



Facultad de ciencias económicas y empresariales

**LA CREACIÓN DE VALOR EN LOS
MODELOS DE NEGOCIO. DESARROLLO
DE LA PROPUESTA DE VALOR DE UNA
PLATAFORMA DE CONSULTORÍA PARA
NUEVOS EMPRENDEDORES.**

Autor: Cristina Sanz Vizcaíno

Director: M^o Pilar Melara San Román

MADRID | Abril, 2019

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo principal la elaboración de la propuesta de valor que correspondería al modelo de negocio de una plataforma de consultoría y ayuda al emprendimiento joven e innovador. Para ello, se realiza en primer lugar una revisión literaria del concepto de plan de empresa, modelo de negocio y emprendimiento. Posteriormente, se procede a realizar un análisis observatorio en el que se estudian una serie de plataformas que a día de hoy prestan estos servicios a fin de detectar sus puntos débiles en base a ciertos criterios concretos. Finalmente, se lleva a cabo un análisis exploratorio en el que varios emprendedores son entrevistados a fin de recabar información sobre su experiencia personal. Así, contrastando la literatura con los resultados del estudio de caso, se procede a desarrollar la propuesta de valor.

Palabras clave: Propuesta de valor, modelo de negocio, emprendimiento, consultoría, financiación, plan de empresa.

Abstract

This paper aims to address the elaboration and design of the value proposition corresponding with the business model a platform dealing with consultancy and entrepreneurship advice would use. A literature review considering concepts such as business plan, business model and entrepreneurship is done in first place. Subsequently, an observatory study carried out with specific criteria analyses some of the platforms, which provide these types of services with the main purpose of identifying its weak points. Finally, an exploratory analysis is performed with the interviews of three entrepreneurs in order to collect information about their personal experiences. Therefore, contrasting the literature review and the results obtained in the case study, we proceed to elaborate the value proposition.

Key words: *Value proposition, business model, entrepreneurship, consultancy, finance, business plan.*

Índice de contenido

1. Introducción.....	6
1.1 Contextualización del tema.....	6
1.2 Justificación. Propósito principal.....	8
1.3 Objetivos.....	11
1.4 Metodología.....	11
1.5 Estructura.....	15
2. Marco teórico. Del plan de empresa al modelo de negocio.....	17
2.1 El plan de empresa.....	17
2.2 El modelo de negocio.....	18
2.3 El método Lean Startup.....	22
2.4 El modelo Lienzo o Business Model Canvas.....	24
2.5 La propuesta de valor. Análisis de la oportunidad de negocio.....	26
3. El emprendimiento.....	31
3.1 Evolución y actualidad.....	31
3.2 Emprender en España. Factores condicionantes. Dificultades.....	34
4. Estudio de caso. La realidad del emprendimiento en España.....	38
4.1 Análisis observatorio. Plataformas de emprendimiento.....	39
4.1.1 <i>Factores</i>	41
4.2 Análisis exploratorio. Experiencia de emprendedores.....	43
5. Análisis de resultados.....	46
6. Conclusiones. La creación de valor.....	48
7. Bibliografía.....	53
8. Anexos.....	56

Índice de figuras

Figura 1: Esquema gráfico de los elementos clave en la creación de empresas.	9
Figura 2: Estructura del presente trabajo de fin de grado.	16
Figura 3: El proceso <i>Lean Startup</i>	23
Figura 4: Representación gráfica del Modelo <i>Canvas</i>	25
Figura 5: <i>Value Proposition Canvas</i>	28
Figura 6: Qué crear y por qué. El diseño de la propuesta de valor.	30
Figura 7: Evolución del porcentaje de la población de 18-64 años que espera emprender en los próximos 3 años en España durante el período 2005-2017.	32
Figura 8: Clasificación de España según el índice TEA.	33
Figura 9: Indicador de la tasa de desempleo joven en los países de la Eurozona.	35
Figura 10: Variación de condicionantes del ecosistema emprendedor español de 2016 a 2017 (últimos datos disponibles).	35
Figura 11: Tasa de desempleo de los países de la OCDE por niveles educativos (indicador).	37
Figura 12: Esquema. La propuesta de valor. Plataforma de ayuda al emprendimiento.	50

Índice de anexos

Anexo A: Entrevista BLUE BANANA	56
Anexo B: Entrevista EME BRAND.....	57
Anexo C: Entrevista WEBEL	58

Abreviaturas

TEA	<i>Total entrepreneurial activity</i> : Tasa de emprendimiento total
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i> : Medidor global de la iniciativa empresarial o de emprendimiento
CIRCE	Centro de Información y Red de Creación de empresas
PAE	Punto de Atención al Emprendedor
DGIPYME	Dirección General de Industria y de Pequeña y mediana empresa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> : Presidente
CC	Cámara de Comercio

1. Introducción.

1.1 Contextualización del tema.

El punto de partida para la creación de cualquier empresa y, muy probablemente, aquello que determinará cuán exitosa podrá llegar a ser en un futuro, es su plan de negocio, o sinónimo, plan de empresa. Así lo defienden autores como Kuratko (1995), que define un plan de negocio como un mapa o dossier en el que se incluye una imagen clara de lo que el proyecto empresarial es, de las expectativas futuras y de cómo pretenden alcanzarse. Si esto se aplica al entorno del emprendimiento, el plan de empresa se traduce entonces como un documento en el que se presenta tanto el valor de la empresa que nace como aquello que va a diferenciarla; todo ello mediante el desarrollo de cada área de la misma, al mismo tiempo que se plantean las estrategias para conseguir el objetivo por el cual se crea la empresa.

Esto, como es obvio, no es un proceso sencillo, pues existen diferentes y diversos problemas que pueden darse durante el desarrollo de dicho plan de empresa. Algunos ejemplos, entre ellos, pueden ser los problemas de índole económica, como determinar de dónde se obtendrán los recursos, cómo atraer inversores o cuál es el margen que necesito para lograr obtener rentabilidad; así como problemas legales, como establecer la forma jurídica de la empresa en desarrollo o las licencias y permisos que se requieren; o como problemas tecnológicos (que vienen emergiendo en los últimos años).

Resulta, por esto mismo, de vital importancia estructurar el plan de empresa de manera adecuada, de forma que cada una de sus partes quede perfectamente delineada en el proceso de creación de la empresa y, siendo en todo momento conscientes de que es un dossier de carácter estático (pues sufre modificaciones a medida que la propia empresa toma forma), dotar a cada uno de los elementos que lo conforman (resumen ejecutivo, estudio de mercado, análisis de competencia, financiación...) de una coherencia y cohesión tal que permitan darle una forma clara a la estructura del proyecto.

En esta línea, uno de los elementos que conforman el plan de empresa y que probablemente refiera al corazón del mismo, por lo que resulta indispensable su claro y correcto desarrollo, es el modelo de negocio que se adopte. Como se explicará en

apartados posteriores, el modelo de negocio es, como parte que conforma el plan de empresa, el que describe las bases sobre las cuales se va a crear y captar valor.

A su vez, esta creación y captación de valor se realiza además mediante diversas herramientas que se encuentran al alcance del individuo emprendedor. Osterwalder y Pigneur (2011) plasman esta idea en el papel a través del modelo Lienzo o *Canvas Business model*¹, herramienta estrella en la actualidad del emprendimiento que divide la imagen estática de lo que se pretende que sea la empresa en nacimiento en diferentes partes, además agrupadas en función de aquellas que afectan a la organización de manera externa o aquellas que afectan a la propia estructura de la misma.

Siendo más concretos, el modelo Lienzo se divide en: la segmentación de mercado, la propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes y la fuente de ingresos como factores del mercado; y los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costes como factores internos. Aún así, cada una de las partes que conforman el modelo resulta fundamental para el diseño y cumplimiento de los objetivos que determinarán si la idea se convierte en empresa o si como tal, fracasa.

Es por eso que en el presente trabajo se ha tenido muy en cuenta la investigación a realizar sobre el estado del arte de la cuestión de los planes de negocio y el emprendimiento para dar forma a la que quizá sea la parte más importante del lienzo, o modelo Canvas: La propuesta de valor. Mediante un estudio teórico de ciertas plataformas de emprendimiento y consultoría existentes en la actualidad, y un estudio empírico de algunos casos reales determinados, se pretende encontrar las principales dificultades que cualquier persona que intente o haya intentado poner en marcha un proyecto pueda haberse encontrado a la hora de formalizarlo. Una buena idea sin un plan que la desarrolle es en realidad algo que probablemente no llegará a materializarse.

La propuesta de valor del modelo de negocio que aquí se plantea se basará, precisamente, en encontrar los detalles que están siendo pasados por alto y que nos ayudarán a resolver las dificultades previamente mencionadas.

¹ En su libro “Generación de modelos de negocio”.

1.2 Justificación. Propósito principal.

El emprendimiento es la creación de organizaciones (Gartner, 1988). No es un concepto reciente. Ya desde hace décadas se investigaba sobre el emprendimiento, cuestionando incluso qué es aquello que caracteriza de manera tan particular a un emprendedor para distinguirlo del resto de personas. En esta línea, puede analizarse la figura del emprendedor desde diversas perspectivas según los aspectos del mismo que se prioricen o pretendan destacarse.

Gartner (1988) aborda este análisis desde dos horizontes lejanos, el aspecto de la genética y la personalidad, y el aspecto del comportamiento, de los hechos; lo que denomina *behavioral approach*. A partir de un estudio exhaustivo de ambos argumenta que dándole prioridad a la personalidad del individuo únicamente se consigue distorsionar la esencia de lo que un emprendedor es, que al fin y al cabo, es la creación de una organización.

Para Gartner resulta mucho más apropiado abordar la idea desde una perspectiva real, la de todas las actividades que se llevan a cabo para lograr que la organización nazca. Aunque refiere también a la importancia de poseer cualidades como la perseverancia y el conocimiento, su propuesta se centra más en lo que el emprendedor hace, que en lo que el emprendedor es.

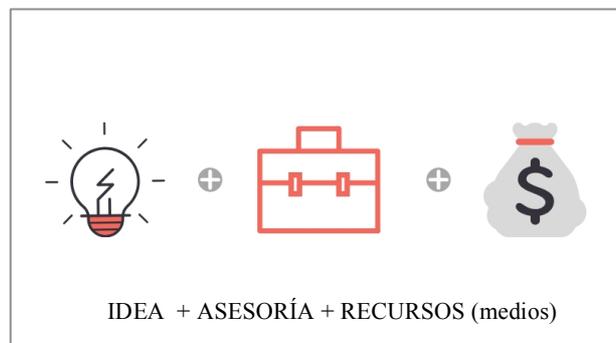
Este fundamento se encuentra muy en la línea de lo que se propone en el presente trabajo. El concepto de emprendedor se termina cuando la organización se crea, y se convierte entonces en empresario. La clave, la esencia del proceso de emprendimiento, se encuentra por tanto en las acciones, en la elaboración precisa, ajustada y medida de un plan de negocio que permita cimentar la futura empresa. Y en ese plan de negocio, dentro del modelo que lo desarrolle, la propuesta de valor ocupa una posición fundamental.

Es innegable, por otro lado, que todo proceso de emprendimiento parte de una idea y de contar con la suficiente motivación, entendida ésta última como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta (Maslow, 1954; citado por Corduras,

2006). Sin embargo, de nada sirve tratar de desarrollar dicha idea si no se dispone de los medios, instrumentos o ayudas necesarias, bien sean de información, de burocracia o de financiación, para llevarla a la práctica. Es quizá en este estadio en el que la propuesta que en este trabajo se presenta cobra sentido. Es necesario que en el ámbito del emprendimiento se actúe en la parte informativa, pero también en la burocrática.

Así es como se observa en la Figura 1, donde se plasma gráficamente que el proceso de emprender se compone de una idea, pero también de los medios necesarios relativos a la información y la asesoría, y a la financiación.

Figura 1: Esquema gráfico de los elementos clave en la creación de empresas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del libro “El método *Lean Startup*”.

Por otro lado, además de la financiación, que no deja de ser un punto clave del proceso, resulta fundamental que las Administraciones públicas se involucren en agilizar los trámites administrativos para facilitarle al emprendedor el salto de los obstáculos ya existentes (García y Fernández, 2018).

El problema, llegados a este punto, refiere a la cantidad de ayudas al emprendedor que pecan de ambiguas y distorsionadas y que, en lugar de facilitarle el camino a la persona, llegan a veces a nublarlo. Algunos ejemplos de ello pueden encontrarse incluso en el ámbito europeo, donde la Ley de la Pequeña Empresa, por ejemplo, que viene a establecer las bases del desarrollo político de la Unión Europea en materia de pequeña y mediana empresa, redacta algunas ayudas tales como “intensificar la cooperación con la comunidad para desarrollar estrategias sistemáticas de formación del espíritu

empresarial a todos los niveles” o “estimular el espíritu innovador y empresarial entre los jóvenes”.

Desde el punto de vista práctico estas medidas no resultan claras ni objetivas para el individuo emprendedor. Y como éstas, otras entidades que aunque en teoría existen para favorecer el emprendimiento y de las cuales se hablará más adelante, no parecen responder en la práctica con la suficiente eficiencia (i.e. la Cámara de Comercio).

La propuesta de valor que aquí se propone como parte de un modelo de negocio de una plataforma de consultoría para emprendedores encuentra en estos puntos su justificación. El objetivo es claro: tratar de esclarecer, dentro de las ayudas existentes, referido a niveles informativos, burocráticos o de financiación; qué es lo que no termina de funcionar a la hora de pensar en el emprendimiento, llevado a la práctica desde una perspectiva que priorice en las expectativas y experiencias personales y reales. Partiendo de este estadio y una vez encontrados los puntos débiles de las plataformas existentes; la propuesta de valor está orientada a poner solución a esta situación.

