



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**EMPRENDEDORES EN BUSCA DE SU
MEJOR DESTINO**

Autor: Marta Muñoz Agudo

Directora: Verónica María Fernández Trapa

Madrid

Abril 2014

Marta

Muñoz

Agudo

EMPRENDEDORES EN BUSCA DE SU MEJOR DESTINO

Resumen

Este trabajo va dirigido a analizar el mundo del emprendimiento actual, especialmente en España. En el mismo podemos encontrar cómo los emprendedores desarrollan sus ideas y que necesitan para llevar a cabo sus proyectos. Además, como consecuencia del rotundo éxito del modelo israelita y la evolución del ecosistema emprendedor de Londres en los últimos años he creído conveniente hacer un breve análisis de ambos para ver en que se diferenciaban con el modelo español. Por último, encontraremos unas conclusiones y recomendaciones basadas en un cuestionario rellenado por emprendedores españoles en relación con el contenido del trabajo.

Palabras clave: Emprendimiento, emprendedor, Modelo israelí, Londres, Coworking, incubadora, aceleradora, start-up, networking.

Abstract

This paper is aimed at analyzing the current world of entrepreneurship, especially in Spain. In it we can find how entrepreneurs develop their ideas and how they carry out their projects. Moreover, following the success of the Israeli model and the evolution of the entrepreneurial ecosystem in London in recent years, I have decided to make a brief analysis of both to see what differentiated them with the Spanish model. Finally, we find conclusions and recommendations based on a questionnaire answer by different entrepreneurs regarding the content of this paper.

Key words: Entrepreneurship, entrepreneur, Israeli model, London, Coworking, accelerator, incubator, start-up, networking.

ÍNDICE

<i>Portada</i>	pp. 1-2
<i>Resumen</i>	p. 3
<i>Índice</i>	pp. 4-5
<i>Introducción</i>	p. 6
<i>Capítulo 1: Aspectos generales del emprendimiento</i>	
<i>1.1. Emprendedor: Definición y significado</i>	pp. 7-10
<i>1.2. El sujeto del emprendimiento: El emprendedor</i>	pp. 11-15
<i>1.2 a) Tipos de emprendedores</i>	pp. 11-14
<i>1.2 b) ¿Emprendedor y empresario, iguales o parecidos?</i>	pp. 14-15
<i>1.3. Errores frecuentes ¿Por qué fracasan los proyectos?</i>	pp. 15-16
<i>Capítulo 2: Instrumentos y herramientas útiles en el mundo del emprendimiento</i>	
<i>2.1. El networking</i>	pp.17-18
<i>2.1.1. Concepto</i>	p. 17
<i>2.1.2. Origen</i>	pp. 17-18
<i>2.1.3 Utilidad</i>	p. 18
<i>2.2. El coworking</i>	pp.19-21
<i>2.2.1. Concepto</i>	p. 19
<i>2.2.2. Origen</i>	p.19
<i>2.2.3. Ventajas y desventajas</i>	pp.19-20
<i>2.2.4. Ejemplo: HUB</i>	pp. 20-21
<i>2.3. Incubadoras y aceleradoras</i>	pp. 21-23
<i>2.4. Business Model: Modelo Canvas</i>	pp. 23-26

Capítulo 3: El emprendimiento en el mundo

<i>3.1. El modelo israelí.....</i>	<i>pp. 27-33</i>
<i>3.3.1. Factores que han propiciado el milagro económico.....</i>	<i>pp. 28-30</i>
<i>3.3.2. Instrumentos utilizados.....</i>	<i>pp. 31-32</i>
<i>3.3.3. Segundo puesto en el Startup Ecosystem Report.....</i>	<i>pp. 32-33</i>
<i>3.2. Londres.....</i>	<i>pp. 33-37</i>
<i>3.2.1. Factores que han propiciado la evolución.....</i>	<i>p. 34</i>
<i>3.2.2. Instrumentos utilizados.....</i>	<i>pp. 34-36</i>
<i>3.2.3. Séptimo puesto en el Startup Ecosystem Report.....</i>	<i>pp. 36-37</i>
<i>3.3. Emprendimiento en España.....</i>	<i>pp. 37-45</i>
<i>3.3.1. Factores que han motivado el emprendimiento en España.....</i>	<i>p. 39</i>
<i>3.3.2. Instrumentos utilizados.....</i>	<i>pp. 40-42</i>
<i>3.3.3. Startup Ecosystem Report.....</i>	<i>pp. 42-45</i>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>pp. 45-49</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>pp. 50-52</i>

Introducción

El mundo del emprendimiento cobra cada día que pasa más relevancia dentro de la economía de un país. Esto probablemente se debe a que con la crisis económica que estamos viviendo, debemos buscar nuevas formas de seguir adelante y una buena alternativa es emprender. Por ello, he decidido investigar los factores e instrumentos que parecen propiciar este fenómeno y analizar y comparar el ecosistema emprendedor de nuestro país con dos grandes éxitos emprendedores: Israel y Londres.

Mi objetivo principal es encontrar indicios sobre cuáles son los factores que hacen exitoso un lugar concreto para emprender. Además, me gustaría analizar las diferencias entre los emprendedores de los países elegidos para descubrir si es posible que el emprendimiento en España evolucione de la misma manera. En concreto, me gustaría saber si es posible trasladar el modelo israelita a nuestro país, ya que este modelo, a pesar de los escasos recursos con los que cuenta este país, su modelo está teniendo gran repercusión.

La metodología que he utilizado para realizar el trabajo ha consistido en la realización de una investigación teórica a través de fuentes secundarias, mayormente artículos encontrados en Internet y revistas o libros y la elaboración de un cuestionario planteado a cinco emprendedores para poder contrastar en las conclusiones si la teoría se asemejaba a la práctica. Por ello el trabajo está dividido en tres capítulos. El primer capítulo trata de explicar que es un emprendedor y a que se dedica, poniendo de manifiesto que no es un trabajo fácil. En el segundo capítulo trato de explicar los instrumentos utilizados por los mismos en el seno de su actividad, esto es, como trabajan y algunas herramientas para obtener financiación y formación. En el capítulo tercero analizo el modelo israelita y londinense con el objetivo de compararlos con el perfil emprendedor en España mediante la utilización de un informe sobre los mejores ecosistemas de emprendimiento en el mundo llevado a cabo por Telefónica Digital y Startup Genome. Por último, en las conclusiones he decidido recoger mis impresiones tras analizar lo aportado por los emprendedores en el cuestionario y las recomendaciones de los mismos para aquellas personas que tengan intención de emprender en el futuro.

Capítulo 1: Aspectos generales del emprendimiento

1.1 Emprender: Definición y Significado

Hoy en día, el mundo del emprendimiento ha alcanzado gran expectación. Es por ello que cada vez hay más personas intentando dar una definición a este singular fenómeno. Sin embargo, antes de adentrarnos en el significado del mismo en el ámbito empresarial, creo conveniente empezar por el principio, por su definición más llana.

Atendiendo al origen latino de la palabra (in- “penetración o estar en” y prendo o prehendo- “agarrar, atrapar o prender”) podemos definir este término como la acción de llegar a alcanzar algo. Por otra parte, emprender es “*acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.*”¹ Partiendo de esta última definición proporcionada por la Real Academia Española podemos decir que emprender es crear algo nuevo.

Sin embargo, no debemos quedarnos en esta simple y llana definición, ya que emprender es mucho más. Emprender es “*Crear y Crear*”², como dijo Walt Disney “*Si puedes imaginarlo, puedes crearlo*”. Por lo tanto, lo primero que necesitas para poder comenzar el camino del emprendedor es **un sueño, una idea**, pero no sirve cualquier tipo de idea, debe ser nueva y creativa. Además, para continuar en este camino debes poseer **una actitud**, emprender es “*una actitud permanente durante la vida de tu propia empresa.*”³ También esta actitud debe tener unos atributos concretos:

- a) **Abierta**: En el desarrollo de una idea no debemos cerrarnos a nuestros cálculos, es muy probable que en un entorno cambiante como en el que vivimos las cosas no vayan según lo planeado. Debido a esto debemos ser capaces de adaptarnos a dichos cambios y de explotar las oportunidades que se presentan ante nosotros. El mundo de la empresa es un mundo extraño, ya que la mayoría de las cosas son subjetivas y dependen de la percepción de cada uno, donde unos ven un riesgo otros ven una oportunidad, solo hay que tener el coraje para aprovecharla.
- b) **Positiva**: No debemos nunca olvidar el poderoso Efecto Pigmalión e incluso debemos aprovecharnos del mismo. Si creemos que algo saldrá mal, lo más probable es que salga mal. Por ello, debemos tener un pensamiento positivo,

¹ Definición del Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (RAE).

² Gago, S., “*Las 2 Cs de Emprender*”

³ Parra, F., Olamendi, G., y Maqueda, J., “*Tu propia empresa: Un reto personal*”, 2005

altas expectativas de nuestra idea e intentar llevarla a cabo sin miedo. De esta manera, seremos un modelo positivo para nuestros empleados ya que igual que un pensamiento negativo es contagioso, el pensamiento positivo también lo es y puede hacer mucho bien en el ámbito empresarial. Sin embargo, no debemos olvidar nunca que nuestras expectativas deben ser positivas pero reales, unas expectativas demasiado altas y poco realistas pueden ser desmotivadoras para nuestro equipo. Así pues nuestros objetivos deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo.

- c) Flexible: Esta característica está ligada con la de la actitud abierta. Como ya hemos dicho vivimos en un mundo cambiante donde ser capaz de adaptarte a distintas situaciones puede ser la clave para sobrevivir. Para ello, un emprendedor debe conocer los medios que posee y ser capaz de decidir en cada situación cual es la mejor forma de emplearlos.
- d) Práctica: Emprender implica llevar nuestras ideas a la práctica, tratar de alcanzar nuestros objetivos y una vez alcanzados seguir creciendo. Por ello, debemos tener en cuenta las motivaciones de cada uno, a la hora de realizar un proyecto estas no deberán ser en ningún caso únicamente económicas, pues una vez alcanzado el resultado nos estancaremos. Las ideas están destinadas a seguir creciendo, deben perseguir un sueño concreto y una vez alcanzado continuar la búsqueda de un sueño mayor, lo cual no quiere decir que no debemos pensar en el ámbito económico, por supuesto este también es importante, todo el mundo quiere ganar dinero. Lo que quiero decir con esto es, que para que una idea triunfe no debemos dejarnos llevar sólo por el dinero, sino que debemos estar implicados con nuestra idea, que sea algo que realmente nos mueva desde dentro y de esta manera seremos capaces de luchar por ella en los momentos difíciles y seremos capaz de superarlos.
- e) Creativa: Debemos buscar lo nuevo, innovar, tratar de superarnos con nuevas ideas que mejoren las anteriores y de esta manera continuar creciendo. Toda empresa trata de distinguirse de sus competidores y la mejor manera de hacerlo es proporcionando satisfacción a los clientes de una manera eficaz y diferente. Como dice Joaquín Lorente, “*La genialidad rompe lo establecido. Si todo lo mides por lo conocido, jamás la alcanzarás.*”⁴

⁴ Lorente, J., “*Piensa, es gratis. 84 ideas prácticas para potenciar el talento*”, 2009.

