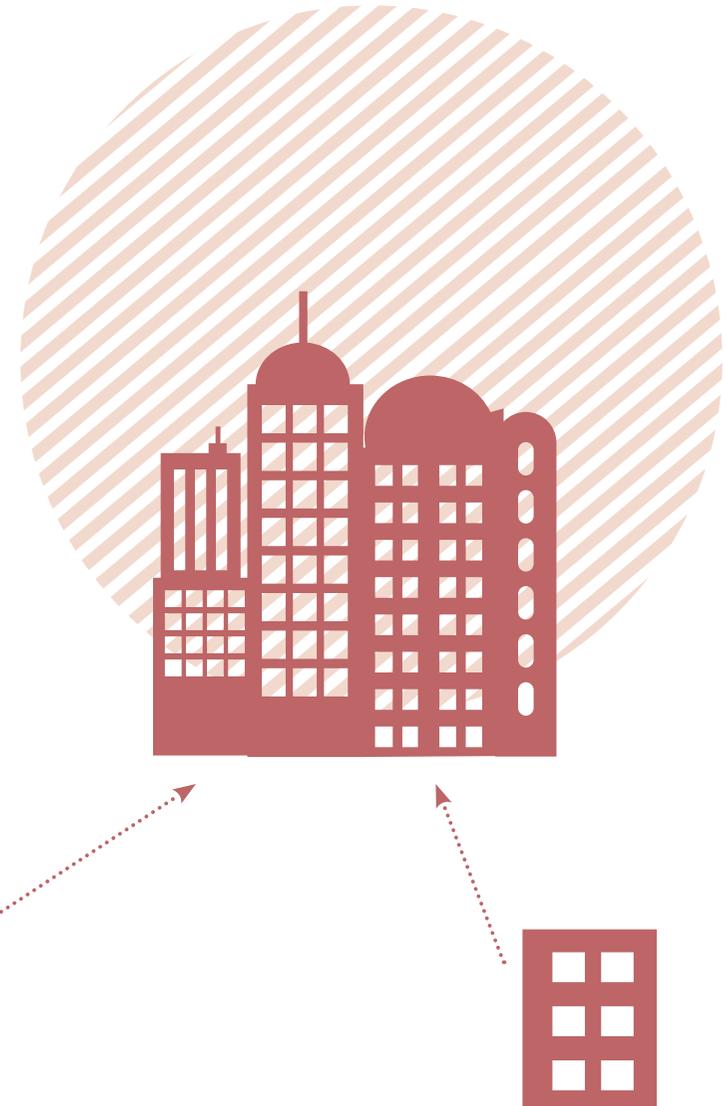
LAS GRANDES EMPRESAS

Otra de las peculiaridades culturales de España es la **dificultad de abrirse paso en el mercado de las grandes empresas** o de la propia administración cuando se empieza. Diego Cabezado, fundador de Gigas, explica que los mercados anglosajones son más receptivos a escuchar a la pequeña empresa que los hispanos. También Carolina Grases, fundadora de Sendekia, explica esta dificultad para contar con la gran empresa en los comienzos, porque a pesar de que la gran corporación necesita el talento de las *start-ups*, su **burocracia interna** impone requisitos que un nuevo proyecto no puede cumplir.

“ Los mercados anglosajones son más receptivos a escuchar a la pequeña empresa que los hispanos.”

Diego Cabezado

Además, para el dinamismo del ecosistema emprendedor son fundamentales las llamadas **opciones de salida**, es decir, la **posibilidad para el emprendedor que ha tenido éxito de vender su proyecto a una gran empresa que lo pueda escalar y potenciar al máximo**. Aunque hay varios ejemplos de empresas que han sido adquiridas por otras grandes compañías extranjeras, como BuyVip (comprada por Amazon) o Indisys (por Intel), esta práctica es aún infrecuente en el caso español.



LA CRISIS COMO OPORTUNIDAD

Intuitivamente un factor externo que puede haber perjudicado a los emprendedores es la coyuntura económica de crisis. No obstante, **el carácter optimista del emprendedor se pone de manifiesto en su valoración de la crisis como factor que ha tenido un efecto positivo sobre sus proyectos.** En opinión del experto Isidre March, la crisis "ha agudizado mucho el ingenio, convirtiéndose en una fuente de

oportunidades". En este sentido, recuerda que ha facilitado la aparición de nuevos mercados que requieren "la reducción de costes o de proveedores, lo que genera nuevos productos más económicos".

Los efectos positivos de la crisis más mencionados por los emprendedores se pueden agrupar en cuatro áreas:

“ La crisis ha agudizado mucho el ingenio.”

Isidre March

EL SALTO INTERNACIONAL

La falta de demanda interna ha llevado a muchos emprendedores a ampliar sus horizontes. Nuria Vilanova, de Inforpress, conquistó el mercado latinoamericano en plena crisis para diversificar su actividad, al igual que Juan Moreno, de Bioengineering Group. Por su parte, Albert García se ha centrado en el mercado europeo para evitar los efectos locales de la crisis: "El 78% de nuestra actividad está fuera, en nueve países de Europa".

“ El 78% de nuestra actividad está fuera, en nueve países de Europa.”

Albert García



DISPONIBILIDAD DE TALENTO Y OTROS RECURSOS

La crisis ha permitido a los emprendedores acceder más fácilmente a personal cualificado, como recuerda Tom Horsey, de Crazy4Media: "Ahora se encuentra en

el mercado laboral a personas mejor formadas, con más idiomas, y con una actitud laboral muy distinta a la que había antes de la crisis. Eso ayuda mucho a competir con el resto de países, sobre todos con los asiáticos, quienes tiene una actitud hacía el trabajo y una formación muy competitiva". De la misma forma, otros activos como los locales donde ubicar tiendas u oficinas, están ahora más accesibles a un menor precio,

“ Otros activos como los locales donde ubicar tiendas u oficinas, están ahora más accesibles a un menor precio.”

Clemente Cebrián



como recuerda Clemente Cebrián, fundador de El Ganso, quien ha podido, tras la crisis, obtener espacios para sus tiendas que antes hubieran supuesto un coste "inaccesible".

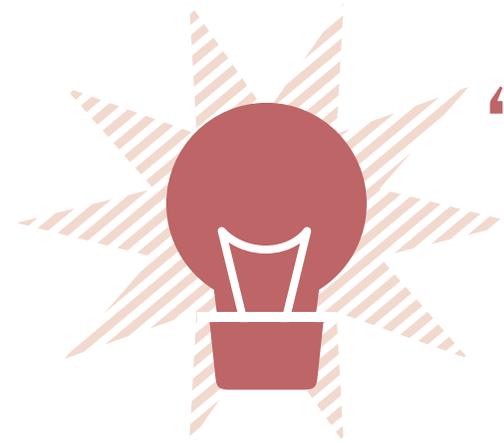


AGUDIZAR EL INGENIO PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Muchos emprendedores han recurrido a la creatividad para esquivar el impacto de la crisis. Nuria Vilanova, de Inforpress, explica que la crisis les ha llevado a "desarrollar prácticas que antes no se hacían y los empleados se han movilizado para evitar los recortes llevando en muchas ocasiones al desarrollo de intraemprendimientos". En este mensaje coincide Jesús Pérez Llano, fundador de Tedcas: "La crisis ha fomentado que se busquen nuevas propuestas de valor. Ha sido una buena oportunidad para reinventarse, para cambiar las reglas del juego y aprovechar los huecos dejados por las grandes empresas que no se han adaptado al mismo ritmo".

“La crisis ha fomentado que se busquen nuevas propuestas de valor.”

Jesús Pérez Llano



“Busquen nuevas formas alternativas de hacerlo sin tener que gastar el mismo dinero.”

Jose María Ozamiz

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

La crisis también ha dado lugar a cambios más radicales de la mano de emprendedores capaces de "reinventar" los modelos de negocio para generar nuevas formas de obtener beneficios y explotar nichos en el mercado que no estaban siendo aprovechados. Entre otros han triunfado nuevos modelos de bajo coste, por ejemplo el de Jose María Ozamiz, fundador de Wegow, una web que reúne a una comunidad de personas interesadas en asistir a festivales y conciertos de música de manera más asequible. "A pesar de la crisis, la gente sigue queriendo disfrutar del ocio, lo que favorece que busquen nuevas formas alternativas de hacerlo sin tener que gastar el mismo dinero". También el sector del transporte, según Gabriel Herrero-Beaumont, fundador de Bluemove, ha estado más receptivo a nuevas formas de movilidad por efecto de la crisis, lo que ha favorecido el éxito de su plataforma para compartir coche.



4. EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR



INTRODUCCIÓN

Los emprendedores se caracterizan por su capacidad para proveerse de las herramientas necesarias para construir desde cero una organización que permita lanzar un nuevo producto o servicio que resuelva una necesidad del mercado. En palabras de Eric Ries, gurú del emprendimiento:

“El emprendedor es aquel capaz de construir una institución humana para llevar adelante sus sueños, en un contexto de gran incertidumbre”

Para ello, el emprendedor debe crear una estructura que reúna los conocimientos, competencias y recursos necesarios para cubrir las funciones de desarrollo de producto, comercialización y administración.

Pero, ¿cuáles son las características demográficas y personales que diferencian a los emprendedores capaces de llevar a cabo estas tareas con éxito? Algunos estudios que han abordado esta cuestión se han centrado en las variables demográficas que describen a los emprendedores y el entorno del que proceden. Por ejemplo, **la literatura ha destacado la experiencia y la formación como aspectos clave.** También la tradición emprendedora de los allegados o familiares suele estar

“El emprendedor es aquel capaz de construir una institución humana para llevar adelante sus sueños, en un contexto de gran incertidumbre.”

Eric Ries

presente en el conjunto de emprendedores (Hisrich y Brush, 1986; Dyer, 1994).

Por el contrario, otros investigadores han profundizado en las características psicológicas. Es el caso del psicólogo McClelland (1965, 1967), quien destaca la necesidad de logro, la tendencia a asumir responsabilidades y a fijarse objetivos desafiantes como características principales de estas personas. Nuevas variables han aparecido en análisis posteriores, como la propensión a correr riesgos (Johnson y Bishop, 2002) o la tolerancia a la ambigüedad y la persistencia (Sexton y Bowman, 1985).

MIT Technology Review en español ha contrastado la bibliografía disponible con la realidad española mediante las entrevistas, con el objetivo de ofrecer una descripción certera de cómo son nuestros emprendedores de éxito, dibujando el perfil con una combinación de elementos demográficos y psicológicos.

PERFIL DEL EMPRENDEDOR ESPAÑOL DE ÉXITO

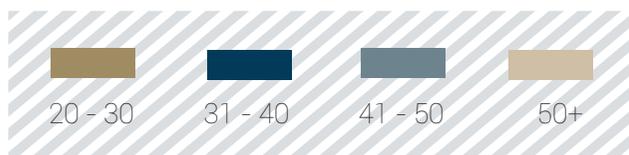
En primer lugar **se estudian las características demográficas** para describir al emprendedor desde el punto de vista externo, y a continuación se analizan

las características psicológicas, para describir al emprendedor desde el punto de vista interno.

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Existen estudios de gran profundidad sobre los aspectos demográficos de los emprendedores, lo que permite comparar la muestra de emprendedores de éxito entrevistados, con el perfil general del emprendedor en España.

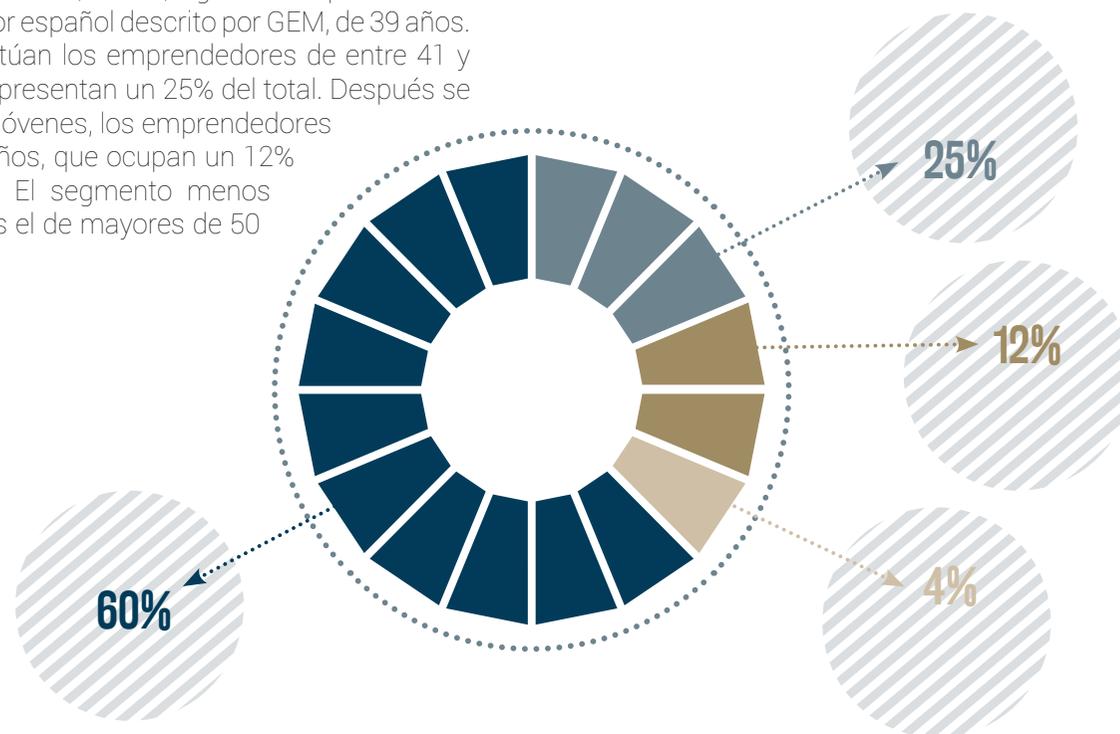
El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de London Business School y Babson College analiza la actividad emprendedora a nivel global y nacional de manera anual y sirve de marco de referencia para observar las variaciones demográficas de este colectivo. A continuación **MIT Technology Review en español** expone la caracterización demográfica de la muestra de emprendedores de éxito entrevistada, en comparación con los datos generales ofrecidos por GEM España sobre la actividad emprendedora nacional del año 2013.



EDAD

El 60% de entrevistados tiene entre 31 y 40 años, con una edad media de 37,6 años, algo menor que la media del emprendedor español descrito por GEM, de 39 años. Tras ellos se sitúan los emprendedores de entre 41 y 50 años, que representan un 25% del total. Después se sitúan los más jóvenes, los emprendedores entre 20 y 30 años, que ocupan un 12% de la muestra. El segmento menos representado es el de mayores de 50 años.

Distribución de la muestra por rangos de edad

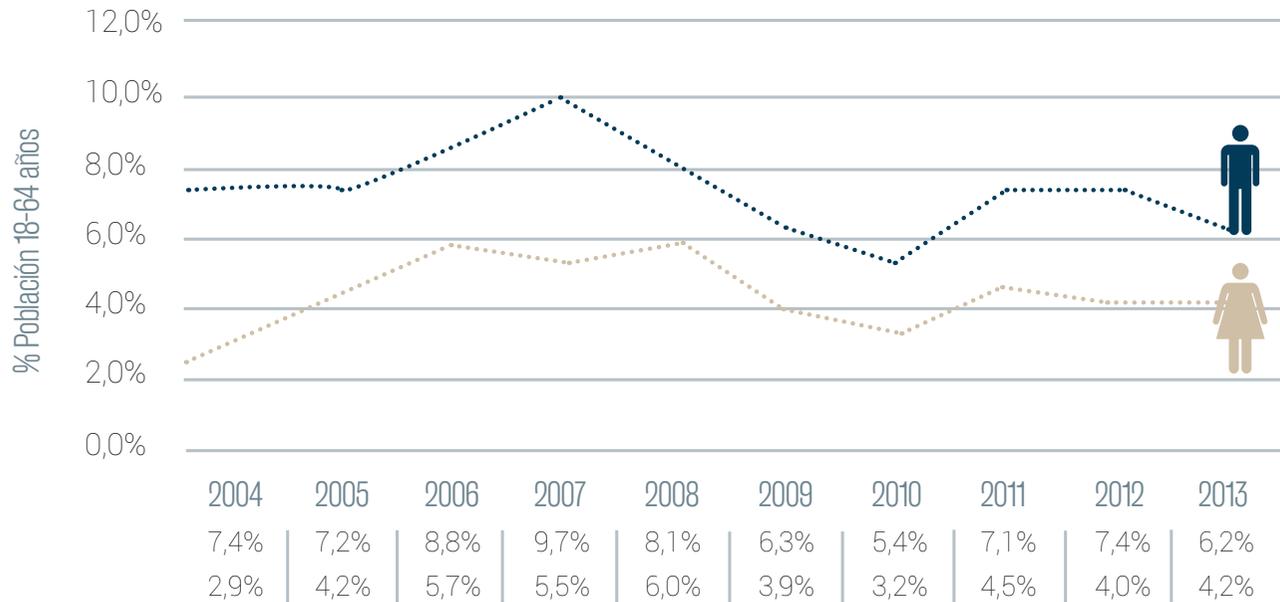


SEXO

La mayoría de los emprendedores de éxito entrevistados son hombres, un 85% de la muestra. Este resultado es consistente con la diferencia entre hombres y mujeres que participan en alguna actividad de emprendimiento que GEM ha recogido durante la última década. No obstante, esta diferencia se está

reduciendo paulatinamente: en 2004 más del doble de hombres que de mujeres se encontraban en una fase inicial de emprendimiento (2,9 de cada 100 mujeres, frente a 7,4 de cada 100 hombres); mientras que en 2013 la diferencia es mucho menor (4,2 de cada 100 mujeres frente a 6,2 de cada 100 hombres).

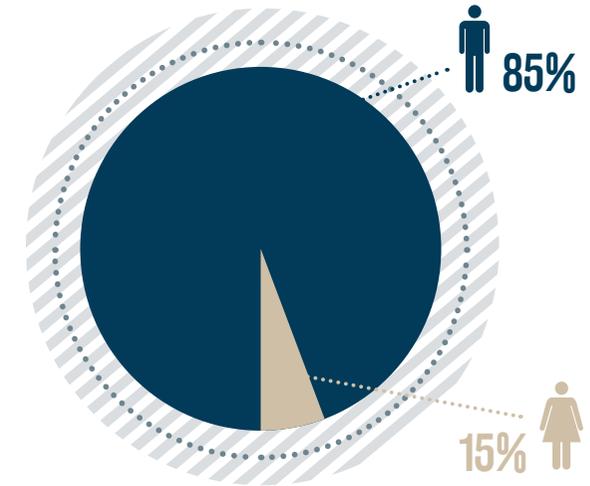
Evolución de la Tasa de Actividad Emprendedora en España entre 2004 y 2013*



*Adaptado de Global Entrepreneurship Monitor - Spain, 2013



Género de nuestros emprendedores

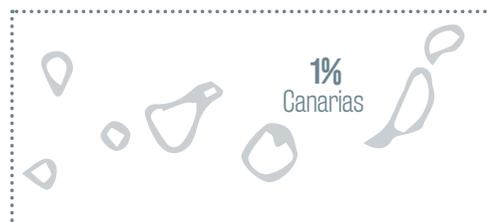


A pesar de esta gran diferencia en los datos, **las emprendedoras presentan una visión optimista.** Por ejemplo, Carolina Grases, fundadora de Sendekia, afirma que ser mujer en un mundo de hombres, el emprendimiento industrial, le ha supuesto una ventaja competitiva.

ORIGEN

La muestra representa 14 de las 17 comunidades autónomas de España, si bien más de la mitad de entrevistados residen en Madrid.

Esta sobrerrepresentación de Madrid se debe a que **el ecosistema emprendedor está más desarrollado en la capital que en otras áreas**, aunque también Barcelona y Valencia cuentan con un entorno muy favorable al emprendimiento. No obstante, no todos los emprendedores renuncian a vivir en su lugar de origen para emprender. Por ejemplo, Alejandro Villarán, fundador de Seabery, confiesa que "Una de las motivaciones para emprender era volver a vivir en mi ciudad natal, me fui a los 18 a estudiar a Madrid y he estado 20 años fuera trabajando, acercándome a los 35 saqué como conclusión que quería vivir en Huelva y quería tener un proyecto en que pudiese demostrar que en Huelva hay talento para exportar tecnología, lo hacemos aquí como podríamos hacerlo en SV o Tel Aviv".