Además, a nivel personal, además, considero que existen numerosas dificultades, sobre todo en el ámbito de la dimensión legal-informativa, para todas aquellas personas que, partiendo de una idea, tratan de crear un negocio. Esto deriva, desde mi punto de vista y sumado posiblemente al desconocimiento de muchos otros aspectos (financieros, entre ellos) que engloba la actividad de *emprender*, en una falta de motivación y unas complicaciones añadidas que provocan que, aunque existan buenas ideas, disminuya el espíritu de emprendimiento.

Por eso, las razones que me motivaron en la elección de este tema de análisis se basan en mi interés en profundizar en la situación que vive el emprendimiento en un momento socio económico como el actual para, agrupando datos tanto objetivos (literatura) como subjetivos (experiencia), determinar cuáles son las carencias del sistema de ayudas y recursos y así, dar con el valor añadido, o propuesta de valor, que podría implementarse en el proyecto de un plan de negocio; una plataforma de consultoría para nuevos emprendedores.

1.3 Objetivos.

Como se ha indicado y contextualizado previamente, la idea global de la que nace este trabajo es la creación de un plan de empresa con el que desarrollar una plataforma de consultoría para nuevos emprendedores. Siendo más concretos, dada la amplitud del concepto abordado y la necesidad de acotar en algún aspecto que nos permita un estudio en profundidad, el objetivo principal es, en particular, el desarrollo de la propuesta de valor del modelo de negocio de dicho plan de empresa.

Sin embargo, de la mano del propósito principal, es necesario destacar algún objetivo más específico del trabajo de investigación. En concreto:

- A partir de la revisión de la literatura y de plasmar sobre el papel el estadio actual del emprendimiento, analizar cuáles son los aspectos que caracterizan las propuestas de valor de las instituciones o empresas que podrían ser mis competidoras y que ya existen.
- Analizar las plataformas de emprendimiento existentes tratando de detectar sus puntos fuertes y también sus carencias a fin de determinar qué podría distinguirme.
- A partir de un acercamiento a potenciales o experimentados emprendedores, detectar los elementos que los clientes prospectivos no encuentran actualmente en los servicios disponibles y las plataformas de emprendimiento existentes.

1.4 Metodología.

Con el fin de alcanzar los objetivos que se han venido planteando en el epígrafe anterior se ha empleado una investigación basada en técnicas cualitativas y diseñada según una doble metodología, tal y como se expone a continuación. El motivo por el cual se han escogido técnicas cualitativas es, entre otros, porque siguen una metodología no estructurada, exploratoria y orientada al descubrimiento; que es principalmente lo que se necesita en el presente caso de estudio. Los datos a tratar, además, no son plenamente numéricos, sino más bien referidos a motivaciones y decisiones psicológicas que guardan más relación con los aspectos de la *psique* del individuo.

Se ha llevado a cabo, en la primera parte del documento, una revisión bibliográfica que sobre el estado del arte a través del cual se pretende definir correctamente cualquier término relacionado con el concepto de plan de empresa, y de modelo de negocio. Se han planteado ciertas preguntas sobre la definición y evolución de los modelos de negocio, así como para qué sirven o cuáles son sus componentes, para terminar con una clasificación de diversos tipos de modelos existentes y del porqué de las decisiones tomadas a lo largo del trabajo.

Posteriormente, se ha llevado a cabo otra revisión de literatura acerca del concepto de emprendimiento a fin de encuadrar bien el concepto que desea tratarse, desde su origen hasta su evolución reciente y qué significa hoy en día. Se pretende que esta información recabada sirva de base teórica y de mapa conceptual sobre el cual se ha fundamentado posteriormente la parte más empírica del estudio.

Para un correcto análisis de los datos y un acercamiento fehaciente a la hipótesis que se plantea, se han utilizado artículos académicos extraídos de bases de datos como *EBSCO*, *Dialnet* o *Google Scholar*, pretendiendo estructurar de manera coherente las pautas del trabajo. El motivo por el cual se han seleccionado artículos de tales bases de datos es el interés de encontrar literatura que se aplique de manera adecuada a la coyuntura reciente y actual del estudio en cuestión.

Además, se ha recurrido a la documentación oficial de instituciones o entidades que se han incluido también en el trabajo; la Cámara de Comercio, entre ellas. Finalmente, el libro *Generación de modelos de negocio*², enfocado en el emprendimiento, ha ayudado a componer la columna vertebral del trabajo.

La información recabada pretende ubicar en el presente ambos conceptos, el de emprendimiento y el de modelo de negocio, a fin de poder analizar las dificultades que se presentan desde una perspectiva actual.

A continuación, el método cualitativo empleado ha sido el del estudio de caso múltiple, o *case study*, mediante el cual se ha tratado de comprender de forma cualitativa las razones o percepciones que guían al individuo emprendedor en España; desde el porqué

² De Osterwalder y Pigneur (2011).

hasta el cómo. A través de este estudio se ha intentado encontrar y definir cuál es el estadio actual de las oportunidades de emprendimiento en España.

Para ello, se ha procedido en primer lugar al análisis de alguna de las plataformas que hoy en día el sector público pone en manos de los ciudadanos. La recopilación de datos en este caso tiene carácter narrativo, se ha realizado mediante un estudio de observación a las entidades en cuestión (más adelante expuestas), y tiene carácter estático, pues pretende capturar una imagen de lo que dichas plataformas ofrecen y son en el presente.

La información obtenida, finalmente, ha permitido realizar una comparación de unas y otras en base a ciertos criterios elegidos de forma concreta para el estudio en cuestión, con el objetivo de encontrar las carencias comunes a todas ellas.

El motivo por el cual se circunscribe el estudio a plataformas predominantemente existentes en la región de Madrid atiende únicamente a criterios geográficos y de profundización del estudio. Sin embargo y tal y como se desarrolla en otras partes del trabajo, se han incluido también entidades que operan a través de internet, pues es innegable que internet se ha convertido en uno de los medios más empleados por las consultorías, y en general las empresas, para llegar al consumidor; así como uno de los principales medios de información de los ciudadanos hoy en día.

La pregunta o hipótesis planteada mediante este método cualitativo de observación y explotación hace referencia a qué elementos esenciales debería tener una plataforma de emprendimiento en la actualidad y, por tanto, atendiendo a ciertos criterios de análisis y comparación concretos, cuáles son las carencias de las existentes actualmente. Lo que se pretende a partir de este estudio, al fin y al cabo, es encontrar respuesta a cómo resolvería un emprendedor las dificultades que se le plantean al iniciar un negocio con las plataformas que tiene a su alcance.

Así, contestando y ubicando las herramientas existentes hoy en día en el mundo del emprendimiento se pretende, en primer lugar, examinar la posible competencia a la que nos enfrentaríamos poniendo en marcha un proyecto como el que aquí se propone. Todo lo que ya exista implica valor añadido cero para un plan de empresa y compromete el posible éxito del modelo de negocio.

Sin embargo, dada la amplitud y complejidad del tema en cuestión, se ha considerado insuficiente acotar el estudio a la mera observación de la realidad actual de las plataformas de emprendimiento, por lo para completar el estudio se ha realizado con un segundo método más exploratorio.

Éste ha consistido en la realización de varias entrevistas en profundidad a tres casos distintos de emprendedores, algunos potenciales y algunos experimentados (Bluebanana, Eme Brand y Webel). A fin de dar cumplimiento a los objetivos del estudio, se han aplicado técnicas cuantitativas y cualitativas que han permitido obtener una comprensión cercana y profunda de las razones y motivaciones del comportamiento emprendedor de los sujetos entrevistados.

La elección de este método (entrevistas en profundidad) se debe al deseo de particularizar en el estudio de casos únicos, innovadores y jóvenes, manteniendo a su vez una perspectiva cercana que permita esclarecer datos reales, válidos y dinámicos a través de entrevistas subjetivas, interpretativas y descriptivas. Las decisiones que se toman a lo largo del proceso de emprendimiento dependen en gran medida de aspectos psicológicos de quien las lleva a cabo, por lo que un método cualitativo como son las entrevistas en profundidad, ha permitido aislar los determinantes que caractericen la conducta del sujeto entrevistado a través de un discurso libre y amplio.

Es cierto, aún así, que se ha mantenido un guión ciertamente rígido en las entrevistas que ha permitido no desvirtuar los fines perseguidos y lograr cierta objetividad. Para lograrlo, la técnica para recoger los datos ha sido predominantemente escrita. Por cuestiones de optimización del tiempo, las entrevistas se han llevado a cabo mediante la redacción y el envío de las preguntas a las entidades o personas físicas en cuestión, de manera que las respuestas también se han recibido de manera escrita. Las entrevistas han tenido un carácter semi – estructurado, creando un ambiente abierto y espontáneo al mismo tiempo que se recaba la información.

Poniendo esto en práctica se ha pretendido, de una manera cercana y personal, aunque objetiva, conseguir información sobre todo aquello que en su día estos emprendedores no encontraron en el mercado cuando se dispusieron a crear un negocio, o sobre toda aquella dificultad que encuentran hoy en día a la hora de poner en marcha sus ideas. De

igual manera, se ha tratado de dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos que se han expresado anteriormente y, desde luego, al objetivo principal del trabajo.

1.5 Estructura.

El presente trabajo de fin de grado se puede estructurar en varias partes a través de las cuales se da forma a las conclusiones finales.

En primer lugar se halla la **introducción**. En ella se contextualiza el tema y se expone el propósito principal del trabajo, así como los objetivos y la metodología que pretende emplearse a la hora de buscar respuesta a la pregunta de investigación que, como se ha expuesto ya, viene a ser el desarrollo de la propuesta de valor de lo que sería un modelo de negocio para una plataforma de consultoría orientada a nuevos emprendedores.

El epígrafe siguiente hace referencia al **marco teórico del trabajo**. Mediante un proceso de revisión de literatura se pretende contextualizar el concepto de lo que es y engloba un plan de empresa, así como la definición de modelo de negocio y la importancia que tiene cada una de sus fases o módulos, además de lo relevante que resulta en el proceso de creación de una empresa.

Por otro lado, en este apartado, referido al estado del arte, se analiza el emprendimiento como base del estudio del trabajo. Concretamente, se incide en los factores que determinan su éxito o fracaso.

A continuación se aborda la **metodología**. Habiendo puesto en contexto los objetivos del estudio en los apartados anteriores, se deriva en este apartado de una posición más teórica a un estudio más empírico que permitirá encaminar las futuras conclusiones. Mediante un estudio más teórico se pretende analizar ciertas entidades que en la actualidad se encuentren relacionadas con el ámbito de las ayudas al emprendimiento para así dar con las características de sus propuestas de valor, y poder entonces detectar sus puntos fuertes, así como sus carencias o puntos débiles.

Por otro lado, se procede además a realizar un estudio más exploratorio de entrevistas (en profundidad) a una selección de emprendedores, elegidos de entre un muestreo

intencional, a fin de conocer su experiencia personal a la hora de convertir su idea en negocio; dificultades, particularidades, etc.

Mediante la aplicación de análisis cualitativos y a través del llamado análisis de *grounded theory*, se pretende entender el todo, y las partes, para sintetizar los conceptos aislados y llegar a encontrar una única idea o patrón que permita estructurar una propuesta de valor clara, concisa y completa.

Por último, **resultados y conclusiones**, pretende sintetizar la información obtenida a través de los estudios teóricos y empíricos previos, para así dar lugar a las conclusiones que, finalmente, permitirán determinar si es posible crear valor en el ámbito de las plataformas emprendedoras y, en tal caso, qué forma y dirección debería tomar la propuesta de valor del plan de negocio que se propone como objetivo principal del trabajo.

Finalmente, se incluye en el presente documento en la estructura la **bibliografía** empleada a lo largo del estudio.

Figura 2: Estructura del presente trabajo de fin de grado.

PRIMERA PARTE	INTRODUCCIÓN. Contextualización. Objetivos.
SEGUNDA PARTE	MARCO TEÓRICO. Plan de empresa. Modelo de Negocio. Emprendimiento.
TERCERA PARTE	METODOLOGÍA. Estudio de caso. Observación. Entrevistas.
CUARTA PARTE	RESULTADOS Y CONCLUSIONES. Creación de valor.

Fuente: Elaboración propia.

2. Marco teórico. Del plan de empresa al modelo de negocio

2.1 El plan de empresa

El origen de todo negocio o empresa se encuentra en todos los casos en una idea que, generalmente, refiere a la identificación en el mercado de una necesidad no cubierta, y que puede ser satisfecha mediante un servicio o producto, creado y vendido para producir un margen dinerario.

Esta idea de la que se habla, tal y como afirma Martínez de Tejada (2007), no ha de ser tan extensa ni ambiciosa como “inventar la rueda”. Este autor defiende que los emprendedores, por el contrario, se dedican a encontrar oportunidades donde nadie las había visto antes, y que el verdadero valor del buen emprendedor está en desarrollar la novedad modificando ligeramente la realidad ya existente, bien sea precio, producto, etc.

Esto significa, en otras palabras y a lo que a este estudio refiere, que la actividad de emprender no se centra generalmente tanto en la creación de empresas desde cero (aunque en ocasiones sí ocurre de esta forma), sino en la aportación de ciertos elementos originales e innovadores a ideas ya existentes con el fin de modificar la esencia de las mismas para dar paso a nuevas y más potentes formaciones de negocio. En la innovación consciente reside entonces realmente la creación de valor.

Sin embargo, de nada sirve dar con una oportunidad de negocio, encontrar un nicho de mercado atractivo y accesible, o tener una idea novedosa y original, si no se tienen los medios necesarios para llevarlo a cabo. Esto es, en otras palabras, un plan que permita convertir dicha idea, en realidad.

Hoy en día todo posible futuro empresario tiene a su alcance la que probablemente se haya convertido en la herramienta más utilizada mundialmente a la hora de dar vida a una empresa; el plan de empresa, que debe desplegar todas las posibilidades de acción y reacción y centrar su atención en los aspectos dinámicos del proceso emprendedor (Sahlman, 1997; citado por Tinoco y Vargas, 2010).