- f) Valiente: A lo largo del camino hacia el éxito nos encontraremos multitud de obstáculos y si no queremos quedarnos a medio camino debemos afrontarlos con valentía. A veces las decisiones que deberemos tomar no serán fáciles, pero debemos hacerlas y responsabilizarlos de las consecuencias. No obstante, tener una actitud valiente no implica ser temerarios, debemos encontrar el balance entre la valentía y la prudencia.

Al fin y al cabo emprender es **todo**, es hacer lo que te gusta, arriesgarte por una idea y dar todo lo que tienes para que funcione, involucrarte con tus ideas y ser capaz de llevarlas a la práctica arriesgando tiempo y dinero. Es cierto que esto puede dar miedo, pero el miedo es sólo otro obstáculo más en nuestro camino al éxito, si somos capaces de superarlo seremos capaces de hacer grandes cosas.

No debemos olvidar el **proceso mediante el cual debemos llevar nuestra idea a la práctica** que consta de cuatro fases. Ya hemos hablado de la primera fase en la cual se tiene esa idea, la segunda fase sería analizar el mercado para ver si con esa idea se puede satisfacer algún tipo de necesidad. Sí efectivamente podemos satisfacer dicha necesidad llegaríamos a una tercera fase capturando dicha necesidad, el emprendedor es capaz aquí de captar la oportunidad del mercado. Por último, llegaría la fase de pasar de la ideación al producto que puede llevarse a cabo mediante la creación de prototipos o testeo en clientes. Este último paso es el más largo y complejo, por ello creo conveniente simplificarlo con el esquema siguiente:

Propuesta de valor única	Oportunidad Cubrir una necesidad de mercado grande	Team Cree en el proyecto y lo saca adelante	Solución Pasar de la ideación a la realidad	Financiación Necesitas recursos para llevarlo a cabo
--------------------------	---	--	--	---

1. Ideación	2. Prototipos y Testeo	3. Hago llegar mi producto a los clientes	4. Lanzo la Start-up	5. Aceleración
Tengo una idea que cubre una necesidad de mercado.	La pongo en práctica mediante la fabricación de prototipos.	Compruebo con clientes que realmente cubre la necesidad.	Me hago con la oportunidad de mercado, creo la empresa con la idea innovadora con el objetivo de seguir creciendo. Salgo a la venta.	No siempre se utiliza. Podemos usar empresas especializadas y conocedoras del sector para ayudar a crecer a nuestra empresa.
Proceso de ideación			Incubo	

Como podemos ver anteriormente hemos dividido los elementos necesarios en el primer cuadro, y hemos dejado el proceso de desarrollo de la idea en el segundo cuadro. Por lo tanto, nos queda por explicar varios elementos que se encuentran en dicho cuadro pero que aún no hemos mencionado.

En primer lugar necesitamos **un equipo**. Un equipo que se comprometa con nuestra idea, que comparta nuestras ambiciones es imprescindible para pasar del plano teórico al práctico, al fin y al cabo, el hombre además de un ser racional y pensante es un ser social que necesita relacionarse con los demás.

En segundo lugar necesitamos un modelo de negocio, esto es ¿cómo vamos a llevar nuestra idea a la práctica? Ya hemos dicho que debemos orientarnos a conseguir unos objetivos SMART, pero además necesitamos un plan de negocio viable donde explique los medios de financiación, los objetivos, los medios que se van a utilizar para alcanzarlos, los plazos... Es importante que sea un modelo sencillo y que muestre a posibles futuros inversores las garantías de nuestro proyecto. Actualmente el modelo más utilizado en estos casos es el modelo CANVAS que posteriormente explicaremos.

Por último necesitamos **financiación**, en esta vida nada es gratis y aunque tengamos una buena idea nos costará mucho tiempo y dinero llevarla a la práctica. Normalmente, es el emprendedor el primero en invertir en su idea, después serán los FFF (Friends, Family and Fools). Con un poco de suerte podremos captar la atención de los Business Angels⁵ que son personas físicas con amplios recursos que conocen el sector en el cual el emprendedor está operando y le ayudan a desarrollar su idea si creen que tiene un potencial de crecimiento y rendimiento alto mediante la aportación de recursos financieros o conocimientos en la gestión y organización de la empresa o de entidades de capital riesgo⁶ que tengan expectativas de obtener un beneficio futuro mediante su inversión en el proyecto. También es posible captar la atención de empresas que financien nuestros proyectos sobre todo si son empresas que buscan innovar sus productos y nuestras ideas están relacionadas con los mismos.

⁵ <http://www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/Instrumentos/Paginas/businessangels.aspx> Consulta: sábado 8 de febrero de 2014.

⁶ <http://www.expansion.com/diccionario-economico/capital-riesgo.html> Consulta: sábado 8 de febrero de 2014.

1.2 El sujeto del emprendimiento: el emprendedor

1.2. a) Tipos de emprendedores

Lo primero que debemos resaltar en este apartado es el hecho de que cada persona es un mundo, y lo mismo pasa con los emprendedores. Aunque varios expertos han sido capaces de agrupar y definir varios tipos de emprendedores, no siempre los tipos serán totalmente coincidentes con la personalidad y características de los emprendedores. Lo normal es que en una misma persona se mezclen características de varios tipos. Además, tampoco parece haber un total acuerdo en una tipología en concreto, sino que hay varias teorías que pueden tenerse en cuenta. En concreto, me centraré en tres tipologías según las cuáles parece haber 3, 4 u 8 tipos de emprendedores ya que son teorías que cuentan con gran aceptación:

- **Los ocho tipos de emprendedor**⁷: Esta tipología de emprendedores se basa en tres elementos básicos: las cualidades del sujeto para llevar a cabo su objetivo, la razón que le motiva a emprender y la forma en que reacciona frente a las oportunidades que se le presentan. Así pues debemos distinguir:
 - El visionario: Se trata de personas versátiles con gran visión de futuro y capacidad de adaptación. Su gran adaptación a los cambios suele propiciar una escasa aversión al riesgo. Además, es natural que este tipo de emprendedor visionario se deje envolver en más de un proyecto, lo cual es peligroso si no da buenas razones de ello a su equipo pues puede ser tachado de inconstante y perder la confianza del mismo.
 - El especialista: Suelen tener un carácter más técnico que los demás puesto que están bien formados y tienen conocimiento del ámbito en el que van a desenvolverse lo cual es una gran ventaja. Tienen capacidad para asumir riesgos de manera correcta gracias a su conocimiento en el sector, lo cual no significa que no puedan equivocarse.
 - El inversor: Busca ante todo la rentabilidad, el dinero es lo que le interesa, lo que al contrario que los dos casos anteriores hacer que tenga una mayor aversión al riesgo. Como ya explique en el apartado 1.1,

⁷ <http://www.emprendedores.es/gestion/los-ocho-tipos-de-emprendedor/tipos-emprendedor> Consulta: sábado 8 de febrero de 2014.

emprender por el mero hecho de ganar dinero sin ninguna otra motivación no tiende a dar buenos resultados.

- El oportunista: Este tipo de emprendedor suele ser exitoso, ya que junto a un amplio conocimiento del mercado en el que opera, tiene una extraordinaria capacidad de análisis del mismo que le permite detectar oportunidades de negocio, captarlas y explotaras. Suelen ser personas racionales y analíticas que no se dejan influir por las emociones, lo que puede darles una imagen de distantes y fríos respecto del resto del equipo.
- El empresario: Conoce el mundo de la empresa y le gusta llevar a cabo los proyectos.
- El persuasivo: Es un empresario líder, la gente cree más en el emprendedor que en el proyecto en sí mismo. Este tipo de emprendedor convence y arrastra a los demás a seguirle en su camino a la cima. Suelen ser personas que ya se han ganado su prestigio en el sector, que han demostrado que saben lo que hacer, lo que inspira confianza y respeto en el resto del equipo. El problema aparece cuando la imagen de este emprendedor se ve menoscabada por algún incidente.
- El intuitivo: Son impulsivos, ven más allá que el resto y siguen sus ideas hasta el final. Suelen ser apasionados y no se dejan convencer, cuando su intuición les dice algo se lanzan hacia ese proyecto. El mayor problema de este tipo de emprendedor es precisamente su mayor virtud, ya que la intuición puede jugaros una mala pasada y equivocarse. Debido a su pasión y convencimiento de que todo saldrá bien, tienen escasa aversión al riesgo.
- El vocacional: Aquel que emprende por emprender, porque es lo que le gusta, su sueño y su pasión.

- La segunda tipología sólo distingue **cuatro tipos de emprendedores**⁸, algunos de los cuales coinciden con algunos de la tipología anterior.
 - El constructor (Builder): Siempre por delante del resto, son los dueños del juego, conocen las reglas y juegan de manera implacable. Son

⁸ <http://www.soyentrepreneur.com/24676-4-tipos-de-emprendedores.html> Consulta: sábado 8 de febrero de 2014

calculadores y fríos, siempre analizando el mercado y tratando de adelantarse a sus competidores.

- El oportunista (Opportunist): Se encuentra en el lugar y momento adecuado en un sector y es capaz de ver esa oportunidad de negocio y aprovecharlo.
- El especialista: Trabajan en una industria en concreto durante un largo periodo de manera que la conocen en profundidad. Tienen gran experiencia y conocimiento del mercado pero es raro que destaquen entre sus competidores.
- El innovador: Son los creadores, los inventores, los que tienen las ideas. Buscan nuevas posibilidades, nuevos productos, nuevas formas de satisfacer necesidades.