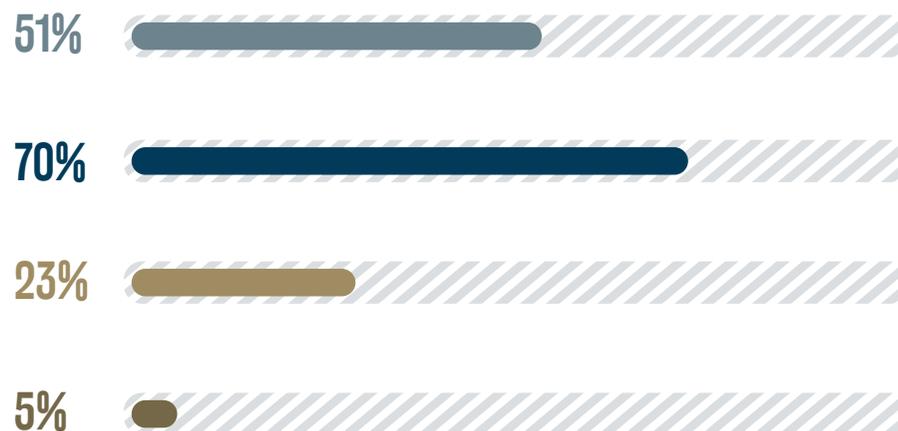


EDUCACIÓN

El perfil del emprendedor entrevistado tiene un nivel educativo muy alto (el 56% ha estudiado un máster o un doctorado) y se ha formado esencialmente en áreas de negocios y técnicas. El porcentaje de

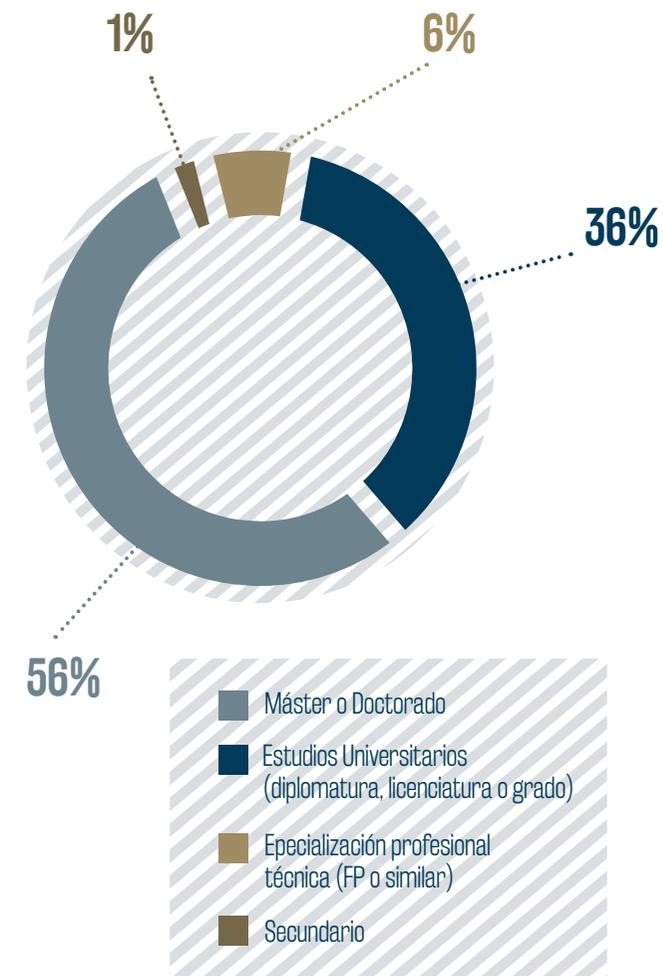
los emprendedores entrevistados con un nivel de estudios de posgrado supera con creces la media del perfil del emprendedor medio español del estudio GEM de 2013, que se sitúa por debajo del 10% del total.

Áreas de formación de los emprendedores



- Estudios técnicos
- Negocios
- Humanidades
- Otros

Estudios



- Máster o Doctorado
- Estudios Universitarios (diplomatura, licenciatura o grado)
- Especialización profesional técnica (FP o similar)
- Secundario

TRADICIÓN EMPRENDEDORA

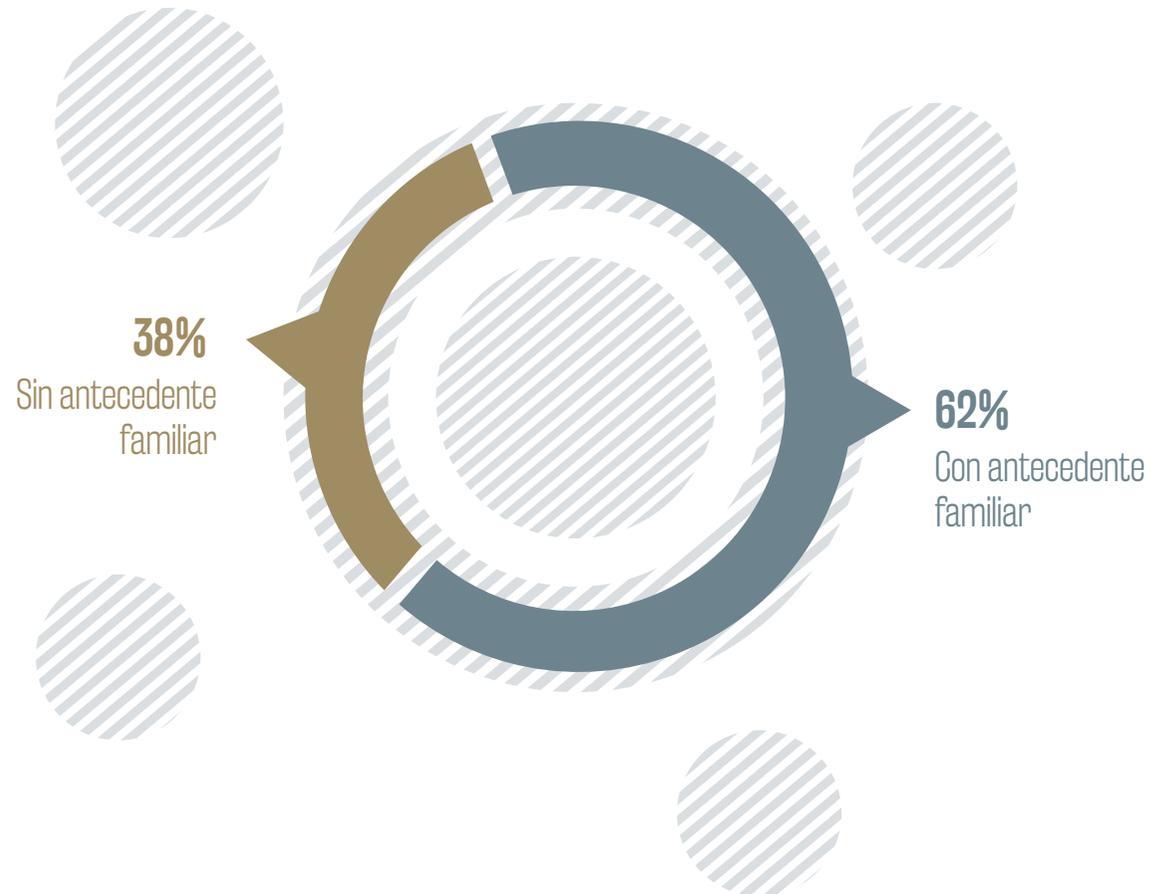
Más del 60% de los emprendedores contaba con un referente inmediato de emprendimiento en su familia, en la línea de los resultados de estudios anteriores que apuntan a que la experiencia previa en la creación de negocios por parte del propio emprendedor o de sus allegados, familia y amigos, pueden potenciar la creación empresarial (Hisrich y Brush, 1986; Dyer, 1994).

Si bien hay emprendedores para los que el antecedente familiar no ha sido relevante en su motivación para emprender, otros lo consideran crucial. Por ejemplo, Óscar Carrasco Quilis, fundador de SistelBanda, explica que el éxito en el emprendimiento de su madre y de sus abuelos le hizo plantearse siempre la opción de emprender. Antonio Calle, fundador de Energy Sentinel, va más allá: "Todos somos emprendedores en mi familia y si viene otro hijo también saldría emprendedor".

“ Todos somos emprendedores en mi familia y si viene otro hijo también saldría emprendedor.”

Antonio Calle

¿Hay precedentes de emprendedores en tu familia?



EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Es un **HOMBRE** entre **31-40 AÑOS**
con una visión de la vida **POSITIVA**



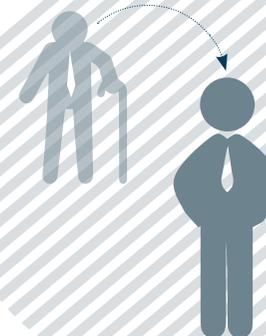
Residente en la Comunidad
de **MADRID**



Con una **EDUCACIÓN ALTA**



Con antecedentes de
EMPENDIMIENTO FAMILIAR



Tienen una actitud **HUMILDE**



La **PERSEVERANCIA** es el factor de
éxito al que más importancia le dan



Son personas **GENEROSAS**



Resisten la presión
mantienen el **EQUILIBRIO**



CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

Un acercamiento al perfil del emprendedor limitado a las características demográficas supone asumir que todas las personas con un entorno similar deben poseer características personales idénticas (Robinson, 1991). Si así fuera, el emprendimiento de éxito podría predecirse identificando las características como el género, la edad, la educación y la experiencia previa.

Sin embargo, la realidad demuestra que los datos estadísticos son insuficientes para identificar a los emprendedores exitosos, cuyo origen y trayectoria es muy diversa. **Es el elemento psicológico el que mejor describe cómo son realmente los emprendedores exitosos.**

Naturalmente, los factores clave del éxito inherentes a la persona del emprendedor son también características psicológicas del perfil del emprendedor de éxito, que ya se han desarrollado en el capítulo anterior.

Factores de éxito inherentes al emprendedor – características psicológicas (ver capítulo 3)



No obstante, a través de las entrevistas, **MIT Technology Review en español** ha identificado cuatro rasgos adicionales a los factores de éxito que describen la personalidad del emprendedor español de éxito.

EL OPTIMISMO

La actitud optimista es el primer rasgo característico del perfil del emprendedor identificado por *MIT Technology Review en español*. El optimismo consiste en la propensión a juzgar las cosas en su aspecto más favorable. Dado que el emprendimiento está íntimamente ligado a la incertidumbre, es comprensible que aquellos que se embarcan en esta aventura se caractericen por la tendencia a valorar las situaciones de forma positiva.

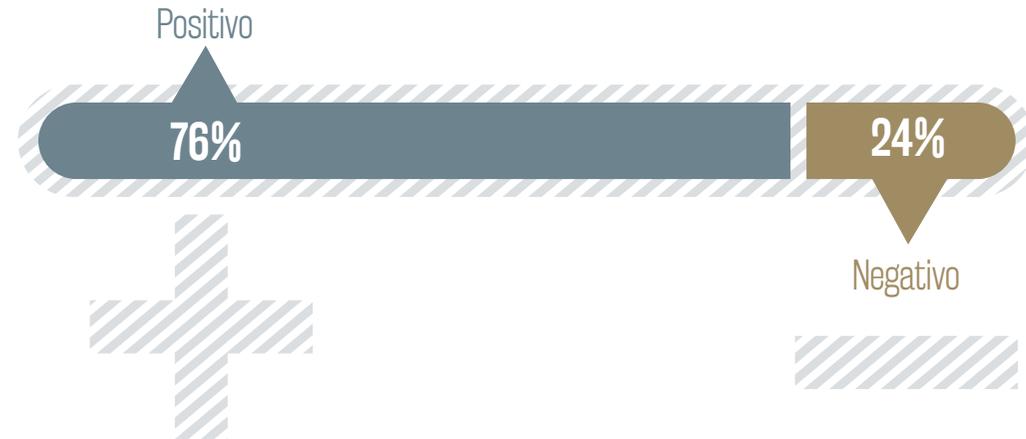
La primera consecuencia de esta característica del emprendedor es que **una persona optimista mantiene una actitud más proactiva y tenaz ante los problemas que una persona pesimista**. El optimismo empuja a los individuos a encontrar y movilizar los recursos necesarios para satisfacer un objetivo incluso en un ambiente desfavorable (Xie, 2014), como es la situación de recesión económica actual. Esta actitud se aprecia en la mayoría de emprendedores entrevistados, que en su mayoría han expresado una actitud positiva ante la incertidumbre, el sacrificio, la posibilidad de fracaso, y en concreto, la crisis.

Para medir esta actitud optimista, *MIT Technology Review en español* ha constatado que un 76% de los entrevistados considera que la crisis ha tenido un impacto más positivo que negativo sobre su proyecto. Esta valoración indica que los emprendedores de éxito son capaces de ver en los problemas, oportunidades, lo que les ha permitido salir airosos de una época de dificultades.

Entre los ejemplos de emprendedores con esta mentalidad positiva destaca Mercedes Iborra, fundadora de Norma Agrícola, quien ha conquistado el mercado americano al buscar alternativas a la falta de demanda en España, o Román Cantarero, fundador de Vinos y Bodegas, quien explica que la crisis ha sido un buen momento para adquirir materia prima barata

y exportarla a nuevos mercados. Otro ejemplo peculiar es Pablo Rabanal, creador de Reclamador.es, quien explica que ahora el ciudadano se preocupa más por los abusos de las grandes empresas y son más proclives a reclamar, lo que ha favorecido el éxito de su plataforma.

¿Cómo ha sido el impacto de la crisis sobre tu proyecto?



LA GENEROSIDAD

Considerar que el éxito ha de compartirse con los demás es característico de los emprendedores. Un estudio realizado por la Fidelity Charitable Gift Fund, la mayor entidad de donaciones de EEUU, reveló en un sondeo a 150 fundadores de empresas de éxito que nueve de cada diez donaban dinero a caridad, tanto de manera personal como a través de sus compañías. De hecho, el estudio refleja que **los emprendedores donan proporcionalmente el doble que las grandes corporaciones**. Es interesante destacar que más del 60% de emprendedores considera que estas políticas contribuyen al éxito de su empresa en el largo plazo.

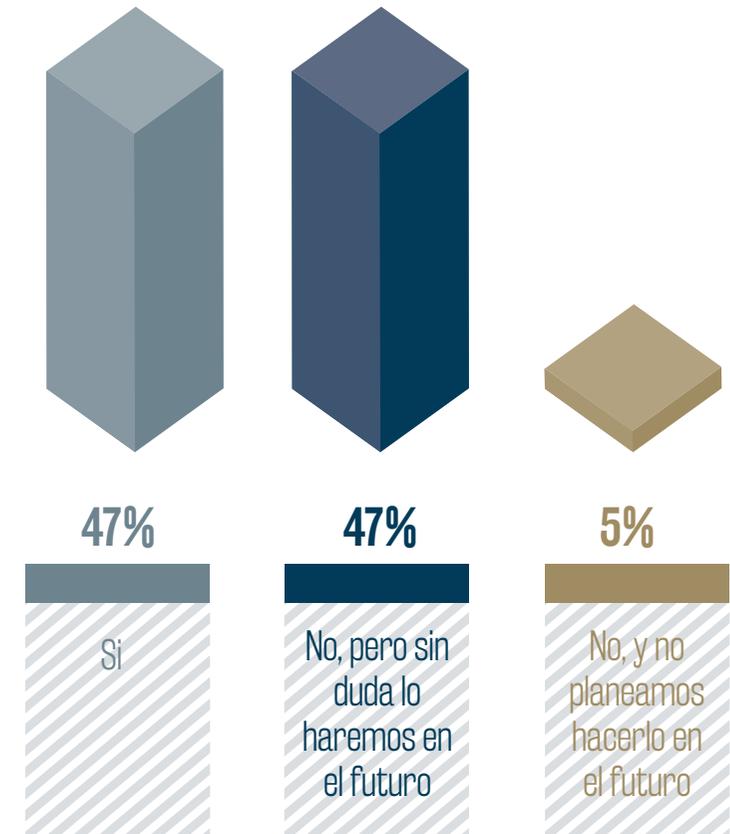
En la misma línea, muchos de los entrevistados por **MIT Technology Review en español** afirman sentirse satisfechos con poder generar recursos en forma de riqueza en la comunidad. Concretamente, un 95% afirmó que su empresa está involucrada en políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o planea estarlo en un futuro.

Un ejemplo es la compañía Nonabox, fundada por Ramón Sánchez y dedicada a la producción de productos para la infancia. Dada la relación de la empresa con el mundo infantil, muy vulnerable frente a problemas sociales como la pobreza, Sánchez considera fundamentales las políticas de RSC, que afirma que tienen muy

“integradas dentro de la estructura de la empresa”. Por cada venta que realizan donan un euro a una ONG y participan en varias iniciativas en colaboración con la Fundación La Caixa.

No solo los donativos son una parte importante de la RSC, sino también las medidas de la empresa destinadas a cuidar el medio ambiente y promover prácticas responsables en la sociedad. Una empresa muy comprometida con estos aspectos es Arcano Group, fundada por **Álvaro de Remedios**: “Somos parte de una asociación de inversores a nivel mundial que se asegura de que toda inversión que se acomete en la empresa está en línea con una serie de valores sociales”. “Nuestra empresa es neutral en carbono, abonamos una cantidad destinada a compensar nuestra huella de carbono, restableciendo el equilibrio y **minimizando el impacto ambiental de la compañía en el planeta**”, explica De Remedios.

¿Dedicas recursos a RSC?



LA HUMILDAD

Otra de las características que destacan en el perfil psicológico de los emprendedores de éxito españoles es la capacidad para cuestionarse si están haciendo las cosas bien. Según el experto en metodologías de emprendimiento lean Eric Ries (2011), la capacidad de corregir las hipótesis iniciales del negocio se manifiesta en la humildad. La autocrítica permite rectificar los errores con rapidez y estar abierto a consejos externos y a las señales del mercado para evolucionar el modelo de negocio hacia uno sólido y estable.

Esta característica psicológica implica una mayor predisposición para reconocer la necesidad de rodearse de gente muy preparada y de absorber la información recibida del entorno, como afirma el fundador de Gigas, Diego Cabezudo: "En cuanto la empresa crece, el emprendedor no puede encargarse de todo,

por lo que debe encontrar personas mejores que él". En palabras de Manuel Estellés, fundador de Oteara, "el emprendedor no tiene por qué ser el jefe". En este sentido, Estellés habla de la **necesidad de incorporar conocimiento externo para suplir las carencias del emprendedor y construir un proyecto más fuerte.**

Alfonso Jiménez, de Cascajares, advierte también sobre el peligro de la adulación excesiva que reciben algunos emprendedores a través de premios, artículos y entrevistas, "el emprendedor no debe perder la perspectiva, debe mantenerse humilde y percatarse de las cosas que hace mal", explica. De la misma forma, Manuel Díaz Sanz, de Trecone, alerta de que el triunfalismo es peligroso: "Ten cuidado con la brillantina que te pones, porque la brillantina distrae y siempre al día siguiente habrá nuevos retos con más trabajo por hacer".

“En cuanto la empresa crece, el emprendedor no puede encargarse de todo, por lo que debe encontrar personas mejores que él.”

Diego Cabezudo



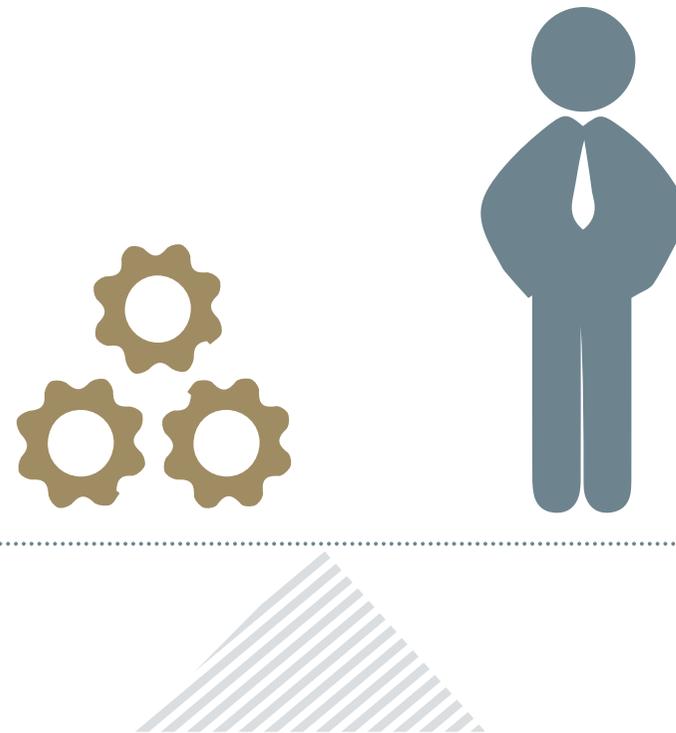
EL EQUILIBRIO

El camino de un emprendedor está lleno de obstáculos. Los sacrificios que atraviesa hacia el éxito son diversos e implican altos niveles de estrés y situaciones límite que pueden poner a prueba la resistencia emocional. Ante este desafío, los emprendedores de éxito demuestran una destacable fortaleza mental, una gran capacidad para mantener la serenidad ante las dificultades, de encontrar el equilibrio y de no desistir ante la presión de los momentos más difíciles.

Los entrevistados por **MIT Technology Review en español** aluden a menudo a esta cualidad que les hace ser capaces de enfrentarse al "reto continuo de emprender", en palabras de Carles Seguí, de Troya Intelligence. "Donde otros ven miedos y riesgos, nosotros nos enfocamos en desarrollar nuestra fuerza mental para combatirlos", afirma.

Esta visión es compartida por Ignacio Grilló, fundador de Car Angel, quien considera que **la característica psicológica más valiosa para un emprendedor es la "resistencia"**, que se consigue mediante el descanso mental y físico. Para alcanzar este estado, Grilló recurre incluso a la meditación, actividad que considera "fundamental" para asegurar un equilibrio mental que le acerque al éxito.

“Una gran capacidad para mantener la serenidad ante las dificultades, de encontrar el equilibrio y de no desistir ante la presión de los momentos más difíciles.”