En palabras más genéricas, un plan de empresa es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica (Mintzberg, 1987; citado por Tinoco y Vargas, 2010), que se estructura sobre una columna vertebral compuesta por 1) la oportunidad, 2) el análisis de mercado, 3) el análisis técnico de operación, 4) el análisis del equipo humano y 5) el análisis de la vertiente financiera (Harvard Business School Press, 2005, Alcaraz, 2006, Varela, 2008). Así pues, el plan de empresa refiere a un documento en el que se describe el potencial negocio y se detallan los aspectos que lo definen, así como la estrategia, la financiación o la rentabilidad que se espera obtener.

Sin embargo, existe un paso previo al desarrollo del plan de negocio y fundamental a la hora de crear o poner en marcha una empresa: el modelo de negocio.

2.2 El modelo de negocio

Aplicado al mundo empresarial, un modelo de negocio refiere a aquello que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor; es decir, un anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de la nueva empresa a las que refiere el plan de empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Podría decirse entonces que el modelo de negocio es la base o sustento del propio plan de empresa (el corazón del mismo), y que tiene por objetivo crear un concepto de la idea simple, relevante y fácil de comprender que permita, sin excederse, explicar y validar el funcionamiento de la futura empresa antes de poner en marcha la estrategia.

Se trata, por tanto, de un concepto dinámico que cambiará y se actualizará según las necesidades (sociales, culturales, etc.) del mercado, como se explicará a continuación.

El plan de empresa, por su parte, aborda temas más allá de la idea o concepto al analizar la viabilidad financiero/económica del proyecto o la valoración a terceros; e incluye los principios y valores que rigen la empresa, y que deben permanecer como factor rector de las decisiones presentes y futuras.

Es por este motivo que, para lo que a este estudio concierne y en base a los objetivos establecidos, a partir de este punto referiremos al concepto de modelo de negocio, pues es el que nos interesa para el presente trabajo.

Si bien es cierto que el término de “modelo de negocio” se ha ido acuñando a lo largo de los años, también lo es que todavía existe cierta fragmentación (o confusión) en la literatura académica que aborda su definición. Esto se debe, en cierta medida, a las diferentes perspectivas desde la que puede describirse.

- Desde una consideración económica (Al-Debei y Avison, 2010), por ejemplo, la estructura de costes y el valor financiero, así como los flujos de ingresos a lo largo del tiempo, se posicionan como una de las principales dimensiones que el modelo debe incluir.
- Desde una consideración “de componentes”, como define Slywotzky (1996), cualquier modelo construirse como una totalidad en cuanto a cómo se seleccionan los clientes, cómo se diferencian las ofertas, cómo se eligen las actividades que se llevarán a cabo o cómo se configuran los recursos a la hora de crear utilidad y valor.
- Desde una consideración estratégica, se considera que los modelos son sistemas claves (e independientes) que tienen por objetivo crear y mantener en el mercado un negocio competitivo (Andybrown, 1999).

Por otro lado, desde una perspectiva distinta a la de las consideraciones anteriores, lo que comienza siendo un concepto más estático de modelo de negocio, basado en modelos lineales a través de los cuales las firmas crean productos o servicios que venden posteriormente de manera física o presencial; se convierte de forma progresiva en un concepto dinámico, cambiante, basado en modelos de plataformas, a través de los cuales no sólo se producen bienes, sino que se permite que los propios usuarios creen valor (Choudary, 2013).

Esta evolución se acelera en la década de 1990 y se debe, en gran medida, a la aparición de la era de internet, y a su adopción por parte de los negocios comerciales (Ghaziani y Ventresca, 2005; citados por Xavier Lecocq, 2009).

A nuestro parecer, tiene sentido. Un negocio no es algo que se descubra de inmediato y, por tanto, cualquier modelo debe seguir un proceso de creación coherente y flexible que le permita adaptarse al entorno específico en el que va a desarrollarse la idea. Así lo indica Szulanski (2001), cuando argumenta que “la fórmula es normalmente un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”; es decir, el progreso y el cambio.

Se avanza de esta manera desde la idea tradicional hacia la idea actual de lo que conocemos hoy en día como “modelo de negocio”, un concepto en el que se da al mismo tiempo cierta coherencia entre sus componentes (visión estática), y a su vez una visión evolutiva del mismo (visión dinámica). Al mismo tiempo, esta doble dimensión ha derivado en la progresiva y exponencial proliferación de diferentes tipos de modelo de negocios a lo largo de las últimas décadas, todos ellos basados en una serie de características similares.

Osterwalder y Pigneur (2011) refieren a tales características como “patrones”. A partir de ellos, perfilan diferentes modelos de negocios, entre los cuales se encuentran³:

Entre ellos destacan algunos como:

1. Desagregación (i.e. Banca privada): En este tipo de modelo de negocio se sostiene que existen siempre tres tipos de actividades en cualquier proyecto; la innovación de productos, la gestión de relaciones con clientes y la gestión de infraestructuras. Todas ellas influyen en el ámbito económico, cultural y de competencia de la empresa.
2. *Long Tail* (i.e. *Netflix*): Innovador y reciente (Anderson, 2004). En este tipo de modelo de negocio se evoluciona hacia la venta de una amplia gama de productos especializados que por separado carecen de valor; argumentando que numerosas ventas esporádicas pueden equiparar los ingresos del éxito de ventas.

³ No existe una lista cerrada de los modelos de negocios existentes, pues cada día aparecen nuevas formas de crear empresas. La presente es sólo una lista de ejemplos.

3. Plataformas multilaterales (i.e. *Google*): En este tipo de modelo de negocio se crea valor a partir de la interacción entre los grupos que conforman las plataformas (distintos pero interdependientes), aumentando éste cuantos más usuarios haya. Proliferaron con la expansión de la tecnología y la información.
4. *Gratis* como modelo (i.e. *Skype*): En este tipo de modelo de negocio, una parte del modelo o un segmento del mercado financia los productos que otra parte o segmento consumen gratuitamente. En este apartado puede y debe destacarse el modelo *Freemium*, que se basa en ofrecer servicios básicos de forma gratuita⁴ mientras se cobran los servicios exclusivos opcionales, o *Premium*. Es cierto aún así que en ocasiones este tipo de modelos se nutren de la publicidad para financiarse, constituyendo un sub-tipo específico de plataforma multilateral.
5. Cebo y anzuelo (i.e. *Gillete*): En este tipo de modelo de negocio, una oferta inicial, atractiva y económica o incluso gratuita genera una dependencia que se verá compensada con compras futuras.
6. Modelos de negocio abiertos, o innovación abierta (i.e. *P&G*): (Términos acuñados por Henry Chesbrough) En este tipo de modelo de negocio, se crea y capta valor mediante la colaboración con socios externos. El procedimiento puede estar direccionado de fuera a dentro de la empresa, es decir, captando recursos de terceros (*outside-in*); u ofreciendo recursos internos a distintos colaboradores (*inside-out*).
7. Modelo de suscripción: En este tipo de modelo de negocio se paga una suscripción para recibir la propuesta de valor en cuestión que compensa el pago de la cuota.

Y así, como éstos, otros muchos posibles tipos de modelo de negocio. Desde la licencia a la afiliación; cada modelo de negocio sigue unos patrones determinados y se

⁴ Se entiende que “de forma gratuita” engloba las actividades de coste marginal bajo.

caracteriza por analizar las necesidades del consumidor para gestionar la idea empresarial de la manera más ajustada a la realidad que el emprendedor necesita o pretende conseguir.

La propuesta de valor que en el presente trabajo de fin de grado se busca tiene, como esqueleto y en un principio, rasgos de los modelos anteriormente expuestos. Como se indica de manera más extensa en el capítulo de conclusiones; se han tomado como base algunos modelos de referencia, extrayendo de cada uno los complementos que a fin de crear la plataforma que nos interesa, encajaban. Se han incluido así rasgos de modelos como el *Freemium*, el de suscripción, el de plataforma o el de innovación abierta.

Ahora bien, el proceso de creación de una empresa no se basa únicamente en el tipo de modelo de negocios que se escoja durante el desarrollo del plan de empresa. Igual, o incluso más importante, es la herramienta que se elija para desarrollar dicho modelo; para materializarlo.

2.3 El método Lean Startup⁵

Steve Blank (2013) defendía y defiende la idea de que la mera asunción por parte del emprendedor de que es posible dar con la mayoría de incógnitas de una empresa en formación de manera adelantada, antes incluso de conseguir financiación o de ejecutar la idea, es precisamente uno de los motivos principales por los cuales las *startups* o empresas de nueva creación fracasan.

Tanto es así que colaboró en la obra de Eric Ries (2012), “El método *Lean Startup*”. A través de este libro, el autor ubica la actividad emprendedora dentro de la realidad social y económica vivida en los últimos años para tratar de explicar cómo los métodos tradicionales de creación y gestión de empresas se han ido quedando obsoletos hasta convertirse, hoy en día, en insuficientes.

Por eso, puesto que en el presente trabajo de fin de grado se plantea la propuesta de valor de una plataforma actual, eficiente y organizada, que nazca de la optimización de

⁵ “Inicio optimizado”, en español, referido a los recursos empleados en la creación de una empresa.

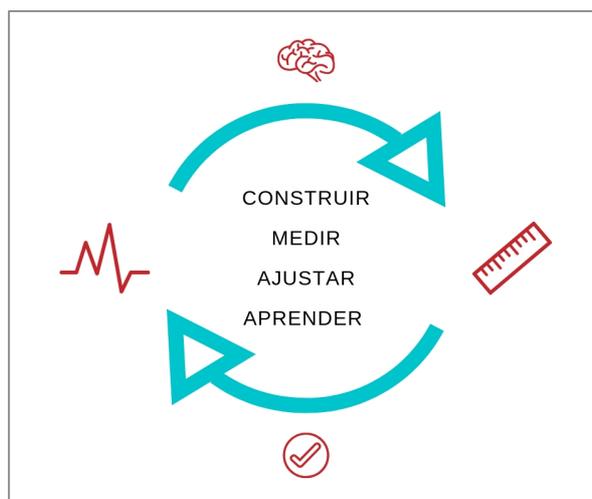
recursos, tanto monetarios como temporales; se ha considerado este método como una aproximación coherente y apropiada a lo que se pretende conseguir, y por esto mismo se desarrolla de manera más extensa en este punto.

Así, mediante la introducción del método *Lean Startup* en el desarrollo de los modelos de negocios, el autor trata de buscar una forma de asentar la actividad emprendedora y la innovación sobre una base rigurosa que permita que las empresas prosperen y perduren en los mercados; es decir, que tengan éxito duradero.

Esta base rigurosa se alza a partir de la construcción o creación, la medición y el aprendizaje. En otras palabras, se abandona en este método la idea de que un plan de empresa debe realizarse de manera previa a la puesta en marcha de la idea, y se parte de la necesidad de testar el proyecto de manera constante mediante la prueba de las diferentes asunciones en las que se basa el propio modelo de negocio del que se trate.

Así se muestra en la Figura 3, donde puede observarse la actividad cíclica de este método, en el que se opta por invertir cantidades limitadas de dinero e ir testando constantemente a fin de aprender de los posibles errores sin arriesgar todo lo construido previamente.

Figura 3: El proceso *Lean Startup*.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del libro “El método *Lean Startup*”.

“Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas, y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la empresa en formación debería ser probarlas tan rápido como sea posible.” (Ries, 2012).

El objetivo es, por tanto, contrastar cuanto antes las hipótesis de valor (creencia de que nuestro servicio proporcionará valor a nuestros clientes) y de crecimiento (creencia de que nuevos clientes descubrirán el servicio), a fin de aumentar la eficiencia de nuestras acciones y de optimizar los recursos que se emplean a lo largo del proceso de emprendimiento. La innovación al fin y al cabo es una cuestión fundamental en cualquier decisión que concierna la creación de empresas actualmente.

Ahora bien, este método no es exclusivo; es decir, a lo largo de su desarrollo admite ser complementado por otros múltiples instrumentos de innovación o emprendimiento; y es por eso que resulta necesario mencionar en este punto la que probablemente se haya convertido a lo largo de los últimos años en la herramienta estrella de los emprendedores para reflexionar y analizar los aspectos relacionados con un modelo de negocio, y que se propone como ejemplo para el presente trabajo de fin de grado; el modelo “Lienzo”, o *Canvas*.

2.4 El modelo Lienzo o Business Model Canvas

Diseñada por Osterwalder y Pigneur, esta herramienta lidera en la actualidad la innovación estratégica, y se corresponde con un lienzo, como su nombre indica, para diseñar modelos de negocio. Al pretender facilitar la comprensión de los elementos que componen la empresa, se trabaja con un modelo integrado que entiende la empresa como un “todo”. Se procede en este punto a su exposición precisamente porque se complementa (como se explicará más adelante) con la metodología *Lean Startup* ya desarrollada.

Para el presente trabajo, se ha extraído la información del libro Generación de modelos de negocio⁶. En él, se expone y analiza la estructura del modelo *Canvas*, que se resume gráficamente en la siguiente figura.

⁶ (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Figura 4: Representación gráfica del Modelo *Canvas*.



Fuente: Elaboración propia a partir del libro “Generación de Modelos de negocio”.

El modelo *Canvas*, como puede observarse en la Figura 3, se compone de nueve bloques o módulos que simbolizan las áreas clave de la empresa, y que deben ser estudiadas en todo modelo de negocio desde el planteamiento estratégico y la reflexión. A nivel gráfico, se puede observar un esquema (que se irá completando según avance el proyecto del plan de empresa) en el que se plasman los módulos indicados; quedando a la izquierda del lienzo aquellos que conciernen a la empresa como tal, y a la derecha, los que refieren a los vínculos que se establecen con el mercado.

