



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Las startups en el nuevo entorno  
económico mundial.  
Factores principales para su  
desarrollo.**

Autor: Daniel Celada López  
Director: Rosa Martínez Cal

MADRID | Junio de 2019

## RESUMEN

En este proyecto se va a abordar la realidad de las startups, un nuevo surgimiento en el entorno económico mundial en el último siglo que se ha posicionado como una realidad que compite con las empresas de carácter más tradicional.

El objetivo principal del estudio será determinar cuál es el factor fundamental a la hora del desarrollo de una startup en el contexto empresarial actual. Para ello, se hace un exhaustivo análisis del concepto de startup, se compara con las empresas tradicionales, se identifican y explican los factores que forman parte de su desarrollo y se establece una conclusión.

Palabras clave: “startup”, “entorno económico”, “empresa tradicional”, “factores”, “emprendimiento”, “*timing*”, “idea”, “modelo de negocio”, “equipo”, “financiación”.

## ABSTRACT

This project is going to address the reality of startups, a new emergence in the global economic environment in the last century that has positioned itself as a reality that competes with companies of traditional nature.

The main objective of the study will be to determine what is the fundamental factor when developing a startup in the current business context. To do this, a thorough analysis of the concept of startup is made, compared with traditional companies, the factors that are part of their development are identified and explained and a conclusion is established.

Key words: “startup”, “economic environment”, “traditional company”, “factors”, “entrepreneurship”, “*timing*”, “idea”, “business model”, “team”, “financing”.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS E INTERÉS EN EL TEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>3. METODOLOGÍA APLICADA.....</b>	<b>8</b>
<b>4. ESTRUCTURA GENERAL.....</b>	<b>10</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.....</b>	<b>11</b>
<b>5.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS STARTUPS .....</b>	<b>12</b>
<b>5.2.1 LA INNOVACION .....</b>	<b>12</b>
<b>5.2.2 BASE TECNOLÓGICA.....</b>	<b>14</b>
<b>5.2.3 PERFIL DE LOS FUNDADORES.....</b>	<b>16</b>
<b>5.3 DIFERENCIAS PRINCIPALES CON LAS EMPRESAS TRADICIONALES ...</b>	<b>17</b>
<b>5.4. FUENTES DE FINANCIACION .....</b>	<b>19</b>
<b>6. ESTADO DE LA CUESTIÓN: ACTUALIDAD EMPRESARIAL A NIVEL GLOBAL .....</b>	<b>25</b>
<b>7. FACTORES FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE LAS STARTUPS .....</b>	<b>28</b>

<b>8. LA FINANCIACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE STARTUPS.....</b>	<b>33</b>
a) Las 4Fs: founders, family, friends & fools.....	33
b) Aceleradoras e incubadoras de startups .....	34
c) Private equity y venture capital o capital riesgo.....	35
d) Crowdfunding .....	36
<b>1) Ventajas (Font, 2019) .....</b>	<b>36</b>
• Velocidad y accesibilidad .....	36
• Comercialización .....	37
• Control total .....	37
• Atracción al cliente .....	38
• Numerosas opciones .....	38
<b>2) Inconvenientes (Font, 2019).....</b>	<b>38</b>
• Rechazo.....	38
• Competencia .....	38
• Alcanzar el umbral.....	39
• Cuotas .....	39
• Filtración de información.....	39
• El riesgo de fracaso.....	39
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>43</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La vida de las personas sigue unos ciclos y etapas que, normalmente, tienden a ser muy parecidos entre los seres que conviven en sociedad. Todo ser humano nace, crece, se desarrolla, se reproduce y se termina muriendo. Es un ciclo biológico que siempre se repite en las personas que desarrollan una vida normal.

En la fase del desarrollo, que es la menos biológica, los humanos, como seres dotados de razón, según la formación recibida en su infancia, son capaces de adquirir unos conocimientos que les servirán para ir expandiendo su conocimiento, sus límites y su capacidad de adaptación ante entornos desconocidos.

Esta realidad vivida en la vida del ser humano es semejante a la realidad empresarial de los últimos años. Un entorno que se encuentra en constante cambio, con un avance desenfadado de nuevas tecnologías y con los seres humanos interactuando en el panorama global, conectándose a millones de kilómetros los unos con los otros gracias a los sistemas de comunicaciones tan avanzados con los que se cuentan hoy en día, estando enterados al momento de las noticias que suceden en la otra punta del mundo, y realizando constantes consultas de información con el objetivo de desarrollar sus negocios de la mejor manera posible.

En este contexto entra en escena un nuevo panorama empresarial, en el que las empresas de nueva creación, que en este proyecto se referirán como startups, desempeñan un papel cada día más importante, hasta el punto de que son cada vez una realidad más presente en el contexto mundial y se están erigiendo como posibles alternativas a los negocios tradicionales.

Es por ello que estas nuevas realidades empresariales tienen que ser tratadas como una alternativa seria y viable, para lo cual hace falta ser conocedor de sus orígenes, funcionamiento, desarrollo en los últimos años y su estado actual en el contexto empresarial.

De esta manera, se pretende analizar como el desarrollo de las startups ha emergido con los negocios tradicionales, generándose un nuevo entorno económico y abriendo aún más las posibilidades a los trabajadores a la hora de escoger la alternativa que más satisfaga sus

intereses a la hora de realizar una actividad empresarial concreta.

## 2. OBJETIVOS E INTERÉS EN EL TEMA

El panorama empresarial global resulta un contexto de especial relevancia para todos los trabajadores de los diferentes tipos de empresas que existen en el mundo.

De cualquier forma, el trabajo en las startups y los cambios que este tipo de empresas han sufrido en los últimos años me suscita un interés especial, dado que cada día son más las personas conocidas que se lanzan a desarrollar un proyecto personal o que comienzan a trabajar en una empresa de este tipo.

Concretamente, en mi caso particular, el interés surge a raíz de la entrada de uno de los miembros más cercanos de mi familia (mi hermano mayor) a trabajar como becario en una startup de base médica, cuyo objetivo principal es la comercialización de asistencia sanitaria de un médico para cualquier dolencia a través de una App, sin necesidad de desplazamiento a un centro sanitario en el que ser evaluado. La idea reside en que, en la propia App, cada cliente pueda tener un perfil determinado, con unos médicos establecidos en función de la dolencia sufrida, y que puedan tratar su incidencia a través de un chat o, en caso de que fuera necesario, a través de una llamada o una video llamada.

Es a través de esta experiencia personal, vivida hace aproximadamente tres años, cuando empiezo a interesarme por el mundo del emprendimiento y por las startups más en concreto. Así pues, con la realización de este trabajo, se tiene por objetivo dar una explicación más elaborada de lo que se entiende por startup (abordando sus orígenes, su situación en el panorama empresarial mundial, su desarrollo y su “enfrentamiento” o competencia con el resto de empresas) y profundizar, sobre todo, en los factores determinantes para el desarrollo adecuado de las mismas.

Es por ello que los objetivos a abordar en el proyecto son los siguientes:

- El principal consistiría en analizar los factores fundamentales que determinan el eficaz o ineficaz desarrollo de una startup.

- Para poder abordar correctamente el objetivo principal, se necesita hacer un riguroso análisis del concepto de startup, siendo necesario conocer su origen, su estructura y su desarrollo en los últimos años.
- Del mismo modo, resulta de vital importancia conocer las diferencias existentes entre las startups y las empresas tradicionales, dado que ambas conviven al mismo nivel en el panorama empresarial actual y es necesario conocer las razones por las que un trabajador preferirá una u otra.
- Así mismo, se precisa conveniente examinar los cambios experimentados en los últimos años hasta el contexto empresarial actual. Este examen permitirá conocer el establecimiento de las diferentes realidades empresariales en la actualidad y su convivencia en el mismo escenario mundial.
- De la misma manera, es conveniente explicar profundamente los factores determinantes a la hora de crear una startup, lo cual servirá para tener más información que sirva para cumplir el objetivo principal.
- Finalmente, se pretende dar una visión general de lo estudiado, aportando unas conclusiones en las que se analicen los factores tratados y se explique cuál de ellos resulta más relevante en el ciclo de vida de una startup.
- Por tanto, mi pregunta de investigación sería la siguiente: ¿cuál es el factor que determina el desarrollo efectivo de una startup?

### 3. METODOLOGÍA APLICADA

El trabajo presentado se trata desde un punto de vista multidisciplinario, con el fin de abarcar el mayor número de dimensiones del objeto de análisis. Está construido en base a la información recogida en los TED *talks* y think-tanks de Bill Gross, en torno a los cinco factores fundamentales de la vida de una startup.

La metodología del trabajo se nutre de fuentes tanto primarias como secundarias, y se divide en dos principales apartados: la revisión de literatura y una investigación realizada en base a la información obtenida en los think-tanks y los TED *talks* anteriormente mencionados. Además, se adjunta al final del trabajo la entrevista un miembro de la startup MedLab Media Group, con sede en Madrid, en la que el entrevistado cuenta sus impresiones acerca del mundo empresarial actual y de las startups en general.

En cuanto a la revisión de literatura, se hace uso de fuentes académicas a través de plataformas como Google Académico y EBSCO, con acceso a bases de datos. De esta manera, utilizando palabras clave como “startup”, “empresas”, “factores”, “conocimiento”, “timing”, “idea”, “modelo de negocio”, “financiación”, “private equity”, “aceleradora”, “incubadora” o “crowdfunding”, se han enmarcado artículos de opinión, blogs, así como otras fuentes directas que abordan la temática, quedando encuadrados en un espacio temporal que data de 1957 (cuando se explica el origen de la primera startup) pero que, principalmente, se desarrolla entre los años 2005-2018.

Por otra parte, como instrumento fundamental para el desarrollo de este trabajo, se ha valido de herramientas de análisis cualitativo para completar las observaciones externas y conocer la percepción del mundo empresarial actual y del crecimiento y desarrollo de las startups por parte del cofundador de una empresa de este tipo. Se expone dicha entrevista en el anexo que acompaña al trabajo, con el objetivo de tener una visión acerca del tema tratado de uno persona que trabaja día a día en ese mundo. En ella se cuenta la idea que persigue la startup, el motivo de su creación y el punto en el que se encuentra. Del mismo modo, se le pregunta al entrevistado por los factores de desarrollo de startups en los que se centra el estudio.