MOTIVACIONES PARA EMPRENDER

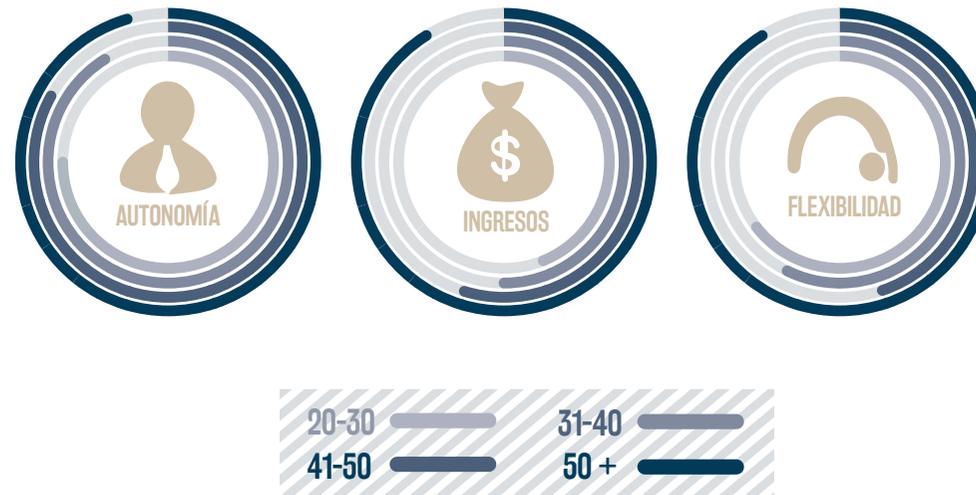
¿Qué lleva a una persona a dejarlo todo para lanzarse al vacío y crear una empresa? Muchos estudios se han esforzado por hallar las claves que empujan a los emprendedores a tomar esta decisión desde distintas perspectivas. **Es frecuente encontrar la distinción entre emprendedores por necesidad o por oportunidad.** En el primer caso es la propia situación del individuo la que fuerza a la persona a emprender para asegurar su propio sustento. En estos casos por desgracia el emprendedor no siempre cuenta con los conocimientos, los recursos o las redes de contactos necesarios para triunfar. Por el contrario, los emprendedores por oportunidad parten de una idea de negocio que consideran prometedora y por la que deciden apostar.

En este estudio, *MIT Technology Review en español* ha constatado mediante las entrevistas a emprendedores de éxito, que la realidad ofrece una variedad de motivaciones muy amplia. Generalmente, la decisión responde a una combinación de razones, entre las cuales ha sido posible identificar las más relevantes.

La motivación más importante para los españoles es la autorrealización. A continuación los emprendedores señalan la vocación, dedicarse a una profesión de su interés. Conseguir autonomía, ayudar a la sociedad y aprovechar una oportunidad son motivaciones igualmente importantes, mientras que el incrementar los ingresos o conseguir mayor flexibilidad de horarios son menos relevantes para los emprendedores.

No obstante, **la motivación de los emprendedores varía en función de su edad.** Concretamente, los emprendedores más mayores, de más de 50 años, consideran más relevantes las motivaciones de incrementar sus ingresos, la flexibilidad de horarios o la autonomía que el resto de grupos de edad. Merece especial atención el hecho de que la motivación de incrementar los ingresos gana peso con la edad.

Edad/Motivación para emprender



Motivación (escala sobre 5)



1. AUTORREALIZACIÓN

La autorrealización es la motivación más importante para los emprendedores entrevistados, en consonancia con la definición de éxito en la que éste es el elemento prioritario. Muchos emprendedores inician su proyecto para satisfacer una inquietud que tienen desde siempre, como es el caso de Jorge Dobón Montagut, joven fundador de la compañía Demium Startups, quien siempre tuvo la aspiración de crear su propia empresa en la que poder **“crecer personalmente a través de la experiencia y el aprendizaje”**.

Esta necesidad de buscar un oficio que responda a las inquietudes personales está muy presente entre los emprendedores españoles. En muchos casos, el emprendedor busca un cambio en su vida que le permita sentirse satisfecho y feliz con su trabajo. Ese es el motivo que impulsó a Mario Roldán a crear su empresa Evolucionapp: “Quería sentirme realizado a través de la creación de un proyecto personal para afrontar la crisis económica”, afirma. En ese proceso de **dar forma a una empresa desde cero los emprendedores obtienen una gran “satisfacción”**, al ver explotadas sus capacidades y su potencial. Esto supone, como en el caso de Sergio Mayenco, fundador de Orache Desinfección, una demostración para sí mismos de lo que son capaces de hacer: “Tenía la necesidad de crear y de ver plasmadas mis ideas en un proyecto para sentirme orgulloso”.

“Tenía la necesidad de crear y de ver plasmadas mis ideas en un proyecto para sentirme orgulloso.”

Sergio Mayenco

También es el caso del fundador de Habitissimo, Jordi Ber, quien considera que el emprendimiento supuso para él “una oportunidad para ser feliz”. Ese es también el caso del fundador de ZoomLabs, David Planelles, quien tras una larga trayectoria trabajando en multinacionales, decidió montar su propia compañía: “en las grandes empresas me aburría, necesitaba un cambio estimulante y lo encontré al crear Zoomlabs”.



2. VOCACIÓN

Las respuestas más comunes a la pregunta "¿qué quieres ser de mayor?" suelen quedar obsoletas cuando la persona alcanza la madurez. Las aspiraciones más vocacionales, a menudo no tienen cabida en el mundo adulto, cuando la necesidad de estabilidad económica entra en conflicto con los deseos de los más soñadores. Sin embargo, hay personas inconformistas que no se contentan con dedicarse a un trabajo que no les satisface y que se lanzan en busca de otra ocupación que les permita disfrutar plenamente de su vida profesional. Los emprendedores españoles de éxito forman parte de este grupo de inconformistas.

Como la autorrealización, **la vocación es una motivación más común entre los más jóvenes** como Sergio Escoté, de Optima Networks: "Desde muy joven usaba internet para el ocio, pero llegado un momento me di cuenta de que podía usarlo también como negocio", explica Escoté, quien así pasó a convertir su hobby en una empresa. De hecho, la vocación permite superar barreras como la falta de formación específica, como señala Juan Manuel Vinós, fundador de Bultaco Motors, quien sin ser ingeniero fundó una empresa de ingeniería porque los motores eran su gran afición.

Otro ejemplo es el caso de José María Vilaboy, de Xaraleira, quien asegura que su inquietud, sumada al interés por el mundo animal que tenía desde la juventud, se unieron para el desarrollo de su idea de negocio, que por fin le permitió encontrar una ocupación que podía disfrutar como una afición.

También existen muchos ejemplos en los que los entrevistados se refieren a su vocación de emprendedor como principal motivación: "Desde pequeña siempre he querido ser tener mi propia empresa, incluso jugaba a poner tiendecitas con mis amigas", cuenta Diana Rodríguez Jiménez, fundadora de Geobage Resources. Matías Dumont, fundador de Antiestático, también comparte ese sueño infantil de crear una compañía: "El interés me viene de lejos, ya de niño jugaba a que tenía mi propia empresa, hacía dibujos e imaginaba que tenía un negocio de venta de coches".

“ El interés me viene de lejos, ya de niño jugaba a que tenía mi propia empresa.”

Matías Dumont



3. AYUDAR A LA SOCIEDAD

Otra de las motivaciones más mencionadas por los emprendedores españoles es **generar un impacto positivo en la sociedad, ya sea directamente mediante un proyecto que soluciona un problema social o ambiental, o bien dedicando recursos a mejorar el entorno.** Esta aspiración idealista está presente en todas las franjas de edad.

Un ejemplo de un español que quiso dar solución a un problema social es el de Marius Robles, quien creó la compañía Re-imagine Food, el primer centro disruptivo de investigación en alimentación de España: "Lo que me llevó a emprender fue querer dar una respuesta a los graves déficits de alimentación que existen en el mundo", cuenta Robles, quien ahora investiga para "repensar el mundo de la alimentación, la industria agroalimentaria y la cocina".

Esta determinación para mejorar el planeta está también **muy presente en los emprendedores que provienen del sector de la salud**, como Pere del Campo, fundador de KC Solutions, empresa pionera en la distribución de productos para el tratamiento para una enfermedad ocular que afecta a la córnea. "Siempre me había dedicado a esta misma patología, y era consciente de que no existía un tratamiento bueno y efectivo, por lo que quise seguir investigando para resolver esta carencia", explica del Campo.

Otro ejemplo es el caso de Ángel López Samartino, quien dirige desde 2011 la empresa Ozone Drive (ozonedrive.com), dedicada al servicio de alquiler de coches exclusivamente eléctricos. "Tenía muchas ganas de tener un impacto positivo en la sociedad, pero en mi anterior trabajo solo tenía la opción de realizar una pequeña aportación, quería llegar más lejos y cambiar más cosas por mi cuenta", explica López.

“ Tenía muchas ganas de tener un impacto positivo en la sociedad.”

Ángel López Samartino



4. AUTONOMÍA

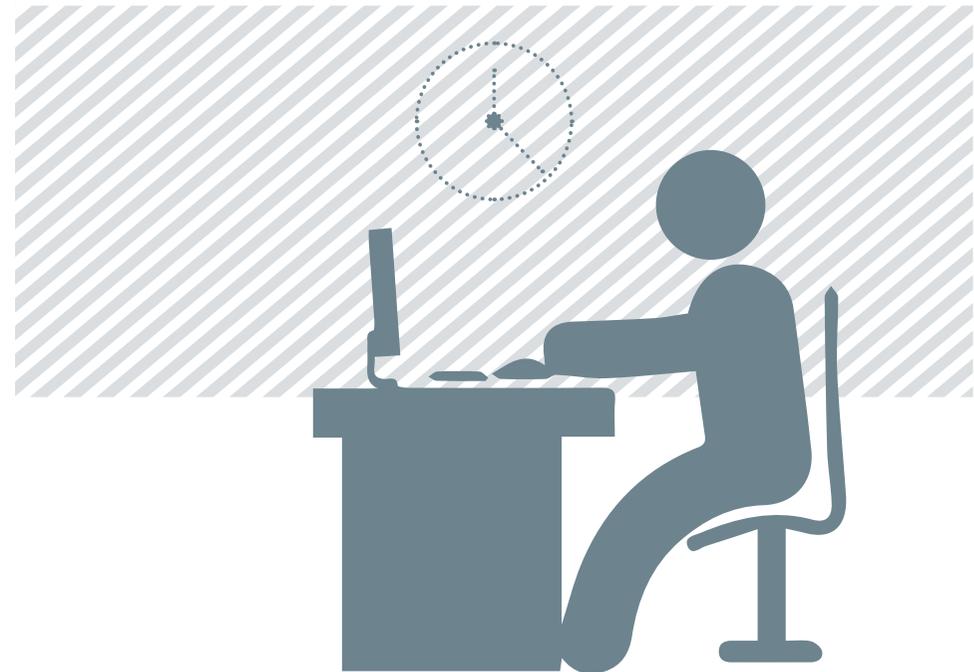
Los emprendedores de mayor edad son los que más frecuentemente deciden emprender en busca de la autonomía que proporciona el poder **“ser tu propio jefe”**. Esta meta impulsa a muchos a abandonar largas trayectorias como trabajadores por cuenta ajena para crear sus propias empresas y poder tomar sus propias decisiones.

Esta es la motivación que impulsó a Marisa Wic a fundar junto con Manuel Estellés la empresa Oteara, de marketing social en internet. “Decidimos abandonar nuestra empresa anterior aprovechando nuestro conocimiento acumulado en el sector para crear nuestro propio negocio, buscábamos ser independientes, obtener la satisfacción de trabajar para nosotros mismos y poder dar la forma que queríamos al proyecto”, explica Wic.

Como en el caso de los fundadores de Oteara, el entorno de las grandes corporaciones puede frenar el desarrollo de los empleados, quienes ven frustrada su autonomía por la proliferación de normas y los límites de sus responsabilidades. Ante esta situación, la opción de abandonar la gran empresa es una forma de hacer tangible la aportación del trabajo propio al proyecto. **“El entorno rígido de la multinacional donde trabajaba antes ya no me satisfacía”**, comenta Gustavo García Brusilovsky, quien decidió entonces crear BuyVip. “En mi propia empresa puedo ver el impacto directo que tiene mi esfuerzo y mi trabajo, que en una gran empresa no era tan visible”, explica.

“ En mi propia empresa puedo ver el impacto directo que tiene mi esfuerzo y mi trabajo, que en una gran empresa no era tan visible.”

Gustavo García Brusilovsky



5. OPORTUNIDAD

En muchas ocasiones el proceso de creación de una empresa comienza con la detección de una oportunidad de negocio en el mercado. En estos casos es la identificación de una necesidad sin resolver la que motiva a la persona a emprender. Es el caso de Diego Cabezudo, fundador de Gigas, empresa especializada en *cloud hosting*, quien descontento con los servicios existentes en el mercado detectó una oportunidad que no podía dejar pasar y se decidió a aprovecharla con su experiencia. “El motivo más importante que me llevo a emprender fue el observar que existía un hueco y una demanda que no estaban siendo satisfechas, ninguna empresa en España estaba ofreciendo estos servicios, y nosotros podíamos hacerlo”, explica.

En la misma línea explica Jorge Schnura Beceno su motivación para emprender. Cuando creó la empresa Tyba con tan solo 24 años **“quería dar solución a un problema que observé en el funcionamiento de las empresas y que podíamos mejorar”**, explica el joven que fundó una compañía dedicada a la mejora de las ineficiencias que se producen en el proceso de reclutamiento de personal en las empresas de España.

“ El motivo más importante que me llevo a emprender fue el observar que existía un hueco y una demanda.”

Diego Cabezudo



6. FLEXIBILIDAD

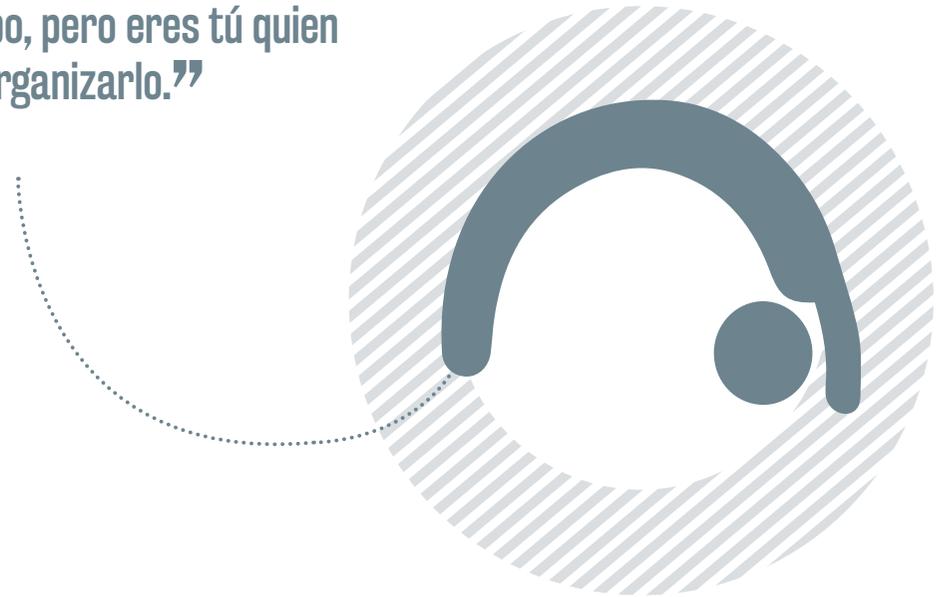
Los emprendedores españoles valoran la flexibilidad que aporta dirigir su propio proyecto como motivación para crear un negocio. Flexibilidad a la hora de decidir sobre cómo gestionar sus recursos, sus ideas y también, su tiempo.

Esta **libertad para organizar su vida** es lo que buscaba David Gil Pérez, cofundador de Qoolife, una empresa que pone la tecnología al servicio de la salud de los pacientes. Gil señala que uno de los motivos que le impulsó a iniciar este proyecto en 2010 fue saber que el emprendimiento le permitiría "tener una mayor libertad personal, la sensación de poder hacer lo que quieras en cada momento. Dedicar el tiempo que tú eliges a lo que tú eliges", explica. En la misma línea se pronuncia Papo Kling, creador de Kling, "la autonomía me permite manejar mis horarios y tener la libertad para tomar decisiones, lo que no ofrecía un trabajo por cuenta ajena".

Mónica Oriol, fundadora de Seguriber, va más allá al matizar la diferencia entre **"tener tiempo libre" y tener "libertad para gestionarlo"**. Como emprendedora, afirma, no se tiene lo primero pero sí lo segundo: "Ser emprendedor consume mucho tiempo, pero eres tú quien elige cómo organizarlo. Puede que tengas que trabajar un domingo, pero si un jueves quieres dedicarlo a tus hijos, puedes hacerlo".

“ Ser emprendedor consume mucho tiempo, pero eres tú quien elige cómo organizarlo.”

Mónica Oriol



“El obtener grandes beneficios económicos también constituye una meta para muchos de los emprendedores españoles.”

7. INGRESOS

Aunque es menos relevante que otras motivaciones para emprender, el obtener grandes beneficios económicos también constituye una meta para muchos de los emprendedores españoles. Especialmente, en el caso de los emprendedores de mayor edad.

En algunos casos, **esta motivación surge de forma más acusada durante un periodo de incertidumbre económica**. Cuando un sector atraviesa dificultades, las personas con más talento a veces optan por emprender para asegurar su propio futuro.

“Durante la crisis de aquella época cerraban todas las empresas de comunicación, lo que me empujó a buscar mi propio camino en el sector”, explica Nuria Vilanova, que fundó Inforpress hace ya más de 20 años, empresa hoy de referencia en el mundo de la comunicación. Para Vilanova, fue el “espíritu de supervivencia” y la “búsqueda de ingresos fijos”, lo que le empujó a emprender.



EL IMPACTO EN LA VIDA DEL EMPRENDEDOR

La creación de una empresa revoluciona la vida del emprendedor. El impacto más inmediato es una reducción de su tiempo libre, pero también ven incrementada su satisfacción personal. **MIT Technology Review en español** ha querido profundizar en los cambios que se producen en la vida personal del emprendedor indagando mediante las entrevistas.

¿Qué facetas son las que el emprendedor tiene que sacrificar para llevar adelante su carrera? **Los aspectos de la vida del emprendedor en los que mayor influencia ejerce el hecho de emprender**, según los entrevistados son: **el tiempo libre, la confianza en uno mismo, y la satisfacción personal**. Evidentemente, el efecto en el primero de los elementos es negativo, mientras que el efecto en los otros dos es positivo.

EL TIEMPO LIBRE

En el caso del tiempo libre, un 72% de los entrevistados consideraban que el emprendimiento ha tenido un impacto negativo, en el sentido de que ha reducido significativamente el tiempo de que disponen fuera de su actividad profesional. La carga de trabajo es superior a la de ocupaciones previas y el emprendedor afirma que dispone de un menor tiempo para dedicar a amigos y familia.

En muchos casos, los emprendedores aclaran que en trabajos previos, por ejemplo, en grandes multinacionales, también contaban con una carga de que les exigía una gran dedicación. En el caso del emprendimiento, es el peso de la responsabilidad sobre la marcha del proyecto el que hace más difícil de soportar ese ritmo. No obstante, es también este esfuerzo añadido que impone la responsabilidad el que acaba resultando en una mayor satisfacción personal.

El emprendedor Talal Benjelloun, co-fundador de Glamping Hub, afirma que su vida ha cambiado

“Emprender es un trabajo de 24 horas al día, 365 días al año.”

Tom Horsey

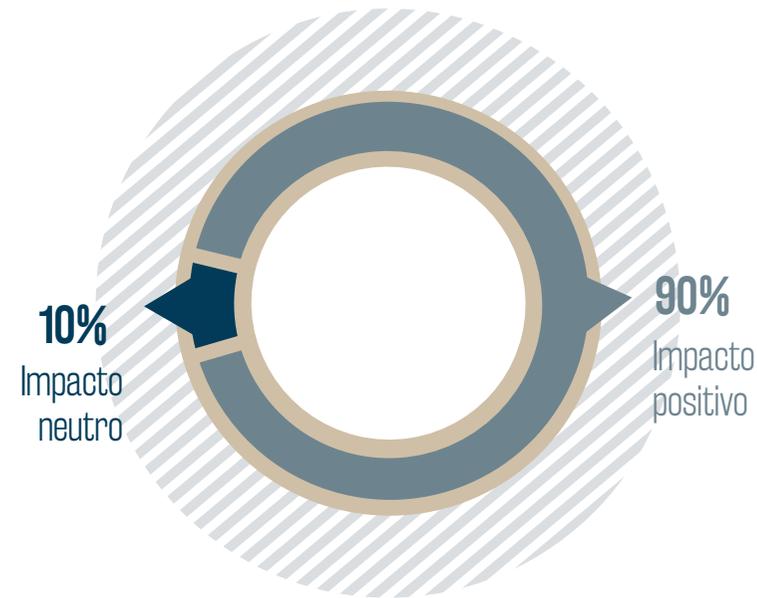
notablemente a nivel personal tras la creación de su empresa. “No es fácil sacrificar el tiempo libre, te conviertes en el antisocial que no hace más que trabajar en el proyecto y acabas dejando a un lado los ratos de ocio y los fines de semana”, explica. O como expone Tom Horsey, de Crazy4Media: “Emprender es un trabajo de 24 horas al día, 365 días al año”.

Sin embargo, hay emprendedores que como excepción no consideran que el emprendimiento haya impactado negativamente sobre su tiempo libre. Es el caso de, Stefan Götz, fundador de Biobam Bioinformatics, quien afirma que ya como investigador trabajaba tanto como podía, por lo que no ha notado un cambio significativo tras iniciar su proyecto. Otros, reconocen que cuentan con menos tiempo pero valoran la posibilidad de administrarlo libremente. Para Gloria Eisman, fundadora de Lightbee, “tienes más trabajo, aunque también permite que tengas flexibilidad y puedas organizar tu tiempo, aunque sea poco”.