➤ La última de las tipologías distingue **tres tipos de emprendedores**⁹:

- El emprendedor de Garaje: Son emprendedores jóvenes e inexpertos que tienen una idea y desean desarrollarla. Sin embargo, aunque tienen mucha energía debido a su poco rodaje e inexperiencia les cuesta enfocar correctamente el proyecto. Normalmente carecen de una amplia gama de recursos.
- El emprendedor experimentado: Estos emprendedores ya han realizado a lo largo de su vida algún proyecto donde han adquirido experiencia, pueden conocer varios sectores lo que les ayuda a ver mejor las oportunidades y poseen más recursos que la categoría anterior.
- El emprendedor profesional: Ha adquirido incluso más experiencia que la categoría anterior, normalmente mediante la creación o dirección de otras empresas. Tiene un gran conocimiento del sector lo que le permite centrar su atención en lo importante ayudándole de esta forma en la creación de una estructura sólida a la hora de llevar a cabo su idea. Además, este tipo de emprendedor suele contar con los recursos necesarios para llevar a cabo su proyecto, o en su defecto, es capaz de atraer inversores gracias a la solidez y claridad del mismo que otorga la gran visión que tienen estos emprendedores.

⁹ Presentación powerpoint “*Pasión por emprender*”, Introducción al mundo del emprendimiento.

Así pues hay muchos tipos de emprendedores y ningún tipo es perfecto, todos tienen sus ventajas y sus desventajas. Es por esto mismo, que es bueno tener cualidades de varios tipos y ser capaces de vernos reflejados en los tipos para ver nuestras carencias y cómo podemos solventarlas.

1.2. b) ¿Emprendedor y empresario, iguales o parecidos?

Todavía nos encontramos con gente que cree que emprendedor y empresario es lo mismo. No obstante, en este apartado intentaré dejar clara la distinción entre ambas figuras.

Por una parte, nos encontramos con la figura del emprendedor, que como dijo Peter Drucker “*Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una de las herramientas del emprendedor.*”¹⁰ Sin embargo, parece que hoy en día nos encontramos ante un concepto vacío debido a su sobreexplotación. Por otra parte, nos encontramos con la figura del empresario, que puede definirse como:

1. *“Persona que por concesión o por contrata ejecuta una obra o explota un servicio público.*
2. *Persona que abre al público y explota un espectáculo o diversión.*
3. *Patrono (persona que emplea obreros).*
4. *Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.*”¹¹

Así pues, el empresario se encuentra en un ámbito concreto, en el sector empresarial. Aunque ambos sujetos pueden coincidir en este ámbito, el enfoque de ambos en el mismo suele ser muy distinto. A continuación realizaré un cuadro explicativo con las principales diferencias entre ambos sujetos extraídas del artículo realizado por Santiago Antognolli¹² sobre el tema:

¹⁰ “*This defines entrepreneur and entrepreneurship - the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity*”, Innovation and Entrepreneurship, Peter F. Drucker, HarperBusiness, 2006.

¹¹ Definición del Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (RAE)

¹² Empresa familiar: De emprendedor a empresario, Santiago Eduardo Antognolli, 09/06/2009.

	<u>Emprendedor</u>	<u>Empresario</u>
¿Por qué se mueven?	La emoción	La razón
¿Qué piensan del futuro?	Aspiran a un futuro brillante.	Ponen los medios para alcanzar el futuro que desean mediante acciones efectivas.
¿Delega?	No, le gusta hacer las cosas por sí mismo.	Delega, le gusta controlar el resultado.
Puntos fuertes	Solucionar problemas	Definir estrategias
¿Cuándo es bueno?	En el momento de creación de una empresa.	En el momento de crecimiento de una empresa.
¿Qué premia?	El esfuerzo	Los resultados
¿Qué hace?	Muchas cosas	Crea valor, siempre está enfocado en los resultados.

Así pues, empresario y emprendedor son conceptos distintos, el ideal sería que el emprendedor se convirtiese en empresario gracias a la experiencia y desarrollo de sus proyectos. En un primer momento todos somos emprendedores, pero no todo el mundo es capaz de llegar a ser empresario.

1.3 Errores frecuentes, ¿Por qué fracasan los proyectos?

Emprender no es algo fácil, e incluso la mejor idea puede terminar en fracaso si no se ejecuta correctamente. Es por ello, que los emprendedores no deben dejarse llevar, deben analizar correctamente el mercado y tener una idea muy clara de lo que quieren hacer. Para ello deben tener en cuenta algunos errores comunes en este ámbito.

- ❖ El plan de negocio debe estar escrito para tener siempre clara la dirección que se quiere seguir.
- ❖ No delegar: Es característico de los emprendedores querer hacerlo todo, el problema es que si se quiere hacer las cosas bien esto no es posible. Otro problema en este ámbito es encontrar a una persona competente para la tarea en la que podamos confiar.
- ❖ Creer que el producto se venderá sólo: Aunque tengamos un buen producto somos nosotros los que debemos dar a conocer el mismo para que se venda. Para ello es necesario un plan de marketing con un presupuesto adecuado que nos ponga en contacto con los consumidores y nos dé a conocer.
- ❖ Falta de formación o conocimiento del mercado: Para tener éxito, es necesario conocer el ámbito donde vamos a desarrollar nuestras actividades y tener las

capacidades necesarias para llevarlas a cabo antes de meternos de lleno en el proyecto. Un ejemplo¹³ de ello, le ocurrió a Pedro que se dio cuenta de que debido a la rapidez con que avanzaba la tecnología, todos los recuerdos que la gente tenía en videos quedaban obsoletos, por lo que se le ocurrió crear una empresa que hiciera algo al respecto. Aunque la idea era buena, no analizó bien el mercado y eligió una mala ubicación para la tienda y apenas invirtió en publicidad, lo cual hizo que el negocio no fuera sostenible. Este emprendedor tuvo que admitir que *“una cosa es tener una buena idea y otra que la idea sea un negocio. Tenía que haber estudiado más las cosas y haber medido los riesgos.”*

- ❖ No vendes lo que tú quieres, sino lo que el cliente necesita o quiere.
- ❖ No fijarse en los tiempos de cobro: Hay que tener cuidado con esto, la empresa debe siempre tener un mínimo de liquidez, por eso cuando se trata de clientes y proveedores siempre debemos tratar de cobrar cuanto antes y pagar lo más tarde posible. Un ejemplo¹⁴ de esto les ocurrió a unos ingenieros agrónomos que decidieron abrir una empresa de consultoría. La empresa fue bien acogida en el mercado y las ventas incluso superaron las expectativas de los fundadores, el problema vino cuando les llamaron del banco para decirles que la cuenta corriente estaba en números rojos. Fue entonces cuando se dieron cuenta al revisar los distintos contratos firmados de que la mayoría de las fechas de cobro eran al final de la prestación de los servicios, lo cual podía suponer más de un año más tarde de la firma del contrato. En este caso se pudo salvar la situación con la ayuda de un préstamo del banco y pidiendo adelantos a los clientes, pero nos enseña la importancia de tener unos conocimientos mínimos de la economía de una empresa, en especial, referente a los flujos de caja y la tesorería.

¹³ “Errores más frecuentes al emprender” en Guías sobre emprendizaje, Fundación Gaztelán, 28 de Mayo de 2007, página 8.

¹⁴ “Errores más frecuentes...”, *Op. Cit*, 28 de Mayo de 2007, página 14.

Capítulo 2: Instrumentos y herramientas útiles en el mundo del emprendimiento

2.1 El Networking

2.1.1. Concepto

Hoy en día cuando se habla de *Networking*, se hace referencia a la capacidad que tienen los hombres para socializar y crear una red de contactos. Así cuando alguien va a hacer *Networking*, se refiere a que va a “*acudir a actividades y eventos con el fin de incrementar su red de contactos profesionales y buscar oportunidades de negocio*¹⁵.” Si traducimos literalmente esta palabra, el resultado sería “*trabajar (working) tu red de contactos (net)*”.

La utilidad de esta herramienta depende de la calidad de las relaciones, ya que sobretodo es una herramienta en la que cuenta la estrategia. A la hora de llevar a cabo relaciones debemos tener en cuenta la rentabilidad de las mismas, que nos aportan y lo que estamos dispuestos a dar para mantenerlas. Cuando hablamos de rentabilidad no nos referimos solamente a una rentabilidad económica ya que de las relaciones podemos obtener otras ventajas como una buena imagen o mayor notoriedad para nuestra empresa. Para llevar a cabo una buena estrategia de *Networking* debes saber venderte a ti mismo, pues no sólo se trata de crear una red de contactos, sino de darte a conocer, de obtener la confianza de dichos contactos y que a su vez estos te recomienden a sus contactos, haciendo a través de esta complicada red, que tu empresa sobresalga sobre el resto.

2.1.2. Origen

Aristóteles, uno de los grandes filósofos griegos, ya definió en su día al hombre como un ser político, debido a la necesidad de este de vivir en sociedad. Desde un punto de vista antropológico y sociológico, esta necesidad implica convivir con los otros y es lo que hace que el hombre sea un animal social, que depende y necesita de su relación con otros. Así, desde que nacemos vamos formando grupos y redes, en el colegio, en la universidad, en el vecindario... y todo esto es una consecuencia de esta característica de los hombres como seres sociales¹⁶.

¹⁵ Lopez Capel, F., ¿Qué es el Networking?, Gestión, Abril 2010, 163.

¹⁶ Montano Álvarez, L., “*El hombre como ser social y político*” en Filosofía I: Filosofía y Construcción de la Ciudad, Centro de estudios sobre innovación y dinámicas educativas, 21 de Noviembre de 2011.

Por lo tanto, es normal, que en nuestro ámbito profesional aparezcan herramientas que fomenten esta formación de redes. A través del *Networking*, no sólo nos relacionaremos a nivel profesional, sino que nos relacionaremos de forma eficaz. Sin embargo, no debemos olvidar que esta herramienta no es nueva e innovadora, ya hace tiempo que se cierran acuerdos tomando café, comiendo, en ferias, conferencias y que profesionales con objetivos comunes se unen para llevar a cabo los mismos.

2.1.3 Utilidad

Cualquier *Networker* perseguirá mediante su red de contactos ayudar a alcanzar los objetivos de su empresa. En función del puesto que ocupe esta persona en su empresa a través de esta herramienta podrá:

- Conocer más y mejorar la relación con los clientes actuales
- Dar a conocer la empresa o nuevas ideas de negocio
- Darse a conocer con vistas a mejorar su desarrollo profesional
- Dar a conocer productos nuevos o servicios
- Detectar oportunidades de negocio y crear las relaciones adecuadas para captarlas
- Conocer clientes potenciales, proveedores, inversores o socios.
- Conocer personas importantes, de difícil acceso gracias a las recomendaciones de gente del círculo de dichas personas.
- Venderse a sí mismo y a la empresa.