En referencia a la metodología empleada en la entrevista, esta se dirige con la intención de interferir lo menos posible en la opinión del entrevistado, dado que la opinión entrevistador y entrevistado podía verse enfrentada y el objetivo es obtener la información más relevante y veraz posible.

Además, es importante reseñar que, por petición del entrevistado, la entrevista se mantendrá en anonimato, por lo que ni la persona ni el puesto que ocupa en la compañía serán relevados.

Sí se puede añadir, como se ha comentado anteriormente, que el entrevistado forma parte de la compañía MedLab Media Group, de la que se dará información en la entrevista y será utilizada como ejemplo de startup para el proyecto.

La oportunidad de realizar esta entrevista surge a raíz del trabajo de mi hermano comentado previamente en el interés general que me suscita el tema. La compañía anteriormente mencionada es la startup en la que trabaja mi hermano, por lo que, ante la realización del proyecto, se produjo la posibilidad de entrevistar a una de las personas más importantes dentro de la startup y me hizo posible ahondar en la cuestión a tratar y a recolectar más información que pudiese utilizar para extraer mis propias conclusiones una vez realizado el análisis completo de la problemática.

#### 4. ESTRUCTURA GENERAL

Con carácter general, este documento se ha ordenado comenzando por cuestiones generales para pasar después a las situaciones más particulares de los factores más importantes para el desarrollo de una startup.

Así pues, se introduce una descripción centrada en los aspectos generales del panorama empresarial de los últimos años, analizando específicamente el surgimiento y desarrollo de las startups hasta alcanzar la relevancia que tienen a día de hoy.

Seguidamente, se establecen las diferencias existentes entre las startups y los modelos de negocio tradicionales, explicando los principales puntos en los que difieren y los aspectos que tienen en común.

A continuación, se procede a explicar los cinco factores más importantes que intervienen en la creación y el desarrollo de una startup, explicando la importancia de cada uno de ellos y las consecuencias que conlleva no hacer un correcto uso de los mismos.

En última instancia, se añade la entrevistas anteriormente mencionada, y se abordan las conclusiones establecidas.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

La idea de empresa de nueva creación con base tecnológica, o startup, no ha tenido una definición clara a lo largo de su existencia.

El origen del término tampoco está perfectamente encuadrado en el marco histórico-temporal. Sin embargo, autores de gran renombre lo sitúan, aproximadamente, en el año 1957, cuando ocho ingenieros dejaron su trabajo en Shockley Labs y encontraron financiación para su nuevo proyecto. Estos ocho “traidores” son considerados como los fundadores de la primera startup, Fairchild Semiconductor (Quiles, 2017).

Esta nueva modalidad de empresa, que puede estar basada en prácticamente cualquier sector, tienen en común su estrecha relación con el ámbito tecnológico. Esto es, que hacen un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico, o que están directamente relacionadas con el mundo de Internet y las TICs (Quiles, 2017).

Pese a conseguir situar su origen a mediados del siglo XX, más de seis décadas después todavía sigue sin haber una única y establecida definición para este tipo de empresas. Usando como base el informe de (Jordá, 2011), se pueden extraer las siguientes definiciones:

- “Empresa centrada en investigación y desarrollo o que enfatiza la explotación de un nuevo conocimiento técnico. Siendo frecuentemente fundada por ingenieros y científicos y, que, por lo general, incluye un elevado porcentaje de personal profesional técnicamente capacitado” (Baum, 2013).
- “Negocios propios independientes orientados a la explotación de un invento o innovación tecnológica, asumiendo riesgos tecnológicos considerables” (D Little, 1977).
- “Organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o servicios de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos” (Palacios, Del Val, & Casanueva, 2005).

“Las startup son una categoría específica de empresas, que han sido creadas

recientemente, que operan en sectores de alta tecnología y que muestran un comportamiento abiertamente proclive a la innovación” (Jordá, 2011).

## 5.2 CARACTERISTICAS DE LAS STARTUPS

Una vez situada su aparición en el contexto empresarial y definido el concepto, se procede a la explicación de sus principales características y su evolución hasta la estructura “estándar” actual. Las definiciones anteriormente referidas, coinciden en la idea de que estas nuevas empresas suelen tener unas particularidades comunes: novedad, base tecnológica, reducido tamaño, carácter independiente y el número y perfil formativo de los fundadores.

Son las tres primeras características citadas (novedad, base tecnológica y el perfil determinado de los fundadores) las que sirven para diferenciar una startup del resto de empresas convencionales.

### 5.2.1 LA INNOVACION

La realidad empresarial actual se desarrolla en un contexto en el que la globalización, el acceso a todo tipo de información y la abundancia de recursos destacan como características generales. Sin embargo, las empresas emprendedoras, pese a crecer año a año, siguen situándose por debajo de las empresas convencionales, por lo que se puede afirmar que la innovación no es todavía una característica definitoria en el mundo empresarial (sin embargo, son cada vez las empresas que alcanzan una ventaja competitiva con respecto a su competencia gracias a la innovación) (Jordá, 2011).

En relación a las empresas de nueva creación, se entiende conveniente dar una ajustada definición al concepto de innovación dentro del ámbito empresarial, pues, al ser una de las características definitorias de este tipo de organizaciones, resulta necesario conocer adecuadamente su significado.

Una innovación empresarial es una introducción o mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado (Villegas & Varela, 2001).

Por tanto, una empresa de carácter innovador será aquella cuya finalidad sea incluir innovaciones de cualquier tipo de los explicados en el mercado.

Así pues, se entiende que la innovación, aunque arriesgada, es una de las principales fuentes de beneficios para una compañía. Las empresas que innovan son capaces de mejorar la calidad de sus productos, de aumentar su capacidad productiva, su variedad de sus productos o servicios, de reducir costes (Producción, laborales, energéticos, etc.), de aumentar la cuota de mercado, de optimizar la logística de la empresa, etc. (Villavicencio, 1994).

El hecho de que una empresa haga esfuerzos por innovar, no produce beneficios exclusivamente en la propia empresa, también la economía a largo plazo de un país, dado que provoca, indirectamente, que las empresas sean más productivas y más competitivas, lo que conlleva una disminución de los precios de los productos o servicios finales (Pulido, 2005).

No obstante, la innovación empresarial debe ser un proceso precavido, dado que, mal realizada, una actividad innovadora puede desembocar en lo que se conoce como “Trampa de la explotación”, que es un fenómeno resultante cuando, las empresas que inician el proceso de innovación, se desprecupan por los cambios producidos en el entorno y, en consecuencia, dejan de reaccionar ante los posibles cambios (Bicgalicia, 2008).

Por tanto, para que el proceso de innovación traiga consigo los beneficios esperados, las empresas tienen que realizar ciertas inversiones, tanto en productos o servicios finales, como en los procesos que lleven a la realización de dichos productos o servicios finales...

De cualquier forma, se puede afirmar que la innovación empresarial es la base para el crecimiento tanto de las empresas particulares a menor escala, como las economías de los países a gran escala. Sin embargo, se debe ser precavido con la forma de innovar y con la distribución de los recursos necesarios para ello, ya que, si no se hace un reparto adecuado de los recursos, el proceso de innovación puede verse negativamente afectado, no teniendo éxito y perdiendo los recursos invertidos en el proceso.

### 5.2.2 BASE TECNOLÓGICA

La segunda característica principal que define a las empresas de nueva creación sería la base tecnológica que presentan. Esto es que, en relación con la innovación realizada y comentada como primera característica diferencial de este tipo de empresas, se establece una relación entre dicha relación con el sector de la tecnología, ya sea para mejorar el producto final o como mejora del proceso para proporcionar el producto o servicio final al cliente (Fariñas & López, 2007).

Es por ello que también se suele conocer a las startups como empresas de base tecnológica, aunque no todas ellas (pese a que sí su gran mayoría) presentan esta característica base.

Para identificar adecuadamente una empresa de base tecnológica, se recurre a tres sub apartados principales:

a) Su composición:

- I. Formación del personal: se caracteriza por la presencia de científicos e ingenieros en la mayor parte de los departamentos. Así mismo, es frecuente que, en el equipo empresarial, existan doctores, que hayan demostrado su capacidad de investigación y la hayan utilizado para crear un nuevo conocimiento, cuyo fruto es su tesis doctoral (Irizar, 2013).
- II. Medios y equipamientos: en función del uso intensivo que haga de la tecnología de la que dispone, la empresa tendrá acceso a equipamientos sofisticados que le permitan proseguir con su investigación (Irizar, 2013).
- III. Relaciones: el conocimiento de la empresa se consigue como resultado de la interacción entre personas de distintas organizaciones. Una empresa de base tecnológica coopera con otras empresas, otros laboratorios, universidades y centros tecnológicos (Irizar, 2013).
- IV. Estructura jurídica: existe la necesidad de que las personas que dominan el conocimiento de la organización se identifiquen con la misma y premiarlas.

Una de las mejores maneras de hacerlo es que la empresa esté preparada para acoger como socios a buena parte de sus trabajadores. Esto ayuda a crear cultura, sentido de pertenencia, reconocimiento y retribución económica (Irizar, 2013).

b) Método de trabajo:

- I. Creación de conocimiento: las empresas deben ser capaces de generar conocimiento propio gracias a su labor de investigación (Irizar, 2013).
- II. Adquisición de conocimiento: se basa en ser conocedores del binomio tecnología-mercado y su aplicación. Gracias al conocimiento del estado de la técnica, las empresas son capaces de identificar los problemas a resolver y los retos a superar (Irizar, 2013).
- III. Relación con el mercado: las empresas son conocedoras del mercado, de los problemas presentes en el mismo que pretende solucionar (Irizar, 2013).
- IV. Patentes: las empresas de este tipo deben tener buenas patentes. Su trabajo debe acabar desembocando en la titularidad de buenas patentes (Irizar, 2013).

c) Resultados en el mercado:

- I. Participación: si la actividad desarrollada se ha realizado correctamente, las empresas de este tipo tendrán unos resultados visibles por su participación en el mercado en el que se desarrolla (Irizar, 2013).
- II. Rentabilidad: la participación anterior puede reflejarse de forma positiva (con la obtención de rentabilidad al cabo del tiempo) o negativa (en el caso en el que el trabajo realizado no obtenga los beneficios esperados en el margen de tiempo acordado) (Irizar, 2013).