LA CONFIANZA EN SÍ MISMO

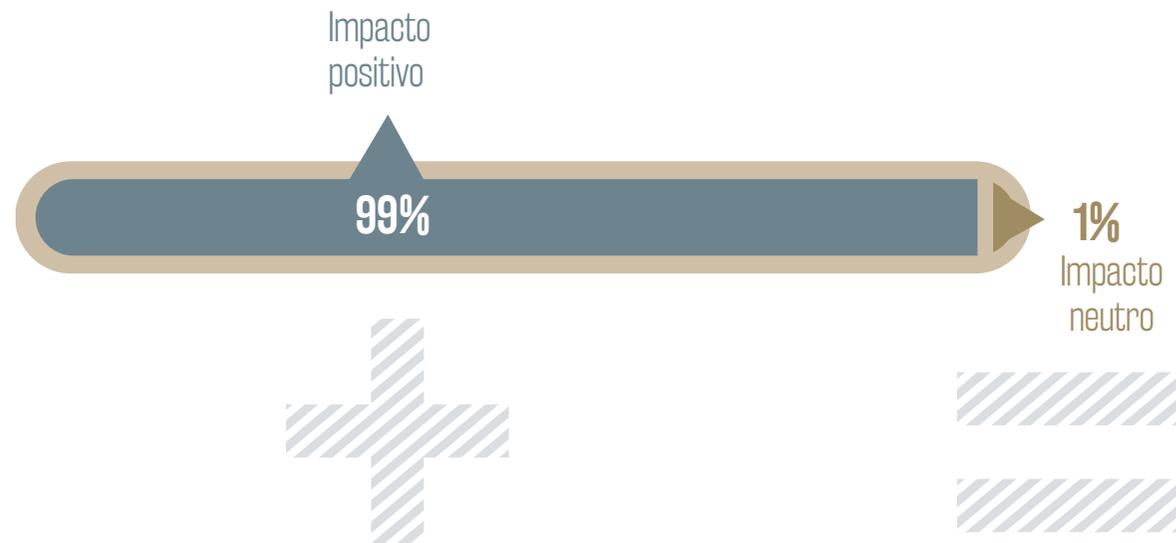
El 90% de los emprendedores entrevistados afirma que el hecho de emprender ha afectado positivamente a la confianza que tienen en sí mismos. **Enfrentarse con éxito a una serie de retos aporta al emprendedor la convicción en sus propias capacidades.** Además, el reconocimiento externo que reciben muchos emprendedores genera un refuerzo positivo en la forma en que los emprendedores se ven a sí mismos a través de los demás.

“La sensación de marcar tu propia estrategia de lo que quieres realizar, y lograrlo, es impagable”, afirma Juan Carlos García Chillón, fundador de Alatel, en relación a esa confianza que genera el superar los obstáculos para alcanzar sus metas, lo que hace que los sacrificios de emprender merezcan la pena.



LA SATISFACCIÓN PERSONAL

La satisfacción se refiere al sentimiento de felicidad que genera la actividad emprendedora. Es difícil ilustrarlo más claramente que con las palabras de Diana Rodríguez, fundadora de Geobage Resources: **“No paras de pensar en el trabajo las 24 horas del día, pero cada logro que consigues es como ver a un hijo caminar por primera vez, reporta una enorme satisfacción”.**



EL PAPEL DE LA FAMILIA

La relación entre la familia del emprendedor y la nueva empresa puede ser una variable determinante en el desarrollo exitoso de la carrera del emprendedor (W. Gibb Dyer, Jr. 1994). Además del aspecto emocional, a menudo el capital inicial para lanzar el proyecto proviene de los fondos personales y familiares. Por tanto, la disposición de la familia a la hora de apoyar o no la aventura emprendedora, puede llegar a constituir una variable crítica para su desarrollo. En algunos casos, la familia no solo provee dinero, apoyo y sustento emocional, sino además otros recursos como el acceso a los mercados, la tecnología o los contactos.

Ya sea un apoyo limitado a lo personal o extensible al proyecto del emprendedor, no cabe duda de que **sentirse acompañado por el núcleo familiar en el proyecto influye en gran medida al impacto que tiene el emprendimiento sobre la vida del emprendedor.** Como explica Javier Cochetoux, fundador de Nidits, una de las principales consecuencias de emprender es disponer de menos tiempo para la familia, por lo que la falta de apoyo se traduce en una mayor dificultad para atravesar los obstáculos y los altibajos a los que el emprendedor se enfrenta a lo largo del trayecto, mientras que un apoyo activo por parte de la familia favorece que el emprendedor esté más predispuesto (W. Gibb Dyer, Jr. 1994) para valorar de forma positiva el sacrificio que le supone sacar adelante su empresa.

“ Sentirse acompañado por el núcleo familiar en el proyecto influye en gran medida.”

Entre los entrevistados por *MIT Technology Review en español*, prácticamente el 100% afirmó sentirse apoyado por su familia. Muchos, incluso llevaron a cabo el proyecto de la mano de alguno de sus familiares, y los resultados apuntan a que el mayor apoyo viene de los cónyuges e hijos. Es crucial el apoyo de la pareja porque, en definitiva, acaba tratándose de la persona que comparte en mayor medida los sacrificios a los que se enfrenta el emprendedor.

En algunos casos las familias manifiestan oposición ante la decisión de emprender. La principal preocupación es el riesgo de emprender, frente a la seguridad de un trabajo estable por cuenta ajena. Sin embargo, a medida que avanza el proyecto la gran mayoría acaba apoyando la decisión del emprendedor al ver que esta decisión resulta en una mayor satisfacción para el emprendedor.



EL BALANCE DEL EMPRENDEDOR

A A el emprendedor en su carrera hacia el éxito, cabe preguntarse: ¿merecen la pena el esfuerzo, la incertidumbre y el riesgo?

La respuesta de los entrevistados por **MIT Technology Review en español** ante esta pregunta es un sí rotundo. Al ser interrogados, **el 100% de los entrevistados afirmaron que volverían a emprender, a sabiendas de a qué se enfrenta el emprendedor.** Esta afirmación pone de manifiesto la actitud optimista del emprendedor de éxito, que es capaz de valorar lo positivo por encima de lo negativo al mirar atrás y hacer un balance final sobre su trayectoria.

En contraste, tan solo un **32% de los entrevistados estaría dispuesto a volver trabajar por cuenta ajena.** Gerard Vidal, fundador de Enigmedia, lo expresa de forma muy gráfica: "Pájaro que vuela libre no vuelve a la jaula".

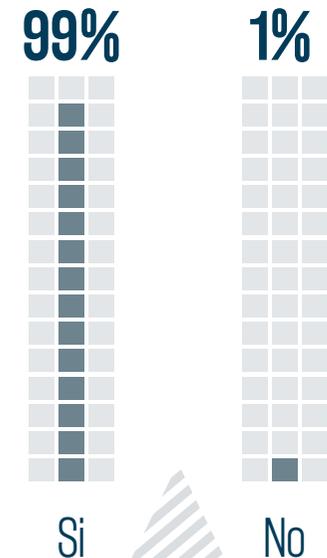
Y a la hora de hacer balance, ¿cuál es la la mayor ventaja y la peor desventaja de emprender? De las

respuestas de los entrevistados ante esta pregunta, **MIT Technology Review en español** ha extraído otra serie de conclusiones.

Entre las ventajas que destacan se encuentra la autonomía de la que gozan al dirigir su propia empresa, el hecho de sentirse "dueños" del proyecto. Por ejemplo, Rafael Foncada, fundador de Actualmed, destaca "la autonomía, no tener un límite y lograr alcanzar todo lo que te imaginas". Esto lleva a una sensación de satisfacción personal, de autorrealización y de control sobre sus vidas.

Pero este factor también constituye para muchos emprendedores la mayor desventaja: tener el peso de toda esa responsabilidad implica que el emprendedor carga tanto con los éxitos, como con los fracasos. En palabras de David Gil Pérez, de Qoolife, la mayor desventaja es que "no tienes a nadie a quien echarle la culpa, la responsabilidad última está en tus manos".

¿Volverías a emprender ?



EL BALANCE DEL EMPRENDEDOR

¿Volverías a trabajar por cuenta ajena?



La pesada carga de la responsabilidad a menudo se manifiesta en la soledad del emprendedor, a la que muchos de los entrevistados aluden como la peor consecuencia del emprendimiento. Esa sensación de ser el último responsable de toda una cadena de mando lleva a los emprendedores a encontrarse "solos ante el peligro". "Nadie puede comprender tu nivel de implicación, tanto en el éxito como en el fracaso, el emprendedor está solo", afirma Román Cantarero, de Vinos y Bodegas. Esta situación puede llegar a crear una situación de angustia y de estrés para el emprendedor, al no poder compartir el peso que recae sobre su espalda. "En estos momentos es cuando más importante es el apoyo que tengas por parte de la familia y los amigos", explica Albert García, fundador de Verticomm.

“ Tanto en el éxito como en el fracaso, el emprendedor está solo.”

Román Cantarero

No obstante, muchos emprendedores expresan que no serían capaces de prescindir de este modo de vida al que se han acostumbrado. Sira Pérez de la Coba, fundadora de Shot & Shop, afirma que "emprender es adictivo, vives las 24 horas del día en función de tu proyecto". Aunque exija sacrificios, el emprendedor se siente tan identificado con su proyecto que el emprendimiento pasa a ser "parte de su carácter", como explica Marcos Alves, fundador de eltenedor. "Vivo para esto, no dejo de pensar en mi trabajo, es mi tema de conversación, mi forma de ser, está en mi ADN".

Por ello, muchos emprendedores reconocen que **no hacen distinción entre su vida personal y su vida profesional**, la identidad del emprendedor se define por su proyecto. "El emprendimiento se ha convertido en mi forma de vida, no hay límites entre lo profesional y lo personal", afirma Herme García, fundador de People Call.

EL IMPACTO EN LA VIDA DEL EMPRENDEDOR

Su **TIEMPO LIBRE** se ve reducido



La **CONFIANZA** en si mismo crece



La **SATISFACCIÓN PERSONAL** es inmensa



El apoyo de la **FAMILIA** es fundamental



El **99%** volvería a **EMPRENDER**



El **68% NO** volvería a trabajar por **CUENTA AJENA**



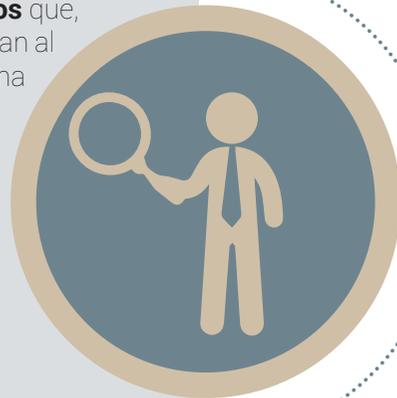
LOS NUEVOS PERFILES

Una vez expuestas las características del perfil general del emprendedor español de éxito, **MIT Technology Review en español** también ha identificado a través de las entrevistas la existencia de otra serie de perfiles específicos que presentan algunos emprendedores con rasgos comunes. A continuación se recogen seis

propuestas de perfiles específicos presentes en el ecosistema emprendedor español, si bien muchas otras clasificaciones son posibles.

EL EMPRENDEDOR INVESTIGADOR

Cada vez es más común encontrarse con casos de **investigadores universitarios** que, tras desarrollar una tecnología, se lanzan al mercado con el objetivo de llevar dicha tecnología a la sociedad.



Su definición de Éxito:

Innovación, crear valor aportando algo nuevo a la sociedad a través del descubrimiento de una tecnología o aplicación nueva de tecnologías existentes.



Su kit de factores internos:

- Perseverancia.
- Pasión.
- Equipo que aporte las competencias que al investigador le faltan: "Para alcanzar el éxito hay que rodearse de gente capaz, incluso más inteligente que tú" (Humildad).



Su kit de factores externos:

- Apoyo de las universidades.
Facilidad para atraer fondos públicos para proyectos de I+D.



HISTORIA ESTRELLA

“Tras mi experiencia en el MIT quise dedicarme a lo que me gusta desde siempre, que es la investigación, y sentirme realizado con mis resultados.”

Bernat Ollé, PureTech Ventures

En 2002, recién acabada la carrera de ingeniero químico en la Universidad Rovira i Virgili (España), Ollé recibió el **Premio Dow** y decidió invertir la dotación económica en trasladarse al **Instituto Tecnológico de Massachusetts** (MIT) para continuar su formación. Allí, en solo cinco años y becado por La Caixa y el propio MIT, completó un programa que combinaba el doctorado y el MBA en la Escuela de Negocios MIT Sloan.

Nada más graduarse, en junio de 2007, fue contratado por la firma de inversión **PureTech Ventures**, para cuya cartera fundó desde cero cuatro nuevas empresas de biotecnología: **Follica Biosciences**, centrada en un nuevo tratamiento para la calvicie; **Enlight Biosciences**, una asociación que integra a las grandes farmacéuticas en el desarrollo de plataformas tecnológicas de I+D; **Mandara Sciences**, orientada a mejorar la salubridad de los alimentos (aún en incubación); y en 2011, **Vedanta Biosciences**, en la que ejerce actualmente el cargo de director de operaciones y con la que está investigando para desarrollar una nueva clase de medicamentos basados en la capacidad de modular el **microbioma** (el conjunto de microbios que habitan en nuestro cuerpo)

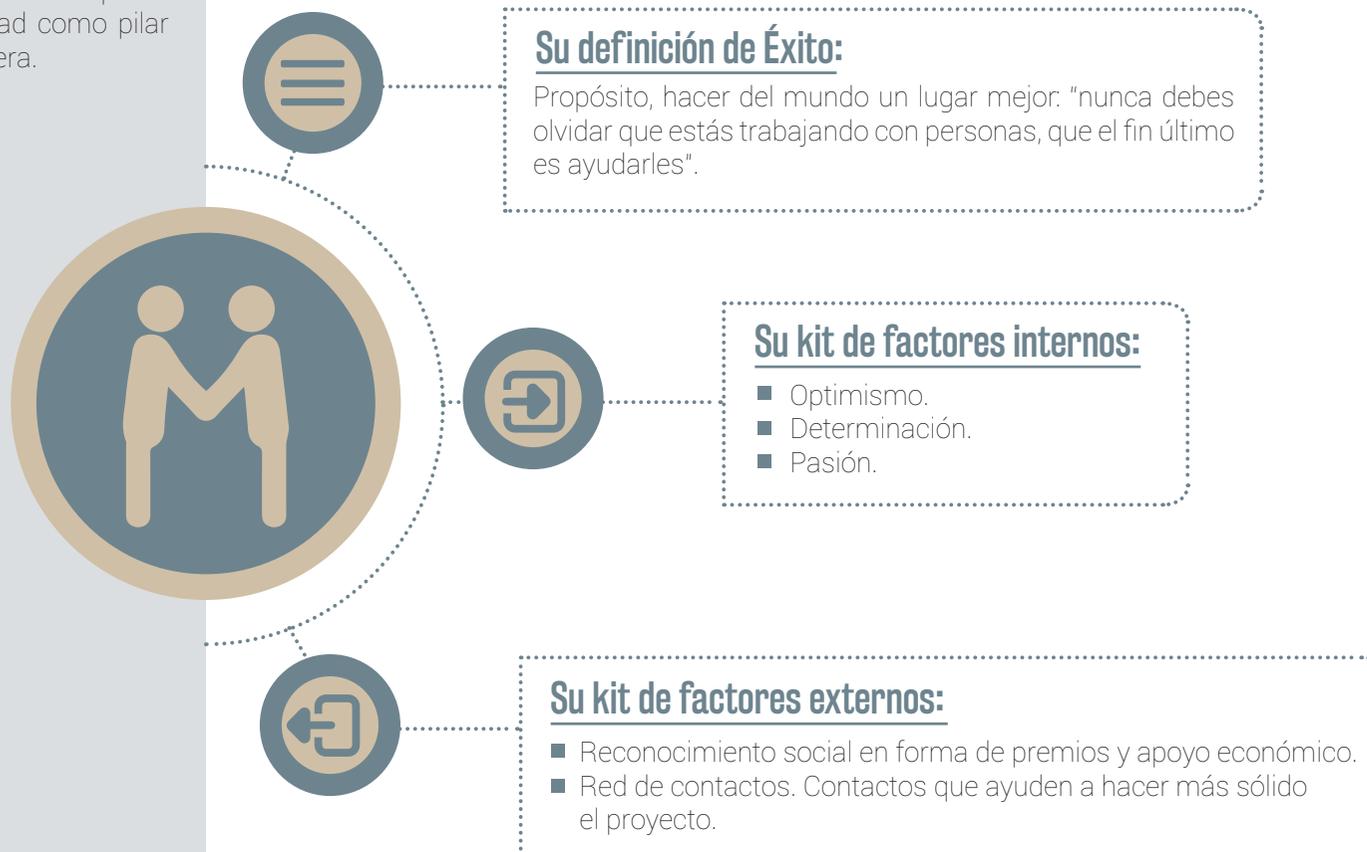
los que tratar casi todo tipo de enfermedades.

Con ayuda de asesores de **Vedanta** y en colaboración con otros investigadores, Ollé elaboró un plan de fabricación de fármacos e identificó a pacientes susceptibles de responder favorablemente y diseñó un protocolo para un futuro ensayo clínico en humanos.

Los resultados de dicha experimentación fueron publicados recientemente en la prestigiosa revista *Nature*. Por un lado, abren un nuevo camino metodológico: demuestran que es posible descubrir y fabricar agentes farmacéuticos basados en el enfoque de la modulación del microbioma, y por otro, probó el fármaco en ratones con resultados alentadores.

EL EMPRENDEDOR SOCIAL

También está presente en España un tipo de emprendedor con una **visión particularmente enfocada en ayudar a mejorar la vida de las personas**. Estos emprendedores valoran el impacto positivo de su proyecto en la sociedad como pilar más importante que sustenta su carrera.





HISTORIA ESTRELLA

“El éxito es lograr que coincida la viabilidad del proyecto con un impacto social positivo.”

Natalia Pedrajas de APEC (Apoyo Psicológico en Casa)

Tras terminar la carrera de psicología, trabajó varios meses en consultas de psicología, de forma privada o semiprivada a través de aseguradoras. En una ocasión conoció a una madre cuyo hijo tenía dificultades psicoeducativas, al estar recién licenciada y no tener consulta se desplazó hasta su casa y lo atendió. Tras esa primera experiencia, aquella cliente le recomendó a varias familias, y empezó a dedicarse a atender a los pacientes directamente en sus domicilios. Se sintió atraída por esta forma de ejercer su profesión que no le habían enseñado en la universidad y se dio cuenta de hasta qué punto aquello ayudaba a las personas de forma diferente. Finalmente aquella metodología de intervención domiciliaria que pusieron en marcha de forma casi experimental acabaría convirtiéndose en una empresa con una misión, visión y valores claros: APEC.

En el transcurso de creación de su empresa Natalia Pedrajas se enfrentó a etapas de dificultad en la que tuvo que **sacrificar beneficios para seguir llevando la psicología a las personas**, por lo que tardó en independizarse y para ella el emprendimiento tuvo un

alto coste personal. Pero ante todo, considera que realiza una “psicología para todos”, han elaborado un sistema de bonos mensuales con el doble objetivo de reducir al máximo los precios por sesión, y dar regularidad y continuidad a las intervenciones, ya que, como explica Pedrajas, saben “que la psicología no es una píldora mágica”. Atender a pacientes que no puedan permitirse precios elevados y en definitiva hacer la psicología accesible y asequible económicamente a las personas, es parte vital de APEC, ya que consideran que además de un negocio, realizan una labor social necesaria.

EL INTRAEMPRENDEDOR

A menudo hay **personas dentro de las empresas con inquietud por mejorar cómo se hacen las cosas o introducir nuevos procedimientos, productos o servicios**. Cuando reciben el apoyo necesario por parte de la empresa, pueden llegar a desarrollar proyectos innovadores internos, es decir, intraemprendimientos.





HISTORIA ESTRELLA

“ De la misma forma que tuve la oportunidad de intraemprender cuando trabajaba por cuenta ajena, animo a mis trabajadores a realizar propuestas de mejora e implementarlas.”

Albert García, de Verticomm

Y

a en su trabajo en Softonic, la inquietud de García le llevó a realizar varios proyectos de intraemprendimiento. Por ejemplo, la creación de una red social interna (Keep in Tonic), donde los empleados podían definir un perfil propio completo.

Poco después, junto con otros dos socios, la inquietud llevó de nuevo a García a tomar una iniciativa. Esta vez abandonó su trabajo estable en Softonic para embarcarse con sus compañeros en la creación de un portal web para la venta de vinos. **La inquietud, asegura García “estaba latente hace mucho tiempo”.** Su primera experiencia en Softonic no había hecho más que estimular la ya presente determinación de García de crear proyectos.

La tienda online de vinos que empezaron tres amigos se ha convertido en una red de cuatro webs de comercio electrónico traducidas a cinco idiomas, presentes en dos continentes y con grandes previsiones de facturación. Esas tiendas son Uvinum, Sportivic, Babibum y Mascotic, especializadas en bebidas alcohólicas, material deportivo, artículos para bebés y productos para mascotas.

Han contado con la ayuda de inversores como Grupo Intercom, Tomás Diago (de Softonic), Cabiedes & Partners, y han estado alojados en Barcelona Activa, organización de promoción del emprendimiento del Ayuntamiento de Barcelona.

EL EMPRENDEDOR EN SERIE

Frecuentemente, quien emprende con éxito, repite. **MIT Technology Review en español** se ha encontrado con personas que, **una vez consolidada o incluso vendida su empresa, su creatividad y su inquietud les impulsa a crear nuevos proyectos que ejecutar.**

No suelen estar parados mucho tiempo y vuelven a buscar nuevas oportunidades de negocio y satisfacerlas con su ingenio, su perseverancia y su capacidad para rodearse de buenos equipos.





HISTORIA ESTRELLA

“Inicias un nuevo viaje con cada proyecto. Si tienes una visión ambiciosa, el límite es el cielo.”

Gustavo García Brusilovsky, BuyVip

Tras una larga trayectoria en grandes multinacionales como McDonalds o IBM, Brusilovsky decidió seguir su instinto y saciar su inquietud y ambición por ver desarrolladas las ideas que tenía en la cabeza. Tras un primer proyecto que no cuajó, Brusilovsky alcanzó gran notoriedad con la venta de su segundo proyecto, BuyVip, que compró Amazon por 70 millones de euros.