Para ello, lo primero que tiene que hacer un *Networker* es definir sus objetivos y una vez tenga claro esto definir su target o público objetivo. Utilizando esta metodología podrá crear una lista de clientes u organizaciones con las que desea relacionarse y que podrían ayudar a conseguir sus objetivos. Una vez se tenga dicha lista se deberá llevar a cabo una investigación en profundidad sobre los eventos en los cuales podría captar la atención de dicho target e intentar asistir a los mismo, e incluso crear propios eventos de interés para nuestro público objetivo e invitarlos a asistir. Como ya hemos dicho anteriormente esta herramienta se basa en tener una buena estrategia y nunca debemos olvidar los recursos de los cuales disponemos para llevarla a cabo¹⁷.

¹⁷ López Capel, F., “¿Qué es el *Networking*?”, *Gestión*, Abril 2010, 163.

2.2 El Coworking

2.2.1. Concepto

El *Coworking* hace referencia a un tipo de trabajo cooperativo entre profesionales que deciden compartir un mismo espacio para el desarrollo de proyectos tanto independientes como conjuntos. Los profesionales no tienen por qué ser del mismo sector, ya que muchas veces el propósito puede ser el ahorro de costes mediante el uso común de un local, teléfono e internet.

La gran diferencia con las oficinas normales es que las empresas independientes trabajan en un clima de ayuda y colaboración lo que ocasiona oportunidades de trabajo. En lugar de estar rodeado del resto de departamentos de tu empresa, te encuentras rodeado de profesionales de otras empresas que suelen tener capacidades muy diferentes a las tuyas, lo que puede en ciertos momentos favorecerte. Claro está, que la colaboración entre las distintas empresas es voluntaria, “*se comparte lo que se quiere con quien se quiere*¹⁸”.

2.2.2 Origen

Al igual que el *Networking* se fundamenta en la necesidad de vivir en sociedad del ser humano y se trata de una evolución del trabajo colaborativo. Apareció por primera vez en Estados Unidos, concretamente en San Francisco en 2005 como resultado de la evolución económica de la ciudad y de internet. Ambas evoluciones han supuesto que lo que antes hacía una empresa sean capaces de hacerlo varias personas, lo que supone una gran disminución en la necesidad de espacio y posibilita la creación de un espacio común para varias empresas.

2.2.3 Ventajas y desventajas¹⁹

2.2.3 a) Ventajas

- **Flexibilidad:** Un contrato de *coworking* implica la posibilidad de utilizar el espacio para gran cantidad de usos y se pueden compatibilizar horarios con profesionales de distintas empresas, utilizando de la manera más eficiente la maquinaria y el espacio.

¹⁸ Suárez, R., “*Qué es el Coworking: Ventajas y desventajas*” en eldiario.es, 20 de diciembre de 2013.

¹⁹ Suárez, R., “*Qué es el Coworking...*, *Op. Cit.*, 20 de diciembre de 2013.

- Disminución de costes: Al compartir el espacio se comparten costes, lo que implica un ahorro para los participantes.
- Conciliación familiar: La flexibilidad de horarios que puede proporcionar este tipo de trabajo, ayuda a conciliar la vida profesional con la laboral. Claro está, que esto dependerá de la empresa en la que se esté trabajando.
- Oportunidades: Posibilita la elaboración de proyectos conjuntos con empresas que trabajan en el mismo ámbito laboral. Además, al encontrarse en un ámbito tan cercano, se ahorrará tiempo y por tanto dinero.
- Relaciones: Este tipo de espacio está destinado a mejorar las relaciones de colaboración entre los profesionales que trabajan en las mismas, por ello, se fomenta el *networking* y la creación de oportunidades entre las mismas. Normalmente, son los gestores de estos espacios los que favorecen dichas colaboraciones.

2.2.3. b) Desventajas

- El ruido: Estos espacios pueden llegar a ser bastante ruidosos, por lo que para aquellos profesionales que están acostumbrados a trabajar en espacios tranquilos o desde casa puede ser molesto e inadecuado.
- Privacidad: Al trabajar en un ámbito común se puede filtrar información importante dado que no hay secretos, cualquier profesional puede escuchar tus llamadas telefónicas.
- Relaciones: Aunque estos espacios tratan de favorecer las relaciones, demasiada cercanía también puede ocasionar disputas y tensiones en dicho ámbito.

Corresponde a cada emprendedor sopesar estos pros y contras una vez analizada su empresa, para saber si este tipo de trabajo es adecuado o no para la misma y si sus subordinados serán capaces de trabajar en un ámbito de este calibre.

2.2.4. Ejemplo: HUB20

El fenómeno HUB está teniendo actualmente gran impacto no sólo a nivel nacional en España cuya sede se encuentra en Madrid, sino también a escala internacional ya que cuenta con más de 7000 miembros repartidos en más de 50 ciudades como Ámsterdam,

²⁰ <http://madrid.impacthub.net/> Consulta: sábado 8 de febrero de 2014.

Singapur o San Francisco. La visión de HUB Madrid parece ser clara: “*Creemos que es posible generar un impacto positivo en el mundo a través de proyectos colaborativos de personas unidas por una visión*”. Así pues, los participantes en este fenómeno creen haber encontrado la mezcla perfecta entre un centro de innovación, una incubadora y una oficina, creando un entorno de trabajo derrochador de aprendizaje, creatividad y colaboración. El objetivo de esta plataforma es conectar a todo tipo de profesionales expertos en distintos sectores y de diferentes culturas que comparten una visión común a través de proyectos que tienen un impacto sostenible.

2.3. Incubadoras y aceleradoras

En primer lugar debemos resaltar que aunque tanto las incubadoras como las aceleradoras son instrumentos de apoyo directo a emprendedores, se trata de conceptos distintos.

En primer lugar, cuando hablamos de aceleradoras nos referimos a la forma de apoyo dirigida al desarrollo de *startups*. Con el término “*startup*” hacemos referencia a aquellas empresas de reciente creación que tiene un gran potencial de crecimiento, normalmente podemos encontrar este tipo de empresa en el ámbito tecnológico. Así pues las aceleradoras se dedican a dar soporte a estas empresas mediante la utilización de plataformas para ayudar al crecimiento y programas de *mentoring* y financiación. Por lo tanto, las *startups* que pasan a formar parte de la aceleradora deben ser seleccionadas primero por esta, que a cambio de su ayuda y dinero invertido suele recibir un porcentaje de la compañía.²¹ La empresa pionera en utilizar este sistema fue “*Y Combinator*” quien en 2005 creó un nuevo sistema de financiación de *startups* y que invierten anualmente entre 14000 y 20000 dólares al año en cerca de 68 *startups* tecnológicas. Las *startups* escogidas son trasladadas a Silicon Valley durante tres meses en los que trabajan intensamente junto con la aceleradora, la cual les ayuda a mejorar e incrementar su atractivo para futuros inversores.²² Además, existe una red de “*YC alumni*” donde estas empresas pueden ponerse en contacto y ayudarse en la resolución de problemas que les surjan en el futuro. Esta empresa fue rápidamente seguida por “*Tech Stars*”, aceleradora que se jacta de ser la número uno del mundo y que proporciona financiación a través de 75 de las mejores sociedades de capital riesgo y

²¹ Martínez Gavira, E., “*Incubadoras e iniciativas de apoyo a emprendedores*”, Blog de Emilio Martínez Gavira, 2012.

²² <http://ycombinator.com/>, consulta: viernes, 14 de Marzo.

Business Angels, además de programas de *mentoring* llevados a cabo por emprendedores exitosos.²³ En España estas empresas han servido de inspiración para crear espacios donde se fomenta el crecimiento de las empresas como por ejemplo el espacio creado por Telefónica mayormente conocido como Wayra. Wayra opera en Europa y Latinoamérica en el sector de las TIC y su misión es “*poner todos nuestros recursos tecnológicos para que todo este potencial de la región pueda competir -en igualdad de condiciones- con los mejores.*”²⁴ Por lo tanto, parece que esta idea de negocio se está expandiendo cada vez más, fomentando de esta manera no sólo el desarrollo de las empresas sino el mundo del emprendimiento en general mediante el acercamiento de novedosos proyectos a medios de financiación efectivos y reduciendo su riesgo inicial de fracaso.

En segundo lugar, cuando hablamos de incubadoras a centros de apoyo de las empresas que ayudan a estas a tomar forma. Entre sus funciones destacan “evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de tu proyecto empresarial, así también te proporcionan servicios integrales de asesoría legal y administrativa, así como planes de mercadotecnia y ventas, e incluso espacio físico, equipo, logística y hasta acceso a financiamiento y capital semilla.”²⁵ Aunque la posibilidad de proporcionar un espacio físico existe, esta no es su función principal ya que la mayor ocupación de este tipo de empresa es el asesoramiento y puesta en contacto con grupos de su interés. Las incubadoras pueden dedicarse a todo tipo de empresas o especializarse en un sector determinado como la alta tecnología, se encargarán de analizar cada empresa por separado para determinar cuál es el mejor plan de acción para cada una. Un ejemplo que podemos encontrar en Madrid es DAD (*Digital Assets Deployment*), incubadora tecnológica que se encarga de financiar sus empresas a la vez que las forma para crear grandes profesionales y ser capaces de dar un salto a escala global.²⁶

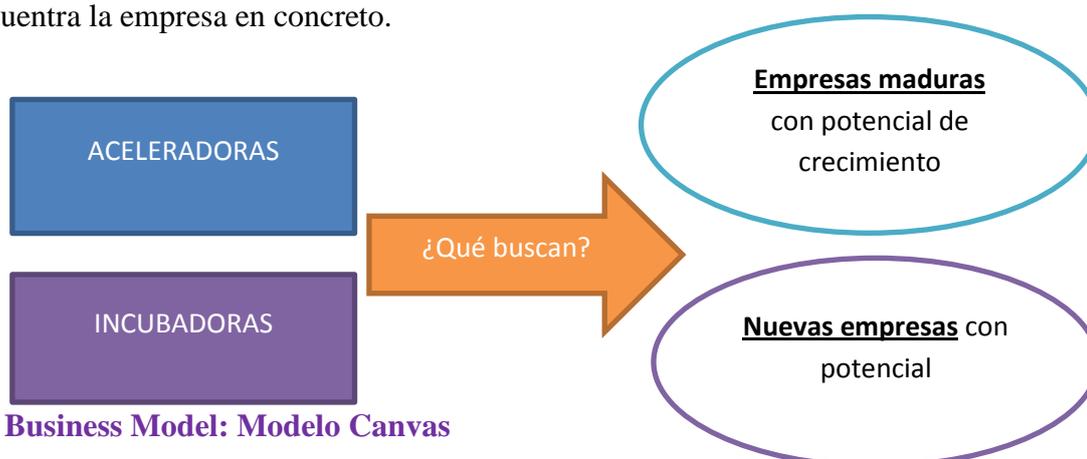
²³ <http://www.techstars.com/> Consulta: viernes 14 de marzo

²⁴ <http://wayra.org/es/que-es-wayra>, Consulta: viernes 14 de marzo.