- III. Crecimiento en ventas: si el mercado crece de forma exponencial, las empresas del sector deberían hacerlo de la misma forma si su actividad ha sido bien desarrollada y planificada (Irizar, 2013).

### 5.2.3 PERFIL DE LOS FUNDADORES

El origen de las empresas de nueva creación se puede dar de diversas formas, que generalmente se dividen en dos grandes grupos. La primera de ellas es a través de un fundador o grupo de fundadores, los cuales tienen una idea y a partir de ahí surge la empresa. El segundo de los tipos se produce cuando la idea central de la empresa surge partir de otra organización ya existente (Kidder, 2013).

En el primero de los casos, el perfil formativo de éstos, en la mayoría de los casos es de profesionales altamente cualificados.

Y en el segundo de ellos, el fenómeno de “copia” se conoce como Spin off.

Las *spin off* son un subconjunto de empresas dentro de las startup que surgen a partir de otra entidad ya existente y de la cual se separan posteriormente, es decir una spin off es una startup que surge de otra entidad de mayor tamaño.

El término significa “salpicadura” y es una denominación anglosajona que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior (Koster, 2004). Según su origen, también se puede sub clasificar en dos tipos diferentes:

- Spin off empresarial: cuando procede de otra empresa previa preexistente, incluyendo a la institución pública. Sería el caso anteriormente mencionado, cuando la empresa que surge lo hace en base a la idea de negocio de otra ya existente en el mercado (Martínez, Murgui, & Blanco, 2007)
- Spin off académica: cuando procede o nace del seno de un centro de investigación universitario, de instituto de investigación, observatorio o think-tank (centro de pensamiento) (Ortín & al., 2008).



### 5.3 DIFERENCIAS PRINCIPALES CON LAS EMPRESAS TRADICIONALES

En este apartado se van a desarrollar las diferencias principales encontradas entre las empresas tradicionales y las Startups. Para ello, con la información recolectada, se hará un planteamiento deductivo, partiendo de las diferencias más generales, para, posteriormente, ir explicando las diferencias más específicas que puedan existir a nivel interno dentro de los dos tipos de organizaciones.

En las startups, los emprendimientos desarrollados tienen base tecnológica y se valen de modelos de negocio innovadores, que tienen una gran posibilidad de crecimiento. Así mismo, su objetivo es ofrecer soluciones a un grupo importante de usuarios. Suelen necesitar de fuertes inversiones, su futuro suele estar destinado a una venta, aunque también puede darse el caso de que se desarrolle completamente bajo el liderazgo de su fundador o fundadores (Timpulsa, 2015).

En las empresas tradicionales, los emprendimientos son más clásicos, con riesgos menores y no suelen necesitar el impulso de inversores privados (Timpulsa, 2015).

A partir de esta definición, se observa que las diferencias fundamentales radican en su financiación, sus objetivos, sus beneficios y en la innovación desarrollada. Sin embargo, en este análisis buscaremos las diferencias más sustanciales a nivel interno, para lo cual se establecen seis subdivisiones distintas:

#### a) Finalidad

La finalidad principal de las empresas tradicionales radica única y simplemente en generar beneficios. Se busca crear rentabilidad, y continuar con su crecimiento a través de las adaptaciones a los posibles cambios existentes en el entorno y mediante la continua captación de clientes (Timpulsa, 2015).

Las startups no tienen tanto interés en generar beneficios económicos a largo plazo, sino en demostrar su potencial de crecimiento para conseguir inversores. No se busca

un negocio definido, sino uno repetible y escalable, con el objetivo de innovar en su propio sector (Timpulsa, 2015).

b) Número de empleados

Las empresas convencionales varían en su número de empleados en función de su estructura y sus necesidades, mientras que las startups, en sus orígenes, no suelen contar con más de 5-10 empleados cuyo perfil sea muy especializado. La diferencia radica en que las empresas tradicionales se suelen clasificar por su número de empleados, mientras que las startups lo hacen en función del número de especialistas con los que cuentan (Timpulsa, 2015).

c) Constitución

Las empresas tradicionales se constituyen en base a un sector determinado, siendo conocedor del mercado en el que va a operar y sabiendo las empresas con las que compete. Por su parte, las startups se crean en base a una idea, con la posibilidad de competir en un mercado ya existente o de crear un mercado nuevo en el que deberá descubrir a sus potenciales clientes. Se concentra así únicamente en mejorar la propuesta de valor con la que cuenta, en función de sus necesidades, para mejorar el servicio que ofrece (Timpulsa, 2015).

d) Ecosistema

Las empresas tradicionales basan su entorno en proveedores, competidores y clientes. Las startups, en cambio, se centran en la integración, si se requiere de otro servicio que está siendo desarrollado por otra startup cuentan directamente con ella (Timpulsa, 2015)

#### e) Productos y servicios

Una empresa tradicional puede ofrecer uno o varios productos o servicios, para que el cliente decida cuál es el que más le agrada o el que satisface mejor su necesidad. Una startup, en cambio, se basa en un único producto o servicio, en el que se centran para innovar en base a él, pues es el que va a determinar el futuro de la empresa (Timpulsa, 2015).

#### f) Cultura y Motivación

Las empresas tienen su núcleo en la cultura que desarrollan sus organizaciones. Incluye los valores y son la base del comportamiento de la organización, tanto interna como externamente. Sin embargo, muchos son los ejemplos de empresas que acaban perdiendo su esencia y, sobre todo, la motivación de los trabajadores y su sentido de pertenencia a la organización. Por su parte, en las startups esto último no es posible que ocurra, ya que en el momento en el que sus trabajadores no se alinean en torno a su cultura y no se sientan partícipes del proyecto, verán su producción ineficaz y el alcance de los objetivos fijados será prácticamente imposible de conseguir (Timpulsa, 2015).

### 5.4. FUENTES DE FINANCIACION

Un apartado a parte a la hora de diferenciar a las empresas convencionales de las startups merece las fuentes de financiación de ambas. Como es lógico, existen innumerables fuentes de financiación para ambas realidades empresariales. En este estudio, como el objetivo es dar una contextualización detallada del tema, solamente se explicarán las más importantes de cada una de ellas.

#### 5.4.1 FINANCIACIÓN TRADICIONAL DE LA EMPRESA

Para la financiación de empresas de carácter tradicional, existen numerosas fuentes de financiación, y deben ser las propias empresas las que sean capaces de escoger la que más le convenga a la hora de su creación y desarrollo. En este estudio se han recogido las principales fuentes de financiación, dado que, de esta forma, será más fácil su comparación con las fuentes de las que se nutren las startups para financiarse. Así pues, la financiación tradicional se podría dividir en estos cuatro apartados:

##### 1. Préstamos.

Los bancos, por lo general, suelen ofrecer una variedad de préstamos, Sin embargo, los que se requieren a la hora de abrir un negocio no son, ni mucho menos, fácilmente concebibles. Se suele requerir el cumplimiento de unos criterios de préstamo determinados, los cuales suelen basarse en tres aspectos: flujo de efectivo, crédito y garantías. De esta forma, el banco se asegura que el préstamo puede ser cubierto por el solicitante y que no perderá el dinero prestados (Brealey, 1994).

##### 2. Líneas de crédito en bancos sin garantía.

En determinados casos, los bancos ofrecen líneas de créditos sin garantía. Esto suele ocurrir cuando los préstamos solicitados son de una cantidad inferior a los 25000 euros. Pese a no parecer una gran cantidad, con esa ayuda financiera muchos negocios son capaces de ponerse en marcha. Así pues, se entiende que una línea de crédito es una fuente de financiación a un precio razonable (Brealey, 1994)

##### 3. Líneas de crédito garantizadas.

Este suele ser el método de financiación más arriesgado, porque los bancos requieren seguridad, al igual que en un préstamo, pero en una línea de crédito con garantía el montante de dinero manejado en la operación suele ser mucho mayor (Brealey, 1994).

La principal ventaja que se obtiene de este tipo de línea de crédito es que la única exigencia por parte del banco durante la concesión de la línea será el pago del interés mensual, por lo que la actividad empresarial no tiene por qué verse sin financiación a lo largo del proceso, tiene la opción de pagar sólo el interés mensual (Brealey, 1994).

#### 4. Fuentes de financiación alternativa.

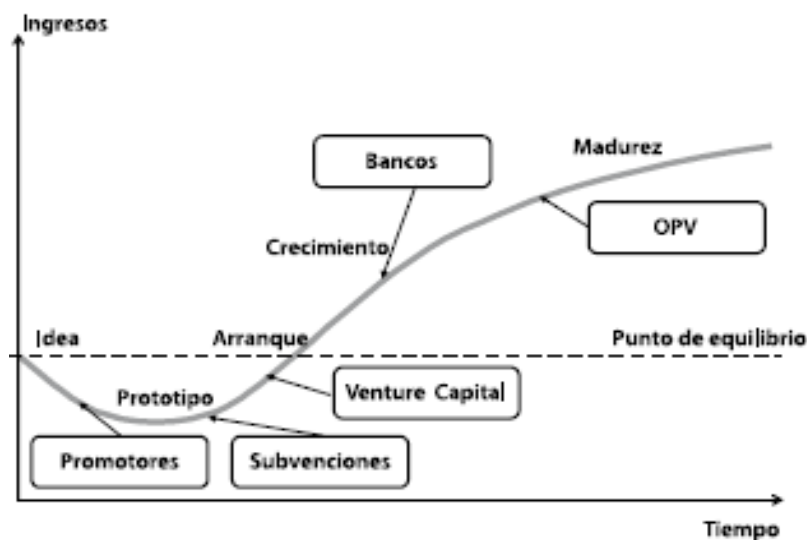
Por último, existe una gran variedad de proveedores de préstamos que ofrecen financiación a las empresas para su despegue. Dependiendo de las instituciones de crédito existentes en los diferentes lugares en los que se pueda desarrollar la actividad empresarial, la exigencia y las condiciones de la financiación será realizada de una u otra manera (Ortega, 2015).