Brusilovsky explica que la crisis beneficia a la excelencia, porque solo los proyectos más sólidos reciben la escasa financiación disponible, de la misma forma que ha fomentado la creación de nuevos modelos de negocio.

A pesar del éxito conseguido con BuyVip, **Brusilovsky ha seguido emprendiendo para seguir dando salida a su creatividad.** Entre otros proyectos, ha cofundado Klikin, una nueva forma de enfocar las relaciones de clientes y empresas y los programas de fidelización, o Home 24x7, que se fusionó con Alice.com posteriormente.

EL EMPRENDEDOR HECHO EMPRESARIO

¿Cuál es la línea que separa al emprendedor del empresario? **Hay emprendedores cuya inquietud por lanzar nuevos proyectos les lleva a salir de su empresa una vez consolidada para comenzar otra aventura**, mientras que otros emprendedores prefieren permanecer a las riendas de la empresa. Estos emprendedores convertidos en empresarios deben desarrollar nuevos talentos orientados a la gestión y a la estrategia empresarial.





HISTORIA ESTRELLA

“La clave del éxito es convertir las debilidades en fortalezas. Mi temor en los comienzos por no saber nada ni conocer a nadie me llevó a obsesionarme por aprender y a estar hiperconectada.”

Nuria Vilanova, Inforpress

E

n sus comienzos periodista en una época de crisis económica, fue testigo de cómo distintos medios de comunicación cerraban. Empezar fue resultado de su espíritu de supervivencia; su experiencia en el mundo de la comunicación corporativa permitió que Vilanova identificara una oportunidad de negocio y decidió crear su propia agencia de comunicación para cubrirla.

Empezó con su madre como socia, cada una centrada en una parte distinta del negocio. Gracias a los clientes que ya conocía de sus trabajos previos pudo empezar a posicionarse y tras más de 20 años de trayectoria, Vilanova dirige una gran empresa posicionada como una de las mayores consultoras de comunicación en España, con oficinas en Portugal, Brasil, Colombia y Perú.

La historia de Inforpress es una historia de éxito frente a las dificultades que ha vivido el sector de la comunicación en las últimas décadas. Este éxito se ha fraguado en la diversificación de clientes al identificar nichos que ninguna otra empresa estaba atendiendo ofreciendo nuevas prácticas de comunicación, y en la diversificación de mercados para hacer frente a la crisis económica actual, abordando el mercado Latinoamericano.

EL EMPRENDEDOR LEAN

En los tiempos actuales la velocidad del cambio tecnológico es más rápida que nunca, lo que aumenta si cabe la incertidumbre de emprender en el sector de las tecnologías de la información. Por eso **está surgiendo una nueva generación de emprendedores que apuesta por el uso de metodologías ágiles o lean**. Estas prácticas se basan en reducir el riesgo de un nuevo proyecto mediante la validación temprana de las ideas (o hipótesis) y el desarrollo rápido de producto en ciclos de prototipado, involucrando a los clientes desde el principio.





HISTORIA ESTRELLA

“ Yo no creo en el momento Eureka, la inspiración viene de hablar con la gente y leer sobre cualquier tema, pequeñas ideas que se van combinando.”

Justo Hidalgo, 24symbols

Hidalgo comenzó a aplicar metodologías *lean* en su proyecto de forma intuitiva, **“antes de que el tema saliera a la luz y se hiciera popular”**, comenta. De hecho, empleó esta metodología para buscar la **validación por parte del mercado de su producto** antes incluso de dar el salto y dejar su empresa anterior. Una vez validada su idea, sin haber invertido una gran suma en ello, se decidió a abandonar su trabajo estable y a crear una empresa y presentarla a inversores. A pesar de la dura época que vivía España entonces, el método *lean* se probó eficaz para Hidalgo, quien consiguió vender su idea al primer inversor “con tan solo un *powerpoint*”. Así nació 24symbols, la plataforma pionera diseñada para ofrecer una “biblioteca *online*” a los usuarios, en la que almacenar y compartir sus libros digitales, muchas veces calificada como “*spotify* de los libros”.

Este emprendedor se apoyó también en la metodología *lean* para pivotar en su modelo de negocio y encontrar una propuesta que resultara atractiva para las editoriales de las que depende el contenido de su plataforma. Doctor en informática, profesor universitario, emprendedor, consultor y asesor, su versatilidad le permite combinar distintas perspectivas para potenciar la creatividad.



5.
CASOS
DE ESTUDIO

CONSEJOS DE EMPRENDEDORES PARA EMPRENDEDORES

“El emprendedor debe encontrar respuesta a muchas preguntas.”

INTRODUCCIÓN

A

la hora de crear una *startup*, además de cumplir con los trámites y el largo proceso burocrático, el emprendedor **se enfrenta a una serie de momentos críticos en el que sus decisiones pueden condicionar el futuro éxito o fracaso de la empresa.** Para acertar en estas encrucijadas decisivas, el emprendedor debe encontrar respuesta a muchas preguntas: cómo definir el mercado objetivo, a qué clientes dirigirse, cómo formar el equipo idóneo, dónde buscar a los inversores dispuestos, y un largo etcétera.

Tras haber analizado los casos de 110 emprendedores de éxito españoles, reforzando las conclusiones con la opinión de empresarios y expertos, **MIT Technology Review en español** ha seleccionado aspectos clave que los emprendedores deben tener en cuenta para alcanzar el éxito desde el momento en que comienzan a desarrollar su idea de negocio, hasta el momento en que se enfrentan al reto de mantener una empresa consolidada.

No obstante, estas respuestas no se aprenden en las clases o en los medios de comunicación. Únicamente personas que hayan pasado por la misma situación o han ayudado a otros a hacerlo pueden dar pistas al emprendedor sobre cómo abordar estas problemáticas para no cometer sus mismos errores.

1. EMPRENDE EN TU PASIÓN



“La ilusión por lo que haces mueve montañas.”

Alfonso Jiménez

La vida de emprendedor exige sacrificios, continuado esfuerzo y una completa dedicación. Así lo expresan los emprendedores, quienes también afirman que **afrontar todos estos retos no sería posible si no contasen con una enorme pasión por su trabajo**, que les ayuda a impulsar su proyecto sin perder la energía por el camino. La capacidad de superar las adversidades está condicionada con que la persona disfrute con lo que hace. En palabras del emprendedor Alfonso Jiménez, fundador de Cascajares: “La ilusión por lo que haces mueve montañas”.

Esta ilusión permite que el emprendedor viva su día a día con entusiasmo, lo que hace más fácil mantener un ritmo alto de rendimiento. Como explica Josep-Lluís de Gabriel i Eroles, fundador de Bitlonia, si el emprendedor siente pasión por su trabajo sabrá **“disfrutar de lo que hace cada día, tanto del éxito, como de los pequeños fracasos”**. Esta cuestión es clave, ya que los emprendedores comparan el emprendimiento con un maratón, un viaje largo lleno de momentos buenos, pero también muy duros. Para enfrentarse a ellos, el emprendedor debe “hacer de su trabajo un juego, una diversión, un estímulo continuo”, explica de Gabriel i Eroles.

2. NO EMPRENDAS POR SEGUIR UNA 'MODA'



Debido a la situación actual que está viviendo España, el emprendimiento se ha convertido en una opción muy común para personas que se enfrentan a un futuro incierto o al desempleo. Existe una cierta tendencia a considerar el camino del emprendimiento como una solución a los problemas económicos, alimentada con las imágenes e historias proyectadas desde **los medios de comunicación, que dibujan al emprendedor como un “triunfador” que ha conseguido enriquecerse partiendo de la nada.**

“El emprendimiento no es para todo el mundo.”

María López

Sin embargo, muchos emprendedores alertan de que ver el emprendimiento como una “moda” es “peligroso”, como afirma María López de BitBrain, quien considera que “el emprendimiento no es para todo el mundo”. Para esta emprendedora, es importante tener en cuenta que el emprendimiento no es solo una solución para ganarse el sustento, sino que constituye “una opción de vida”. Ante esto, recomienda a todo aquel que decida emprender que tenga siempre presente que el principal objetivo de montar una empresa no se fundamenta en ganar dinero, sino que implica tener “vocación e iniciativa suficientes para seguir adelante”.

En definitiva, **emprender no suele arrojar beneficios a corto plazo** sino que es una carrera de fondo, por lo que si no se cuenta con un mínimo de recursos para aguantar hasta que el proyecto se consolide, puede resultar trágico para la economía de una familia.

3. CUIDA DE TU EQUIPO, EL ÉXITO ES DE TODOS

“Todos empujamos en la misma dirección.”

Pilar Manchón

Un emprendedor debe ser consciente de que la consecución del éxito no depende únicamente de sí mismo, sino que es un proceso que depende de todo el grupo de trabajo que forma desde el principio. Por ello es necesario hacer a los empleados partícipes del éxito que se experimente en el día a día de la empresa, darles reconocimiento por sus acciones y hacerles ver que sin su esfuerzo, trabajo y dedicación, nada sería posible. “Todos empujamos en la misma dirección”, afirma Pilar Manchón de Indysis, **“Si marcamos un gol, lo marcamos todos”**.

Para el fundador de Creamebooks, Fabián Pedrero Gallego, ser emprendedor significa “ser el dueño de tu barco, manejar el timón a tu gusto, elegir el rumbo y los tripulantes”, pero sin olvidar nunca que “nada de ello sería posible sin el apoyo y compromiso de los empleados”, ya que “si el barco se hunde, nos hundimos todos”.

Esta imagen del equipo como elemento que condiciona el éxito o fracaso de una empresa es compartida por el emprendedor Javier Pascual, fundador de Radmas, quien afirma que “el equipo es vital”, idea que ilustra con el siguiente ejemplo: “Varias compañías pueden tener una misma idea que ha sido ejecutada por diferentes equipos en distintas partes de Europa. De entre todas, solo una ha sido exitosa, es decir, que solo hubo un único equipo que pudo lograr la realización de la idea, esto demuestra cómo **el equipo es una parte fundamental para la ejecución del emprendimiento**”.



4. NUNCA DEJES DE FORMARTE

E

s importante fomentar la formación constante de los colaboradores y de la persona que se encarga de dirigir la empresa para mantenerse al día con la rapidez de cambio que exige el mercado. Muchos emprendedores consideran clave "nunca dejar de aprender", ya sea por cuenta propia, o a través de la asistencia a cursos, seminarios o eventos. Es importante aprender sobre negocios, nuevas tecnologías, nuevas herramientas empresariales y sobre todo lo que sea necesario con el fin de convertirse en un experto del campo en que se trabaja.

El fundador de Neolabels, Hugo Francisco Albornoz, apoya esta idea al considerar que la educación es un aspecto clave para la consecución de objetivos. Albornoz piensa que **"es importante ser autodidacta, porque muchas veces la calidad de la oferta educativa no es suficiente"**. La educación "no solo se da en las universidades, sino que también tiene lugar dentro de las experiencias del día a día de las personas".

De la misma forma debe ofrecerse a los empleados la posibilidad de desarrollar sus capacidades. Marcos Alves, fundador de eltenedor, afirma que el tiempo que pasan sus empleados dentro de la empresa debe servir

"Nunca dejar de aprender."

también para ayudarles "en su proceso de formación y capacitación profesional". De hecho, asegura que su empresa ofrece **"la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y tener un plan carrera que les permite comenzar como becarios e ir ascendiendo"**, opción que recomienda para motivar al equipo.



5. ENCUENTRA UN SOCIO QUE TE COMPLEMENTE

“Sí que pueden acabar convirtiéndose en mejores amigos.”



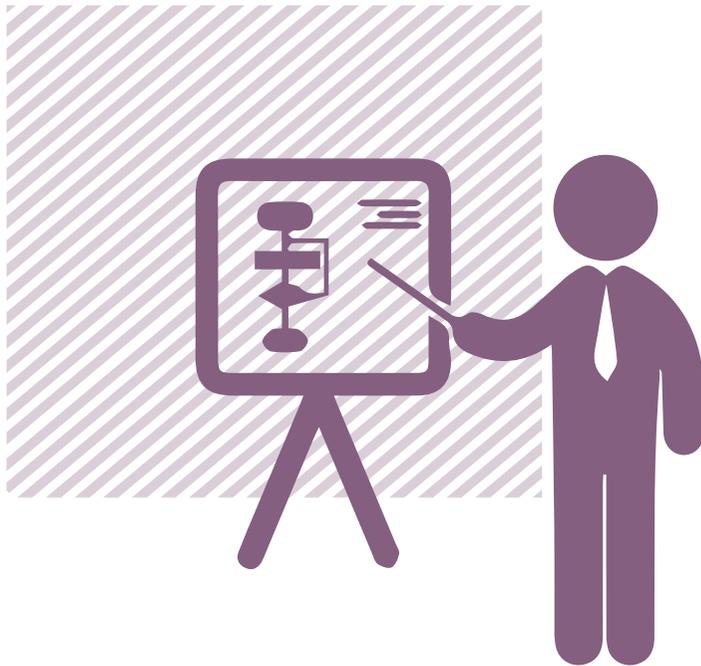
Q

ue los socios se conozcan antes de emprender juntos no implica que sean un buen equipo de trabajo, de hecho, muchos emprendedores afirman que los mejores amigos “no son los mejores socios”, pero que los mejores socios “sí que pueden acabar convirtiéndose en mejores amigos”. Lo necesario para forjar una empresa no es la amistad, sino la “complementariedad” de los socios, afirman los emprendedores.

En definitiva, el equipo emprendedor en conjunto debe reunir todas las competencias necesarias. No es casualidad que muchos inversores, como Antonio Fontanini, presidente de CEOE internacional, no consideran proyectos impulsados por una sola persona, o que **huyan de los equipos de “personas iguales”**. También lo afirma Óscar Fernández, fundador de MuchoMove, al explicar que el principal error a evitar al comenzar cualquier proyecto, es la elección de socios que no aporten complementariedad entre sí.

Si uno tiene un perfil técnico, habrá que buscar un perfil creativo que lo complemente, si uno tiende a ser optimista y arriesgado, su socio ideal será más realista y racional. El mejor socio no es otro que “la persona que mejor te complementa para ejecutar la visión de la empresa”, afirma Ander Michelena, fundador de Ticketbis.

6. DEFINE LAS EXPECTATIVAS Y COMPROMISOS POR ADELANTADO



“Que los socios documenten y firmen por escrito cada paso que se da en la empresa.”

Paulina Malko

A

ntes de embarcarse en la aventura de emprender, los socios fundadores deben establecer y reflejar por escrito el reparto de los derechos y obligaciones derivados de la empresa, con el fin de evitar problemas en el futuro.

Paulina Malko, fundadora de Clever Consulting, ilustra claramente esto cuando cuenta cómo en las primeras etapas de creación de la empresa, cuando aún eran solo tres personas, acudieron para realizar la firma de la sociedad. En ese momento crucial, y para la sorpresa de Malko, uno de ellos pidió tener una mayor participación que el resto. “Al no recibirla decidió renunciar a la idea porque no estaba interesado en continuar dentro de un proyecto que aún no le generaba los ingresos que esperaba”, explica Malko. Para evitar conflictos, la emprendedora recomienda “que los socios documenten y firmen por escrito cada paso que se da en la empresa, así no hay sorpresas de última hora”.

Es vital **aclarar los términos de un acuerdo desde el principio y no dejar todo a expensas de la buena voluntad de las personas.** Merece la pena aclarar el proceso de toma de decisiones. Para hacer esto de forma efectiva, los fundadores de Oteara, Marisa Wic y Manuel Estellés, aconsejan en clave de humor que las decisiones las tome un número de personas “menor de tres y siempre impar”.

7. EXPLOTA EL VALOR DE LOS FRACASOS

“De no haber sido por la confianza y por atreverme a tomar riesgos, no estaría donde estoy hoy.”

Mario Rondán Fernández

El fracaso es una parte inherente del emprendimiento, ya que se navega en gran incertidumbre. En palabras de Juan Torroba, fundador de Alumni Global Search, “todos los días tienes una gestión que sale mal o un cliente insatisfecho y no puedes mirar a otro lado ni culpar a nadie ya que tú eres el responsable de todo y debes aprender a afrontarlo”.

Por ello una capacidad del emprendedor de éxito es sacar lo mejor de cada fracaso. Los errores brindan una oportunidad de aprendizaje clave para que el mismo proyecto, o uno nuevo, pueda salir adelante. El fundador de STEL Solutions, Jesús Mora, cuenta cómo el producto estrella de su compañía nació de una propuesta que estaban realizando para un cliente, pero que finalmente fue rechazada. Comenzaron a desarrollar un proyecto sin recibir ninguna compensación económica y que, por circunstancias de la empresa contratante, el proyecto se vino abajo, por lo que perdieron “tiempo, trabajo y desarrollo”. Sin embargo, según Mora, esta experiencia sirvió para la creación de su producto estrella para PYMES. En el curso de este proyecto aprendieron valiosas lecciones, como “que una venta no se ha cerrado hasta que no se ha cobrado”. **A pesar de las pérdidas, no ven sus errores como algo negativo, sino como un aprendizaje necesario que surge de sus “malas experiencias”.**

Otra prueba de que un error puede dar lugar a algo positivo es el caso de Cascajares, empresa de alimentación gourmet creada por Alfonso Jiménez. Cuando comenzaron con el negocio criaron 1000 capones, cuando su capacidad de venta era tan solo de 100. Con un gran esfuerzo lograron vender 300, pero aún tenían 700 con los que no sabían qué hacer. Para evitar el gran coste de alimentar a los 700 capones restantes diariamente decidieron prepararlos en conserva, y resultó que de esta forma **generaron un valor añadido que los permitió diferenciarse de la competencia y ocupar un nicho desatendido.**

En definitiva, la posibilidad de fracasar no debe ser un motivo para no emprender. Mario Rondán Fernández, fundador de Evolucionapp, cuenta que en una ocasión, cuando se encontraba en una etapa de desarrollo de su idea de negocio, decidió presentarse en una empresa con un boceto aún muy inicial de su proyecto. A pesar de ser un movimiento precipitado, a la empresa le gustó tanto la idea que pidieron que comenzaran a desarrollarla lo antes posible. Esto hizo posible que Rondán lograra nuevos clientes y que su idea incipiente tomase forma. “De no haber sido por la confianza y por atreverme a tomar riesgos, no estaría donde estoy hoy”, cuenta Rondán.



8. CONOCE LOS MERCADOS ANTES DE DAR EL SALTO INTERNACIONAL



“Para dar un salto a una cultura tan diferente a la occidental, es necesario plantear algo que se ajuste a esa nueva zona y que satisfaga sus necesidades.”

José David Poveda

Para internacionalizar una empresa con éxito es necesario conocer las peculiaridades de la cultura local. Exportar productos o servicios o implantarse en el extranjero exige la adaptación de la empresa y la oferta a las circunstancias del mercado objetivo.

“Es necesario enterarse de la forma en que cada país o cada cultura realiza los negocios antes de tirarse a buscar negocios fuera del país”, afirma José David Poveda, fundador de From The Bench. En un momento de crecimiento muy rápido decidieron expandirse a Asia porque gran mercado para el sector de los videojuegos, pero esa decisión aparentemente evidente acabó por no ser acertada y no reportó ningún beneficio. “Para dar un salto a una cultura tan diferente a la occidental, es necesario plantear algo que se ajuste a esa nueva zona y que satisfaga sus necesidades”.

Poveda no es el único que descubrió a la fuerza esa necesidad de conocer los mercados locales antes de dar el salto. El emprendedor Herme García, fundador de PeopleCall, habla de cómo iniciaron un nuevo programa para la fidelización de clientes en locutorios en Libia, para el que ofrecían ventajas a clientes que se registraran. Sin embargo, ante la sorpresa de García “nadie se registraba”. Un día, por casualidad, en uno de los locutorios de su red lograron entender qué es lo que estaba ocurriendo. “Cuando fuimos a entregarle la hoja de registro a un cliente, éste salió corriendo del local”, tras investigar, comprendieron que en ese país había un estricto control de inmigrantes y esta persona, como tantas otras, había pensado que el formulario “era una forma de detectar inmigrantes ilegales”.

9. MANTÉN LOS PIES EN LA TIERRA



La capacidad de un emprendedor para no perder la perspectiva está reñida a menudo con su humildad. Esta característica es clave según los emprendedores para ser capaz de escuchar a los demás, para aprender de ellos y para detectar y corregir los errores.

Alfonso Jiménez, fundador de Cascajares, señala el peligro de la “adulación al emprendedor”, que a veces recibe gran cantidad de premios, comentarios positivos y atención que le hacen perder la perspectiva y “no ver lo que está haciendo mal”.

Por otro lado, el fundador de Trecone, Manuel Díaz Sanz, afirma que hay que **evitar “el triunfalismo” y hay que tener cuidado con los éxitos que se publican en redes sociales**, ya que la percepción en las demás

“El peligro de la adulación al emprendedor.”

Alfonso Jiménez

personas “no siempre es positiva, porque sube automáticamente el nivel de exigencia de los usuarios y puede despertar envidias de algunos”. Además, según Díaz, “puede desviar la atención de los trabajadores y de los socios en los objetivos iniciales de la empresa”. Para este emprendedor la lección valiosa es: “Los emprendedores de éxito deben ser humildes, ten cuidado con la brillantina que te pones, porque la brillantina distrae y siempre al día siguiente habrá nuevos retos con más trabajo por hacer. Creo que hay montones de *startups* con este problema en España; y lo peor es las que se esfuerzan en hacer aparentar el éxito, engañándose a si mismas y a su gente”.

10. NO DESCUIDES LA GESTIÓN DEL TALENTO

El proceso para encontrar y retener a las personas adecuadas para el desarrollo de un negocio constituye una actividad clave en el engranaje de una empresa. Por ello es un aspecto al que el emprendedor debe prestar especial atención.