Así, a través de una herramienta sencilla, práctica, intuitiva y visual, se pretenden entender las interrelaciones entre cada uno de los elementos del modelo y, mediante un pensamiento estratégico, se integra de manera adecuada con otros instrumentos de emprendimiento e innovación. Los nueve módulos, tal y como se observan en el gráfico, son:

1. Actividades clave
2. Asociaciones clave
3. Recursos clave
4. Estructura de costes
5. Relaciones con clientes
6. Segmentos de mercado
7. Propuesta de valor
8. Canales
9. Fuentes de ingresos

Aunque cada uno de los módulos resulta vital en la construcción del modelo de negocios adecuado, el que quizá genere mayor incertidumbre a la hora de diseñarlo, y que también es uno de los más importantes, en lo que a este estudio concierne, es la propuesta de valor.

2.5 La propuesta de valor. Análisis de la oportunidad de negocio

“La propuesta de valor es el enlace entre tu producto y el mercado” (Megías, 2013). Si algo está claro es que, para lograr que mi producto (o servicio) penetre y perdure en el mercado, es necesario contar con clientes que lo compren. Esto, que a primera vista parece tan obvio, no sólo no es tan obvio, sino que resulta de las facetas más complicadas que existen en el desarrollo de un modelo de negocios.

La propuesta de valor del modelo creado tiene que, o bien aportar una solución al problema del consumidor, o bien satisfacer una necesidad de los mismos; de forma que debe, en primer lugar, crear y aportar valor. Sin embargo, no es suficiente con aportar valor pues, si lo que ofrezco es similar a lo que ofrecen el resto de competidores, el consumidor no tendría motivos fehacientes por los que elegir mi servicio en concreto.

Esto, en otras palabras, indica que resulta más que necesario que la propuesta de valor responda en conjunto, tal y como indica Steve Blank⁷; a preguntas como qué estoy creando, para quién, por qué y qué soluciono con ello.

A esta idea se suman, en líneas similares de pensamiento, otros autores como el ya mencionado previamente Osterwalder. Después de acuñar el concepto del modelo *Canvas*, este autor da un paso más allá al detectar que lo que verdaderamente diferencia un modelo de negocio de otro, es principalmente la propuesta de valor.

Sin embargo, tal y como se ha indicado previamente, para juzgar si lo que pretendemos crear tiene sentido, resulta necesario valorar hasta qué punto genera utilidad y valor y esto, a su vez, hace que no sea posible tratar la propuesta de valor como un concepto aislado. Si antes, a lo largo de la explicación del modelo *Canvas*, se ha hablado de los

⁷ En su libro “Manual del emprendedor”.

nueve módulos que se plantean en la creación de cualquier producto o servicio, es ahora el momento en el que se pone de manifiesto la interrelación entre todos ellos. Así pues, resulta fundamental tener en cuenta a la hora de analizar la propuesta de valor, otro de los elementos básicos de cualquier empresa: los clientes; es decir, el segmento al que pretendo dirigirme con el servicio que voy a crear.

Javier Megías, emprendedor, CEO y Co-fundador de *Startupxplore*, lo defiende de manera clara⁸: “La base para alcanzar el nirvana de los negocios, el famoso encaje producto – mercado, es precisamente esa, identificar el producto/servicio (que es la respuesta a qué es lo que representa tu proposición de valor) que encaje perfectamente con un mercado (definido por un grupo de clientes con una necesidad específica que puedes resolver).

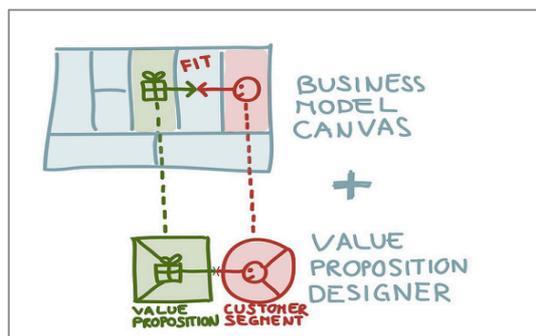
Así, a raíz de esta afirmación, adquiere sentido la relación existente entre los aspectos anteriormente explicados: la herramienta del modelo *Canvas*, la metodología *Lean Startup* y la importancia que cobra el desarrollo de la propuesta de valor de cualquier modelo de negocios.

Tan importante resulta la validación de ésta última y el análisis interno de la misma, que diferentes autores han ido ampliando el trabajo de sus modelos o teorías primarias enfocándose precisamente en el desarrollo de la propuesta de valor en sí misma.

Entre ellos, autor de una obra que encaja a la perfección con el estudio que en este documento pretende hacerse, por lo que a su vez es otra de las bases sobre las que se ha trabajado; Alexander Osterwalder, que procedió, a raíz del modelo *Canvas*, a la creación de una herramienta específica como es el *Value Proposition Canvas*, o “Lienzo de la propuesta de valor”, tal y como se observa en la Figura 5.

⁸ Cita extraída de su revista *online*.

Figura 5: *Value Proposition Canvas.*



Fuente: Ilustración extraída de la galería *online* de *Flickr* de Alexander Osterwalder.

Esta herramienta se basa, tal y como se ha indicado, en encontrar el punto de inflexión entre las necesidades del segmento de mercado al que nos dirigimos, y la propuesta de valor de nuestro modelo, que será la forma de satisfacer dichas necesidades. Para ello, se plantea un trabajo dividido en fases a través de las cuales se estructura de forma progresiva el cuerpo y contenido de la propuesta de forma ordenada y precisa; ajustada siempre al dinamismo y los cambios que caracterizan el proceso de desarrollo de la misma.

Estas cuatro fases⁹, aplicadas al presente trabajo por la cercana relación que guardan con el hilo de este estudio, son las siguientes (Osterwalder, 2014):

1. Observar

Antes de proceder a actuar, resulta necesario entender qué es lo que el cliente necesita realmente. Por ello, al margen de los estudios teóricos que puedan realizarse (véase, estudios de mercado, por ejemplo), la clave reside en la observación del consumidor potencial, de manera que puedan comprenderse, no sólo las necesidades de los mismos, sino también sus motivaciones, que resultan tanto o más importantes en la toma de decisiones. Así, el objetivo de esta primera fase es determinar cuáles son los aspectos positivos y negativos que el cliente percibe a fin de encontrar un problema o *gap* que merezca la pena resolver.

⁹ Extraídas del libro *Value Proposition Design* (Osterwalder, 2014).

2. Diseñar

A raíz de la primera fase, en la línea de lo que propone también el método *Lean Startup*, se propone en la segunda fase un diseño que parte de un trabajo de observación previo. Éste es, probablemente, el momento más complicado del proceso pues, una vez determinadas las necesidades que tiene el segmento al que pretendemos dirigirnos, ha de procederse a identificar los productos o servicios que pueden resolverlas; desde las funcionalidades que debe tener, hasta el rol que queremos que adquiera el consumidor en la relación con la empresa.

3. Validar

La hipótesis de cliente, referida a cómo entendemos sus necesidades y problemas; sumada a la hipótesis de valor, referida a los aspectos que consideramos que tiene nuestro producto o servicio para, precisamente, hacerles frente; deben abandonar la cualidad de “hipótesis” para convertirse en realidades o certezas que nos permitan conformar de manera eficiente y precisa la propuesta de valor, y esto es lo que se consigue al validarlas.

De nada sirve continuar un modelo de negocio si éste se basa en una propuesta errónea o incompleta y es precisamente por esto que se plantea a través de esta herramienta una validación temprana de dichas hipótesis. Esta validación no es otra cosa que un contraste empírico de lo que teóricamente se considera correcto

4. Ajustar

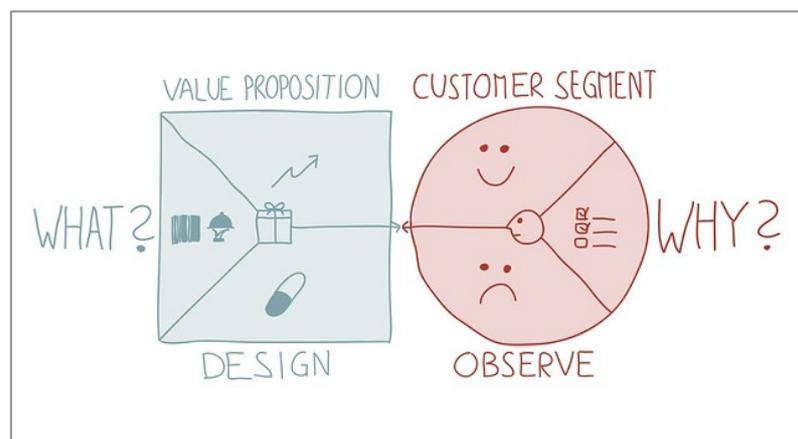
Existe una alta probabilidad de que los contrastes de validación generen distorsiones entre lo que se había diseñado, y la información que se recaba posteriormente al estudiar empíricamente la realidad. Es por esto que resulta necesario prepararse para hacer cambios en lo que en un primer momento era el servicio o producto diseñado a fin de reajustar la propuesta de valor.

A raíz de lo aprendido de clientes reales y de hipótesis descartadas, se persigue redirigir la primera propuesta de valor que se planteaba al inicio de la observación hacia un

camino realista y preciso que recoja de manera fehaciente y directa las necesidades y motivaciones reales del público al que nos dirigimos.

En la siguiente figura se observa la interrelación entre la necesidad existente en el segmento de clientes al que nos dirigimos, a la cual se llega mediante la observación y es la esencia y la razón de ser de cualquier propuesta de valor; y la solución que se pretende dar a dicha necesidad mediante ésta última.

Figura 6: Qué crear y por qué. El diseño de la propuesta de valor.



Fuente: Ilustración extraída de la galería *online* de *Flickr* de Alexander Osterwalder.

El proceso de construcción de la propuesta de valor en particular, y del modelo de negocios en general, es un constante dinamismo abierto al cambio, así como al análisis del público al que se quiere dirigir el producto o servicio; y es precisamente la flexibilidad en la toma de decisiones y en las actuaciones que se lleven a cabo, las que determinarán cuán exitoso será el resultado.

3. El emprendimiento

3.1 Evolución y actualidad

“Iniciar un negocio, emprender, es muy diferente a gestionar una empresa o trabajar para ella. El emprendedor es quien tiene la intención y, entonces, crea una empresa”, es como se refiere el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo a la actividad de emprender, o en otras palabras, de convertir una idea en un negocio; en una realidad.

Esta afirmación permite desde un primer momento resaltar los obstáculos a los que se enfrenta un individuo que, alejándose de la mayoría de la población, rechaza la opción de trabajar por cuenta ajena y decide emprender. Esto se debe a que, aunque es cierto que en la actualidad la información, la digitalización y las medidas públicas están cada vez más desarrolladas y se van encontrando más accesibles, resulta todavía innegable que el emprendimiento sigue siendo una asignatura pendiente en muchos aspectos.

Así queda plasmado año tras año en el Informe Global 2018/2019 del *Global Entrepreneurship Monitor* (“GEM”), un observatorio internacional que analiza el fenómeno del emprendimiento en diferentes países de forma anual, y cuyos datos han sido utilizados en el presente trabajo. Ahora bien, antes de incidir en aspectos profundos y que conciernen de manera más directa a este estudio, conviene sentar ciertas bases iniciales sobre el emprendimiento.

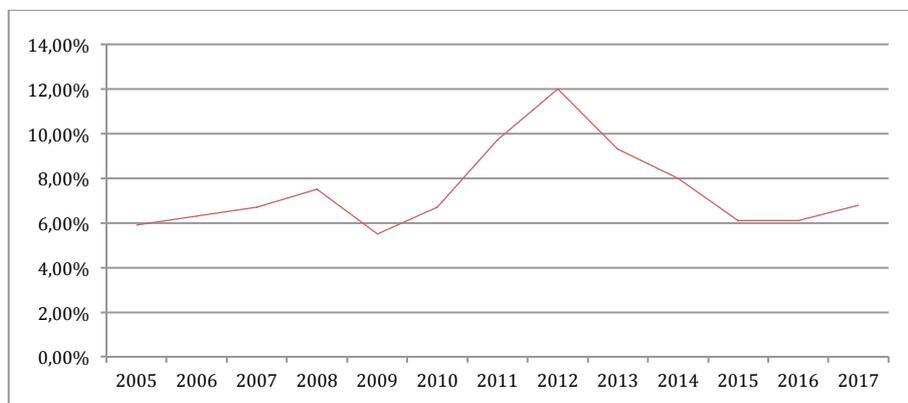
Entendido como el proceso de descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades de negocio (Shane, 2003), el fenómeno de emprender es una actividad de indudable importancia económica y social. Esto ha provocado que, a lo largo de los años, y más en las últimas décadas, las instituciones públicas, bien refiriéndonos a las nacionales, o a las europeas (supranacionales)¹⁰, hayan enfocado de manera progresiva sus políticas públicas en impulsar las actividades de emprendimiento; pues se ha considerado siempre que éste favorece la innovación, el desarrollo económico y el progreso social.

¹⁰ La Unión Europea, que ofrece financiación a través de subvenciones, préstamos o garantías, por ejemplo.

Sin embargo, existen diversos condicionantes que, por su naturaleza y el impacto que generan sobre la intención y capacidad de emprender, generan diferencias entre los países; de manera que no puede hablarse actualmente de un “emprendimiento generalizado”, sino que hemos de referirnos a cada lugar determinado en particular, marcado por unas características y condicionantes en concreto; que a su vez permiten decretar cuál es la naturaleza de los negocios que se han creado y crean en dicho territorio, y por qué.

En el caso de España, la evolución del emprendimiento en los últimos años ha seguido patrones marcados por la crisis económica sufrida desde 2008, pues previo a este acontecimiento, la tasa de emprendimiento era relativamente elevada, únicamente menor que la de Estados Unidos (Informe GEM global, 2018/2019); y aunque en años posteriores se vio un amago de recuperación, lo realmente cierto es que todavía no se han recuperado los registros anteriores a la crisis.