²⁵ http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm, Consulta: viernes 14 de Marzo.

²⁶ <http://www.dad.es/>, Consulta: viernes 14 de marzo.

Por lo tanto, la diferencia vital entre ambos instrumentos es el estado en el cual se encuentra la empresa en concreto.



2.4 Business Model: Modelo Canvas

Cualquier empresa debe tener un adecuado modelo de negocio y una idea clara de dónde quiere llegar. El plan de negocio había sido siempre un elemento útil a la hora de llevar a cabo tu empresa, sin embargo la velocidad de la evolución del mercado y de la tecnología supusieron la necesidad de instrumentos más rápidos y sencillos. Un ejemplo de estos instrumentos es el modelo CANVAS que permite en un único folio ver cómo está organizada y financiada la empresa, hacia quién está dirigida y qué medios utiliza para alcanzar sus fines. A continuación explicaré la formación de este modelo que está compuesto de nueve bloques esenciales²⁷:

1. **Segmentos de cliente:** El término segmentación, comúnmente utilizado en los ámbitos de marketing hace referencia al hecho de dividir por grupos con características y gustos homogéneos tu cartera de clientes. Una definición más concisa del fenómeno de la segmentación puede ser “*estrategia de marketing que consiste en crear diferentes grupos de consumidores que presentan características parecidas en lo que respecta a su perfil socioeconómico, estilo de vida, aspectos demográficos, personalidad, nivel de usuario, o cualquier otra variable de comportamiento de compra. Posteriormente se deberá dar a estos segmentos creados, un tratamiento diferente a nivel de producto, precio, promoción y distribución.*”²⁸ Consecuentemente, es importante tratar de manera distinta a nuestros clientes en función del segmento al que pertenezcan y escoger la estrategia adecuada para cada segmento.

²⁷ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., “*Business model generation*”, JAM visual thinking, 2009.

²⁸ Diccionario de marketing, consulta: Jueves 13 de Marzo de 2014, <http://www.foromarketing.com/node/2239>.

2. **Propuestas de valor:** El objetivo de una empresa debe ser la creación de valor, no ganar dinero como muchos piensan. Si conseguimos crear valor mediante nuestros productos y servicios conseguiremos captar clientes. La creación de valor puede hacerse de manera innovadora y disruptiva mediante productos nuevos que cubren las necesidades de nuestros clientes o podemos crear valor utilizando productos parecidos a los ya existentes en el mercado pero añadiéndoles características especiales que nos permitan una satisfacción adicional de nuestros clientes. Así la proposición de valor puede satisfacer nuevas necesidades utilizando nuevos productos, mejorando los productos actuales o servicios o incluso adaptando los productos existentes a necesidades específicas de un grupo de clientes. Un ejemplo de esto puede ser dar una garantía reduciendo el riesgo de compra de los consumidores como hace “*El Corte Inglés*” o dar una imagen o status a través de la marca como hace “*Rolex*”.
3. **Canales:** El medio a través del cual te comunicas con tus clientes y haces que tus productos lleguen a los mismos es de suma importancia. Los canales pueden ayudar a dar una mejor imagen a las empresas como es el caso de “*Nutribén*” que sólo se vende en farmacias. Además un reparto eficaz de los productos mejora la relación con los distribuidores y aumenta la accesibilidad de los clientes a tus productos.
4. **Relaciones con clientes:** El contacto con el cliente puede variar siendo esta distante a través de una relación automatizada como puede ser la de prestada en un supermercado o una relación cercana y personalizada como puede ser en una tienda de Alta Costura. Como podemos observar esto dependerá del tipo de producto o servicio que nuestra empresa preste, siendo más automatizada en el caso de productos estandarizados o más cercana en función de la necesidad de diferenciación del producto o servicio. Actualmente parece estar ganando relevancia la co-creación, fenómeno a través del cual, utilizas las ideas de tus clientes para desarrollar tu producto. El pionero en este sector parece ser “*Amazon*” que en su página web invitaba a sus clientes a escribir críticas y opinar sobre los productos para guiar al resto de consumidores. De esta forma, cualquier persona registrada como cliente de amazon se encuentra habilitado para realizar una crítica.²⁹

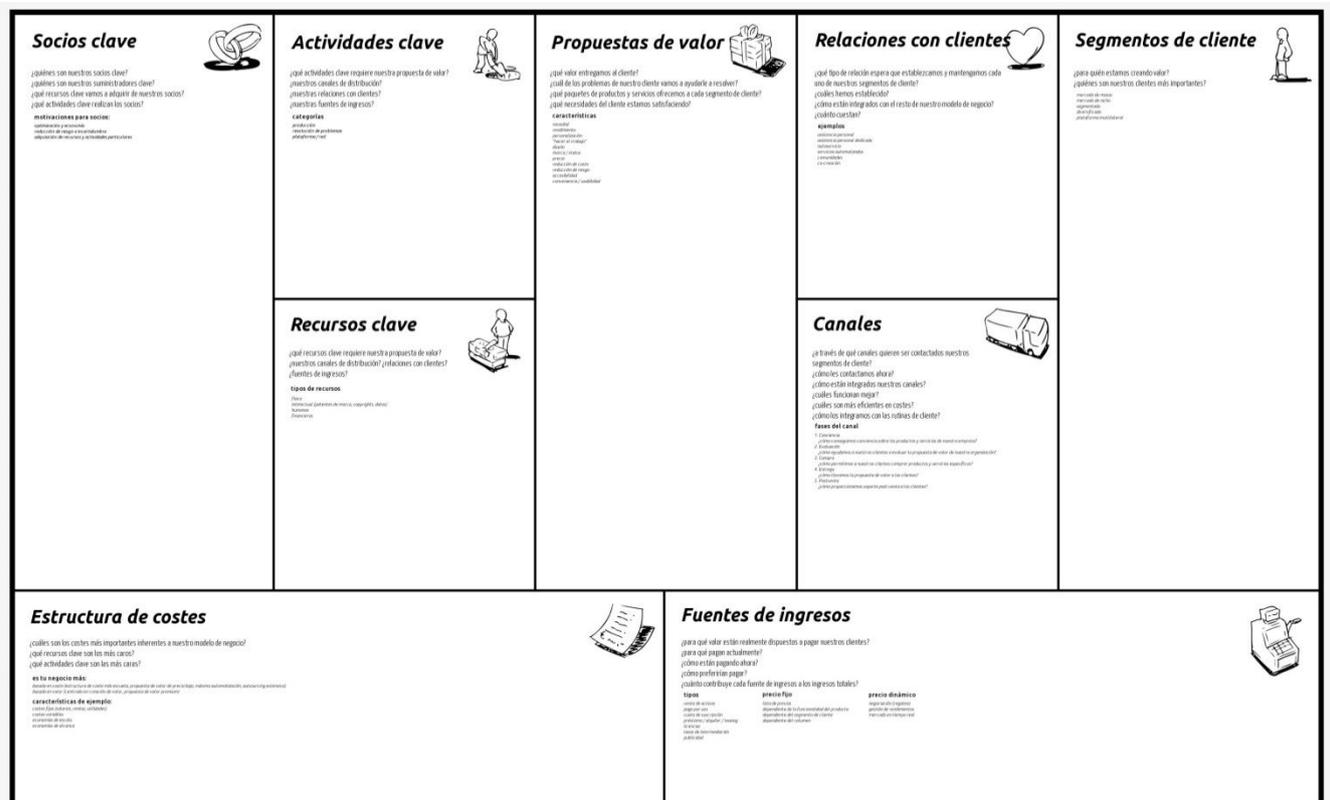
²⁹ <http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=12177361>, Consulta: jueves 13 de marzo de 2014.

5. **Fuentes de ingresos**: Se trata del beneficio que la empresa obtiene de sus clientes, para ello es necesario preguntarse el valor que nuestro producto representa para los distintos segmentos, es decir, ¿por qué están dispuestos a pagar? ¿Cuánto están dispuestos a pagar? Por ello, es usual utilizar dos tipos de estrategias, unas donde se fijan los precios como puede ser la creación de una lista cerrada de precios u otras donde los precios son variables como la negociación o las subastas.
6. **Recursos Clave**: Se trata de los activos más valiosos de las empresas, son los que hacen que ésta funcione. Hay muchos tipos de recursos, ya que estos pueden ser físicos como la maquinaria de una fábrica, intelectuales relevantes en empresas tecnológicas, humanos que son muy importantes en empresas de prestación de servicios o financieros que son necesarios en todo tipo de empresas.
7. **Actividades Clave**: Se trata de las funciones que debe desempeñar la empresa para desarrollar sus objetivos de manera exitosa. Estas dependerán del tipo de empresa, por ejemplo una empresa de prestación de servicios no llevará a cabo actividades relacionadas con la producción mientras que esta función es indispensable en cualquier empresa que fabrique y venda sus propios productos como Inditex. En las empresas de servicios suelen ser más importantes las actividades enfocadas a la resolución de problemas, por ejemplo en los despachos de abogados.
8. **Socios Clave**: Tener claro los socios principales y sus porcentajes de participación es importante a la hora de evaluar el poder e influencia de los mismos en el seno de la empresa. Debemos tener claro quiénes son los organismos principales de financiación que tenemos para poder actuar rápido en caso de conflicto u oportunidad de negocio con necesidad de financiación alta. Sin embargo, este bloque no es solamente importante en el ámbito económico, pues encontrar otras empresas con quienes realizar una alianza adecuada puede resultar en un gran incremento en nuestra proposición de valor o un ahorro en costes. Un ejemplo puede ser Disney que se alió con Hewlett Packard, mayormente conocida como HP, y desarrollo gracias a su estructura informática una atracción virtual que fue llamada “Missions”.³⁰

³⁰ <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-exitosas-alianzas-estrategicas-5243.html>, Consulta: jueves 13 de marzo de 2014.