Como se indicaba al comienzo del apartado, se han seleccionado solo las vías tradicionales más “populares” o “aplicadas” dentro del entorno empresarial tradicional a la hora de la financiación de una empresa. Pero, como se indicaba previamente, existen muchos otros tipos de financiación que pueden ser utilizadas, desde el uso de una financiación propia, hasta anticipos o financiaciones a largo plazo del tipo leasing (Ortega, 2015).

#### 5.4.2 LA FINANCIACIÓN Y EL CICLO DE VIDA DE LA START UP

Las empresas de nueva creación se financian de una forma totalmente distinta los casos vistos en las empresas tradicionales. Tanto es así, que, a lo largo de su ciclo de vida, estas empresas van viendo como, según van alcanzando los distintos objetivos planteados en su ciclo de vida, las fuentes de financiación de las que disponen se van viendo modificadas.

Fuentes de financiación a lo largo de la vida de las Startup



(Escribano, 2010)

Utilizando como base el gráfico de Escribano, se procede a dar una explicación acerca del ciclo de vida de las startups con sus correspondientes cambios en sus fuentes de financiación a medida de la evolución de las mismas.

El ciclo de vida de estas empresas comienza con la concepción de la idea. La idea, como se verá posteriormente, es una de las bases del desarrollo de la empresa y de la actividad empresarial. Desde la concepción de la propia idea hasta que se tiene el prototipo definitivo, el esfuerzo de inversión cae sobre el equipo promotor o gente cercana y del compromiso de estos dependerá la consecución de logros iniciales de la startup y por lo tanto abrir el camino hacia nuevas fuentes de financiación (Rodríguez Reina, 2016).

Una vez alcanzados estos primeros objetivos, este tipo de empresa se pasa a centrar en el objetivo de la obtención de subvenciones o ayudas de carácter público para el desarrollo de su actividad. Pese a que estas fuentes de financiación no terminan de cubrir todas las necesidades financieras de la empresa, sí que son de gran ayuda para la elaboración del producto o servicio que se tiene objetivo de comercializar y del que derivará su posterior lanzamiento o no. Sin embargo, en esta fase aparece la que es sin duda será la fuente de financiación más importante en el ciclo de la vida de las startups, conocida como Venture Capital, que será la fuente de financiación que aporte la mayoría de capital necesario para el desarrollo de la empresa (Rodríguez Reina, 2016).

Tras esto, se continúa con la fase de lanzamiento del producto o servicio, en la que la empresa obtendrá, por primera vez, sus primeras ventas y sus primeros ingresos, lo que le permitirá llegar al punto de equilibrio del beneficio. Es complicado hacer una estimación del tiempo necesitado para llegar a este punto, dado que, pese a seguir un ciclo de vida común, el tiempo en el que se logra llegar a este punto dependerá de muchos factores en cada compañía.

Posteriormente, se da inicio a la fase crecimiento, en la que los inversores comprueban cómo el producto o servicio se va haciendo fuerte dentro del mercado, pasando de ser una mera innovación a un producto o servicio consolidado. Es en este punto en el que se empiezan a obtener beneficios de manera regular y se abre la posibilidad de recuperar un porcentaje (mayor o menor, dependiendo de la actividad desarrollada y del éxito del producto o servicio)

de la inversión inicial realizada (Gonzalez, 2014).

En esta fase, ante la posibilidad de buscar un crecimiento mayor por parte de la empresa, algunas startups recurren a la financiación bancaria, pues es en este punto cuando la posibilidad de la empresa de demostrar al banco su capacidad para hacer frente al pago de las deudas mediante la generación de flujos de caja procedentes de la comercialización de su producto o servicio es real (Gonzalez, 2014).

Finalmente, se llega a la última fase del ciclo de vida de la empresa, que se denomina madurez, y es en la que mayores beneficios obtienen este tipo de empresas, pues es el momento en el que son capaces de aprovechar la curva de experiencia y las economías de escala generadas a partir de su actividad empresarial.

Cabría añadir, excepcionalmente, en el caso de que las empresas consigan un gran éxito con el producto o el servicio lanzado al mercado, otra fase, en la que la empresa salga a bolsa. Sin embargo, para que esto sea posible, la empresa ha de ser capaz de demostrar que sus planes de crecimiento sean lo suficientemente estables y capaces de alcanzar importantes beneficios, y de que su valor será líquido y que se podrá negociar un volumen adecuado de sus acciones que permita al inversor venderlas cuando crea conveniente (Gonzalez, 2014).

#### 5.4.3 BUSINESS ANGELS Y SUS DIFERENCIAS CON EL CAPITAL RIESGO

A la hora de hablar de startups y de su financiación, resulta prácticamente necesario dar una explicación al concepto de *Business Angel*, dado que en una gran cantidad de los casos de startups desarrolladas es debido a la influencia de este concepto a la que se debe su crecimiento y desarrollo.

Para otorgar una definición a este concepto, se recurre a la dada por Benedicto en su informe propuesta por Hindle y Rushworth en 1999: “*Son particulares con el deseo y suficiente patrimonio como para invertir parte del mismo en proyectos empresariales con rendimientos potenciales y a la vez con riesgo considerable, generalmente a cambio de participación en el control de la empresa, en sus ingresos y en sus beneficios*” (Hindle & Rushworth, 1999).

Por lo tanto, en las funciones básicas el capital riesgo y los *Business Angels* son muy similares, pero existen importantes diferencias en el modo en el que opera cada uno (Benedicto, 2008):

- Mientras que los *Business Angels* basan su operativa en una forma informal, con condiciones flexibles, los inversores de capital riesgo actúan de modo formal, ya que las condiciones firmadas en el contrato son inflexibles (Benedicto, 2008).
- Aunque los dos actúan en empresas en crecimiento, los *Business Angels* actúan generalmente en compañías más pequeñas y en fases más tempranas que el capital riesgo, por lo tanto, el riesgo asumido es mayor (Benedicto, 2008).
- Los *Business Angels* están ligados siempre a inversiones de capital privado mientras que el capital riesgo puede ser tanto privado como público (Benedicto, 2008).
- El proceso evaluador previo a la inversión es mucho más exhaustivo en el caso del capital riesgo, ya que en su plantilla cuentan con personal experto cuya función es evaluar el potencial de la inversión mediante un proceso complejo, en cambio en el caso de los business angels tienden a tomar decisiones de forma muy intuitiva, basándose prácticamente en las relaciones de confianza (Benedicto, 2008).
- El horizonte geográfico de inversión del capital riesgo es mucho más amplio que el de los *Business Angels*, ya que estos últimos prefieren invertir en empresas cercanas a su lugar de residencia para poder compartir las decisiones que se toman día a día (Benedicto, 2008).
- Los *Business Angels* por lo general han sido empresarios en algún momento de su vida, y a parte del objetivo económico, uno de sus objetivos es revivir su espíritu empresarial (Benedicto, 2008).
- La media de cantidad invertida por los *Business Angels* es inferior a la de los inversores de capital riesgo (Benedicto, 2008).

Se expondrán las diferentes formas alternativas que tienen los emprendedores de obtener financiación, cómo funcionan, cuál es su situación actual en España y cómo recurrir



a ellas.

## 6. ESTADO DE LA CUESTIÓN: ACTUALIDAD EMPRESARIAL A NIVEL GLOBAL

Tras haber contextualizado la realidad empresarial a la que se enfrenta el panorama mundial con el surgimiento de las startups, en este apartado se procede a dar una visión global del panorama empresarial actual, centrado tanto en las empresas tradicionales como en las realidades emergentes de las startups.

Todos los indicadores de la economía actual dan por sentado que el mundo empresarial ha dado un giro radical en los últimos años. Y con ello, los riesgos a la hora de desarrollar la actividad empresarial por parte de las compañías que operan en todo el mundo.

Se presenta, así, un escenario distinto, en el que los líderes de las empresas se mantienen su remodelando constantemente objetivo base: la forma en la que mantener a su compañía a un nivel competitivo y conseguir que continúe creciendo de manera rentable en el contexto de cambios y alteraciones vivido en la actualidad (Kotter, 2015).

El problema al que se enfrentan estos líderes es que las compañías que han logrado superar la fase inicial de implantación progresan por su eficiencia antes que por desarrollar su agilidad estratégica (Romero, 2010); es decir, por su capacidad de aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad.

Antes de enfrentarse a este panorama cambiante, las compañías no tenían por costumbre hacer una revisión de sus estrategias más básicas, solo lo hacían cuando no tenían más remedio debido a un cambio circunstancial importante en el entorno en que operaban.

Hoy en día, la empresa que no revisa sus estrategias y su actividad anualmente (o cada varios años, según su efectividad y los beneficios que obtenga) se encuentra en un verdadero problema, ya que la innovación es tan constante y las empresas crecen tan rápidamente que la posición de líder en el mercado no está asegurada para ninguna compañía.

Esto se debe no solo a la gran velocidad de evolución y desarrollo empresarial, sino también a la tensión entre lo que hace falta para seguir superando a una competencia cada vez más feroz, por una parte, y continuar dando buenos resultados durante el ejercicio en curso por otra (Kotter, 2015).

El principal problema que se ha detectado en el contexto empresarial actual reside en la incapacidad de identificar con suficiente antelación los riesgos y las oportunidades, lo que conlleva que la formulación de iniciativas estratégicas e innovadoras se vea ralentizada y, en definitiva, que su puesta en práctica no se realice con la rapidez requerida.

Las organizaciones que operan en el panorama empresarial suelen contar con un ciclo de vida muy similar. Comienzan por una estructura en red en la que los fundadores se sitúan en el núcleo de la misma y el resto de involucrados “orbitan” a su alrededor. La acción consiste en detectar oportunidades y asumir riesgos (Kotter, 2015).

Con el tiempo, una compañía exitosa va cumpliendo una serie de etapas hasta convertirse en una empresa estructurada jerárquicamente y dirigida según conceptos de gestión muy conocidos: planificación, presupuestos, definición de tareas, asignación de personal, evaluación, resolución de problemas. Con una jerarquía bien estructurada y con procesos de gestión dirigidos con habilidad, esta organización más madura puede resultar increíblemente fiable y eficiente semana tras semana, mes tras mes y año tras año (Kotter, 2015).

Las jerarquías basadas en una cadena de mando que usan organizaciones de calidad han sido una de las innovaciones más extraordinarias del siglo XX.