Figura 7: Evolución del porcentaje de la población de 18-64 años que espera emprender en los próximos 3 años en España durante el período 2005-2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe GEM España (2017-2018).

Tanto es así que España, con un índice del 6,4%, ocupa el puesto 39 de 49 en cuanto a actividad emprendedora total se refiere (Índice TEA: *Total entrepreneurial activity*) y el puesto 45 de 49 respecto a la intencionalidad de emprender de los ciudadanos españoles (Informe GEM global, 2018/2019), lo cual deja ver que en España no somos los más optimistas o proactivos en cuanto a espíritu emprendedor. Bien es cierto, aún así, que

los datos del TEA van en aumento desde la salida de la crisis, por lo que la situación es favorable.

Figura 8: Clasificación de España según el índice TEA.

	Valor	Puesto/49
Percepción de oportunidades	29,10%	42
Intencionalidad de emprender	6,20%	45
TEA 2018	6,40%	39

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe GEM Global (2018-2019).

Lo que hace falta plantearse, por tanto, y como tal uno de los objetivos de este estudio, es qué es lo que ocurre en España para que se den estos datos, y cuáles son las medidas que podrían adoptarse para favorecer el emprendimiento en España; lo que alimentará al fin y al cabo la propuesta de valor que se persigue en este trabajo.

Jauregui et al. (2016) confirman que hay tres perfiles de aspiración profesional entre los estudiantes españoles: emprendedores, funcionarios y asalariados. Poniendo el foco en los emprendedores, y teniendo en cuenta que se habla aquí de jóvenes y estudiantes, principalmente, uno de los primeros obstáculos que pueden destacarse es la falta de habilidades emprendedoras.

Así lo indica Andrea Sabio Soria, CEO de *HumanUp*, la primera entidad aceleradora del potencial emprendedor en España, al hablar de la falta de tolerancia al riesgo, de pro actividad, de liderazgo o de adaptabilidad, entre otras, que caracteriza a la población española cuando se habla de emprender. No existe, hoy en día, una cultura que desde jóvenes se inculque en los individuos, bien sea en escuelas o en universidades y, por tanto, no se favorece la expansión de la cultura emprendedora.

Sin embargo, este obstáculo es sólo el principio. El proceso de constitución y puesta en marcha de una empresa es una tarea difícil, no sólo por su complejidad, sino por lo laboriosa que es la tramitación para formalizar dicha constitución. Es por esto que otra

dificultad, y posiblemente la más relevante, a la hora de emprender en España, son los trámites burocráticos, legislativos y, en general, administrativos a los que ha de hacer frente el individuo.

A esto hay que sumarle, además, el determinante de la edad. Hablamos en el presente estudio de jóvenes y nuevos emprendedores españoles, pero los datos no terminan de acompañar. El Informe anual de España del GEM de 2018 (última versión disponible) indica en uno de sus puntos que “los emprendedores en fase inicial en el 2017 tenían una edad media de 40 años; mientras que, por tramos de edad, el 33,3% tenía entre 35 y 44 años”.

Además, indica en otro de sus puntos que únicamente el 1,4% (frente al 2,7% del año anterior) manifestó haber participado en 2017 en alguna idea iniciativa o innovadora para las organizaciones donde desempeñan sus trabajos.

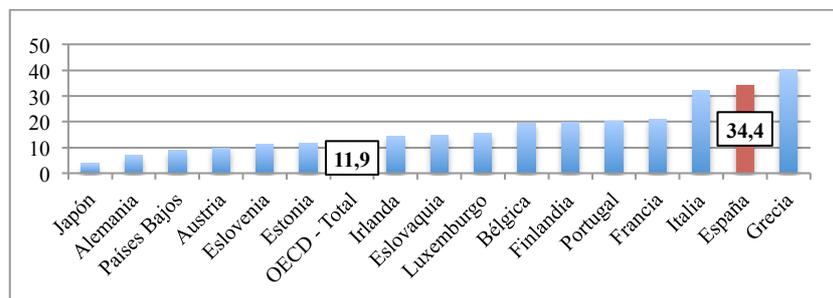
No sólo se observa un retroceso progresivo en el carácter innovador de los individuos, sino un retraso generacional respecto a la edad en la que la población española se dispone, atreve o procede a emprender que, sumado a los obstáculos previamente mencionados, ocupan el núcleo de este estudio.

3.2 Emprender en España. Factores condicionantes. Dificultades

La Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE), como se observa en la Figura 9, situaba en 2019 a España en el segundo puesto respecto al porcentaje de jóvenes desempleados con un 34,4%. Podría este dato no ser tan negativo si no existiese en España predominancia por el trabajo por cuenta ajena, lo cual provoca que la mayoría de los jóvenes entren en el mercado laboral (cuando entran) de mano de las empresas.

Sin embargo, el desempleo en este caso no se traduce en este caso en un acercamiento a la actividad emprendedora, pues los datos referidos a la creación de empresas en nuestro país tampoco son positivos.

Figura 9: Indicador de la tasa de desempleo joven en los países de la Eurozona.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página oficial de la OCDE.

Esto se debe, según los datos extraídos del Informe Anual de España que realiza el GEM cada año, a dos factores o principales que están provocando el retroceso y obstaculización del emprendimiento en España.

En primer lugar, destaca la falta de innovación, la falta de transferencia de I+D y el difícil acceso a los mercados; que han sufrido considerables retrocesos en las valoraciones que reciben, tal y como puede observarse en la Figura 8, en la que se plasma la valoración de algunas de las condiciones en el ecosistema emprendedor español.

En segundo lugar, y probablemente el núcleo del problema, tal y como versa el Informe: “las políticas gubernamentales; debido a los altos niveles de burocracia que se encuentran en los procesos administrativos, y al exceso de impuestos y regulaciones que hacen cada vez más difícil la creación de empresas”.

Figura 10: Variación de condicionantes del ecosistema emprendedor español de 2016 a 2017 (últimos datos disponibles).

Condicionante	2016	2017	Variación %
Transferencia de I + D	2,69	2,28	-15,2
Políticas gubernamentales	3,09	2,95	-4,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe GEM España (2017-2018).

No es aquí, aún así, donde nace únicamente el problema. Las personas emprendedoras se caracterizan por estar en alerta continua para detectar las oportunidades de mercado (Kirzner, 1979).

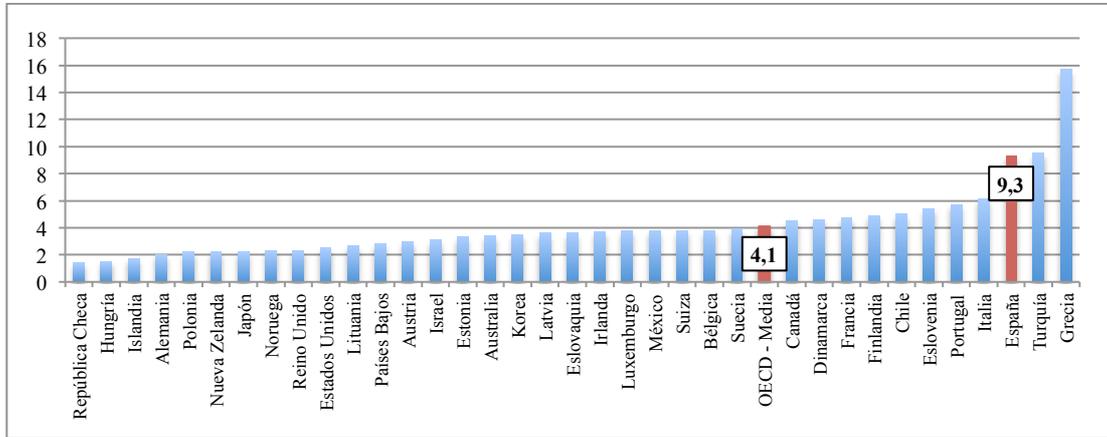
Sin embargo, de nada sirve detectar dichas oportunidades si el espíritu emprendedor está marcado por un elevado miedo al fracaso o, como se denomina en el Informe, una baja tolerancia al riesgo; y esto es lo que le ocurre también a la población española. Así lo indica Jesús Sainz, secretario general del Círculo de Empresarios, al referirse a que “en España no hay espíritu emprendedor porque no nos forman para asumir riesgos, ni para ser creativos, ni para utilizar el fracaso para aprender”.

Es por eso que instituciones como Naciones Unidas, el Banco mundial y el GEM destacan la importancia de estimular el emprendimiento juvenil desde la educación, porque es una opción para crear empleo en un entorno de nuevas oportunidades, tendencias económicas y sectores de alto crecimiento (Blanco et al. 2017).

En la Figura 11 puede observarse la tasa de desempleo de los países pertenecientes a la OCDE en función de su nivel educativo; en este caso, por encima de la enseñanza secundaria superior. Los desempleados se definen como personas sin trabajo que se encuentran en búsqueda activa de un empleo, y que estarían disponibles para empezar a trabajar.

Aunque este indicador en particular mide el porcentaje de todos los desempleados entre las personas de 18 a 64 años que forman parte de la población activa y este estudio está enfocado a personas jóvenes principalmente, permite visualizar de forma muy clara cómo el nivel de desempleo de España en función de la educación es mucho más elevado que el de la media de la OCDE; y la educación es un factor muy condicionante para el emprendimiento; pues éste último se fomenta a través de ella.

Figura 11: Tasa de desempleo de los países de la OCDE por niveles educativos (indicador).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la OCDE (2019).

Sin embargo, no es únicamente a través de la educación donde debe fomentarse el espíritu de emprendimiento, sino que deben ponerse a disposición de los ciudadanos las plataformas y ayudas necesarias para acompañarles en el desarrollo de sus ideas. Si al parecer somos conscientes, como se ha puesto de manifiesto a través de los datos recogidos en gráficas e informes, de la situación que atraviesa el país en torno al emprendimiento, así como de los datos referidos al empleo o a la excesiva regulación y burocracia que rodean la actividad de emprender, entonces debe cambiarse el enfoque.

La solución, por tanto, es otra; y es precisamente el objeto de estudio de este trabajo.

4. Estudio de caso. La realidad del emprendimiento en España

El libro “1001 consejos para emprender”, de la Escuela de organización Industrial, define al emprendedor como una persona que se caracteriza por su actitud decidida, tendente a la asunción de riesgos, que busca la viabilidad de su proyecto a través de la innovación y de la creatividad, y que es capaz de hacer suyos los valores de compromiso, de perseverancia y de esfuerzo.

Por otro lado, además de la actitud con la que actúa un emprendedor, indica el mismo libro que éste debe poseer (o adquirir a base de trabajo) también ciertas aptitudes que le distinguen, y que respalden las decisiones que tome.

A modo de ejemplo, y tal y como se ha tratado en puntos anteriores, puede hablarse de perder el miedo al fracaso, de la necesidad de formar a los jóvenes en materia empresarial desde etapas escolares, de entender que el éxito no depende únicamente de la innovación total sino de la diferenciación en sí misma, o de relacionarse con otros emprendedores que puedan aportar ideas o especialización (Carrillo Menéndez, citado por Jaúregui y Carmona, 2014).

Sin embargo, de nada sirve contar con las actitudes y aptitudes adecuadas si no se dispone de medios que permitan al individuo desarrollar su idea. En otras palabras, como también explica Carrillo Menéndez en el libro, además de los factores que dependen del emprendedor como tal, deben analizarse las ayudas y estructuras de apoyo a los emprendedores a la hora de identificar el potencial del proyecto, de elaborar el plan de viabilidad o de asesorar en la tramitación administrativa.

“Cree en ti, pero no con una fe ciega, sino con un plan de empresa sólido” (Carrillo Menéndez, citado por Jaúregui y Carmona, 2014).

Es por eso que este punto del trabajo, ya encaminado hacia una parte más aplicada, se centra en el análisis comparativo de varias plataformas, expuestas a continuación, que en la actualidad ofrecen ayuda u orientación al emprendimiento.

Mediante la observación de ciertos factores que se han considerado determinantes, que también se exponen a continuación, se pretende captar una imagen real y objetiva de las

diferentes plataformas en cuestión, para así determinar cuán completas y acertadas son, y a su vez cuáles son sus puntos débiles, a fin de ir dando forma al objetivo principal de este estudio; la propuesta de valor a la que se intenta dar forma.

En este punto da comienzo, por tanto, el estudio de carácter teórico (por tratarse de meras observaciones estáticas) del que se habla en el apartado Metodología, al comienzo del documento.

4.1 Análisis observatorio. Plataformas de emprendimiento

A fin de realizar el análisis comparativo previamente mencionado, se han seleccionado varias plataformas que proporcionan ayudas e información al emprendedor. Todas ellas remiten al ámbito espacial del territorio español, aunque alguna de las mismas pueda incluir, como se verá más adelante, determinadas ayudas supranacionales. Además, debido a la necesidad de homogeneizar el estudio, así como de comparar entidades basándonos en parámetros similares que permitan extraer conclusiones realistas; las plataformas que se han escogido forman parte de organismos públicos. Esto significa, de esta forma, que son (en teoría) instituciones de libre acceso para el ciudadano emprendedor, y que se pretende a través de ellas favorecer el conocimiento sobre la actividad de emprender, así como fomentar la creación, consciente y documentada, de empresas en España.

Lo que se pretende por tanto mediante la observación y el análisis comparativo de las entidades, es determinar posteriormente qué puntos podrían mejorarse desde el punto de vista de factores como la eficiencia o la calidad informativa.

Estas plataformas son:

a) La Cámara de Comercio.

Tal y como se indica en su página oficial, la Cámara de Comercio es una institución que se encuentra al servicio de empresas y emprendedores, y que actúa con carácter consultivo y de colaboración con la Administración Pública. A grandes rasgos, es una corporación de Derecho Público que ostenta la obligación de representación, promoción

y defensa de los intereses de comercio, industria, servicios y navegación; tal y como versa la Ley Básica 4/2014. Para lo que a este trabajo concierne, la Cámara de Comercio ofrece además diversos programas de ayuda a empresas y autónomos.

b) Puntos de atención al emprendedor (“PAE”).