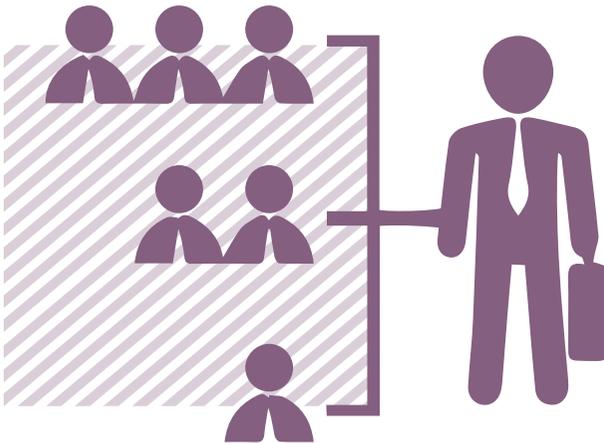
Para el fundador de Mobile Dreams Factory, Alberto Benbunan Garzón, lo esencial en este proceso es “contratar despacio y despedir deprisa”. Es decir, a la hora de seleccionar personas hay que poner gran cuidado, mientras que debe evitarse mantener a personas en un puesto en el que no pueden hacer un buen desempeño. Benbunan recuerda que con frecuencia “los jefes dejan que pase el tiempo esperando a que todo cambie” y recomienda que no se consideren este tipo de decisiones “como algo negativo contra la persona, sino como un favor, porque esto genera cambios en la mentalidad de las personas”. En este sentido recomienda “ser claro en la toma de decisiones” y considera que encontrar a las

personas adecuadas para formar parte de un equipo “es tan importante como buscar el capital necesario para arrancarlo”. **Es vital invertir en la búsqueda de personas que realmente crean en el proyecto, “que sean multidisciplinarias, que presenten diversidad de talentos y que estén alineados en un mismo objetivo”.**

Por su parte, el emprendedor Luis Mestre, fundador de Primer Impacto, recomienda, en línea con Benbunan, que en los procesos de selección se mantenga una idea clara de lo que necesita la empresa y “no se sea excesivamente flexible, especialmente cuando se trata de algún allegado, ya que esto con el tiempo puede ser contraproducente para la empresa”.

“Contratar despacio y despedir deprisa.”

Alberto Benbunan Garzón



11. APRENDE A DECIR 'NO'



“Desbordados por la elevada demanda.”

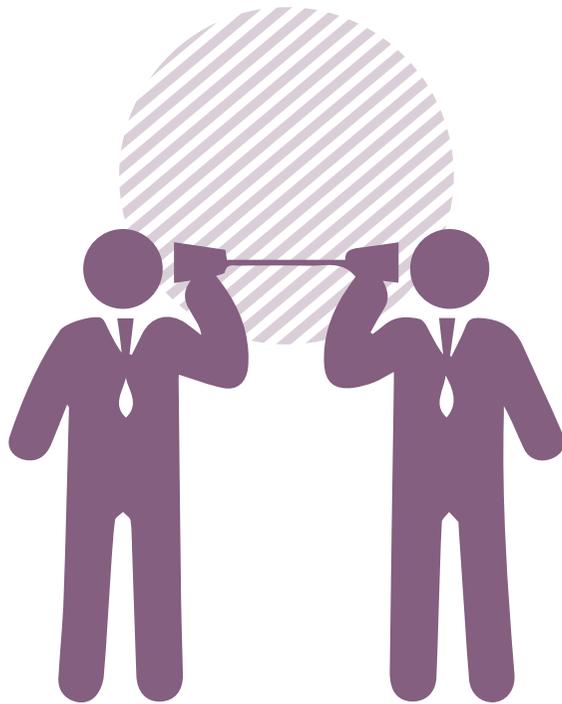
Clemente Cebrián

En las etapas iniciales de una empresa es común tratar de cubrir todas las oportunidades que se presentan dando siempre un “sí” a los clientes para no arriesgarse a perder ninguno. Sin embargo, los emprendedores alertan sobre cómo esto puede ser un error, ya que **ante todo hay que tener en cuenta la capacidad de respuesta real que tiene la empresa.**

Según los emprendedores es preferible decir que “no” a un cliente y disculparse, que hacer las cosas mal y que el cliente no quiera volver a saber de sus productos. Clemente Cebrián, fundador de El Ganso, cuenta que aceptó un contrato para producir para una gran cadena de distribución francesa cuando eran aún una empresa pequeña, y que después se vieron “desbordados por la elevada demanda”. De ahí aprendieron a asumir compromisos en función del tamaño y de la capacidad de su empresa.

En este sentido, el emprendedor Mario Rondán, de Evolucionap menciona que el criterio a seguir debe ser un “optimismo realista”. “Se debe creer en el proyecto, pero también hay que ser realista y consciente de los límites”, explica.

12. CUENTA TU PROYECTO Y RECOGE CONSEJOS



“Es difícil aprender a emprender si no has emprendido, es difícil leerte un libro que te lo enseñe pero lo que más me ha ayudado es contar a gente cómo soluciono mis problemas y escuchar de esos emprendedores qué harían en mis zapatos.”

Emilio Capela

El emprendedor debe estar siempre comunicando su visión y alimentarla de las opiniones y experiencias de los demás. Los emprendedores de éxito recomiendan no menospreciar nunca la cantidad de gente que se conoce y que puede ser de ayuda en algún momento. Por ejemplo, Iñigo Juantegui, creador de La Nevera Roja, cuenta cómo hablando con un inversor recibió consejos que han servido para su carrera en todo momento. Juantegui recuerda: “El inversor nos dijo

que hiciéramos *radar screen*, es decir, pintar un radar y pensar en todo lo que puedes hacer en tres meses, todo lo demás no existe”. Juantegui no olvidó esta idea en el transcurso de su proyecto, lo que le sirvió para tener una idea clara de qué quería, y sobre todo, de qué podía hacer.

Emilio Capela, fundador Lord Wilmore, añade: “es difícil aprender a emprender si no has emprendido, es difícil leerte un libro que te lo enseñe pero lo que

más me ha ayudado es contar a gente cómo soluciono mis problemas y escuchar de esos emprendedores qué harían en mis zapatos”.

Para ello es fundamental comunicar tu proyecto a los cuatro vientos. No obstante, cuando el producto es muy complejo, **“no debes ir con un mensaje muy técnico, debes hablar en términos coloquiales a inversores y socios con el fin de lograr un entendimiento y hacer accesible el mensaje”**, aclara José María López Rodríguez, fundador de Nads.

13. GESTIONA TUS RECURSOS CON PRUDENCIA



“Es indispensable evitar levantar dinero para periodos muy cortos.”

Philippe Gelis

Un riesgo al que se enfrenta la mayoría de emprendedores es el agotamiento de sus recursos iniciales (propios o de inversores) antes de que las ventas permitan sostener la empresa, ya que el punto de equilibrio suele alcanzarse más lentamente de lo previsto. En muchas ocasiones esto ocurre cuando el emprendedor toma decisiones de gasto a corto plazo y se olvida de que el dinero debe durar un tiempo desconocido a priori.

Es indispensable evitar “levantar dinero para periodos muy cortos”, afirma Philippe Gelis, fundador Kantox. Para Román Cantarero, de Vinos y Bodegas, esta idea es clara: **“Hay que pensar en el desarrollo de los proyectos a largo plazo, no pensar solo en los próximos 2-3 años sino en los 5-7 años”**. Sin embargo, recuerda la dificultad de llevar esto a cabo dado el complejo de “bombero” del emprendedor: “Se tiende a querer apagar los fuegos del día a día, sin pensar en qué vas a hacer dentro de unos años. Y esto es un gran error”.

Cantarero también explica cómo la falta de gestión de recursos no solo se debe a los casos en los que se gasta demasiado capital en un comienzo por no pensar en el futuro, sino que también ocurre por no querer gastar: “Al principio cuando tienes recursos limitados no te atreves a contratar a los mejores recursos humanos posibles por temor al coste que tienen, esto una equivocación, es mejor contratar a los mejores desde el principio, porque el proyecto irá mucho más rápido y te desarrollarás más”.

14. TRATA TU RED DE CONTACTOS COMO UNO DE TUS MAYORES ACTIVOS

U

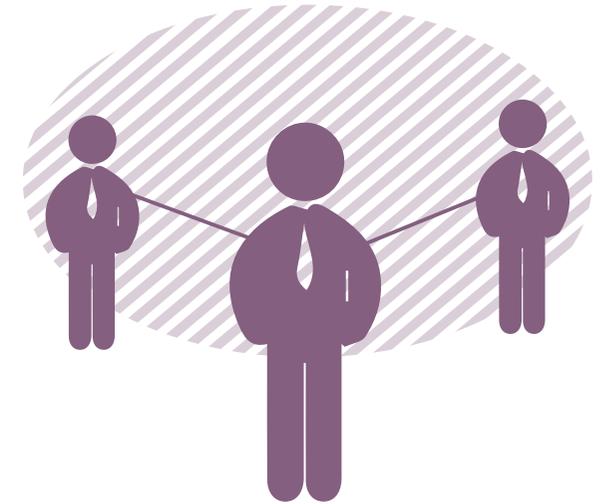
n emprendedor de éxito está hiperconectado. En este punto los emprendedores son tajantes. Para David de Mena, fundador de Primum Health, "sin red de contactos no se puede emprender". A Pedro Moreo, fundador de Ebers, **los contactos le han ayudado a casi todo: "a encontrar clientes, colaboradores y hasta financiación"**. La red no tiene por qué limitarse al entorno cercano, como explica Daniel Vicente, de MedipHealth: "Tras mi paso por el MIT abrí los ojos de verdad, me fue muy útil no solo por la experiencia que obtuve, sino por la gran red de contactos que adquirí en mi paso por allí que me aportaron nuevas ideas y una mejor visión de futuro".

“Sin red de contactos no se puede emprender.”

David de Mena

Y no solo contar con esta red es importante, sino también saber cuidarla y mantenerla mediante el contacto activo con las personas que la conforman. En este sentido, el emprendedor Andrey García, fundador de Mi Refugio Infantil, recuerda la necesidad de "asistir a cursos intensivos semanales y conferencias", lo que afirma les ha ayudado "a desarrollar un plan de empresa exitoso gracias al hecho de estar rodeados de un grupo de gente que está en la misma situación que nosotros".

La figura del mentor también es clave en este proceso de aprendizaje facilitado por el *networking*. En el caso de Beatriz Cerrolaza, de Alise Devices, las negociaciones con su mentor y la asistencia a



reuniones con otros expertos fue lo que les permitió **"aprender lo necesario para ejecutar nuestras ideas con éxito"**. No es casualidad que las instituciones que fomentan el emprendimiento hagan un esfuerzo por aportar contactos a los emprendedores: "nos ayudaron mucho las relaciones que generamos gracias a Madrid Emprende", afirma Nikos Ekizoglou, fundador de Irida.

INNOVACIÓN EN SECTORES TRADICIONALES

INTRODUCCIÓN

La innovación y el desarrollo tecnológico son los pilares para sostener una economía basada en el conocimiento a la que aspiran los países occidentales como España. De ello depende **la competitividad empresarial y la supervivencia en un entorno que cambia a ritmos vertiginosos**. No obstante, con frecuencia se asume que la innovación y la tecnología solo tienen cabida en sectores como la industria o el software. Sin embargo, son en realidad los sectores más tradicionales los que más se pueden beneficiar de nuevas formas de hacer las cosas y los que más amenazados se ven por nuevos modelos de negocio disruptivos.

MIT Technology Review en español, a partir de las entrevistas a 110 emprendedores de éxito, ha podido comprobar que existen en España multitud de casos de éxito de innovación en sectores tradicionales y ha seleccionado algunas historias que pueden servir para ilustrar este mensaje.

“Son en realidad los sectores más tradicionales los que más se pueden beneficiar de nuevas formas de hacer las cosas.”

HISTORIAS INSPIRADORAS DE ÉXITO EN SECTORES TRADICIONALES MEDIANTE LA INNOVACIÓN



Sector Limpieza, higiene y desinfección – Orache Desinfection

El efecto de la crisis económica también ha llegado a sectores como el de la limpieza e higiene, que ha sufrido un notable deterioro en los últimos años debido a la reducción de los presupuestos familiares en el consumo de estos productos. **“Ante la escasez, la gente prefiere comprar productos de limpieza lo más baratos posible y dedicar el presupuesto a otras cosas”**, explica el fundador de la compañía fabricante de lejía, Orache Desinfection, Sergio Mayenco. Por ello las empresas del sector tienden a competir por precio y los clientes cambian de proveedor de un día para otro.

Frente a estos obstáculos Mayenco ha apostado por innovar “saliendo de su zona de confort”, teniendo siempre como fin último “hacer la vida de las personas más sencilla”. Su enfoque consiste en la aplicación de medidas innovadoras que aporten valor añadido a sus productos y que permitan posicionar su marca como algo distinto del resto de ofertas del mercado. Así, Orache Desinfection ha creado pastillas de lejía, en lugar de los tradicionales formatos líquidos en que se comercializa el desinfectante. Este nuevo producto aporta beneficios a los compradores frente al producto tradicional: las pastillas permiten “un ahorro logístico, menos espacio y peso a la hora de transportar el producto, y un ahorro económico”. También mejoran la seguridad, según afirma el emprendedor.

El origen de Orache está en la fabricación de pastillas en general, sin embargo, se percataron de que había una oportunidad en aplicar su experiencia en el sector de las lejías, y pasaron a fabricar este producto en España. Esta forma de competir es la búsqueda de “un océano azul, que hay que explotar”, explica Mayenco, quien considera **la innovación un pilar fundamental que ha favorecido el éxito de su compañía.**

Para Mayenco, los factores claves para alcanzar el éxito en un sector tradicional como lo es la fabricación de productos de limpieza son “tener una estructura pequeña, gran capacidad de innovación, la estrategia muy bien definida y contar con experiencia previa”. Aunque también añade la importancia de tener “confianza en sí mismo y contar con un buen equipo”. Sin duda el planteamiento de este emprendedor ha sido acogido en el mercado internacional ya que el 96% de sus ventas se exportan fuera de España.

“ Innovar saliendo de su zona de confort.”

Sergio Mayenco

Sector Vinícola – Vinos y Bodegas

España, Francia e Italia son los tres mayores productores de vino en el mundo. No obstante, el sector vinícola español ha sufrido grandes cambios en los últimos años por la caída de la demanda interna. En este contexto, la compañía Vinos y Bodegas del emprendedor Román Cantarero, ha buscado nuevas oportunidades mediante la innovación.

“En nuestro caso hace diez años que previmos la situación y nos focalizamos en terceros países, tuvimos que invertir en innovaciones tecnológicas para adaptarnos a las demandas de ciertos países”, cuenta Cantarero. Como ejemplo del resultado de la inversión en formación e instalaciones, han sido los primeros en España en desarrollar el zumo de uva directo recién exprimido NFC y zumos orgánicos (han pasado de producir 0 a 15 millones de litros en 2014), anticipándose a un nicho de mercado con un alto valor añadido y por tanto, “menos competencia”, según explica Cantarero, “para alcanzar un desarrollo más rápido, en un producto que no comercializaba España”. Vinos y Bodegas ha sido una de las primeras empresas del sector en establecer un sistema de depuración para

los vertidos de la planta y han implementado tecnología punta, lo que les ha permitido exportar a los mercados internacionales de Europa del este, Asia y Estados Unidos productos de la uva como el vino granel, el vino envasado, aguardientes de vino, zumos y mosto.

En definitiva, la innovación como valor diferenciador les ha reportado un **“impacto económico positivo en cuanto a la rentabilidad, amortización rápida de la inversión y posicionamiento en los mercados mundiales”**. Estos resultados de una apuesta temprana por la innovación han permitido que la compañía “crezca y se expanda de forma vertical”, concluye el emprendedor.

“En nuestro caso hace diez años que previmos la situación y nos focalizamos en terceros países.”

Román Cantarero



Sector Materno Infantil - Nonabox



La llegada de un hijo supone un esfuerzo adicional para la familia, en la mayoría de las ocasiones los padres sacrifican intereses propios a favor del bebé. "Mientras que el promedio de inversión anual de una mujer en cosmética ronda los 2.500€, el gasto anual en productos para el bebé asciende a unos 10.000€", afirma Ramón Sánchez, fundador de Nonabox, una compañía dedicada en exclusiva a la venta de paquetes de productos para bebés.

El sector de los productos para bebé ha visto un gran crecimiento del e-commerce, debido a las características del comprador: unos padres, por norma general, **jóvenes que están más acostumbrados a la era digital, tienen poca disponibilidad de tiempo y consumen información a través de Internet. Aprovechando esta inclinación se origina una empresa como Nonabox.**

Esta compañía se caracteriza por una forma disruptiva de ofertar productos materno-infantiles. Los servicios que ofrecen permiten a los padres "descubrir marcas nuevas, acceder a probar sus productos antes de comprarlos y así elegir los más útiles y eficaces", desde una plataforma online. La

empresa es considerada como un Discovery Box aplicada al sector materno-infantil, que solo trabaja con productos full-size y cuyo contenido está personalizado y adaptado a las necesidades "de cada etapa de los padres y el bebé".

Según Sánchez, para Nonabox lo más importante ha sido siempre "lograr que toda la cadena que participa en su producción se vea beneficiada". Desde las marcas que proporcionan los productos hasta el cliente final, que tiene la oportunidad de probar multitud de productos a un precio muy inferior al que tendrían en el mercado, "antes de decidir su compra". "Este modelo permite adquirir el producto por primera vez sin haberlo probado previamente al mismo tiempo que genera confianza en el comprador, debido al sistema de evaluación y rating integrado en la tienda online de Nonabox".

Este factor es clave para adaptarse a los cambios en la mentalidad del comprador, que hoy busca formas innovadoras que permitan ajustarse a sus necesidades, tiempos y presupuesto. Los padres de seis países ya disfrutaban de esta forma de adquirir productos para sus bebés.

“ Descubrir marcas nuevas, acceder a probar sus productos antes de comprarlos y así elegir los más útiles y eficaces.”

Sector Agrario – Norma Agrícola Group

Hoy en día la agricultura representa menos del 3% del PIB español (según datos del Instituto Nacional de Estadística) y **pocas personas piensan en este sector cuando se trata de innovación**. No obstante, esto no significa que no existan empresas muy competitivas que han triunfado aplicando nuevas tecnologías a este sector.

La compañía NA Group, fundada por la emprendedora Mercedes Iborra, es una empresa del sector agroalimentario, que inició su trayectoria con la certificación de frutas y hortalizas, y que ha terminado por abarcar los principales estándares internacionales del sector de la alimentación.

Esta compañía ha logrado destacar gracias a la innovación y el desarrollo de soluciones tecnológicas para la agricultura. NA fue la primera empresa en combinar la geolocalización y gestión de información en la producción alimentaria, herramientas “que han revolucionado la forma de ver la producción”, según cuenta Iborra. “Ahora los directivos, productores, corredores y técnicos pueden conocer la ubicación exacta de las fincas y la información más relevante de

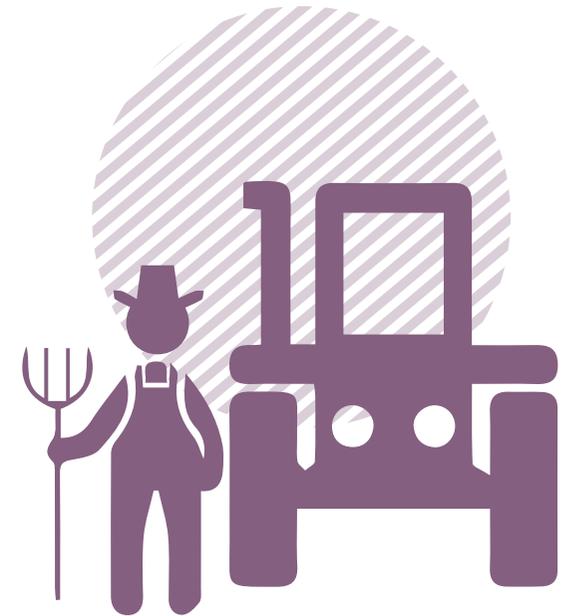
una forma muy simple”, explica la emprendedora, que afirma que esto mejora la competitividad y agilidad de las empresas a un precio competitivo. “Hemos desarrollado un producto exportable y escalable”, explica.

Para esta emprendedora, el deseo o motivación para emprender nace de un profundo conocimiento del sector agrario y de la percepción de que “la tecnología estaba muy alejada de las verdaderas necesidades del sector”. Iborra detectó la necesidad que existía de recibir de forma eficiente gran variedad de información y de gestionar un volumen importante de materia prima.

Para esta emprendedora la innovación es un proceso vital dentro del desarrollo de la empresa, por el cual considera que en ocasiones es necesario sacrificar posibles beneficios para poder “mejorar el producto y servicio”. También considera indispensable “evolucionar de una mentalidad local a otra global”. Como resultado, agricultores de tres continentes ya usan esta tecnología española.

“Que han revolucionado la forma de ver la producción.”

Mercedes Iborra



Sector selección de personal – My Job Company

A pesar de la importancia de la atracción de talento para las empresas, las prácticas de reclutamiento no han cambiado mucho en las últimas décadas: en esencia se mantiene el mecanismo de la publicación de ofertas de trabajo y la recepción de candidaturas. En este contexto surge My Job Company, que ha revolucionado el paradigma del reclutamiento de personal a través del uso de la tecnología. Fundada por Alexander Theis, esta compañía ha creado un nuevo modelo de negocio basado en ofrecer a las empresas una nueva forma de localizar talento: utilizar reclutadores sociales que difunden las ofertas entre sus propios contactos identificando a los mejores candidatos y son compensados económicamente.