Una jerarquía bien diseñada permite distribuir el trabajo en departamentos, divisiones de producto y regiones, donde se desarrollan y alimentan conocimientos técnicos sólidos, se inventan y utilizan procedimientos debidamente probados y el sistema de responsabilidades y la cadena de mando están claramente establecidos. Si a esto se le añaden unos procesos de gestión que puedan orientar y coordinar las acciones de los empleados, se obtiene un sistema de operaciones que permitirá a las personas realizar aquello que saben hacer excepcionalmente bien (Kotter, 2015).

Los líderes más capacitados siempre han tratado de mejorar la productividad, pero ahora intentan innovar más y con mayor rapidez

Una de sus características más sorprendentes es que pueden optimizarse para adaptarlas a circunstancias cambiantes, al menos hasta cierto punto. Hemos aprendido a poner en práctica iniciativas dentro de un sistema jerárquico para poder asumir tareas nuevas y mejorar el rendimiento en las ya existentes.

Se es conocedor de que la capacidad de identificar problemas nuevos, detectar y analizar datos en un mercado dinámico y realizar estudios de viabilidad para modificar lo que se produce, cómo se produce, cómo se vende y dónde se vende es lo que lleva al éxito de una compañía.

Las empresas han aprendido a ejecutar los cambios necesarios mediante la creación de grupos de trabajo, *tiger teams* o «grupos de choque», departamentos de gestión de proyectos y patrocinadores ejecutivos para cada nueva iniciativa. Podemos hacerlo y al mismo tiempo estar pendientes del día a día de la empresa porque esta metodología de cambio estratégico se acomoda con facilidad a una estructura jerárquica y a procesos de gestión

básicos. Y eso es precisamente lo que han estado haciendo líderes en todas partes y en mayor medida cada año (Kotter, 2015).

De esta forma, se demuestra que la globalización, la capacidad de adaptación y aprendizaje y el desarrollo empresarial se han unido en una misma vertiente, en la que la velocidad predomina como factor fundamental a la hora de evaluar el éxito de una compañía: no tiene mayor éxito la empresa más cuidadosa en sus procedimientos, sino aquella que obtiene soluciones a las alteraciones del entorno en el menor tiempo posible.

## 7. FACTORES FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO DE LAS STARTUPS

En este apartado del proyecto, el objetivo principal será dar la explicación a la pregunta planteada en los objetivos del mismo, así como plasmar los factores más determinantes a la hora del desarrollo de una startup, justificando su importancia y analizando su papel en el ciclo de vida de las mismas.

Como se ha comentado en el anterior apartado, el panorama empresarial mundial ha ido variando en los últimos años y nada tiene que ver con el del siglo pasado. El emprendimiento es una realidad cada vez más plasmable en el entorno empresarial actual. Se ha avanzado muchísimo en la creación de empresas de base tecnológicas y de startups. Concretamente en España, el ecosistema de startups ha crecido más de un 20% en el último año y suma ya la cifra récord de 3.258 empresas emergentes, radicadas en su mayoría en Barcelona (34%) y Madrid (31,5%), que lograron captar en 2017 cerca de 780 millones de inversión, un 45% más que el ejercicio anterior (ABC, 2018).

Este “ecosistema”, así pues, muestra que día tras día continúan naciendo nuevas startups relacionadas con la tecnología y el mundo digital. Sin embargo, como se ha indicado en el ciclo de vida de las nuevas empresas anteriormente en este proyecto, su hasta que convertirse en una empresa estable, que aporte beneficios y rentabilidad, e incluso, que cotice

en bolsa, no es ni muchísimo menos sencillo, quedándose una gran mayoría de empresas por el camino, lastradas por las barreras administrativas, la falta de oportunidad o errores de planteamiento y de ejecución de su propia startup. Tanto es así, que se ha llegado a considerar que el riesgo de fracaso al lanzar una startup, sobre todo cuando se trata de una que introduzca un nuevo modelo de negocio en un mercado volátil, es elevadísimo. Esta situación se ve reflejada en solo el 15% de las startups logran sobrevivir (Economista, 2018).

Por ello, se entiende que es necesario hacer un análisis y una valoración a fondo de todos los aspectos que pueden influir en el éxito o el fracaso de la empresa de nueva creación. De esta forma, se podrá resolver la pregunta que se pretende responder en el proyecto (¿cuál es el factor más determinante a la hora de desarrollar una startup?) y obtener un conocimiento más explícito de los factores que conforman esta nueva realidad empresarial.

El objetivo de hacer un análisis exhaustivo de los factores que componen la estructura de las startups reside, fundamentalmente, en la previsión de posibles fallos en su desarrollo y en la toma de decisiones adecuadas a tiempo para corregir el desarrollo de la compañía antes de que llegue a un punto de no retorno, es decir, que la previsión a la hora de tomar una decisión se realice en un momento trascendente y no cuando los resultados económicos ya hagan imposible la realización de cualquier tipo de cambio.

Para el desarrollo de la explicación de los parámetros claves de las startups, en el estudio se utilizan como base los artículos y think-tanks realizados (o en los que interviene) Bill Gross, fundador de decenas de startups. Este hombre analizó en una conferencia de TED (vista ya por más de 2,3 millones de personas) unos 200 proyectos emprendedores y determinó algunos factores que son los que pueden propiciar el éxito o el fracaso de una startup (Gross, 2015).

El primero de los factores tenidos en cuenta a la hora de analizar el éxito de una startup es lo que se conoce como '*timing*', que traducido al español vendría a significar el "ritmo" o la "sincronización" de la empresa en su lanzamiento (Gross, 2015).

A lo que se refiere Bill Gross con el *timing* sería con acertar con el momento de lanzamiento de la startup al mercado. Gross manifiesta que cualquier emprendedor ha de tener en cuenta todos los condicionantes del contexto económico que puedan afectar a la viabilidad de su nueva empresa. Y con estos condicionantes se refiere a la realización de un análisis económico, pero también jurídico y legislativo por parte de la empresa.

Según Gross, se han de tener en cuenta todos los factores posibles que puedan afectar tanto positiva como negativamente a la futura empresa. En sus think-tanks pone como ejemplo el estudio de una incipiente recesión del país hasta un posible corte de las vías de financiación a escala general, pasando por las ventanas de oportunidad que vean en sus respectivos nichos de negocio.

Con este análisis, Gross se refiere al *timing* del producto o servicio con las condiciones existentes dentro del mercado en el momento del lanzamiento, que acabarán impactando en los usuarios, como pueden ser recesiones, tendencias, estado de la tecnología, etc. En definitiva, la idea principal de Gross sería buscar la sintonía entre el producto o servicio a desarrollar por la compañía con las necesidades coyunturales de los usuarios (Gross, 2015).

Gross finaliza su aportación acerca del *timing* refiriéndose a dos ejemplos de compañías que han tenido una repercusión sobresaliente debido a su acierto en el momento de su lanzamiento, como son AirBnB y Uber. Gross expone que ambas compañías no hubieran tenido el éxito que tuvieron de no haber surgido durante una crisis económica, en la que los usuarios favorecieron proyectos que los ayudaban a generar un ingreso. De la misma manera, se pone el ejemplo de YouTube, explicando que, de haber sido creado 3 años antes, cuando el ancho de banda no permitía ver videos online en buena calidad, no hubiera sido el éxito en el que se ha convertido a día de hoy (Gross, 2015).

El segundo de los elementos que, según Gross, son determinantes a la hora de desarrollar exitosamente una startup sería el equipo que conforma la compañía. Ya a mediados del proyecto, cuando se explicaba la diferencia existente entre las startups y las empresas convencionales, se hacía una mención especial al equipo y a los fundadores de la startup. Gross explica que el equipo no debe estar formado únicamente por los mejores profesionales disponibles en la industria, sino que, además, deben ser capaces de interactuar entre ellos y combinarse de forma adecuada, mostrándose flexibles y sugiriendo una capacidad adaptativa para el desarrollo de la actividad empresarial.

De esta forma, Gross explica la necesidad de que el equipo sea flexible, que tenga capacidad de buscar nuevas ideas y actuar en función del *feedback* que van recibiendo sobre el producto o servicio y las condiciones que se presentan en el mercado. Como es lógico, dicho *feedback* va siendo recibido en distinta medida, en función de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre la startup.

Así mismo, Gross hace un gran hincapié en la ejecución de la actividad empresarial desarrollada por el equipo. Explica que un conjunto de funcionalidades que se integren dentro de una estructura empresarial no es de gran efectividad si se trabaja con independencia entre los miembros de la misma compañía. La forma en que se presentan esas funcionalidades, en función de las expectativas y necesidades de los usuarios es lo que hace que el servicio o producto acabe siendo un éxito.

El tercero de los factores más importantes para Gross es crucial para el desarrollo de la startup, pues se trataría de la idea en sí misma. Como se indicaba anteriormente en las características de este tipo de compañías, es un aspecto esencial para el devenir de la startup. Un proyecto puede ser increíblemente innovador y revolucionario, pero, si no cubre una necesidad real que presenten los usuarios, o no es capaz de crear dicha necesidad, nunca va a ser desarrollado eficazmente por una compañía. En ese sentido, Gross indica que lo más sensato es escuchar primero la demanda de los usuarios, conocer cuáles son los espacios en los que es necesario introducir una nueva idea e ir a por ella (Gross, 2015).

De la misma manera en la que se hacía mención en el *timing*, la posibilidad de que exista una idea que se dirija directamente a los usuarios y que esté ligada a sus necesidades o que cubra oportunidades no explotadas es un factor esencial para el éxito de un emprendimiento. Y, de hecho, se puede considerar que *timing* e ideas están estrechamente relacionados, dado que existe la posibilidad de que sea el *timing* (un determinado contexto) el que propicie el desarrollo de una idea, como el contexto de crisis económica anteriormente mencionado para el desarrollo de plataformas que ayudasen a generar un ingreso, como AirBnB o Uber (Gross, 2015).

El cuarto factor que Gross tiene en cuenta a la hora de analizar el posible éxito de una startup sería el modelo de negocio presentado por la propia compañía. Aunque, como ya se ha explicado previamente, resulta evidente que en un inicio la empresa no va a ser rentable, sí es esencial que el modelo de negocio esté claro desde su constitución, dado que, si se tratase de lo contrario, se correría el riesgo perder el foco sobre los ingresos y condenar, pese al éxito en otros campos, a la compañía al fracaso por su incapacidad de obtener beneficios.