Tal y como se indica en la página oficial del Centro de Información y Red de Creación de empresas (“CIRCE”), los PAE son centros que se encuentran en distintas ubicaciones y que facilitan la creación de empresas, así como su desarrollo, mediante servicios informativos, documentales, de asesoría, formación y apoyo a la financiación para los individuos que se dirigen a ellos. Además de tener acceso a información a la hora de poner en marcha la idea, los ciudadanos pueden hacer uso de los programas que se ofrecen para iniciar los trámites administrativos; en particular, el de constituir la empresa a partir del Documento Único Electrónico. La principal diferencia que presentan con el resto de entidades es que pueden ser públicos, o privados.

c) La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Tal y como se indica en la página oficial, la DGIPYME es un órgano de gestión perteneciente a la Secretaría General de Industria y Pymes del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Sus funciones de órgano público se encuentran recogidas en el Artículo 15 del Real Decreto 531/2017, y entre ellas se encuentra “la ejecución y seguimiento de las políticas del Gobierno orientadas a facilitar la creación de empresas” así como “el asesoramiento a los emprendedores y a pymes”.

Mientras la Cámara de Comercio es una institución que ostenta un carácter más consultivo y de representación y promoción de los intereses del comercio en general; los PAE son generalmente centros, públicos o privados, de atención directa al ciudadano; y la DGIPYME actúa como órgano de gestión de las políticas que crea el Gobierno.

d) Madrid emprende.

Finalmente, tal y como se indica en la página oficial, Madrid Emprende pretende ser un portal web de Comercio y Emprendimiento que pertenece a la Comunidad de Madrid y que introduce a los ciudadanos en el ámbito de la empresa a través de diferentes

actividades e instituciones; tales como cursos formativos, espacios de emprendimiento (los denominados Viveros), o la institución pública a través de la cual colabora; la Ventanilla Única del Emprendedor.

Esta institución es un PAE, como los explicados anteriormente, que a partir de una cita previa, organiza reuniones presenciales con los ciudadanos a fin de ayudarles, asesorarles y encauzar el proceso de creación y constitución de sus ideas o empresas.

Así pues, éstas son las cuatro entidades analizadas en el presente apartado. Se han escogido instituciones de carácter similar, aunque no sean exactamente iguales, a fin de mantener cierta homogeneidad en la comparación de las mismas.

4.1.1 Factores

Dentro de todas las características que definen una plataforma del orden de las que en el presente estudio se están analizando pueden extraerse algunas que, en particular, han ayudado a realizar una comparación homogénea y neutral entre las anteriormente mencionadas. Así, todos los factores que a continuación se definen se consideran de vital importancia a la hora de poner en marcha una plataforma de consultoría y ayuda al emprendimiento, como es el caso. Aunque es cierto que existen muchos otros indicadores de éxito, por denominarlos de alguna manera, se han elegido para este trabajo los seis que se exponen a continuación. Se ha seguido un método de razonamiento inductivo para, a través del análisis de distintos casos individuales, extraer dichos principios generales que serían:

- **Accesibilidad:** Se define, para este caso, como la facilidad que tiene cualquier persona de entrar en la plataforma, de acceder a ella. Dado que se plantea en este estudio un escenario en el que los nuevos emprendedores tienen, por lo general, entre 18 – 30 años, resulta de vital importancia que la plataforma (*web*, principalmente) tenga la suficiente visibilidad para que el individuo de con ella y pueda acceder a los servicios.
- **Orden + Diseño:** Se define, para este caso, como la calidad y la estructura de la plataforma en cuestión, así como el aspecto más visual que percibe el individuo

que hace uso de ella. Hoy en día existen numerosas opciones de plataformas, y es por esto que la primera impresión que se tiene del sitio web, o plataforma digital, por llamarlo de alguna manera, resulta de vital importancia.

- Innovación: Se define, para este caso, como la capacidad de la plataforma estudiada para ofrecer servicios diferentes de alguna manera a los existentes en el mercado; es decir, el valor añadido que ofrece a los emprendedores que hagan uso de ella.
- Contacto eficiente: Se define, para este caso, como la facilidad de dar con la ayuda, la información o la resolución de dudas que el individuo necesita. No es eficiente ni útil tener acceso a un email, un número de teléfono o un contacto determinado si no se obtiene respuesta por parte de la plataforma cuando se hace uso de ellos.
- Información de calidad: Se define, para este caso, como el filtro de la información que puede encontrar un individuo en la página web. De nada sirve la información en masa, por lo que no es útil tampoco una plataforma que albergue numerosos datos si no hay forma de extraer de ella aquello que nos hace falta. No es únicamente lo que se transmite, sino de qué manera se transmite.
- Financiación: Se define, para este caso, como la cantidad de información referida a la financiación que se encuentra explicada en cada una de las plataformas. Considerando que uno de los pilares del emprendimiento en la actualidad es la financiación, desde su origen, hasta la estructura que ésta adquiere; resulta imprescindible que una entidad de ayuda para nuevos o jóvenes emprendedores contenga de manera clara el concepto en cuanto a lo que financiación se refiere, así como los medios o vías para conseguirla.

A continuación, en la Figura 10, se procede a la comparativa de las cuatro plataformas introducidas anteriormente a partir de los indicadores de éxito que se han escogido para el estudio.

En función de la definición que se les ha dado, se califica a cada una de las entidades con un “SI”, si cumple con los atributos que el indicador requiere; un “NO”, en caso de no cumplir con ellos; o un “//” en el caso de no pronunciarse (o no hacerlo de manera clara).

Figura 10: Análisis de los indicadores de éxito en las plataformas de ayuda al emprendimiento existentes.

	CC	PAE	DGIPYME	Madrid Emprende
Accesibilidad	SI	//	SI	SI
Orden + Diseño	SI	NO	NO	SI
Innovación	NO	SI	NO	NO
Contacto eficiente	NO	NO	NO	SI
Información de calidad	SI	NO	SI	NO
Financiación	NO	//	//	//

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis exploratorio. Experiencia de emprendedores

El estudio estático y teórico de las plataformas de emprendimiento que tiene lugar en el punto anterior de este documento es interesante, pero no deja de ser una mera observación y resulta, para los objetivos del presente trabajo, insuficiente.

Es por eso que, como se indicaba previamente en el apartado que trata la metodología aplicable, este punto se centra en la profundización en dicho estudio mediante la aplicación de un segundo método más exploratorio como son las entrevistas en profundidad.

De esta manera se pretende contrastar los resultados de la observación con la realidad de los entrevistados.

Las entrevistas en profundidad constituyen una técnica cualitativa que consiste en una entrevista abierta y espontánea, realizada sobre las bases de un guión general, y a través de la cual se persigue que los entrevistados revelen sus creencias y actitudes básicas a fin de obtener la máxima información posible¹¹.

El motivo por el cual se ha elegido esta técnica es principalmente el hecho de que la información que pretende encontrarse es compleja, pues es subjetiva y depende de los ideales y experiencias vividas por los entrevistados, a continuación introducidos.

Además, dada la velocidad con la que se vive hoy en día y la poca disponibilidad de las marcas que componen el estudio, realizar una convocatoria para una reunión de grupo resultó imposible por falta de tiempo, entre otras razones.

Como ya se indicó anteriormente, este método encuentra además su razón de ser en el deseo de particularizar en el estudio de casos únicos, manteniendo una perspectiva cercana que permita esclarecer datos reales, válidos y dinámicos a través de una entrevista subjetiva, interpretativa y descriptiva como las que se han llevado a cabo.

Con todo esto, las tres entidades a las que se ha entrevistado son un claro reflejo de lo que actualmente es el emprendimiento joven e innovador, bien porque están en el camino de emprender, o porque han asentado su negocio en el mercado; y son:

a) Blue Banana

Blue Banana es un *e-commerce* especializado en sudaderas y camisetas; una marca de moda basada en el apogeo de internet y las redes sociales. Fundada por dos jóvenes en 2016, esta empresa se hizo un hueco en el sector textil mediante la apuesta por una estrategia diferenciada basada en el crecimiento orgánico a través de las redes sociales, como Instagram, que les llevó a la progresiva fidelización de los usuarios, clientes y seguidores. El pasado año cerraron el ejercicio de facturación con una cifra de 735.000€ y alrededor de 60K de seguidores en Instagram¹².

¹¹ Información extraída de material docente de la asignatura “Investigación de Mercados” de la universidad Pontificia Comillas.

¹² Información extraída de una entrevista que realizó la empresa para una editorial de periódico y que nos adjuntaron como información.

b) Eme Brand

Eme Brand nace en 2017 como una empresa que fabrica y vende cuelga-gafas, y se convierte más adelante en otra de las empresas punteras entre los jóvenes en el sector textil (sudaderas, en concreto). También mediante las redes sociales, los fundadores y socios de esta empresa tratan de llegar al consumidor mediante la creación de una marca, más que la venta de un producto. El *engagement*¹³ en este caso se basa en el sentimiento de pertenencia a la comunidad Eme, como los socios la denominan.

c) Webel

Webel es, de las tres entidades, la única que no ha visto la luz todavía; pues aún es un proyecto llevándose a la realidad. Actualmente tengo la suerte de compartir clase con sus fundadores, Ignacio Tejero y Guillermo Urquijo; que dieron nacimiento a Webel como una plataforma tecnológica e innovadora que actúa como intermediaria de servicios en la que el usuario puede básicamente contratar a domicilio un servicio con un precio cerrado, es decir, una cuota prefijada.

Dado que aún no ha concluido la creación de esta empresa, Webel nos sirve en este estudio de ejemplo de aquellos jóvenes o nuevos emprendedores que hacen, o al menos pueden hacer uso, de las plataformas mencionadas previamente; y que se enfrentan o se han enfrentado muy recientemente a las dificultades legislativas, burocráticas o de financiación que puede suponer el proceso de emprendimiento.

Mediante las entrevistas¹⁴ escritas realizadas a estas tres entidades se pretende, de una manera cercana y más personal, aunque objetiva, tratar de extraer conclusiones sobre la realidad que vive actualmente el emprendimiento en España mediante la inducción de los datos contenidos en sus respuestas. A raíz de esos resultados, además, se da forma al objetivo principal de este estudio del que ya se ha hablado previamente; la propuesta de valor de una plataforma de ayuda al emprendimiento que supla las carencias o puntos débiles de las existentes actualmente.

¹³ Traducido como “nivel de compromiso” o “fidelidad”, refiriéndose al consumidor.

¹⁴ Que por motivos de praxis y orden pueden encontrarse adjuntas a este documento como ANEXOS.

5. Análisis de resultados

En este punto, en primer lugar, se analizan y ordenan los datos extraídos de las entrevistas realizadas a Blue Banana, Eme y Webel, respectivamente, para después, en el punto siguiente, concluir sobre cuál es la idea de creación de valor que se propone a la luz de los resultados obtenidos.

El guión de las entrevistas realizadas sigue una estructura basada en preguntas como: con qué edad se tomó la decisión de emprender, cómo surgió la idea, qué estudiaron los actuales emprendedores, qué ayudas recibieron a la hora de poner en marcha el proyecto, cómo consiguieron la financiación, cuál es la opinión personal acerca de la eficiencia de las plataformas públicas de emprendimiento o cuál es su posición respecto al posible lastre que puede suponer la legislación española en materia fiscal y mercantil a la hora de emprender.

Para seguir cierto orden en el análisis, se han escogido tres factores clave que forman parte de todas las entrevistas, y que permiten esclarecer la postura de las diferentes entidades; véase la eficiencia del sistema (ayudas y plataformas existentes), el espíritu emprendedor en España y la financiación.

Si hablamos de espíritu emprendedor, Nacho Rivera, de Blue Banana, deja clara su postura al indicar que, pese a que “En épocas de crisis, como es lógico, la gente abre sus propios negocios como alternativa laboral”, España no es por lo general un país con naturaleza emprendedora. Añade luego, sin embargo, que es cierto que la gente joven “se lanza más a la piscina y es capaz de asumir más riesgos” y que “por ello la mayoría de start-ups que triunfan están dirigidas por gente de entre 20 y 30 años”.

Por el contrario, tanto los socios de Eme Brand como los de Webel consideran que en España sí existe espíritu emprendedor. Así lo indica José Manuel, socio fundador de Eme, cuando contesta que “en España cada día aparece alguna empresa nueva relacionada con todo tipos de ideas empresariales”, o Guillermo Urquijo, cuando comenta que “sólo hace falta ver la cantidad de ideas que intentan tener éxito y las que finalmente lo consiguen, a pesar de las dificultades extras que se deben superar en comparación con otros países”. Sin embargo, pese al positivismo en cuanto al espíritu emprendedor, las tres entidades entrevistadas parecen coincidir, en mayor o menor grado, en que el sistema de ayudas es insuficiente y en que la legislación en materia

fiscal y mercantil supone en realidad un obstáculo a la hora de crear un negocio. Así lo indica Guillermo Urquijo, de Webel, al comentar que considera que las plataformas no están suficientemente publicitadas y requieren de excesivos trámites burocráticos; o al afirmar que “no le sorprende que no haya más empresas españolas deslocalizadas, no sólo por la cantidad de impuestos que hay que pagar, sino por los problemas legales que existen para crear y desarrollar un proyecto innovador”.

Los socios de Blue Banana, por su parte, aunque es cierto que cuentan que su negocio no nació de un plan de empresa como tal, sino que fue algo improvisado, coinciden plenamente en este punto, al contar en una de sus respuestas que encontraron problemas en el ámbito legislativo, y puntualizar: “casi todas las habichuelas nos las buscamos nosotros”.