9. **Estructura de costes:** Todas las actividades de la empresa incurren en costes, ser capaces de generar un beneficio suficiente para solapar esos costes es indispensable para la supervivencia de una empresa. Es por ello, que a la hora de realizar cualquier estrategia, será necesario revisar los costes en los cuales incurriremos y medir el beneficio que se espera obtener decidiendo después si compensa realizar dicha acción. Así pues los costes es una de las partes más importantes de cualquier empresa y debemos tenerlos siempre en mente siendo capaces de diferenciar entre costes fijos y variables y tratando de optimizar nuestra actuación en el mercado ahorrando lo máximo posible.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Modelo Canvas quedaría de la siguiente manera:



Capítulo 3: El emprendimiento en el mundo

En este apartado trataré de analizar el papel que tienen los emprendedores en diferentes países. Para ello he escogido en primer lugar analizar el modelo israelita dado que a pesar de su escaso tamaño y recursos, es uno de los países líderes en *startups* tecnológicas y es capaz de recaudar año tras año grandes volúmenes de inversión. En segundo lugar, he escogido Londres dado que en los últimos años ha evolucionado mucho en este sector y he creído interesante analizar el porqué de dicho crecimiento. Además parece estar en la cumbre de los ecosistemas emprendedores en Europa. Por último, aunque España no se encuentra entre los lugares más idóneos para emprender este tipo de actividades, he decidido analizar el ecosistema de cara a su evolución en el futuro ya que es el país en el que vivo.

Una vez analizados estos tres focos de emprendimiento, realizaré una comparativa centrándome en los perfiles de los emprendedores que se encuentran en el Startup Ecosystem Report³¹.

3.1 El modelo israelí

Israel tiene la mayor concentración de innovación empresarial del mundo, por cada 1844 israelitas se crea una *startup*. Además, este país es capaz de captar grandes inversiones de capital riesgo cada año³². En 2009 logró impresionar al mundo cuando consiguió tener cotizando en el NASDAQ³³, uno de los mayores mercados bursátiles del mundo situado en Nueva York., más empresas que Europa, China e India juntas. Actualmente Israel cuenta con 64 empresas y es el tercer país con mayor representación en este mercado después de Estados Unidos y China, la cual logró pasar a Israel en 2012³⁴. Podemos afirmar que el éxito económico alcanzado por este país se va afianzando día tras día sobretodo en el ecosistema emprendedor relativo a *startups* tecnológicas.

Sin embargo, este llamado “milagro económico” no ha sido siempre tan próspero. Efectivamente, en 1984 la inflación de este país alcanzaba un 444.9% debido a que los precios continuaban creciendo por el rearme tras las Guerras del Líbano (1982) y de

³¹ Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefónica Digital, 2012.

³² <http://www.emprendedores.es/gestion/israel/israel-1>, Consulta: 12 de febrero de 2014.

³³ National Association of Securities Dealers Automated Quotation

³⁴ Pardo, P., “Israel: un modelo donde inspirarse” en *Think Tank Civismo* nº14, 2013, p. 4.

Yom Kippur(1973) y por las grandes expectativas que se tenían sobre el futuro del país. La política del país perseguía el pleno empleo y el mantenimiento del poder adquisitivo, lo cual fue posible hasta 1984, donde una gran huida de capitales ocasionada por un sistema insostenible puso en riesgo la economía israelita, que casi tuvo que soportar la suspensión de pagos³⁵. No obstante, es sorprendente que en cerca de un cuarto de siglo, haya pasado de tener hiperinflación y altas probabilidades de suspensión de pagos a ser uno de los grandes milagros económicos del mundo, siendo pionera en el ámbito de las start-up tecnológicas. Para contrarrestar los efectos causados por esta mala política se llevó a cabo un plan de estabilización basado en tres elementos principales³⁶:

- El sindicato Histadrut dejó de indexar los salarios en la inflación
- El banco central se independizó del poder político
- El gasto público, que hasta entonces comprendía cerca del 70% del PIB, se redujo drásticamente, 14 puntos porcentuales, llegando a tener un peso del 56% en 1990.

3.1.1. Factores que han propiciado el milagro económico

Varios factores han hecho de Israel un lugar magnífico para emprender y han atraído la atención de los inversores de todo el mundo. Entre ellos podemos encontrar³⁷:

1. **Inmigración Judía**: Entre 1989 y 1997 miles de judíos inmigraron a Israel, que los acogió de acuerdo con su “derecho de retorno”³⁸. Estos judíos que inmigraron a Israel tenían por lo general una educación superior y estaban formados en carreras técnicas. El aumento de la demanda favoreció la bajada salarial, aunque muchos de los israelitas mantuvieron su primacía salarial, aunque los salarios dejaron de crecer.
2. **Mejoras económicas**:
 - a. **Ventajas legales y fiscales**: Parece que el Gobierno Israelí ha creado una normativa favorable para la inversión de capital en el país, creando márgenes fiscales favorables para los inversores lo que atrae sobretodo “fondos de capital-riesgo”

³⁵ Pardo, P., “Israel: ..., Op. Cit., 2013, p. 6.

³⁶ Pardo, P., “Israel: ..., Op. Cit., 2013, p. 7

³⁷ Pardo, P., “Israel: ..., Op. Cit., 2013, pp. 7-9

³⁸ Según el artículo 1 de la Ley del retorno, “*todo judío tiene derecho a ser Aliá*”, es decir, que todo judío que lo desee puede obtener la residencia y la ciudadanía israelí.

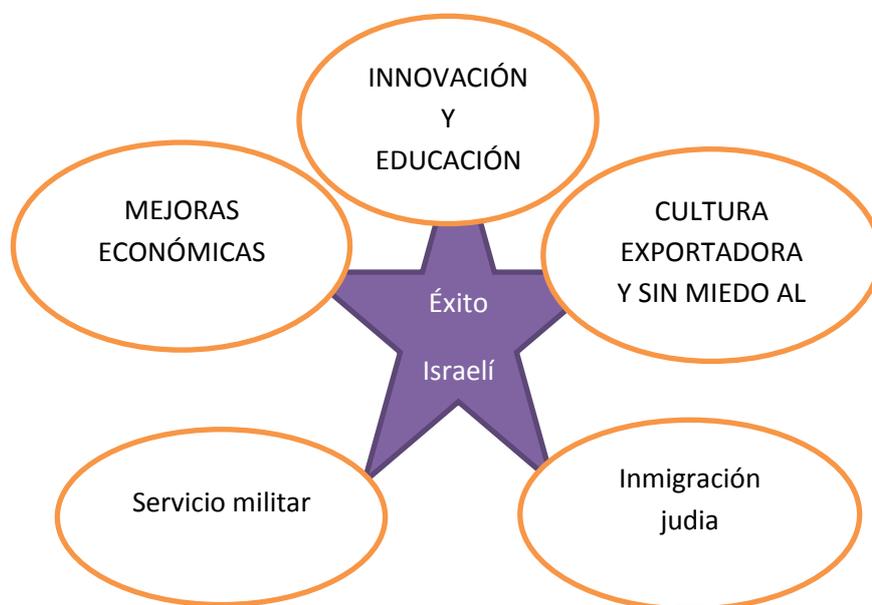
- b. **El cambio operado en el Banco de Israel:** Dicho cambio se debe a la dirección del mismo por el ex-miembro del Fondo Monetario Internacional Stanley Fisher. Gracias a las políticas empleadas por Fisher y sus amplios conocimientos de economía ha mejorado de manera considerable la situación del país. Fisher ha decidido pasar de una política monetaria cuyos objetivos de crecimiento estaban basados en la inflación y el paro a una en la que se buscaba el crecimiento nominal del PIB. Para ello, ha tratado de mantener el PIB y la inflación en una determinada banda, siendo el PIB la base del crecimiento.
3. **Potencial innovador y educación:** Entre 2008 y 2012 se registraron cerca de 200 nuevos inventos creados por empresas israelíes, entre los que destacan una prueba de sangre para detectar cáncer o un estimulador cerebral que bloquea los temblores del párkinson³⁹. Como consecuencia de esto, podemos ver el gran potencial que tiene este país en el ámbito de la innovación. Esto se debe en su mayoría a los innumerables centros de investigación de calidad que se encuentran a lo largo del país como pueden ser la Universidad de Tel Aviv o la Universidad Hebrea. Ambas instituciones han sido clasificadas entre las 150 mejores del mundo de acuerdo con el ranking mundial realizado por la Universidad Jiao Tong de Shanghai, ocupando la Universidad Hebrea el puesto número 53. Por lo tanto, una buena educación y fomento de la innovación por parte de las universidades ha propiciado un ambiente emprendedor en el país.
4. **El servicio militar obligatorio:** *“La organización militar promueve estrechos contactos entre los jóvenes y les fuerza a tomar decisiones más atrevidas que a cualquiera de otro país”⁴⁰*. En Israel la formación del servicio militar es muy valorada ya que enseña a los soldados a pensar y a cuestionar las decisiones que no crean correctas. Hay ciertas unidades que están tan valoradas que realizan duros procesos de admisión debido a la gran demanda existente para los mismos.
5. **Cultura emprendedora:** Por una parte, tanto empresarios como emprendedores son conscientes del tamaño del país en el que habitan, por lo tanto, a la hora de llevar cualquier proyecto destacan su viabilidad de exportación. Cualquier empresa israelita sabe que para sobrevivir debe exportar dado que el mercado de

³⁹ Isod, L., “Israel, marca registrada”, Centro de información y Documentación de Israel para América Latina, 2013.

⁴⁰ Singer, P. y Senor, D., “*Start-Up Nation*”, Toy Story S.L., 2012.

su país no es lo suficientemente grande. Y esta es una gran diferencia con otros países dado que las empresas israelitas nacen con una mentalidad internacional, buscando exportar desde el primer momento y cubrir no sólo las necesidades de su país, sino también las necesidades de otros países con más recursos. Gracias a esta mentalidad, Israel es uno de los mayores exportadores tecnológicos del mundo y dedica gran parte de su PIB a la investigación⁴¹. Por otra parte, en Israel no existe una mentalidad de fracaso como en el resto del mundo. Para ellos, fracasar forma parte del éxito, lo cual les lleva a innovar sin miedo, en muchas casos siendo sus innovaciones de lo más disruptivas. Tal y como expone Mark Gerson, *“tal vez porque el futuro siempre está en juego, cuando a un israelí le gusta una mujer la invita esa misma noche. Cuando tiene una idea de negocios inicia la misma semana.”*⁴² Sin embargo, esta mentalidad también encuentra sus fallas pues aunque los israelitas innovan y crean pequeñas empresas a menudo son absorbidos por las grandes empresas a quienes les sale más rentable comprar que investigar.