Un modelo de negocio sería visto como una parte crucial de la vida de cualquier compañía, por lo que sucede igual para las startups. De hecho, aunque existen diversas formas de acabar monetizando, un modelo de negocio no se trata solo de monetización, sino que va más allá. Su objetivo reside en plasmar el valor global liberado por la empresa y la forma en la que afecta a las partes interesadas de la compañía, tanto interior como exteriormente (Cuofano, 2018).

Finalmente, Gross expone que el quinto y último de los factores a tener en cuenta en el desarrollo exitoso de una startup sería su financiación. Como en cualquier compañía, resulta esencial poder hacer uso del capital necesario no sólo para poner en marcha dicha compañía, sino también para poder garantizar su viabilidad durante los primeros años. En ese sentido, cabe suponer que los comienzos sean difíciles y no se logren clientes o usuarios durante un período de tiempo determinado, así como los posibles retrasos que puedan surgir en el lanzamiento del producto o servicio. Por ello, disponer de reservas de dinero suficientes es vital para que la empresa no se vea lastrada desde su nacimiento (Astebro & Bernhardt, 2003).



## 8. LA FINANCIACIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE STARTUPS

En este apartado, y tras la investigación realizada, se explicará, basándose en cinco ejemplos distintos, porque se considera que la financiación es el factor de los cinco anteriormente tratados, que más interviene en el devenir de las startups y, por tanto, que se considera el más importante para el correcto desarrollo de las mismas en el panorama empresarial actual.

### a) Las 4Fs: founders, family, friends & fools

A la hora de comenzar a desarrollar un posible nuevo negocio, el emprendedor suele recurrir a personas de confianza, cercanas a su figura, en búsqueda de obtener la cantidad de capital necesario estimado para el lanzamiento de su proyecto.

Es por ello que, para referirse a este tipo de fuente de financiación tan “cercana”, los anglosajones se refieren a las “4Fs”: *founders, family, friends and fools*, es decir, el capital de los fundadores, familiares, amigos y los “locos” que se fien del proyecto desde su inicio (Kotha & George, 2012).

Se tiende a pensar que el hecho de acudir a personas cercanas al entorno del fundador para pedir financiación se debe a que el proyecto a realizar no es lo suficientemente bueno como para ir a buscar financiación de inversores extranjeros, o al menos fuera de un área de confort del emprendedor. Sin embargo, la verdadera razón por la que se acude a personas del entorno es el compromiso del inversor para involucrarse en la empresa, y esto será más fácil si se conoce a la persona que si se ha de vender el proyecto a un foráneo. Además, el hecho de contar con una inversión en una fase tan temprana de la evolución de la empresa, le hace ser vista como con la suficiente capacidad desarrollo a futuro.

El hecho de conseguir una primera ronda de capital, aunque sea pequeña, antes de acudir a inversores de diverso tipo, genera una imagen de atracción en el proyecto, ya que “acomoda” a futuros inversores a invertir en el proyecto por el hecho de que no tengan que ser ellos los primeros en desembolsar el dinero para que el proyecto sea realizado (Kotha & George, 2012).

## b) Aceleradoras e incubadoras de startups

Estas dos realidades son bastante modernas, ya que hace poco más de una década apenas existían y, a día de hoy, se tratan de una de las principales fuentes de financiación de una startup.

Las aceleradoras, por su parte, tienen por objetivo ofrecer a los emprendedores recursos, conocimiento y apoyo a través de programas de trabajo con mentores. Así mismo, buscan facilitar a los emprendedores contactos de inversores que pueden valorar su proyecto. Al final de los programas de aceleración es habitual presentar las startups ‘aceleradas’ en foros de inversión para que éstas tengan la posibilidad de obtener la financiación que necesitan (López, 2014).

Mientras que las incubadoras tienen por objetivo ofrecer apoyo al emprendedor, y en cada país se desarrolla de una manera dependiendo de la situación económico-financiera del mismo. En términos generales, una Incubadora de Empresas brinda apoyo a los emprendedores desde el inicio del proyecto empresarial en forma de asesoría especializada, capacitación e infraestructura administrativa (tales como despachos, salas de reuniones, material de oficina, conexiones a internet, atención telefónica, servicio de correspondencia, etc) (López, 2014).

Como se comentaba previamente, hace diez años se desconocía su existencia y sus objetivos. Sin embargo, en el panorama empresarial actual son de vital importancia para el desarrollo de startups. Nos a ambas instituciones que se encargan de acoger a una serie de startups y acelerar su crecimiento y que según los datos de Startupxplorer hay casi 800 en España (entre incubadoras y aceleradoras) (López, 2014).

Hay muchos tipos de aceleradoras, pero casi todas cumplen con una premisa básica: empiezan su acción cuando la startup se encuentra en su etapa casi inicial y su objetivo reside en ayudarla en la configuración de su modelo de negocio, su estrategia de captación de clientes, sus posibilidades de crecimiento e incluso su captación de financiación.

Sin embargo, a la hora de su explicación, siempre se acaba recurriendo a la misma pregunta: ¿Por qué existen las aceleradoras y las incubadoras?

En primer lugar, por el creciente interés de muchas instituciones (tanto públicas como privadas) por la nueva realidad empresarial, que se centra en un mundo dotado de emprendimiento y tecnología. En segundo lugar, y este es el motivo más importante, porque, ante la ingente proliferación de proyectos emprendedores en el ámbito tecnológico, resulta interesante pensar en el surgimiento de iniciativas que ayuden a los emprendedores a convertir su boceto de idea en un negocio rentable e, incluso, escalable (López, 2014).

Así mismo, la otra pregunta que surge al referirnos a ambas realidades sería: ¿se pueden complementar?

La respuesta es que sí, aunque entre ambas existe una diferencia fundamental: mientras que una incubadora no tiene por qué ir más allá de ser un espacio físico con algunos servicios básicos que acoja a startups en fases iniciales, a una aceleradora se le presupone un grado más avanzado. Por tanto, la aceleradora, con su objetivo de acelerar el desarrollo y crecimiento de la startup, dota a la misma, mediante un programa de un tiempo establecido y un proceso de admisión competitivo, de la formación adecuada para dar forma a su idea, establecer un modelo de negocio, diseñar y probar su escalabilidad, conseguir clientes, captar financiación, y demás necesidades básicas para su desarrollo (López, 2014).

#### c) Private equity y venture capital o capital riesgo

El Capital Riesgo (o Venture Capital) consiste en financiar startups en fases iniciales de crecimiento con un elevado potencial. Este tipo de inversiones es de las que más rentabilidad ofrece, pero también es la que más riesgos acarrea.

Cuando un Venture Capital invierte en una compañía, su verdadera actividad consiste en comprar participaciones de la misma, con el objetivo de obtener una rentabilidad futura dada la plusvalía obtenida por las participaciones desde el momento de su compra hasta el

momento en el que se decida venderlas, una vez que la compañía se revalorice al haber crecido. Esto se conoce como periodo de desinversión o *exit* (Phalippou & Gottschalg, 2008).

En el momento en el que un Venture Capital invierte en una empresa, compra participaciones a un precio establecido previamente, lo que se conoce como Valoración pre-money. Sin embargo, en el momento de la desinversión, esta valoración suele haber aumentado, por lo que el Venture Capital vende sus participaciones a un precio mucho más elevado que el de su compra. Esta es la manera en la que se obtienen beneficios con las inversiones en startups (Bygrave & Timmons, 1992).

Por su parte, las *private equity* se basan en una actividad desarrollada por entidades especializadas que consiste en la aportación de recursos financieros de forma temporal (3-10 años) a cambio de una participación (puede ser tanto mayoritaria como minoritaria). Son vehículos constituidos con una estrategia enfocada a la inversión en empresas no cotizadas y dirigidos por un equipo compuesto por profesionales (Phalippou & Gottschalg, 2008).

#### d) Crowdfunding

Una de las fuentes de financiación que más se ha popularizado en los últimos meses es el *crowdfunding*, un sistema de financiación colectiva en la que particulares, empresas e inversores inyectan dinero en las startups a través de pequeñas aportaciones (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014). Este sistema presenta una serie de ventajas e inconvenientes que se expondrán a continuación:

##### 1) Ventajas (Font, 2019)

- Velocidad y accesibilidad

Salvo en casos concretos, no es necesario ningún tipo de requisito para poder solicitar un *crowdfunding* para el desarrollo de una empresa. Se trata, simplemente, de iniciar una campaña de financiación colectiva, lo cual no presenta excesivas dificultades y se puede realizar en un período muy breve de tiempo. Una vez formada, se puede crear descripción

general de los aspectos básicos de la empresa, y, posteriormente, hacer que esa página sea visible para el público de la plataforma de financiación colectiva.

- Comercialización

Una vez se ha establecido la página para el desarrollo del crowdfunding, se puede aumentar considerablemente la cantidad de destinatarios a las que poder llegar (y la forma en la que se oferta el producto o servicio realizado) gracias a las facilidades que presentan las plataformas online actuales. Por tanto, la accesibilidad a futuros “donantes” es muy amplia.

- *Feedback* y comunidad

Al lanzar un *crowdfunding*, se va a compartir el producto o servicio (o la idea del mismo) con una comunidad a la que se acude en busca de financiación. Esta exposición hace, por tanto, que tanto el producto o servicio como la idea de negocio, se vaya a compartir con los potenciales futuros consumidores del mismo, lo que conlleva la posibilidad de obtener *Feedback* por su parte.

Así, esta información puede ser muy valiosa, pues los primeros usuarios o clientes pueden señalar lo que les gustaría ver reflejado en el producto o servicio, haciendo posible que se pueda mejorar de forma temprana las características del mismo.

- Control total

A diferencia de las inversiones convencionales, con el crowdfunding para startups no existe el riesgo de perder el control de la empresa al recaudar fondos. Se puede decidir cómo estructurar la campaña, incluso cuánto pedir, y luego decidir cómo dirigir la empresa una vez obtenido el capital.