Eme, en este caso, no se pronuncia, pues como indican en sus respuestas, nunca hicieron uso de las ayudas públicas. Sí se pronuncian, sin embargo, en lo que a financiación se refiere, al indicar que su primera inversión la realizaron mediante recursos propios, y que se limitaron a recurrir a ayudas de sus familiares. Blue Banana, por su parte, también habla de una primera inversión realizada mediante ahorros personales. Webel, por último, aún se encuentra en búsqueda de financiación.

Resulta destacable, llegados a este punto que, pese a la cantidad de ayudas de las que hablan las plataformas anteriormente analizadas¹⁵, las dos empresas que se encuentran ya en funcionamiento nacieron mediante recursos propios. Esto indica, sumado a la opinión compartida de que los sistemas de ayuda y las plataformas existentes son poco eficientes, que si bien existen las ayudas públicas y privadas al emprendimiento, el canal de comunicación entre las entidades y el individuo que quiere emprender no está siendo satisfactorio, o al menos suficiente.

Además resulta curioso observar, respecto a Eme Brand y Blue Banana, que ambas entidades decidieron desde los inicios externalizar ciertos servicios de asesoramiento por desconocimiento del tema. Así lo indica Nacho, de Blue Banana, cuando comenta que “contamos con un despacho de abogados especializado en start-up que nos ayuda en todo lo relativo al tema legislativo” o Jose Manuel, de Eme, al indicar que “Todo el tema legal lo gestiona nuestra asesoría”.

¹⁵ La Cámara de Comercio, Madrid Emprende, etc.

6. Conclusiones. La creación de valor

Convertir una idea en realidad es un proceso que, como ha podido comprobarse, resulta arduo y puede complicarse mucho durante la puesta en marcha del proyecto. Tal y como puede observarse a la luz de las respuestas obtenidas en las entrevistas (más allá del estudio estático y de observación que se ha realizado sobre la selección de plataformas anteriormente mencionadas) existen puntos clave, o de inflexión, que determinan el éxito durante la creación de un negocio.

Sería un error omitir, aunque nos hayamos centrado en unas plataformas concretas, la existencia de otras muchas entidades tales como la Plataforma de Apoyo al Emprendimiento (Andalucía), el Proyecto Lanzadera (Valencia), Barcelona Activa (Barcelona), la Fundación Bankinter, etc. Por eso antes de concluir debe aclararse que no se pretende ni mucho menos mediante este estudio desmerecer la actividad y servicios de apoyo al emprendimiento que efectúan todas estas (y muchas otras) plataformas.

Lo que se ha pretendido a través de este trabajo ha sido más bien hacer hincapié en la necesidad de aumentar su eficiencia, así como la calidad de los canales de comunicación existentes entre éstas y el individuo emprendedor; pues, si algo puede extraerse de los datos obtenidos y la observación de plataformas, es que pese a la evolución de las mismas conforme han avanzado los recursos y avanza la sociedad, sigue existiendo un *gap*¹⁶ entre la información que ofrecen y la utilidad que aportan a aquellas personas que deciden emprender.

A lo largo de la exposición de los objetivos se ha mencionado el de encontrar los puntos débiles de las plataformas existentes en la actualidad mediante su observación y posterior contraste con la opinión de emprendedores reales (o futuros emprendedores) mediante las pertinentes entrevistas, para finalmente proponer una alternativa que solucione tales debilidades; la propuesta de valor de una plataforma donde la misma creación de valor se encuentre precisamente en dar con la manera de cubrir las carencias de las entidades de ayuda al emprendimiento que hoy en día no terminan de ser eficaces al 100%.

¹⁶ Una brecha, un distanciamiento.

Partiendo de este punto y a fin de acercarnos a las conclusiones finales y al objetivo principal de este trabajo, puede indicarse entonces que resulta determinante, si hablamos de plataformas de ayuda al emprendimiento, que queden cubiertos ciertos puntos clave, desde el orden y la accesibilidad, hasta la calidad de los datos y la información sobre la financiación disponible.

Sin embargo, dos de las empresas entrevistadas en el punto anterior respondieron en sus respectivas entrevistas que habían procedido a la externalización de ciertos servicios entre los que se han analizado a causa del desconocimiento sobre los temas que debían abordar, o la poca eficiencia de los sistemas de ayudas a los que accedieron. Esto indica, a la hora de plantear la propuesta de valor que compone el objetivo principal de este trabajo de fin de grado, que existen oportunidades de mercado para introducir un servicio que solucione estas carencias.

Por otro lado, no puede pasarse por alto en este punto que resulta imposible tratar de forma aislada los elementos que componen o desarrollan el modelo de negocio (y sus herramientas); como ocurre con la propuesta de valor y la segmentación de clientes, módulos que no procede analizar por separado por el mero hecho de que son complementarios y dependen el uno del otro en cuanto a necesidad, y a soluciones.

Ha quedado claro a la luz de la información recabada, los análisis realizados y las comparaciones llevadas a cabo que para que una plataforma de ayuda al emprendimiento resulte verdaderamente eficiente, sea cercana al individuo y consiga los resultados esperados; tales como fomentar el espíritu consciente y la actividad de emprendimiento entre los ciudadanos, resulta de vital importancia que sus funciones se encuentren alineadas, ordenadas y bien estructuradas.

Es por eso que, llegados a este punto y a fin de concluir, la propuesta de valor que se plantea en el presente trabajo de fin de grado tiene por base, no tanto la externalización, sino todo lo contrario; la integración de actividades; y esta integración se traduce en crear una estructura coherente y conectada de los servicios que la plataforma ofrece al ciudadano, haciéndolos accesibles y facilitando su comprensión.

Figura 12: Esquema. La propuesta de valor. Plataforma de ayuda al emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Lo que se propone como conclusión por tanto, como base de la creación de valor (integración), es una plataforma de ayuda y apoyo al emprendimiento dividida en dos niveles:

- El primer nivel se correspondería con la relación Plataforma – Cliente. En este plano se sitúa la interrelación entre los individuos emprendedores que harían uso de la plataforma, y la propia plataforma, en sí. Éste es el nivel al que se desarrollan los servicios de asesoría, consultoría e información; allí donde accede el ciudadano que tiene una idea y quiere llevarla a cabo.

Sin embargo, como se ha indicado previamente, la propuesta de valor se encuentra en este proyecto en la integración de actividades. Además, tal y como ya se ha mencionado y en base a las conclusiones extraídas a lo largo del estudio y las entrevistas realizadas, resulta útil tener acceso a información, por supuesto, pero de nada servirá al final si no se tiene acceso a los medios que permitan poner en marcha dicha información.

Por eso:

- El segundo nivel se correspondería, en un plano superior, con la relación Plataforma – Inversores. Lo que se propone en este plano, que probablemente es lo que haga diferente a esta propuesta de valor, es situar por encima del servicio

de consultoría (y asesoría) un sistema de financiación basado en pequeñas inversiones de diferentes procedencias; en otras palabras, un pequeño fondo de inversión que ofrezca, o bien micro financiación para el desarrollo de proyectos, o bien avales a través de la plataforma. De esta manera, se pretende dar opción a dos tipos de comportamientos:

- i. Que los inversores estén interesados en los proyectos que llegan a la plataforma de ayuda al emprendimiento, y tengan opción de inyectar fondos en los mismos (por creer en la idea) a través de la entidad consultora. En este caso se darían todas las relaciones posibles; desde inversor – plataforma, hasta plataforma – cliente, y a su vez cliente – inversor. Posibilitando esta opción se fomentan las inversiones que tengan una razón de ser, así como la comunicación interpersonal; pues se trata de poner en contacto personas con ideas, y personas con medios, de manera que todos los interventores del proceso se beneficien y aporten valor añadido a la operación (la idea, los medios y la asesoría).
- ii. Que los inversores no estén interesados en involucrarse en proyectos y únicamente busquen rentabilidad, de modo que su relación se limita a la plataforma, no al cliente emprendedor. En este caso no se pondría en marcha una actividad de inyección de fondos directa entre inversores y clientes, sino de aval, a través de la propia plataforma, a fin de encontrar financiación externa; pues la plataforma sigue contando con fondos disponibles (de la relación existente en el plano Plataforma – Inversor). En algunas ocasiones, la falta de medios se debe a la imposibilidad de conseguir financiación por parte del individuo emprendedor y, mediante este aval facilitado por la plataforma de consultoría, se solucionaría el problema.

De cualquier manera, sea cual sea el plano en el que nos encontremos (de los recientemente mencionados), se fomenta el nacimiento de una relación de confianza entre sujetos en la que, partiendo de una idea, se ponen en marcha servicios de asesoría y de inversión que pretenden lograr ponerla en marcha; y es precisamente así como se

crea valor, integrando y orientando las actividades en la misma dirección, facilitando que todos los participantes en el proceso comprendan la información que se transmite, así como las obligaciones que les conciernen.

Está claro, aún así, que dentro del modelo de negocio en el que ubicamos esta propuesta de valor, y por supuesto como parte del plan de empresa, sería necesario establecer muchos otros factores y elementos que afectan a la creación de una plataforma de esta índole; desde la estructura de costes, hasta la fuente de ingresos; pero eso es tarea de un estudio que no compete a este trabajo de fin de grado, puesto que el objetivo principal era desarrollar la propuesta de valor del modelo; es decir, a forma de dar con un servicio o una variante (como se ha propuesto) que cree valor.

Así ha sido, por tanto, como mediante la observación de plataformas existentes y el análisis exploratorio (entrevistas) de tres ejemplos de emprendimiento joven e innovador, hemos dado con la propuesta recientemente expuesta. Al final, la creación de valor no reside tanto en la novedad, sino en conseguir, a través de la innovación constante, conectar de la mejor manera los elementos de los cuales disponemos; y de ahí la integración de actividades, el fomento de las relaciones interpersonales y la inversión consciente.

7. Bibliografía

Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.

Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383, 23-30.

Martínez, A. C. (2006). La motivación para emprender en España. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (62), 12-39.

García, M. B., & Fernández, A. (2018). Instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento innovador. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (904), 113-122.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid, España. Grupo Planeta.

Tinoco, F. F. O., & Vargas, G. M. (2011). *Hacia una conceptualización del plan de empresa: una mirada desde la estrategia*. *Universidad & Empresa*, 12(19), 133-150.

Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2011). *Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature*.

Kuratko, D. F. (2005). *The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges*. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.

Juan Martínez de Tejada Doménech (2007). *El plan de negocio*. *Revista de Contabilidad y dirección* (Vol. 5), 22-47.

Vásquez, A. G., & Dávila, M. A. T. (2008). *Emprendimiento social—Revisión de literatura*. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-125.

Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models:

Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS, Volume 15, Article.*

Lecocq, X. & Demil, B. (2009). Business Models Evolution: Towards a Dynamic Consistency View of Strategy. *Universia Business Review, 3*, 87-102.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2-3), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003.

Galeano, A. (s/f). Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. *Universidad de Valencia. Valencia.*

Blank, S. (2013). Why the Lean Startup changes everything. *Harvard Business Review, 11*(2).

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona, España. Deusto S.A. Ediciones.

Bonilla Isaza, R. (2014). Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. *Tecnura, 18* (39), 197-199.

Vesper, K.H. & Gartner, W.B. (1997). Measuring progress in entrepreneurship education. *Journal of Business Venturing, 12*(5), 403–421.

Nueno, P (2005). *Emprendiendo hacia el 2010*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

López de Ávila, M. & de Miguel, A. (Ed.). (2013). *El estado del arte del emprendimiento lean en España*. Madrid, España: AES.

Blanco, A., del Castillo, C. & Rodríguez, G. (2017). En qué emprende la juventud española. *Revista de Estudios de Juventud, 17* (118) 59-68.

Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change, 17*(5): 133-144.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

Jaúregui, F. & Carmona, L. (Ed.). (2014). 1001 consejos para emprender. Madrid, España: Almuzara. Disponible en: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20957/1001-consejos-para-emprender>

Lazarra-Kintana, M., Contín, I. & O. De Castro, J. (s/f). Emprendimiento en España: Ilusión vs. Realidad. *INARBE, Universidad de Navarra*. 183-203.

Megías, J. (2013). *El lienzo de la proposición de valor. Estrategia, startups y modelos de negocio*. Disponible en: <https://javiermegias.com/blog/2013/01/value-proposition-canvas-lienzo-proposicion-valor-modelos-de-negocio/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014) *Value proposition design*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Bosma, N. & Kelley, D. (2019). Global Report. *GEM*. Chile: Gráfica Andes. Disponible en <https://www.gemconsortium.org/report>

Universidad de Cantabria, Asociación RED GEM España & CISE. (Ed.). (2018). Informe GEM España 2017 - 2018. *GEM*. España. Disponible en: <https://www.gemconsortium.org/report/50052>

Bibliografía de imágenes

Osterwalder, A. (2012). *Business Model Canvas & Value Proposition Designer*. [Imagen]. Recuperado de: <https://www.flickr.com/photos/osterwalder/7888051104/in/photostream/>

Osterwalder, A. (2012). *Value Proposition Designer: What and Why*. [Imagen]. Recuperado de: <https://www.flickr.com/photos/osterwalder/7917587562/in/photostream/>

8. Anexos

Anexo A: Entrevista BLUE BANANA

GUIÓN ENTREVISTA: Blue Banana

A lo largo de esta pequeña entrevista se te plantearán preguntas acerca de tu idea y tu negocio, así como de tu perspectiva respecto a diferentes factores que inciden en el proceso de creación de una empresa.

Por favor, tómate tu tiempo para responder y, sobre todo; gracias por tu colaboración.

1. Introduce tu nombre y el nombre de tu negocio. ¿Cómo surgió tu idea de emprendimiento? Cuenta aquí tu historia. (En caso de ser varios fundadores, indícalo también en este punto, aunque no es relevante para contestar a las preguntas... ¡me interesa tu historia!)

Nacho Rivera – Blue Banana.