Por lo tanto nos encontramos con varios factores importantes en el éxito israelita:



⁴¹ Schwartz, P., "Cómo ser un país global" en *Think Tank Civismo* nº14, 2013, p. 12.

⁴²<http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/emprendimiento-israel/100615>, Consulta: 12 de febrero de 2014.

3.1.2 Instrumentos utilizados

a) **Programa YOZMA:** Iniciado en 1993 para fomentar la inversión privada. Yozma es conocido mundialmente como el creador de la industria de capitales de riesgo en Israel. Este programa está dedicado a invertir en empresas de tecnología con un alto crecimiento en los sectores de telecomunicaciones, tecnologías de la información o ámbitos científicos. A lo largo de los años varios fondos de capital riesgo han sido creados por el Grupo Yozma, que también invierte directamente en ciertas empresas. Parece que este programa se ha convertido en la base de las empresas de capital de riesgo que quieren invertir en el país⁴³.



b) **Startau:** Incubadora puesta en marcha en 2009 por Oren Simanian en el seno de la Universidad de Tel Aviv. Con esta incubadora pretendía poner en contacto el mundo laboral y la universidad, facilitando los conocimientos y el mentoring necesario para la creación de nuevos proyectos. La misión de esta empresa es proveer tanto a estudiantes como emprendedores de asesoramiento en los ámbitos técnicos y profesionales para que sean capaces de lanzar con éxito un nuevo proyecto empresarial⁴⁴.



c) **The time:** Tal y como explica Uri Weinheber el objetivo de esta incubadora israelita es “encontrar compañías que con una inversión de medio millón de dólares sean capaces de marcar la diferencia”⁴⁵. Esta incubadora es la más grande del país y esta destinada a start-ups de nueva creación en las áreas de telecomunicaciones, internet, medios de comunicación y la industria del entretenimiento⁴⁶.

⁴³ <http://www.yozma.com/overview/>, Consulta: lunes, 24 de marzo de 2014.

⁴⁴ <http://en.startau.co.il/page/about>, Consulta: lunes, 24 de marzo de 2014.

⁴⁵ Schwartz, P., “Cómo ser un...”, *Op. Cit.*, 2013, p. 15.

⁴⁶ <http://www.thetime.co.il/>, Consulta: lunes, 24 de marzo de 2014.



3.1.3. Segundo puesto en el Startup Ecosystem Report

Tel Aviv ocupa el Segundo lugar dentro de la clasificación realizada en el “Startup Ecosystem Report”, esto se debe a que tiene la mayor densidad de empresas tecnológicas del mundo. La mayoría de las grandes compañías con interés en el sector tecnológico suelen tener al menos una sucursal en este país. Entre otras, podemos encontrar a Intel, Microsoft, Google o Cisco⁴⁷. El primer lugar, lo ocupa Silicon Valley y este informe recoge información de gran interés sobre los emprendedores del país, incluyendo un perfil de los mismos, el cual compara con el perfil emprendedor de Silicon Valley⁴⁸:

Entrepreneur persona

		SILICON VALLEY
Age	36.16	34.12
Gender (F/M)	9% 91%	10% 90%
Education (dropout vs. master + PhD)	1 : 2.33	1 : 2.5
Serial Entrepreneur	47%	56%
Percentage of non-technical founding teams	11%	16%
Working hours per day	9.42	9.95
Percentage of founders who lived in SV	13%	100%
Motivation (product vs. impact)	1.5 : 1	1 : 1
Customer (B2B vs. B2C)	1.6 : 1	2 : 1
Market (new vs. niche)	4 : 1	4 : 1
Local startup examples	Mirabilis, Babylon, SunDisk, Jajah, Fring, Waze	

El éxito de Tel Aviv como lugar propicio para emprender se basa en los desarrollados planes de financiación que pueden encontrarse en esta ciudad, una fuerte cultura emprendedora, multitud de mecanismos de apoyo a emprendedores y una gran variedad de talento. Si tuviéramos que poner una pega, sería que la mayoría de las start-up que encontramos en Israel se dedican al ámbito tecnológico, lo que supone un riesgo debido

⁴⁷ Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefonica Digital, 2012, p. 21.

⁴⁸ Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefonica Digital, 2012, p. 19.

a la rápida evolución de la tecnología que puede dejar del mercado a muchas Start-up. En el informe anteriormente citado se realizó una comparativa con Silicon Valley de la cual se extrajeron las siguientes conclusiones⁴⁹:

- ❖ Los emprendedores de ambas ciudades tienen una educación similar y trabajan las mismas horas.
- ❖ Mientras que el capital aportado a las start-up no parece variar en demasía, sí que varían los inversores. Mientras que en Silicon Valley se recurre más a los FFF, en Tel Aviv se busca la ayuda de los business angels.
- ❖ Tanto los emprendedores de Tel Aviv como los de SV se concentran en buscar nuevos mercados y nichos de mercado. Sin embargo, los emprendedores israelitas son menos ambiciosos y se centran en mercados más pequeños y están menos comprometidos en las fases iniciales del proyecto que los emprendedores de SV.
- ❖ La tolerancia al riesgo de los emprendedores Israelitas es baja.

3.2 Londres

Londres se ha convertido en un rico ecosistema para el crecimiento y desarrollo de empresas *startup* en los últimos años. Como consecuencia de esto, el pasado diciembre el Primer Ministro David Cameron decidió anunciar que se invertirían 50 millones de libras en la ciudad tecnológica de la ciudad, que irían destinados a la creación de espacios *coworking* donde pudieran impartirse seminarios y *workshops*. Actualmente, muchos inversores han fijado su mirada en esta ciudad donde hasta hace poco era relativamente difícil encontrar financiación. Sin embargo, hoy en día gracias a la concienciación del Gobierno de Reino Unido de la necesidad de invertir en tecnología para relanzar la economía, se han creado políticas muy favorables para los inversores y emprendedores como incentivos o rebajas en impuestos⁵⁰. Londres es la capital Europea con mayor reconocimiento en materia de emprendedores hoy en día, por lo que es normal, que las exitosas *startup* estadounidenses asienten sus sucursales en esta ciudad cuando decidan entrar en el mercado europeo.

⁴⁹ Tel Aviv, Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefonica Digital, 2012, pp. 18-26.

⁵⁰ Merino, F, “*Top accelerators and incubators in London: London’s tech scene is on the move, and accelerators are on the scene to speed things up*” en *vatornews*, 12 de Julio de 2013.

3.2.1. Factores que han propiciado la evolución

Como ya he mencionado en el apartado introductorio, Londres hace poco que ha pasado a ser uno de los grandes focos de emprendimiento en el mundo. Algunos de los factores que han propiciado este cambio han sido:

1. **Concienciación del Gobierno**: El Gobierno parece haberse dado cuenta de la relevancia que pueden tener los emprendedores en el futuro de la economía del país. Por ello, han cambiado su perspectiva respecto a este sector y han comenzado a realizar políticas favoreciendo la inversión, dando incentivos y rebajando los impuestos para ciertas actividades.
2. **Nuevo centro de financiación**: Londres ha pasado a ser un lugar atractivo para invertir gracias a las mejoras anteriormente mencionadas. Sin embargo, no sólo existen inversores extranjeros, sino que el propio Gobierno Londinense invirtió en 2013 50 millones de libras en la ciudad tecnológica. Con esta inversión el Gobierno ha demostrado su compromiso con este tipo de iniciativas y ha ayudado a crear puntos clave donde intercambiar ideas y aprovechar al máximo las ventajas del coworking.

3.2.2 Instrumentos utilizados

Los instrumentos más utilizados en Londres son las aceleradoras, por lo que a continuación recogeré las más importantes:

- a) **Techstars London**: La aceleradora Techstars se encuentra entre las mejores del mundo y tiene una de sus sedes en London. En dicha sede se pueden encontrar a día de hoy 105 mentores dedicados a ofrecer ayuda y consejo a las compañías seleccionadas por la aceleradora. Aunque de momento sólo cuenta 10 compañías alumni, es decir, aquellas a las que ya ha ayudado a llevar a cabo sus proyectos, este resultado se debe a que comenzó a operar en Londres en 2013. Sin embargo, puede preverse que este número seguirá creciendo en el futuro viendo los resultados de su sede en Estados Unidos que cuenta con más de 200 empresas. Además, Techstars tiene contacto con 75 de las mejores empresas de capital riesgo y business angels que ayudan a financiar sus proyectos⁵¹.

⁵¹ <http://www.techstars.com/program/locations/london/>, Consulta: martes, 25 de marzo de 2014.



- b) **Seedcamp**: Esta aceleradora con sede en Londres y en Berlín está especializada en el lanzamiento de nuevas start-up y se encarga de proveer el capital inicial para la creación de las empresas, así como cursos de formación de tres meses de duración con mentores como Dave McClure, el fundador de 500 Startups, o grandes empresas como Google o Facebook. Esta aceleradora está en funcionamiento desde 2007 y cuenta actualmente con más de 100 start-ups a lo largo de Europa. Además cada año invierte en cerca de 20 nuevas start-ups. Además de ofrecer a sus start-up tres formas de financiación diferentes, las involucra en los programas de la “Seedcamp Academy” que tienen una duración de tres meses y ayudan a las compañías a adaptarse al mercado además de ponerlas en contacto con grandes compañías como Google.



- c) **Healthbox**: Fundada en enero de 2012 en Chicago, se expandió rápidamente a Boston y Londres. Se trata de la aceleradora líder en empresas dedicadas a la investigación en el área de la salud. Tras la apertura de la sede londinense de la misma, el alcalde de Londres BORIS JOHNSON afirmaba: *“It is vital that entrepreneurial individuals, who have their light bulb moment, get the support they need to progress their business. Healthbox is all about nurturing innovative people, helping their ideas to develop into expanding businesses and creating jobs for Londoners, so I am thrilled to welcome them to the capital. Their commitment recognises London is Europe's science and tech capital, with access to premier academic centres, hospitals and the largest cluster of life science businesses. This is what I will be broadcasting to the world during Games-time to attract even more investment into London.”*⁵² Gracias a esta afirmación

⁵² Hall, T., “Healthbox to launch first business accelerator in London” en London&partners.com, 24 de Julio de 2012.

podemos darnos cuenta de las grandes expectativas que la creación de la nueva sede ha propiciado y el alcance que puede llegar a tener.