Su visión innovadora les ha permitido aunar tecnologías y aprovechar las posibilidades que ofrecen las redes sociales para crear un modelo en que las empresas ahorran tiempo y recursos, ya que reciben directamente a los mejores candidatos gracias a un sistema de referencias. Se capitaliza la interconectividad de los propios empleados a través de redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) para convertirlos en difusores de ofertas (headhunters sociales) y portavoces de la empresa. En definitiva, este modelo sigue el principio “el talento atrae a más talento”.

Theis ha querido incorporar en su compañía su “ideología social”, que ve reflejada en el reconocimiento de su plataforma por parte de los clientes, quienes ven en su producto una forma “de cambiar todo el sistema de reclutar que quieren implantar dentro de su compañía”. Este nuevo modelo de negocio se basa en el diseño de un software que incluye el cloud recruitment o collective recruiting en una plataforma a través de la cual las compañías pagan por optimizar “el proceso de selección de candidatos”.

Según Theis, la clave para sacar el máximo rendimiento a la innovación está en saber “resolver problemas diarios”. Su plataforma emplea la escalabilidad de las redes sociales para potenciar el proceso mejorando “su eficiencia, eficacia, y efectividad”, asegura el emprendedor.

“ El talento atrae a más talento.”



¿PODRÍA ESPAÑA GENERAR EL PRÓXIMO FACEBOOK?

“Hoy las empresas buscan desarrollar avances tecnológicos disruptivos.”

INTRODUCCIÓN

La fama y el reconocimiento mundial que han alcanzado personajes como Steve Jobs o Mark Zuckerberg han hecho que se generen unas altas expectativas en el mundo del emprendimiento tecnológico. Con la mirada puesta en Silicon Valley, hoy las empresas buscan desarrollar avances tecnológicos disruptivos que sean capaces de convertirse en tendencia. Llevando hasta cada rincón del planeta términos como *startup*, *big data*, *social media*, *cloud computing* y *wearables*.

Ante este auge comercial del emprendimiento tecnológico – del que todo el mundo quiere formar parte – cabe preguntarse **qué necesita un país para tener el potencial de generar este tipo de negocios**. Si Zuckerberg consiguió convertirse en el millonario más joven del mundo gracias a una idea brillante basada en la tecnología, ¿por qué no podría conseguirlo un austríaco, belga o español?

En definitiva, ¿podría salir de España la próxima gran empresa del sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que logre revolucionar el mundo como lo ha hecho Facebook o Apple?

Desde **MIT Technology Review en español** se ha tratado de dar respuesta a esta pregunta a través de un análisis del sector tecnológico en base a los casos de éxito españoles. De esta forma se han definido las principales oportunidades y barreras que condicionan el potencial de España frente a los gigantes de la innovación, para crear el próximo gran proyecto tecnológico que transforme el mundo y cree un negocio millonario.

LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Existen una serie de tendencias que favorecen el emprendimiento tecnológico en España:

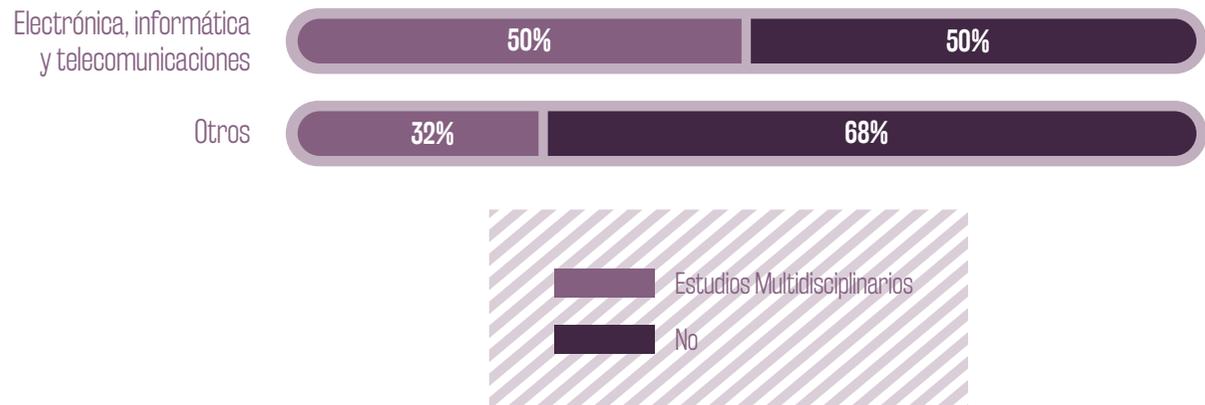
Recuperación notable de la financiación privada disponible en forma de capital semilla o capital riesgo después de la "sequía de fondos" durante la crisis. La red de inversores se nutre de las aportaciones de **aquellos emprendedores que han tenido mucho éxito y disponen de recursos que invertir en nuevos proyectos**, a los que además ofrecen un apoyo valioso como mentores, como se ha explicado en el epígrafe sobre financiación del capítulo 3, factores del éxito. Esta clase de inversiones son más características del emprendimiento tecnológico que de otros sectores. No obstante, en relación con la financiación el experto en emprendimiento y profesor Isidre March recuerda que al recibir una inyección de capital el emprendedor no debe "relajarse", sino que "debe siempre seguir buscando recursos para la empresa y saber dedicarlos a las áreas prioritarias".

Elevada formación del emprendedor tecnológico español. Los emprendedores del sector TIC han resultado ser los más formados de la muestra, ya que un 50% de los mismos contaba con formación multidisciplinaria (con frecuencia formación en negocios además de técnica), frente al 32% para el resto de sectores. Este aspecto es importante, ya que "el ambiente académico y la cultura son factores clave del éxito en el sector tecnológico de los que el emprendedor debe nutrirse en todos los campos posibles", según afirma el experto en emprendimiento tecnológico, inversor y CEO de CEOE internacional, Antonio Fontanini.

Popularidad de nuevos modelos de negocio que reduzcan costes. La crisis ha impulsado a la búsqueda de nuevas oportunidades, y según March, **"quienes las han sabido aprovechar, han salido beneficiados"**. La falta de recursos ha hecho que los consumidores busquen "nuevos productos más económicos", según March, que ofrezcan un precio más competitivo manteniendo la calidad. Con frecuencia, una forma de conseguir ese ahorro es la migración al mundo *online*. Claros ejemplos son BuyVip, plataforma de compras *online* fundada por Gustavo García Brusilovsky, o eltenedor, plataforma de reserva de restaurantes fundada por Marcos Alves. En ambos casos se ofrece acceder a productos y servicios *premium* a un precio asequible.

Proliferación de organismos que apoyan al emprendedor tecnológico. Esta formación de base muy desarrollada se ve además complementada con el asesoramiento y acompañamiento que ofrecen las numerosas incubadoras y aceleradoras que han surgido en los últimos años. Se trata de **entidades públicas o privadas que seleccionan proyectos prometedores en etapas iniciales** y los apoyan de diversas formas para maximizar sus posibilidades de éxito. Existen muchas entidades de este tipo enfocadas en especial a sectores tecnológicos.

Estudios Varios/TIC-Otros Sectores



LAS PRINCIPALES BARRERAS DEL SECTOR

A pesar del incremento de las condiciones favorables para el emprendimiento tecnológico, los comentarios de los emprendedores y expertos apuntan a una serie de dificultades para que los proyectos tecnológicos prosperen en España.

La primera consideración es el tamaño del mercado; cuando se trata de negocios cuyo potencial depende de la cantidad de usuarios, el mercado español es insuficiente. "hay que internacionalizarse", no se dan las condiciones necesarias para llegar a ese nivel, existe el talento, pero el mercado tecnológico español es muy pequeño", afirma Isidre March. Lo mismo ocurre si se pretende desarrollar tecnología o servicios para grandes empresas: **"en España no tienes los grandes clientes sofisticados que hacen falta, para montar una *startup* tecnológica hay que estar presente en Silicon Valley de la misma forma que para montar una empresa de defensa iría a Washington"**, explica Antonio Fontanini.

Por otro lado, muchos emprendedores señalan las dificultades que impone el ordenamiento jurídico español. Francesco Ferro, de Pal Robotics, destaca "las elevadas tasas de autónomos y los gastos de seguridad social extremadamente altos en las primeras etapas de la empresa", como obstáculos que dificultan los inicios de las compañías. Alejandro Villarán, fundador

de Seabery, una compañía que ha desarrollado soluciones de realidad aumentada aplicadas al mundo de la medicina, habla incluso de cómo las deficiencias en la administración llevan en ocasiones a "impagos o retrasos" si contratas con el sector público, que ponen en riesgo el proyecto del emprendedor.

El fundador de Clipping Book, Jorge Mata, considera un freno las "dificultades para obtener financiación por *crowdfunding*". Este sistema participativo que goza de amplio respaldo en otros países y es muy empleado en el sector de las nuevas tecnologías, no tiene tanta penetración en España, donde aún tiene que enfrentarse a trabas legislativas que limitan sus posibilidades.

Las palabras de Elías Pérez Carrera, fundador Quobis, reflejan muy bien el sentir del emprendedor español en relación con la administración: el principal problema es que los funcionarios y legisladores responsables del apoyo al emprendedor no han sido emprendedores y no pueden saber cómo apoyar a un emprendedor porque no se han enfrentado a los mismos problemas.

“Dificultades para obtener financiación por crowdfunding.”

Jorge Mata



LA VENTA DE LA EMPRESA COMO OBJETIVO

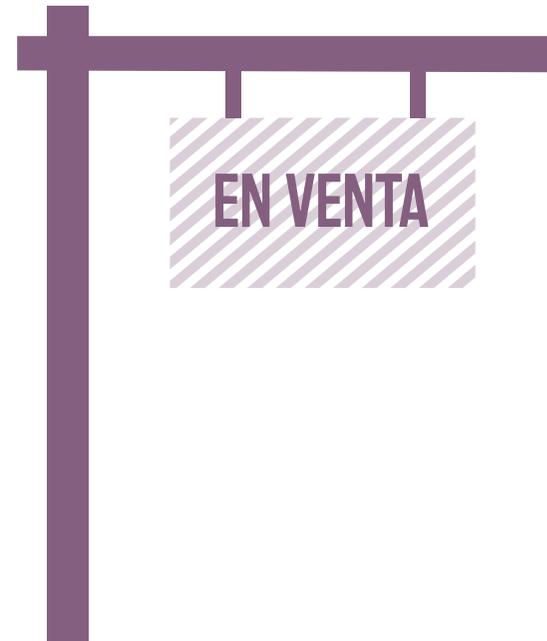
Una aspiración común de las empresas tecnológicas es la conocida como **“estrategia de salida”, es decir, la venta de la compañía emergente a una gran empresa** del sector a cambio de una considerable suma de dinero. Este objetivo es muy común en el mundo del emprendimiento tecnológico, como señalan los expertos Carlos Blanco o Daniel Soriano.

En el ecosistema español esta posibilidad está bastante limitada por la ausencia de un abanico de grandes empresas que estén dispuestas a comprar *startups*. Existen algunas corporaciones como Telefónica, BBVA o Santander que han comprado *startups*, pero son la excepción. De hecho, en muchas de las operaciones millonarias que han tenido lugar en España el comprador fue una empresa extranjera. Varios de los emprendedores entrevistados han tenido éxito atrayendo a multinacionales extranjeras: BuyVip fue comprada por Amazon por unos 70 millones; Indisys fue absorbida por Intel por cerca de 26 millones; eltenedor lo adquirió TripAdvisor por una cantidad confidencial.

“En España son pocas las empresas que reúnen condiciones para ser vendidas por un precio alto”, afirma Isidre March. Por ese motivo, según el experto, los emprendedores españoles saben que la venta puede llegar a largo plazo, esa opción “tiene mucha menor importancia que en EEUU”, donde es más fácil enfocarse a ese objetivo desde el principio.

“ En España son pocas las empresas que reúnen condiciones para ser vendidas por un precio alto.”

Isidre March



REFLEXIONES DE LOS PROTAGONISTAS EN EL SECTOR TIC

Francesco Ferro - Pal Robotics

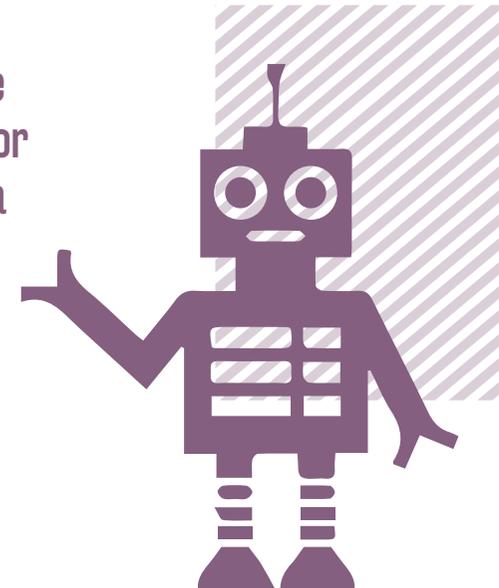
Francesco Ferro encontró la inspiración para emprender en su **“pasión” por el desarrollo y la comercialización de la robótica, una tecnología con la que espera mejorar la calidad de vida de las personas.** Para ello, este emprendedor creó la empresa Pal Robotics, junto con un equipo de ingenieros apasionados que diseñan, ensamblan y personalizan robots humanoides.

Pal Robotics ayuda a sus clientes a integrar la investigación robótica de última tecnología en los negocios. Por ejemplo, estos robots humanoides guían, atienden y ayudan a los invitados o se pueden combinar con software para realizar el inventario de tiendas o almacenes automáticamente.

En su caso particular conseguir la financiación y montar el proyecto en un país como España ha sido muy difícil, porque la aversión al riesgo del inversor es grande y son reticentes a apostar por un sector emergente como la robótica. Aun así ya ha conseguido el reconocimiento por parte de las empresas líderes en el sector, ubicadas en Japón.

“Conseguir la financiación y montar el proyecto en un país como España ha sido muy difícil, porque la aversión al riesgo del inversor es grande y son reticentes a apostar por un sector emergente como la robótica.”

Francesco Ferro



“La administración española no ayuda a los emprendedores lo suficiente, el sistema está hecho para que se trabaje en una empresa grande y se tenga una hipoteca.”

Jorge Mata

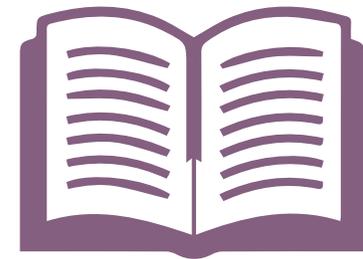
Jorge Mata - Clipping Book

Jorge Mata, el emprendedor más joven de toda la muestra de entrevistados (20 años), se inclina por la innovación de carácter disruptivo. **Su producto es un buscador online que presenta la información de manera gráfica, combinando información de redes sociales, imágenes e información recogida de la web.**

Para Mata, el principal obstáculo es la demora excesiva en la obtención de financiación. Por un lado, los bancos apenas ofrecen créditos y los fondos de capital riesgo imponen condiciones muy exigentes, lo cual limita el potencial innovador de las pequeñas empresas.

Mata opina que la administración española “no ayuda a los emprendedores lo suficiente, el sistema está hecho para que se trabaje en una empresa grande y se tenga una hipoteca, pero no se fomenta el desarrollo de negocios”, explica. Según el emprendedor existe una rutina de trabajo muy relajada, “no es extraño ver comercios cerrados de dos a cinco y no se entiende ni se comparte la cultura emprendedora, que exige trabajar 14 horas diarias”.

Al respecto de una solución al problema, Mata cree que las instituciones deberían centrarse tanto en facilitar el emprendimiento como en impulsarlo, “ambas cosas son necesarias: quitar trabas, haciendo las cosas fáciles y que los bancos o el Estado apoyen y den más ayudas a los emprendedores”. “Facilitar la creación de nuevas empresas e impulsarlas a mantenerse es tan importante como ayudar a las que ya están consolidadas”, afirma Mata.



Gustavo García - BuyVip



Gustavo García Brusilovsky creó el portal *online* Buy Vip para la venta de artículos de moda exclusivos y de oferta, que fue adquirido por Amazon por 70 millones de euros. Según García, el entorno de la crisis económica fue lo que le permitió la creación de su compañía y la venta a una gran empresa como Amazon. Según explica, **la falta de oportunidades de inversión por la caída de otros sectores como el inmobiliario hizo que los buenos proyectos como el suyo tuviesen menos competencia para encontrar financiación.** “La crisis impulsa que se creen nuevos modelos de negocio en los que antes ni se pensaba”, afirma.

Además, por efecto de la crisis hubo en 2008 un enorme excedente de *stock* de ropa, y las marcas estaban interesadas en vender artículos a precios más razonables. Ahí entró en juego el planteamiento de Buy Vip, que en otro momento hubiese tenido más difícil acceder al producto para vender.

También considera que el Gobierno tiene ahora mismo “problemas más grandes que el emprendimiento”, aunque opina que se menosprecia la relevancia del papel de los emprendedores para salir de la situación actual: “Los emprendedores no van a arreglar el país hoy, pero si lo harán con el paso del tiempo a medida que sus empresas sean consolidadas”.

Menciona el caso de la espera administrativa que tuvo que sufrir en la fusión de una de sus empresas, Alice.com con Home 24x7, “algo que hubiera sido impensable en Estados Unidos”. En definitiva, para García, las principales barreras del emprendedor tecnológico en España son “las barreras legales”.

“ Los emprendedores no van a arreglar el país hoy, pero si lo harán con el paso del tiempo a medida que sus empresas sean consolidadas.”

Gustavo García Brusilovsky

“El mercado español es un poco difícil, porque ve la tecnología demasiado innovadora.”

Juan José Rider

Juan José Rider - Paythunder

Cerca de 500.000 millones de euros se moverán en 2017 desde teléfonos inteligentes y tabletas. Y dentro de este futuro, el emprendedor Juan José tiene claro el lugar que ocupará su empresa: **“Nuestros padres pagaban con dinero, nosotros con tarjeta de crédito y nuestros hijos pagarán con PayThunder”**.

A pesar de que la empresa y la tecnología de Rider vienen de Córdoba, este emprendedor tiene la ambición de que su tecnología llegue pronto a otros mercados en los que los usuarios estén más habituados al pago móvil y no tenga que enfrentarse al “inmovilismo” español. “El mercado español es un poco difícil, porque ve la tecnología demasiado innovadora”.

Sobre el apoyo por parte las instituciones que fomentan el emprendimiento, Rider afirma haber recibido “tan solo una palmada en la espalda”, y considera la falta de ayudas para conseguir financiación como uno de los mayores obstáculos a los que se ha enfrentado a lo largo de su trayectoria.

Según el emprendedor se hace mucho “ruido”, de cara al exterior, pero “a la hora de la verdad” hay pocas iniciativas que realmente lleguen a funcionar. “Se quiere dar la imagen de fomentar el emprendimiento, pero aquí no existe el apoyo real que hay en otros países”. Para ilustrar este contraste, Rider habla del ejemplo de Israel, donde se subvenciona el 100% de la inversión en I+D+I, y “si inviertes un millón, el Estado invierte lo mismo, algo que aquí es impensable”, explica.



CONCLUSIÓN

España ya cuenta con casos de éxito que prueban que existe el talento y la formación necesaria para generar proyectos muy prometedores. No obstante, las expectativas del emprendedor deben ajustarse a las circunstancias de un mercado que por su propio tamaño no ofrece las mismas posibilidades que mercados de referencia como el estadounidense.

Los expertos conocedores de múltiples ecosistemas de emprendimiento, como Antonio Fontanini, **identifican cinco elementos que deben darse para que puedan nacer proyectos que revolucionen el panorama tecnológico:**



De estos cinco elementos, **España cuenta al menos con los dos primeros** pero tiene mucho por hacer en el resto. La eliminación de trabas legislativas y el cambio cultural al que está empujando la crisis

pueden llevar a que España reúna en el futuro las condiciones necesarias para situarse a la vanguardia del emprendimiento tecnológico.

UNA NUEVA FORMA DE EMPRENDER: LA METODOLOGÍA LEAN

INTRODUCCIÓN

En un mercado que cambia cada vez a mayor velocidad, la incertidumbre a la hora de lanzar nuevos proyectos es máxima y los recursos disponibles para cada iniciativa limitados. En este contexto, cada vez son más los emprendedores que optan por el uso de metodologías ágiles o *lean*, con el objeto de **reducir la incertidumbre y determinar cuanto antes y con el menor coste qué es lo que el mercado necesita.**

La metodología *lean* se basa en el aprendizaje validado, la experimentación y la iteración como técnicas para lanzar nuevos productos al mercado sin tener que pasar por los lentos y costosos procesos de desarrollo tradicionales. Partiendo de estas premisas, los emprendedores pueden acortar los ciclos de desarrollo de los productos midiendo el progreso del proyecto a través del *feedback* de los clientes. Según ha podido comprobar **MIT Technology Review en español** a través de sus entrevistas, se trata de una metodología cada vez más empleada por los emprendedores españoles de éxito.

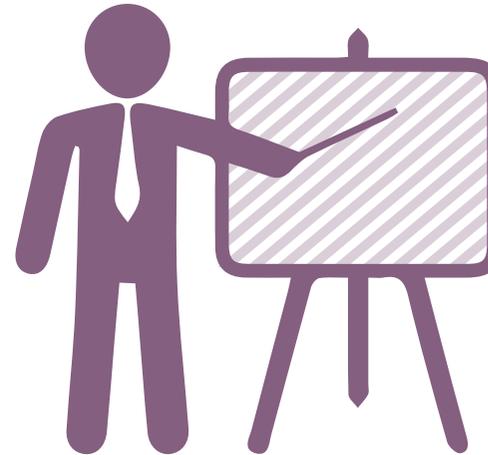
“La metodología lean se basa en el aprendizaje validado, la experimentación y la iteración.”