Blue Banana surgió hace tres años en un *interrail*, de la mano de mi amigo y actual socio Juan Fernández-Estrada, en Amsterdam, donde nos inspiramos para diseñar el logo de la empresa. Decidimos montar nuestra propia marca de camisetas y sudaderas con la X como símbolo. Si queríamos crecer teníamos que ser muy identificables, así que optamos por la X, que siempre está muy visible en todos nuestros diseños.

Los dos éramos clientes habituales de pequeñas empresas de moda que habían surgido de las redes sociales, entonces pensamos ¿Y por qué nosotros no? Nos lanzamos a emprender con muy poca idea de hacer nada, pero con muchas ganas de hacer todo.

2. ¿Hace cuánto decidiste emprender? ¿Qué edad tenías?

Cuando decidimos emprender estábamos en 2º de carrera. Tenemos 23 años, por lo que nos consideramos una empresa creada por y para la generación Z. Nos caracterizamos por un crecimiento exponencial y orgánico basado en nuestras redes sociales, especialmente Instagram, donde nos hemos intentado destacar de las marcas convencionales de moda.

3. ¿Qué estudias, o estudiaste? ¿Consideras que tus estudios han sido fundamentales y necesarios para llevar a cabo tu idea?

Ambos estudiábamos Administración de Empresas, Juan en CUNEF y Nacho en la UC3M (Carlos III). Siendo sinceros, no consideramos que nuestros estudios hayan sido esenciales para llevar a cabo Blue Banana. Que en el fondo, algo nos habrán ayudado, pues no lo negamos, pero no han sido el fuerte. Un amigo nos dijo un día: "la teoría vale 0, la práctica 1, y juntas, valen 10".

4. ¿Cuál es la profesión de tu madre/padre? En caso de dedicarse alguno de ellos al mundo de la empresa, ¿consideras que has vivido la cultura de los negocios en casa? ¿Crees que en casa te han inculcado valores del mundo empresarial?

////////////////////

5. A la hora de poner en marcha tu idea, ¿recibiste ayuda para desarrollar tu plan de negocio? En caso afirmativo, ¿de qué tipo? (i.e: servicio externo que crea por completo la empresa a cambio de un precio, consultoría que te haya asesorado, familiares que te hayan aconsejado de forma gratuita...)

No hicimos ningún estudio de mercado, por no hacer, no hicimos ni un plan de negocio. Surgió todo de manera muy sencilla y sin ninguna presión, lo cual, fue probablemente una clave para que todo saliese muy bien desde el comienzo.

6. ¿Cómo, y de dónde, conseguiste la financiación para comenzar?

Comenzamos con nuestros propios recursos, dinero que teníamos ahorrado. Empezamos con una inversión de 3.000 euros, la que destinamos de manera íntegra en la compra de sudaderas y camisetas. Desde este inicio, hemos reinvertido todos los beneficios en la empresa.

7. ¿Cuáles son los puntos del proceso de creación de tu empresa que más dificultad te generaron? A) Burocráticos B) Legislativos C) Financieros (uno, o varios). Por favor, especifica el porqué:

Al principio este tipo de problemas no estaba en nuestra mente ya que empezamos vendiendo en un círculo cercano, y no nos planteamos las dimensiones que esta empresa podía llegar a conseguir. Todos estos puntos nos resultaban prácticamente desconocidos conforme fue creciendo el negocio, por lo que lo externalizamos todo. Algunos familiares nos asesoraron y guiaron para actuar de forma correcta. Quizás uno de los temas más complicados para nosotros fueron los legislativos, ya que no teníamos ningún tipo de formación. Pero contamos con un despacho de abogados especializado en start-up que nos ayuda en todo lo relativo a este tema y, cada día, aprendemos muchas cosas nuevas.

8. ¿Crees que en España hay espíritu emprendedor? ¿Por qué?

En épocas de crisis, como es lógico, la gente abre sus propios negocios como alternativa laboral. Pero España no es un país con naturaleza emprendedora. La gente tiene miedo a arriesgar, al fracaso laboral. Por tanto, prefieren tirar de lo seguro aunque ello implique no estar del todo feliz con lo que uno hace. No obstante, tenemos que añadir, que la gente joven, se lanza más a la piscina y son capaces de asumir más riesgos, por ello, hoy en día, la mayoría de start-ups que triunfan están dirigidas por gente de entre 20 y 30 años. Si uno quiere, puede.

9. A nivel personal, ¿crees que son eficientes las plataformas (y ayudas) de emprendimiento que pone el sector público al alcance de los ciudadanos?

A nivel personal, creemos que no son del todo eficiente. Casi todas las habichuelas nos las buscamos nosotros.

10. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la legislación española en materia fiscal y mercantil es un lastre a la hora de emprender? En tu caso, ¿quién se encargó (o encargará) de los temas legales de tu empresa? ¿Ha sido así desde siempre?

Pensamos que sí. La legislación empresarial en España, los trámites administrativos y los impuestos son algunas barreras que impiden que la gente saque adelante su vena emprendedora. A ello se une una falta de cultura empresarial en la sociedad y las carencias del sistema educativo respecto al mundo de la empresa y de la economía.

Anexo B: Entrevista EME BRAND

GUIÓN ENTREVISTA: Eme Brand

A lo largo de esta pequeña entrevista se te plantearán preguntas acerca de tu idea y tu negocio, así como de tu perspectiva respecto a diferentes factores que inciden en el proceso de creación de una empresa.

Por favor, tómate tu tiempo para responder y, sobre todo, gracias por tu colaboración.

1. Introduce tu nombre y el nombre de tu negocio. ¿Cómo surgió tu idea de emprendimiento? Cuenta aquí tu historia. (En caso de ser varios fundadores, indícalo también en este punto, aunque no es relevante para contestar a las preguntas... ¡me interesa tu historia!)

José Manuel - Eme Brand

En un principio éramos 7 socios fundadores, actualmente sólo quedan 2. Somos un grupo de amigos que desde pequeños siempre hemos hecho nuestras cosas. Hacer pulseras, vender en pequeños mercadillos del colegio, camisetas para vender entre amigos...

En 2017 fuimos un paso más allá y decidimos crear nuestra marca. Empezamos por vender algo barato (cuelga gafas) para ir aprendiendo a gestionar todo, es decir, envíos, contacto con el cliente 24/7, la empresa por dentro, movimientos... Después, llegó el punto de inflexión y, con ello, las sudaderas Eme.

2. ¿Hace cuánto decidiste emprender? ¿Qué edad tenías?

A mitades del año 2017 empezamos con este proyecto. Yo tenía 22 años.

3. ¿Qué estudias, o estudiaste? ¿Consideras que tus estudios han sido fundamentales y necesarios para llevar a cabo tu idea?

Acabé bachillerato y luego realicé el curso de PPL (licencia de piloto privado). En mi caso no fueron necesarios, ya que ninguno de mis estudios estaba relacionado con el ámbito empresarial, pero tuve la suerte de nacer al lado de un hombre que sabía lo que era emprender. Me inculcó siempre el esfuerzo y la constancia.

4. ¿Cuál es la profesión de tu madre/padre? En caso de dedicarse alguno de ellos al mundo de la empresa, ¿consideras que has vivido la cultura de los negocios en casa? ¿Crees que en casa te han inculcado valores del mundo empresarial?

Padre. Dueño de varias empresas tanto en Italia como en España. Como he dicho en la pregunta anterior, sí fue fundamental la cultura que me inculcó mi padre y mi madre en este mundo.

5. A la hora de poner en marcha tu idea, ¿recibiste ayuda para desarrollar tu plan de negocio? En caso afirmativo, ¿de qué tipo? (i.e: servicio externo que crea por completo la empresa a cambio de un precio, consultoría que te haya asesorado, familiares que te hayan aconsejado de forma gratuita...)

La única ayuda que recibimos fue los consejos de nuestros familiares y amigos.

6. ¿Cómo, y de dónde, conseguiste la financiación para comenzar?

Al principio pusimos, cada uno de los fundadores, 300€ ahorrados. Cuando nos dimos cuenta de que existía un posible negocio, pedimos un préstamo a nuestros padres. Nunca buscamos financiación fuera, quizá por la dificultad, o porque no nos hizo falta realmente.

7. ¿Cuáles son los puntos del proceso de creación de tu empresa que más dificultad te generaron? A) Burocráticos B) Legislativos C) Financieros (uno, o varios). Por favor, especifica el porqué:

A la hora de la creación de la empresa no encontramos ningún problema relacionado con temas burocráticos, legislativos y financieros.

8. ¿Crees que en España hay espíritu emprendedor? ¿Por qué?

Diría que sí, ya que si nos damos cuenta cada día aparece alguna empresa nueva relacionada con todo tipos de ideas empresariales.

9. A nivel personal, ¿crees que son eficientes las plataformas (y ayudas) de emprendimiento que pone el sector público al alcance de los ciudadanos?

A esta pregunta no puedo responder ya que nunca hemos recibido ninguna ayuda del Estado.

10. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la legislación española en materia fiscal y mercantil es un lastre a la hora de emprender? En tu caso, ¿quién se encargó (o encargó) de los temas legales de tu empresa? ¿Ha sido así desde siempre?

Me parece que el tema fiscal y mercantil del estado español es lamentable. Todo el tema legal lo gestiona nuestra asesoría.

Anexo C: Entrevista WEBEL

GUIÓN ENTREVISTA: WEBEL

A lo largo de esta pequeña entrevista se te plantearán preguntas acerca de tu idea y tu negocio, así como de tu perspectiva respecto a diferentes factores que inciden en el proceso de creación de una empresa.

Por favor, tómate tu tiempo para responder y, sobre todo; gracias por tu colaboración.

1. Introduce tu nombre y el nombre de tu negocio. ¿Cómo surgió tu idea de emprendimiento? Cuenta aquí tu historia. (En caso de ser varios fundadores, indícalo también en este punto, aunque no es relevante para contestar a las preguntas... ¡me interesa tu historia!)

Guillermo Urquijo – WEBEL.

Esta idea fue de Ignacio Tejero. Me la comentó cuando estábamos de intercambio y empezamos a trabajar en el proyecto a distancia. Un mes antes de volver a España, se incorporó el otro socio, Carlos, y en mayo empezamos a trabajar los tres juntos desde Madrid. La idea es proporcionar diferentes servicios a domicilio con un precio fijo, o cerrado; de manera que el consumidor, a través de la App, sepa qué esta contratando y pueda valorar opciones.

2. ¿Hace cuánto decidiste emprender? ¿Qué edad tenías?

Es algo que siempre me ha gustado, desde pequeño. De hecho, recuerdo tener una lista de ideas en el Ipod Touch. Debí empezar a escribirla con 13-14 años, pero a esa edad ni se me pasaba por la cabeza desarrollar alguna de ellas hasta que no fuese mayor.

3. ¿Qué estudias, o estudiaste? ¿Consideras que tus estudios han sido fundamentales y necesarios para llevar a cabo tu idea?

Estudio ADE y Derecho en ICADE. Sí que considero que me ha servido lo aprendido para comenzar el proyecto de forma profesional, aunque no pienso que haya sido imprescindible para lanzar el proyecto.

4. ¿Cuál es la profesión de tu madre/padre? En caso de dedicarse alguno de ellos al mundo de la empresa, ¿consideras que has vivido la cultura de los negocios en casa? ¿Crees que en casa te han inculcado valores del mundo empresarial?

Mi padre estuvo trabajando muchos años en el mercado de real estate empresarial, y después decidió montar su negocio por su cuenta, así que sí que he vivido la cultura de los negocios en casa. Me ha servido, sobre todo, para entender el trabajo que hay que dedicarle y las dificultades que hay que ir superando durante el proyecto.

5. A la hora de poner en marcha tu idea, ¿recibiste ayuda para desarrollar tu plan de negocio? En caso afirmativo, ¿de qué tipo? (i.e: servicio externo que crea por completo la empresa a cambio de un precio, consultoría que te haya asesorado, familiares que te hayan aconsejado de forma gratuita...)

Hemos recibido apoyo y consejo de conocidos y profesores de ICADE, que nos han puesto en contacto con profesionales que podían asesorarnos sobre determinados asuntos.

6. ¿Cómo, y de dónde, conseguiste la financiación par comenzar?

Todavía estamos buscando financiación.

7. ¿Cuáles son los puntos del proceso de creación de tu empresa que más dificultad te generaron? A) Burocráticos B) Legislativos C) Financieros (uno, o varios). Por favor, especifica el porqué:

Creo que una mezcla de todos. Al final, tienes que ir resolviendo problemas de cada uno de estos apartados para poder crear la empresa. El principal problema que nos hemos encontrado es la poca facilidad y la gran cantidad de problemas que existen en España a la hora de crear cualquier tipo de negocio, sobre todo si se trata de un proyecto innovador

8. ¿Crees que en España hay espíritu emprendedor? ¿Por qué?

Sí que creo que hay espíritu emprendedor, sólo hace falta ver la cantidad de ideas que intentan tener éxito y las que finalmente lo consiguen, a pesar de las dificultades extras que se deben superar en comparación con otros países.

9. A nivel personal, ¿crees que son eficientes las plataformas (y ayudas) de emprendimiento que pone el sector público al alcance de los ciudadanos?

Creo que si buscas bien puedes encontrar alguna opción que pueda encajar con el proyecto. Sin embargo, considero que no son suficientes, no están suficientemente publicitadas y requieren demasiados trámites burocráticos para conseguirse.

10. Desde tu punto de vista, ¿consideras que la legislación española en materia fiscal y mercantil es un lastre a la hora de emprender? En tu caso, ¿quién se encargó (o encarga) de los temas legales de tu empresa?

Sin ninguna duda, de hecho, me sorprende que no haya más empresas españolas deslocalizadas. No sólo por la cantidad de impuestos que hay que pagar, sino por los problemas legales que existen para crear y desarrollar un proyecto innovador.

Ahora mismo nos encargamos un poco entre todos, aunque con la incorporación del socio tecnológico tenemos también apoyo legal.