- Atracción al cliente

Promocionar una campaña de crowdfunding es una forma de generar un impulso temprano e interés en el producto o servicio a comercializar. Los posibles clientes de los servicios o productos estarán pendientes de cómo marcha el proyecto empresarial. De esta forma, se establecerán relaciones tempranas con ellos y ello servirá de preparación para el momento de la actividad.

- Numerosas opciones

Hay docenas de plataformas de crowdfunding disponibles para la financiación de una startup. Existe la posibilidad de elección del método que más convenga a los intereses del emprendedor a la hora de buscar su financiación.

## 2) Inconvenientes (Font, 2019)

- Rechazo

El hecho de tener una idea sólida no significa que la plataforma de crowdfunding que se vaya a escoger la acepte. Si bien algunas plataformas de financiación colectiva son abiertas y fáciles de usar, algunas de las plataformas más populares tienen reglas muy detalladas para lo que está permitido y lo que no. Si no cumple con todos sus requisitos, es posible que no la den por válida. Por tanto, no es una vía de financiación que asegure al emprendedor al 100% el dinero que necesita para el desarrollo de su idea. Como todo, dicha idea debe ser percibida y aceptada por el público que posteriormente decida si la financia o no.

- Competencia

Una vez aceptada la campaña por la plataforma, existirá una dura competencia. El crowdfunding es increíblemente popular debido a sus ventajas inherentes. Hay innumerables proyectos en marcha en cualquier plataforma importante en la actualidad. Encontrar un lugar para el proyecto requiere un plan detallado de ataque y una forma inteligente de diferenciación de los potenciales competidores más cercanos.

- Alcanzar el umbral

En algunas plataformas de financiación colectiva, se debe establecer un umbral que el producto o servicio deba alcanzar. Se trata de un objetivo que, si se cumple, considerará su proyecto «financiado». La desventaja es que, si no cumple con ese umbral, no se recibirá nada del capital. Ni siquiera de personas que ya se han comprometido con ello. No todas las plataformas de financiación colectiva tienen este sistema de todo o nada, pero es lo suficientemente frecuente como para que valga la pena su consideración.

- Cuotas

La mayoría de las plataformas de financiación colectiva recibirán un porcentaje de las contribuciones. Estas tarifas son mínimas, pero aun así pueden reducir la cantidad de dinero que se obtendría de otra manera. Se debe tener en cuenta esto a la hora de marcar el objetivo a conseguir.

- Filtración de información

Mostrar el producto final o el servicio en la red antes de llevarlo a cabo puede ser positivo para ganar clientes, pero negativo respecto a la filtración de esta información. Puede llegar a empresas de la competencia que se pueden adelantar para ofrecer el mismo producto antes de que la propia empresa llegue a conseguir el objetivo.

- El riesgo de fracaso

Si un capitalista de riesgo lo rechaza, siempre puede buscar otro. Pero si la campaña de crowdfunding falla, puede ser difícil recuperarla. Una campaña de crowdfunding fallida es una señal de que el plan de negocios no es lo suficientemente bueno, al menos para la mayoría de los posibles inversores. Además, la mayoría de las plataformas de financiación colectiva no permiten volver a lanzar el mismo proyecto dos veces.

## 9. CONCLUSIONES

Así pues, tras haber realizado un análisis del panorama empresarial de los últimos años, se procede a la extracción de las conclusiones obtenidas en el trabajo.

En un primer lugar, resulta evidente resaltar la importancia adquirida por las startups en el nuevo entorno económico mundial. Tras haber hecho una contextualización histórica, se resalta el hecho de que en menos de un siglo se ha establecido una realidad empresarial que crece exponencialmente y que está consiguiendo desbancar a importantes empresas tradicionales de sus puestos de líder de mercado. Es indudable que esta posibilidad se ha dado debido a los avances tecnológicos generados día a día en los últimos años, habiéndose producido un *boom* desde la aparición de Internet al final del siglo XX y consagrándose con la globalización y el acceso a la información del que hoy gozan todas las empresas en cada momento del día.

Tras haber hecho una profunda explicación de las startups, resaltado su importancia y su introducción en el mundo empresarial, resultaba de vital importancia dar una explicación que diferenciase a estas nuevas empresas con las de estructura tradicional, que también se han ido adaptando a los cambios presentes en el entorno y adquiriendo nuevas formas de actuación a medida que los recursos iban aumentando y las nuevas realidades tecnológicas se introducían en el mundo empresarial.

Una vez resaltada la importancia de las startups y su “enfrentamiento con los negocios tradicionales”, el objetivo general del trabajo residía en dar una respuesta a cuál de todos los factores era el más importante para el desarrollo efectivo de una startup. Tras el análisis realizado, se ha comprobado que para que una startup se desarrolle efectivamente se requiere de la interacción de todos los factores mencionados, ya que, en caso de ausencia de alguno de ellos, la puesta en marcha de la empresa no sería viable.

Sin embargo, el punto principal de discusión de mi trabajo, lo encuentro en el desacuerdo personal con una persona de la relevancia de Bill Gross, una auténtica eminencia en el mundo empresarial actual y, sobre todo, en el desarrollo de startups, dado que ha sido el fundador de muchas de las mismas y ha desarrollado su visión acerca de los factores fundamentales en diferentes libros y think-tanks que se citan a lo largo del trabajo.



Lamentablemente, la visión de Gross y la mía acerca de los factores de mayor relevancia para el desarrollo de una startup no son los mismos. Respetando totalmente su opinión, para él, el *timing*, el equipo que conforma la empresa y la idea empresarial a desarrollar son la base del buen devenir de la empresa, mientras que, como se ha tratado de demostrar a lo largo del trabajo, se mantiene la idea de que la financiación es el factor fundamental y del que depende en un gran porcentaje el futuro de la empresa.

Es cierto, como ya se ha comentado anteriormente, que se necesita de la interacción de los cinco factores decisivos comentados a la hora de explicar los factores que definen la estructura y el correcto desarrollo de una startup. Evidentemente, sin una idea que plasmar no se puede desarrollar una actividad empresarial de la que se espera obtener beneficio, del mismo modo que, aún teniendo la idea, si no se cuenta con un equipo adecuado que sea capaz de desarrollar la propia idea o que no se cuenta con un modelo de negocio estructurado sería inviable que el futuro de la startup puede desarrollarse. Y, de la misma forma, es cierto que si no se analiza el entorno y se lanza la idea sin haber analizado las circunstancias contextuales del entorno dicha idea puede acabar por no fructificar.

Pero, pese a la importancia de esos cuatro factores, la financiación parece erigirse como el más importante de los explicados en el proceso. Tristemente, la realidad es que la necesidad de financiación para la construcción de cualquier tipo de empresa es una realidad presente en el contexto actual. Sin una mínima inversión inicial, no se puede comenzar a desarrollar una idea ni a erigir una actividad empresarial.

Es por ello que en el trabajo se ha abordado en buena medida una gran cantidad de alternativas de financiación no solo de startups, sino también de las empresas con estructura tradicional a la hora de su creación.

Resulta de vital importancia comprender las dificultades que entraña obtener financiación para el desarrollo de una empresa. Afortunadamente, como se explica a lo largo del proyecto, han surgido diferentes vías con la llegada de la globalización al mundo empresarial para financiar una startup, como es el caso del private equity, de las aceleradoras e incubadoras de startups y, sobre todo, de los *crowdfunding*. Como todo, estas vías de financiación alternativas conllevan una parte positiva, que sería principalmente el hecho de

poder dar luz a una idea para la que se requiere una inversión a la que generalmente no se puede acceder, y una parte negativa, que implica dar difusión a esa idea, que pueda ser plagiada o abordada por la competencia o que la financiación no sea asegurada por los inversores externos y que la idea no pueda terminar de desarrollarse.

De cualquier forma, la realización de este trabajo permite conocer desde un punto de vista más próximo la realidad empresarial existente a día de hoy, haciendo una explicación de la evolución vivida en los últimos años y del enfrentamiento entre los modelos tradicionales y las empresas de base tecnológica en la actualidad. Así mismo, da una profunda explicación al concepto de startup, sus orígenes, su desarrollo en los últimos años y se centra en la explicación de los factores más importantes a la hora del desarrollo efectivo de una empresa de este tipo.

Sirve, por tanto, para dar una explicación acerca de porqué hay tantas empresas de este tipo (hasta el 85% en los últimos años) que no terminan de desarrollarse correctamente y que acaban cesando su actividad por la incapacidad de adquirir una posición de estabilidad que les permita reportar rentabilidad y obtener beneficios. Según lo explicado en este trabajo, parece conveniente precisar que ese motivo se debe a que la financiación inicial en la mayoría de los casos no llega al nivel suficiente y, por tanto, el producto o servicio ofertado nunca llega a ser lo suficientemente vendido como para reportar unos resultados que permitan que continúe el desarrollo de la actividad empresarial.

## 10. ANEXOS

A continuación, se añade la entrevista ya mencionada en el apartado de metodología de este proyecto. Se trata de una entrevista a un dirigente de la startup MedLab Media Group, con sede en Las Rozas, Madrid. La entrevista se realizó en el mes de marzo de 2019, en la sede de las oficinas de la empresa. La entrevista la comienza el propio entrevistador y es un intercambio de información directo entre entrevistador y entrevistado, por lo que el orden es sucesivo (primero entrevistador, responde entrevistado y así sucesivamente).

- Buenas tardes y, en primer lugar, permítame darle las gracias por ofrecerse a realizar esta entrevista. No sabe cuánto me ayuda para mi proyecto de fin de grado.
- Es un placer para mí también. Siempre es agradable tener una conversación acerca de los temas que me preocupan y a los que me dedico.
- Si le parece bien, me gustaría empezar preguntándole por su vida profesional, porque imagino que no ha sido un emprendedor desde joven. ¿Podría contarme, resumidamente, su formación, trabajos previos y cómo acaba involucrándose en un desafío como el actual?
- Bueno, yo estudié Administración y Dirección de Empresas en ICADE, como tú. Y terminé mi carrera hace ya unos cuantos años (ríe). Al terminar, empecé a trabajar en EY en el departamento de estrategia internacional, y fui escalando puesto en la empresa hasta ser director general. Tras casi diez años en esta compañía, me llegó una oferta de KPMG muy interesante y estuve trabajando allí durante otros cinco años. Hasta que, hace aproximadamente seis años, decidí darme un descanso y dedicarme a la familia. Fue en 2014, en plena recesión de la crisis, cuando surge la idea de MedLab, y, desde entonces, llevamos ya 4 años funcionando a buen nivel y muy contentos, es una experiencia totalmente distinta.
- Vaya, tienes una vida profesional que ya quisieran muchos. A parte del descanso para dedicarte a tu familia, ¿sentías que necesitabas un cambio?
- Lo que necesitaba fundamentalmente era descansar. Llevaba desde los 22 años trabajando sin parar, y no había tenido tiempo de disfrutar de mi mujer ni de mis hijos.