ORIGEN DE LA METODOLOGÍA *LEAN*

Este conjunto de prácticas que se engloba bajo el concepto de *Lean Startup*, obra de **Eric Ries**, emprendedor y autor del libro ***The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business***. La teoría de Ries se fundamenta en adaptar el método *Lean Manufacturing*, creado por TOYOTA hace décadas, al desarrollo de las tareas propias de una *startup*. Frente al modelo de producción masiva que proponía el Fordismo, TOYOTA planteó un nuevo modelo enfocado a entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios: es decir ajustados (*lean* en inglés). Este planteamiento se centraba en buscar directamente las características más deseadas por el cliente, frente a la creación en masa de productos estándar que deben después "colocarse" en el mercado. Este modelo reduce el desperdicio de recursos así como los gastos y tiempos de producción a través de un constante diálogo con el mercado desde el comienzo que permite reducir el margen de error en el futuro.

Las actividades principales de una *startup*, según esta metodología, son convertir ideas en productos (construir), medir cómo responden los clientes y decidir si conviene hacer cambios o mantener la estrategia (aprender). Todo esto convertido en un ciclo de crea-mide-aprende, al que deberían estar enfocados todos los procesos en una *startup*.

“ Convertir ideas en productos (construir), medir cómo responden los clientes y decidir si conviene hacer cambios o mantener la estrategia (aprender).”





EL IMPACTO DE LA METODOLOGÍA *LEAN* EN ESPAÑA

El lenguaje *lean* comienza a oírse cada vez más en España, en buena medida gracias al papel de las incubadoras, aceleradoras y otras entidades de apoyo al emprendedor, que frecuentemente incorporan en su catálogo formativo o de asesoramiento esta clase de contenidos.

Para emprendedores de éxito como María López Valdés, creadora de Bitrain, conocer la metodología *Lean Startup* ha sido fundamental para centrar los recursos escasos en aquellas iniciativas con más posibilidades de éxito.

Este enfoque también ha sido fundamental para Carolina Grases, fundadora de Sendekia y especialista en *Lean Startup*. Grases considera que lo fundamental de este proceso es que se enfoca en la validación del modelo de negocio planteado trabajando de la mano del cliente, para que sea un "aliado en el desarrollo del producto". Este enfoque **disminuye la necesidad de tener "miedo a crear cosas nuevas o presentar nuevos proyectos"** y facilita ser "más receptivo a las

expectativas y condiciones del mercado cambiante", según Grases, quien se ha servido de estas técnicas para definir el modelo de negocio de su empresa de ingeniería dedicada a la innovación en sector de energías renovables.

Para Xavier Guardia, creador de Soft for You, las metodologías ágiles permiten "potenciar el germen de una idea que nace de los clientes". Mientras que, Manuel Arrufat, fundador de Biicode, considera que sirven para conseguir el primer "*product market fit*", es decir, ese nicho de clientes que "están dispuestos a pagar por tu servicio", y que es vital para el desarrollo del proyecto y sus posibilidades de éxito a largo plazo.

A continuación se describen las claves para la aplicación de esta metodología, de la mano de los emprendedores que las han empleado con éxito.

“Potenciar el germen de una idea que nace de los clientes.”

Xavier Guardia

Involucrar al mercado desde el principio

Llevado al extremo, este principio implica que **debes tratar de validar con el cliente que has identificado una necesidad real**, incluso antes de invertir un solo euro. Un buen ejemplo es el de Justo Hidalgo, creador de 24symbols, una plataforma de libros *online*. Justo afirma que “buscaron la validación por parte del mercado antes de dar el salto y dejar su empresa anterior”. Una vez dado este paso, logró vender su idea al primer inversor “con tan solo un *powerpoint*”, en el que presentaban el aprendizaje reunido del mercado. Todo esto incluso antes de que la metodología *lean* se popularizara, es decir, Justo y su equipo lo aplicaron de forma intuitiva.

Para esto es necesario tener contacto directo con el cliente: “Se debe escuchar al cliente, entenderlo y decidir si es viable realizar los ajustes pertinentes al producto”, afirma Jennifer Franco, fundadora de School and Fashion.

“Buscaron la validación por parte del mercado antes de dar el salto y dejar su empresa anterior.”

Justo Hidalgo

Prueba y error

El contacto con el cliente se realiza a través de experimentos, que son la forma de comprobar las hipótesis subyacentes al modelo de negocio planteado. El experimento debe tratarse de la versión mínima del producto que **permite aprender lo máximo con el mínimo esfuerzo**, la menor inversión y el menor tiempo de desarrollo posible. Pero este proceso de experimentación debe ser lo más ágil posible, el objetivo debe ser “salir cuanto antes al mercado, ya que hasta que no sales no sabes cómo responderán los clientes”, en palabras de Diego Lasaos, fundador de Certicalia.

“Salir cuanto antes al mercado, ya que hasta que no sales no sabes cómo responderán los clientes.”

Diego Lasaos



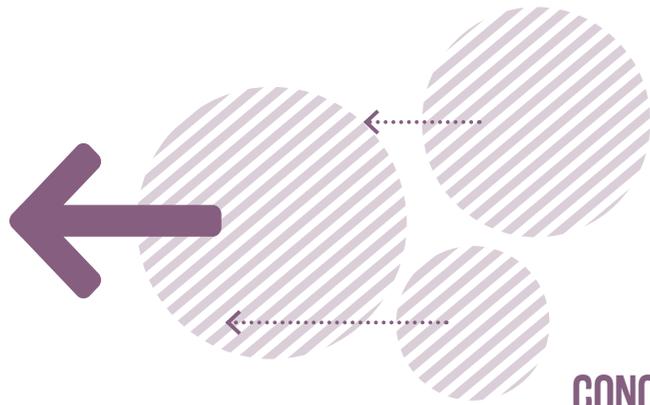
Reaccionar rápido

En caso de que el mercado nos muestre que partíamos de un planteamiento erróneo, debemos pivotar: realizar cambios en la estrategia o modelo de negocio de forma rápida, minimizando las pérdidas económicas y de tiempo.

Diego Cabezudo, creador de Gigas, comenzó su proyecto con un enfoque al sector de las pymes pero al poco tiempo decidió pivotar al segmento de grandes empresas. “Ahora nos enfocamos en empresas medianas y grandes que representan más del 80% de nuestra facturación. Adicionalmente, **cambiamos el enfoque de la compañía del marketing online a otras vías de comunicación, porque lo importante es reaccionar rápido**”. También Santos García, fundador de Quieru, tuvo que realizar grandes cambios en su planteamiento inicial para adaptarse a sus clientes. “Antes cobrábamos por adelantado, ahora tras la venta, cuanto más aprendes del mercado más probable es que tengas que pivotar”.

“Antes cobrábamos por adelantado, ahora tras la venta, cuanto más aprendes del mercado más probable es que tengas que pivotar.”

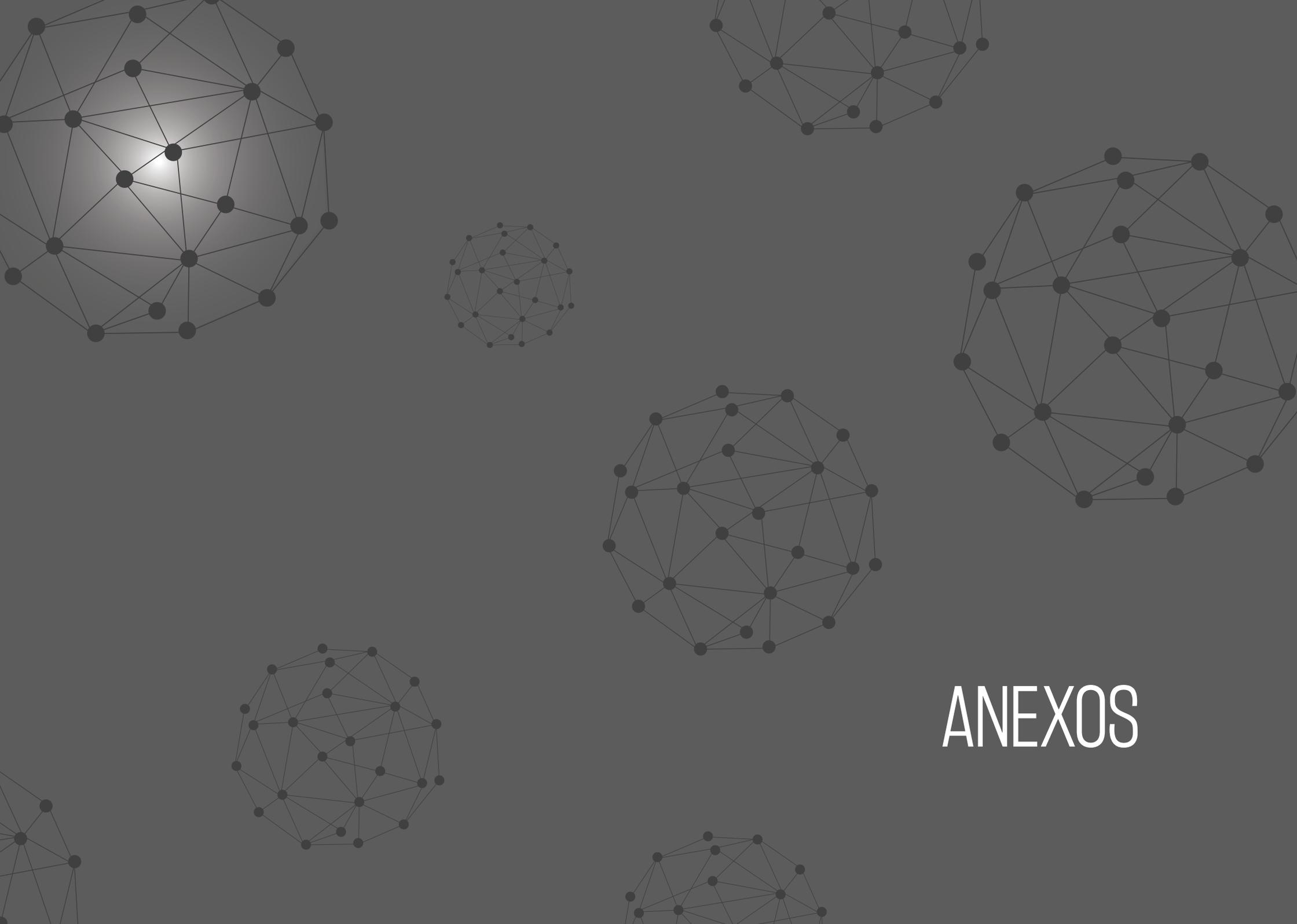
Santos García



“ Un plan de negocio es un documento que contiene hipótesis, no hechos.”

CONCLUSIÓN

En definitiva, un plan de negocio es un documento que contiene hipótesis, no hechos, por lo que resulta más eficaz **definir de forma rápida el modelo de negocio planteado y dedicar los esfuerzos a verificarlo en el mercado**, más que a reflejarlo en detalle sobre el papel acompañado de estimaciones sin base real. Emplear metodologías lean puede ayudar a encontrar ese modelo que funciona antes de que se agoten los recursos escasos: tiempo, dinero y entusiasmo. De hecho, hay emprendedores que lamentan no haber aplicado esta metodología desde el principio, como es el caso de Jesús Miguel Pérez, fundador de Tedcas.



ANEXOS

ENTREVISTADOS

MIT Technology Review en español querría agradecer a todas las personas entrevistadas su colaboración. Su tiempo, su experiencia y conocimientos han hecho posible este informe.

EMPRENDEDORES

Nombre del emprendedor	Nombre de la empresa
Albert García	Verticomm
Albert Nieto Riera	Seedtag
Alberto Benbunan Garzón	Mobile Dreams Factory
Alejandro Villarán	Seabery
Alessia Comis	Pidelaluna
Alexander Theis	My Job Company
Alfonso Jiménez	Cascajares
Alfredo Romeo	Intelify
Álvaro de Remedios	Arcano Group
Ander Michelena	Ticketbis
Andrey García	Mi Refugio Infantil
Ángel López Samartino	Ozone Drive
Antonio Calle Tomás	Energy Sentinel
Arma Kleinepier	MadwaytoMadrid
Beatriz Cerrolaza	Alise Devices
Bernat Olle	PureTech Ventures
Carles García Seguí	Troya Intelligence
Cesar Mariel	Iristrace
Clemente Cebrián	El Ganso
Daniel Vicente	MedipHealth S.L. / Tecatel S.L.
David de Mena	Primum Health
David Gil Pérez	Qoolife
David Horna Tomás	Aglaris Cell

EMPRENDEDORES

David Planelles	Zoomlabs
Diana Rodríguez Jiménez	Geobage Resources
Diego Cabezudo	Gigas
Diego Lasaosa	Certicalia
Elías Pérez-Carrera	Quobis
Emilio Capela	Lord Wilmore
Eugenio Herrero	Safety GPS
Fabián Pedrero Gallego	Creamebooks
Francesco Ferro	Pal Robotics
Francisco Javier Gómez	Qualicard
Gabriel Herrero-Beaumont	Bluemove Carsharing
Gerard Vidal	Enigmaedia
Gloria Eisman	Lightbee SI
Gonzalo Frias	BLACKBASS PADEL
Gonzalo Martín Díaz	Cubenube
Gustavo García Brusilovsky	BuyVip
Hans Supèr	Braingaze
Herme García	PeopleCall
Hugo Francisco Albornoz	Neolabels
Ignacio Grillo	Car Angel
Ilko García Pérez	Umanick Technologies, S.L
Iñigo Juantegui	La nevera roja
Iván Navas	Doofinder
Javier Cocheteux De la Fuente	Nidits
Javier Pascual	Radmas

EMPRENDEDORES

Jennifer Franco	School & Fashion
Jesús Miguel Pérez	Tedcas
Jesús Mora	STEL Solutions
Jordi Ber	Habitissimo
Jorge Dobón	Demium Startups
Jorge Mata	Cliping Book
Jorge Schnura Beceno	Tyba
José David Poveda	From the Bench
José Luis García	Fiditi
José María López Rodríguez	Nads
José María Ozamiz	Wegow
José María Vilaboy	Xaraleira
Josep-Lluís de Gabriel i Eroles	Bitlonia
Juan Moreno Sastoque	Bioengineering Group
Juan Carlos García Chillón	Alatel
Juan José Rider	Paythunder
Juan Manuel Vinós Checa	Bultacomotors
Juan Torroba	Alumni Global Search
Justo Hidalgo	24symbols
Lourdes Rivas	Geartranslations
Luis Mestre	Primer impacto
Luis París	Parclick
Manuel Arrufat	Biicode
Manuel Díaz Sanz	Trecone
Manuel Muñiz	Yamimoto

EMPRENDEDORES

Marcos Alves	eltenedor
María López Valdés	BitBrain
Mario Rondán Fernández	Evolucionapp
Marisa Wic y Manuel Estellés	Oteara
Marius Robles	Relmagine Food
Marta Esteve	Rentalia.com, Toprural.com & Soysuper.com
Matías Dumont	Antiestático
Mercedes Iborra	Norma Agrícola Group
Mónica de Oriol	Seguriberunamo
Nacho de Pinedo	ISDI
Natalia Pedrajas	APEC
Nikos Ekizoglou	Irida
Nuria Vilanova	Inforpress
Óscar Carrasco Quilis	SistelBanda SA
Oscar Fernández Muñoz	Mucho Move
Pablo Rabanal	Reclamador.es
Papo Kling	Kling
Paulina Malko	Clever consulting
Pedro Espinosa Martínez	Llaollao
Pedro Moneo	Opinno
Pedro Móreo	Ebers
Pepe Borrell	Crowdcube
Pere Del Campo García	KC Solutions
Philippe Gelis	Kantox
Pilar Manchón	Indisys

EMPRENDEDORES

Rafael Forcada Martínez	Actualmed
Ramón Sánchez	Nonabox
Roberto Martín	MOAH
Román Cantanero	Vinos y bodegas
Santos García	Quiero
Sergio Escote	Optima Network
Sergio Mayenco	Orache desinfección
Sira Pérez De La Coba	Shot & Shop
Stefan Götz	Biobam Bioinformatics
Talal Benjelloun	Glamping Hub
Tom Horsey	Crazy4media
Xavier Guardia	Soft for You

EXPERTOS

Nombre	Organización	Responsabilidades
Alejandro Vesga	Revista Emprendedores	Director de la revista
Antonella Broglia	Conferencia TEDx	Embajadora de conferencias TEDx, actriz, directiva y consultora
Antonio Fontanini	CEOE Internacional	CEO, inversor y emprendedor
Carlos Blanco	Akamon - Grupo ITnet	Emprendedor e inversor en <i>startups</i> , experto en emprendimiento en internet
Carolina Grases	Sendekia	Emprendedora industrial y asesora de startups, especialista en metodología Lean Startup
César Pontvianne	Plásticos Durex	CEO, Empresario
Daniel Soriano	IE Business School	Director del centro de innovación y emprendimiento, profesor de emprendedores
Emilio Martínez Gavira	MadridEmprende	Director de Incubadora de nuevas empresas y bloguero en Todostartups
Guillermo del Haro	IE - Universidad Rey Juan Carlos	Profesor de economía aplicada, creador de Generación "C" y parte del Venture Lab del IE
Íñigo Serrano	Emtrics, Keweno	Cofundador. Exdirectivo de grandes empresas
Isidre March	Universidad de Valencia	Director del Máster en Gestión y Creación de Empresas Innovadoras. Investigador
Javier Agüera	Blackphone, Geeksphone	Cofundador. Asesor de varias <i>startup</i>
Javier Andrés Marín	Ticketea	Fundador. Mentor y profesor de emprendedores
Javier Megías	Startupxplore	Emprendedor e inversor

RECONOCIMIENTO AL EQUIPO

MIT Technology Review en español quiere agradecer especialmente el apoyo del equipo de marca de Chivas Regal en la difusión de este estudio dentro de su campaña **“Win the Right Way”**, como parte de su apuesta decidida por el emprendimiento con valores.

Dirección del proyecto

Daniel Medina

Javier Iglesias

Equipo de trabajo

Libia María Renza

Teresa Alameda

Román Cantarero

José David Rondón

Luis Herradón

Equipo de diseño

Noelia Álvarez

Beatriz Ferreira

Javier Medina

Equipo de soporte

Tommaso Canonici

Marta del Amo

Adrián Fernández

Resto del equipo de Opinno Think

Rafael Salazar

Néstor Rodríguez

Elena Rodríguez

Laura García

Félix Rodríguez

Irene Martín

Beatriz Duque

Libia Renza

Noemí de la Fuente

Jesús Obelmejías

Alejandro Briceño

Bernardo Deschamps

Elijah Rabek

Marcela Priwin

Blanca Boix

BIBLIOGRAFÍA

- Baucus, D. A; Human, S. E. (1994). Second-career entrepreneurs: A multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(2), 41-71.
- Claire, L. (2011). Re-storying the Entrepreneurial Ideal: Lifestyle Entrepreneurs as a Hero? *Journal for Critical Organización Inquiry*, 10, 1-2.
- Dyer, W.G.J. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (2), 7-21.
- Eikhof, D. R; Haunschild, A. (2006). Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity & Innovation Management*, 15(3), 234-241.
- Grant, A. (2013). *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*. Viking Press, 2013.
- Global Entrepreneurship Monitor, Informe GEM España 2013. Red Española de Equipos Regionales. CISE (Centro Internacional Santander Emprendimiento).
- Gurley-Calvez, T; Biehl, A; Harper, K. (2009). Time-use patterns and women entrepreneurs. *American Economic Review*, 99(2), 139-144.
- Haber, S., & Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119-145.

BIBLIOGRAFÍA

- Hisrich, R.D; Brush, C.G. (1986). The woman entrepreneur: Starting financing and managing a successful new business. Lexington Books, Lexington.
- Hormiga, E; Batista Canino, R.M. (2009). The importance of entrepreneur's perception of success. *Review of International Comparative Management*, 10, 990-1010.
- Jain, R.K. (2011). Entrepreneurial Competencies A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research. *Vision The Journal of Business Perspective*, 15, 127-152.
- Johnson, D.E; Bishop, K. (2002). Performance in fast-growth firms: The behavioral and rol demands of the founder through the firm's development. *Managing people in entrepreneurial organizations*, JAI Press, Amsterdam, 1-22.
- Lashley, C; Rowson, B. (2007). Trials and tribulations of hotel ownership in Blackpool: Highlighting the skills gaps of owner-managers. *Tourism & Hospitality Research*, 7(2), 122-130.
- McClelland, D.C. (1965). Need achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- McClelland, D.C. (1967): *The achieving society*. Free Press. New York.
- Mottiar, Z. (2007). Lifestyle entrepreneurs and spheres of inter-firm relations: The case of Westport, Co Mayo, Ireland. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, 8(1), 67-74.
- Penrose, E.T (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell, 1959, 1026-1028.
- Reich, R.B (1978). Entrepreneurship reconsidered: The Team as Hero. *Harvard Business Review*, May Issue, 1978.
- Robinson, P.B; Stimpson, D.V; Huefner, J.C; Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer, 15(4), 13-30.

BIBLIOGRAFÍA

- Sexton, D.L.; Bowman, N. (1985). The entrepreneur: A capable executive and more. *Journal of business venturing*, 1, 129-140.
- Singh, S. (1989). Personality characteristics, work values, and life styles of fast- and slow-progressing small-scale industrial entrepreneurs. *Journal of Social Psychology*, 129(6), 801-806.
- The Fidelity Charitable Gift Fund y Ernst & Young (2010). *Entrepreneurs and Philanthropy: Investing in the future*.
- Tregear, A. (2005). Lifestyle, growth, or community involvement? The balance of goals of UK artisan food producers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(1), 1-15.
- Xie, C. (2014). Why do some people choose to become entrepreneurs? An integrative approach. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (1).