Veía que la situación estaba yendo a peor, y, por fortuna, podía permitirme estar un tiempo sin trabajar y así lo hice.

- Háblanos un poco de MedLab, por favor. Cómo surge la idea, qué se te pide, cómo te convencen para formar parte de ella...
- MedLab surge de la cabeza de uno de nuestros directores, que lleva siendo amigo mío toda la vida prácticamente. Él estaba al corriente de mi situación y viene a hablar conmigo en 2014 para proponerme la idea. Sabe que no puede desarrollarla solo, que necesita un buen equipo que le ayude y que requiere de una financiación que no tiene. Así que decido lanzarme a la aventura, poniendo un importante porcentaje de capital de mi bolsillo y desempeñando la labor de CEO.
- Y, ¿cuál es el objetivo exacto de MedLab?
- Para que lo entiendas bien y sin tecnicismos, la idea es que cualquier persona que no tenga una dolencia muy grave pueda recibir atención médica desde su casa, a través de nuestra App, y con el objetivo de ser tratado por un profesional cualificado que también se ahorre el tener que pasar consulta en un hospital o un centro de salud. Creemos que es una idea muy buena, que aporta rapidez y comodidad tanto a los pacientes como a los médicos.
- ¡Suenan muy interesantes! Y, ¿en cuanto a viabilidad? ¿Lo ves factible?
- La idea es que sí, que acabe convirtiéndose en una realidad. Y tenemos pensados ya posibles acuerdos con farmacias, que envíen los productos recetados a las casas de los pacientes directamente y muchas otras ideas, pero de momento estamos empezando, requerimos de financiación y todavía no podemos hacernos ilusiones.
- La financiación en las startups es uno de los temas centrales de mi trabajo. Tras recopilar información, he llegado a la conclusión de que es el factor fundamental para el desarrollo correcto de una startup. ¿Qué opinión te merece?
- Bueno, evidentemente es una parte muy importante del desarrollo. Sin un capital inicial es imposible desarrollar la idea. Pero yo creo que es más importante tener una buena idea y saber el momento exacto en el que lanzarla más que tener financiación. A día de hoy existen muchísimos tipos de financiación, pero generadores de ideas no tantos, ¿no crees?
- Sin duda, mi conclusión principal ha sido que el desarrollo requiere de la interacción

de varios factores, no se puede desarrollar un proyecto sin idea, sin medios, sin equipo, sin financiación... ¿entiendes lo que quiero decir?

- Sí, sí, te entiendo.
- Y en cuanto al contexto, o el *timing* del que me hablabas. ¿Por qué crees que es un buen momento para el desarrollo de Medlab?
- España es uno de los países con la esperanza de vida más alta, por lo que la población está envejeciendo. Y, por lo general, nuestros abuelos, bueno, padres en mi caso (ríe), tienden a ir mucho al médico y eso provoca que exista una gran cantidad de tiempo de espera en los centros. Creemos que MedLab puede ser la solución para gente joven como nosotros que no tiene mucho tiempo para ir al médico, o aquellos que tienen dificultad de desplazarse. Se busca ofrecer un servicio “a domicilio” (me hace el gesto de las comillas con las manos) y personalizado de una consulta médica.
- Desde luego que tiene mucho sentido, parece interesante. Espero que os vaya genial. Por último, quería hacerte una pregunta que también trato en mi proyecto. ¿Cómo has visto el cambio de pasar de trabajar en grandes empresas tradicionales a iniciarte en una startup y ser una de las personas importantes dentro de la misma?
- Es distinto, no cabe duda. El hecho de ser el CEO me supone una gran responsabilidad, pero también me gusta mucho, estoy encantado con ello. En cuanto al trabajo, pues bueno, en EY o KPMG trabajaba en oficinas con miles de personas, nuestra oficina de aquí en cambio acoge a 50 trabajadores a día de hoy, pero empezamos siendo apenas 5. Es un cambio, hay gente que preferirá estos ambientes, y otra que se sentirá a gusto dentro de un gran equipo en el que pase desapercibido. Mi opinión es que es una oportunidad que me ha llegado en el momento idóneo, que trabajo con un equipo con el que estoy cómodo al 100% y que peleamos por desarrollar una idea en la que creemos fervientemente. Ese es el resumen que te puedo dar.
- Ha quedado bastante claro. Una vez más vuelvo a darte las gracias, ha sido una charla muy agradable y, sobre todo, muy útil para lo que buscaba.
- Un placer por mi parte. Espero que tengas suerte en el proyecto. ¡Hasta pronto!
- ¡Adiós!

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- ABC. (25 de 01 de 2018). El ecosistema de startups crece en España un 20% y la inversión se dispara un 45%. *ABC*, págs. 5-7.
- Astebro, T., & Bernhardt, I. (2003). Startup financing, owner characteristics and survival. *Journal of economics and business*, 55(4), 303-319.
- Baum, E. (15 de 05 de 2013). *LeanStart*. Recuperado el 2019 de 05 de 03, de LeanStart: <http://www.leanstart.es/lean-canvas/>
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of business venturing* , 29(5), 585-609.
- Benedicto, M. (2008). *Capital riesgo y financiación de PYMES*. Fundacion EOI.
- Bicgalicia. (09 de 02 de 2008). *Innovación en la empresa: concepto y clases y beneficios*. Obtenido de [http://www.bicgalicia.es/MEMOFICHAS/web/comunes/editor/salida/Fich449\\_esp.html](http://www.bicgalicia.es/MEMOFICHAS/web/comunes/editor/salida/Fich449_esp.html)
- Brealey, R. A. (1994). *Fundamentos de financiación empresarial* .
- Bygrave, W. D., & Timmons, J. (1992). *Venture capital at the crossroads*.
- Cuofano, G. (09 de 09 de 2018). *FourWeekMBA*. Obtenido de fourweekmba.com : <https://fourweekmba.com/tech-startups-business-models/>
- D Little, A. (1977). *Telecom operators and startups: Rethink and reinvent*. Chicago.
- Economista, E. (23 de 10 de 2018). ¿Por qué solo el 15% de las startups en España logra sobrevivir? *El economista*.
- Escribano, A. (2010). *Finanzas para emprendedores*. Barcelona: Centro Libros PaPf.
- Fariñas, J. C., & López, A. (2007). *Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: delimitación, evolución y características*. (Vol. 363). Madrid: Economía Industrial .
- Font, L. (06 de 02 de 2019). *Crowdfunding para startups* . Obtenido de luisfont.com: <https://luisfont.com/2019/02/06/crowdfunding-para-startups/>
- Gonzalez, L. (2014). *Startups: modelo para una economía emergente y creativa*.
- Gross, B. (01 de 06 de 2015). *The single biggest reason why startups succeed*. Obtenido de TED.com:

[https://www.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_startups\\_succeed](https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed).

- Hindle, K., & Rushworth, S. (1999). *The demography of investor heaven: a synthesis of international research on the characteristics, attitudes and investment behaviour of business angels*. The Conference.
- Irizar, I. (04 de 06 de 2013). *Handitu*. Recuperado el 08 de 05 de 2019, de Handitu.net: <https://handitu.net/2013/06/04/como-identificar-una-ebt-empresa-de-base-tecnologica/>
- Jordá, I. M. (2011). *Startups*. La Coruña: Netlibro SL.
- Kidder, D. (2013). *El Manual de las Startups* . 1ª Ed Casa de Libros .
- Koster, S. (2004). *Spin-off firms and individual startups. Are they really different?*
- Kotha, R., & George, G. (2012). Friends, family or fools: entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of business venturing* , 27(5), 525-543.
- Kotter, J. P. (2015). La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado . *OpenMind*.
- López, T. (12 de 01 de 2014). *NoSoloEconomia* . Obtenido de nosoloeconomia.com: <https://nosoloeconomia.com/aceleradoras-incubadoras-empresas/>
- Martínez, J. M., Murgui, F. P., & Blanco, F. P. (2007). *El Spin-Off como elemento emprendedor y dinamizador de la red empresarial* (Vol. 1). TEC empresarial .
- Ortega, A. (7 de 05 de 2015). *Circulantis*. Obtenido de [www.circulantis.com](http://www.circulantis.com) : <https://circulantis.com/blog/fuentes-de-financiacion/>
- Ortín, P., & al., e. (2008). *La creación de Spin-off universitarios en España: Características, determinantes y resultados*. (Vol. 368). Economía Industrial .
- Palacios, M., Del Val, T., & Casanueva, C. (09 de 2005). Nuevas Empresas de base Tecnológica y Business Angels. *Madrid*(31).
- Phalippou, L., & Gottschalg, O. (2008). The performance of private equity funds. *The Review of Financial Studies* , 22(4), 1747-1776.
- Pulido, A. (2005). *La innovación en el siglo XXI*. Madrid, España: Centro de Predicción Económica (CEPREDE).
- Quiles, H. (12 de 07 de 2017). *El rincón del marketing*. Obtenido de El rincón del marketing: <http://www.elrincondemarketing.es/que-es-una-startup/>

- Rodriguez Reina, C. (2016). *Estudio de las startups* .
- Romero, A. (2010). *Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones* . Díaz de Santos .
- Timpulsa. (18 de 08 de 2015). *Timpulsa*. Obtenido de [www.Timpulsa.com](http://www.Timpulsa.com):  
<https://www.timpulsa.com/blog/2015/08/18/diferencias-entre-startup-y-empresa/>
- Villavicencio, D. (1994). Las pequeñas y medianas empresas innovadoras. En D. Villavicencio, *Las pequeñas y medianas empresas innovadoras* (Vol. 44, págs. 759-769). Comercio Exterior.
- Villegas, R., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá : Pearson Education.