3.2.3 Séptimo puesto en el Startup Ecosystem Report

Londres ocupa el séptimo lugar en este informe, siendo de lejos la mejor ciudad situada de Europa. Sin embargo, aún le queda un largo camino por recorrer si quiere alcanzar a SV, pues su rendimiento aún se encuentra un 63% por debajo del líder.

Entrepreneur persona

		SILICON VALLEY
Age	35.98	34.12
Gender (F/M)	9% 91%	10% 90%
Education (dropout vs. master + PhD)	1 : 3	1 : 2.5
Serial Entrepreneur	42%	56%
Percentage of non-technical founding teams	15%	16%
Working hours per day	9.78	9.95
Percentage of founders who lived in SV	25%	100%
Motivation (product vs. impact)	1.3 : 1	1 : 1
Customer (B2B vs. B2C)	1.8 : 1	2 : 1
Market (new vs. niche)	3 : 1	4 : 1
Local startup examples	Tweetdeck, Moshi Monsters, Wonga, Autonomy, Moo.com	

Del informe que estamos analizando podemos extraer las siguientes conclusiones⁵³:

- ❖ A pesar de haber mejorado su posición, todavía tienen un déficit de financiación pues esta se encuentra un 81% por debajo de SV.
- ❖ Los emprendedores londinenses son menos ambiciosos y tiene gran aversión al riesgo, lo que les hace tener menos rendimiento. Como todo el mundo sabe “quien no arriesga no gana”, que traducido en el mundo financiero podría decirse que a mayor riesgo, mayor rendimiento.

⁵³ London, Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefonica Digital, 2012, pp. 44-49.

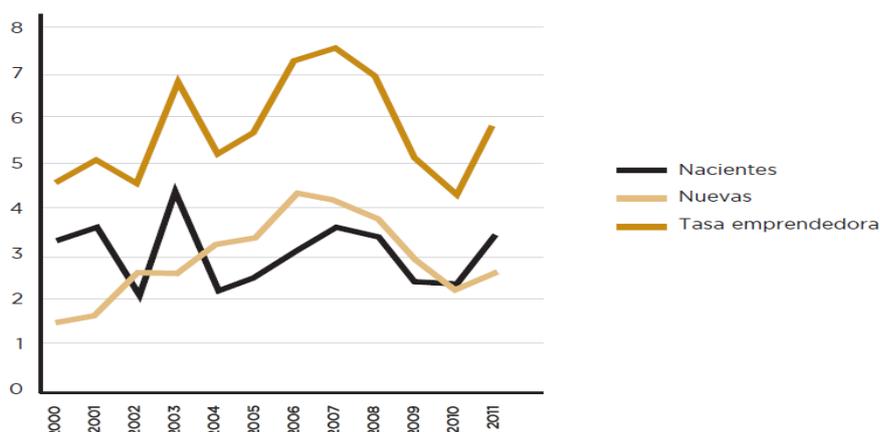
- ❖ El mercado londinense se centra en servicios de consultoría más que en tecnología, aunque tiene gran cantidad de start-up tecnológicas en comparación con el resto de Europa.
- ❖ Suelen centrarse en mercados más pequeños que los emprendedores de SV o mercados en los que ya han tenido experiencia con anterioridad.

3.3 Emprendimiento en España

Por una parte, el emprendimiento en España parece estar teniendo más acogida como consecuencia de la crisis económica que estamos viviendo. La crisis parece tener mayor impacto en la gente joven, que buscando aprovechar recursos y encontrar oportunidades de negocio se lanza a emprender. Para entender como está afectando esta actitud emprendedora a los jóvenes españoles debemos distinguir entre autoempleo y empresa. Podemos expresar la diferencia con las palabras de María Jesús Alonso Nuez que explica que *“la decisión de autoemplearse está vinculada con la condición de realizar una actividad económica por cuenta propia, acostumbra a llevar consigo la renuncia al trabajo por cuenta ajena y la renuncia a un salario pactado de antemano, bien sea actual (trabajador en activo) o futuro (en busca de empleo), a cambio de una compensación incierta. En cambio, la creación de una empresa obedece con frecuencia a razones diferentes, como son el acotar los riesgos asumidos o aprovechar las oportunidades de arbitraje fiscal que ofrece la legislación tributaria⁵⁴”*. Sin embargo, como ya vimos en apartados anteriores, emprender no está tan desligado de empresario, pues el objetivo de los jóvenes emprendedores debe ser convertirse en empresario. Podríamos decir por tanto, que una de las consecuencias de emprender será por tanto la creación de empresas. A continuación podemos observar cómo ha evolucionado la tasa emprendedora en los últimos años de acuerdo con la investigación llevada a cabo por el Global Entrepreneurship monitor en 2011:

⁵⁴ Alonso Nuez, M. J., *Dinámica emprendedora en España*, Documento de trabajo 133, Laboratorio de alternativas, 2008, pág. 8.

Figura 2: Evolución de la tasa emprendedora según el GEM en el periodo 2000-2011



Podemos ver que aunque a comienzos de la crisis económica esta tasa decreció, probablemente ante la ausencia de fuentes de financiación, en 2010 comenzó a crecer vertiginosamente.

Por otra parte, últimamente en España la tasa de paro se ha visto incrementada por la crisis. Sin embargo, esta alta tasa de paro no es igual para todos los tramos de edades, sino que es muy acusada en el sector joven (34.7% de la tasa de paro total)⁵⁵. Como consecuencia de esta situación no es extraño que los jóvenes españoles busquen nuevas formas para ganarse la vida, entre las cuales emprender parece tener una gran acogida. Para refutar esto podemos ver cómo ha evolucionado en el último año el número de emprendedores según las distintas edades en el informe elaborado en 2011 por Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Tabla II: Distribución de la edad en las distintas fases del proceso de emprendedor 2010-2011

Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial	Año
18-24 años	9,2%	6,0	7,8	1,1	5,1	14,4	2011
25-34 años	33,2	32,8	33,0	12,2	20,6	31,5	
35-44 años	33,7	34,7	34,1	31,5	28,8	30,6	
45-54 años	18,0	17,9	18,0	32,8	27,7	17,9	
55-64 años	6,0	8,6	7,1	22,4	17,9	5,6	
Media (años)	37,31	38,63	37,88	46,3	43,01	36,31	
Tipo de emprendedor	Naciente	Nuevo	General	Consolidado	Abandono	Potencial	Año
18-24 años	7,7	7,8	7,8	0,8	5,9	15,5	2010
25-34 años	37,4	36,6	37,0	19,8	26,8	37,9	
35-44 años	32,6	36,5	34,5	28,9	28,6	25,6	
45-54 años	16,0	14,8	15,4	30,1	20,7	16,3	
55-64 años	6,2	4,3	5,3	20,4	18,1	4,7	
Media (años)	37,3	36,8	37,1	44,8	41,8	35,2	

Fuente: GEM 2011

⁵⁵ Reyes Recio, L.E., "Análisis de la actividad emprendedora en España" en la Revista de Estudios y Juventud n°99: Juventud y emprendimiento. Una oportunidad en tiempos de crisis, Instituto de la Juventud, 2012, pág. 118.

Como vemos, la media de edad de los emprendedores españoles ronda los 38 años, lo cual se debe a las nuevas capacidades que pueden desarrollarse actualmente en las universidades y a las altas tasas de paro juvenil debidas a la crisis⁵⁶.

3.3.1. Factores que han motivado el emprendimiento en España

Como ya he explicado en el apartado introductorio el emprendimiento en España está creciendo, sobre todo entre la población juvenil. Algunos de los factores que están fomentando esta situación son:

1. **La crisis**: La situación de crisis ha propiciado el aumento del paro y la necesidad por parte de los españoles de adaptarse y buscar nuevas formas de ganarse la vida. Normalmente existen dos factores que llevan a las personas a emprender: encontrar una oportunidad y la necesidad de supervivencia. Con la crisis ha crecido el número de emprendedores guiados por este segundo factor, el cual a diferencia del primero, no suele crear crecimiento económico para el país.⁵⁷
2. **La formación**: Parece que las universidades han tomado conciencia de esta necesidad creciente de emprender y dado que el Gobierno ayuda de manera meramente financiera, se han propuesto fomentar las capacidades emprendedoras⁵⁸. De esta manera nos encontramos con la iniciativa PANGEA, puesta en práctica por el Instituto de Empresa junto con sus alumnos universitarios para conciliar y fomentar el talento de jóvenes emprendedores. A su vez, también podemos encontrar dentro de nuestra universidad una Unidad de emprendedores que organiza cursos, como el curso de iniciativa emprendedora que realizó entre el 24 de marzo y el 4 de abril. Así pues, se pone de manifiesto la importancia que están cobrando las capacidades de emprendimiento en la actualidad, las cuales ya no solo se ven como útiles sino que pueden llegar a resultar necesarias.

⁵⁶ De la Cruz Sánchez, M., Díaz, J. C., Vaillant, Y. y Lafuente, E., Informe GEM España, Global Entrepreneurship Monitor, Fundación Xavier de Salas, 2011, p. 47.

⁵⁷ Reyes Recio, L.E., “Análisis de la actividad...”, *Op. Cit.*

⁵⁸ Reyes Recio, L. E., “Análisis de la actividad...”, *Op. Cit.*

3.3.2. Instrumentos utilizados:

- a) **Parques científicos y tecnológicos**: Se trata de una alternativa que podemos explicar a través de la definición de Luis Sanz Irlles que los considera “*un rompehielos, explorando nuevos modelos organizativos, nuevas formas de potenciar la relación entre universidad y empresa de un lado, y entre las empresas por otro, estimulando y gestionando redes y poniendo de manifiesto la increíble importancia que éstas tienen, si aceptamos básicamente, un formidable multiplicador de recursos.*”⁵⁹ Según las cifras de la APTE⁶⁰, en España podíamos encontrar a finales de 2010, 47 parques plenamente operativos, aunque la totalidad de los mismos ascendiera a 80. Por tanto, podemos observar un gran crecimiento en el uso de estos parques, que han crecido exponencialmente en los últimos años, pasando de 6 en 1988 a 80 en 2010. Actualmente, parece que esta tendencia de crecimiento ha decrecido, creándose uno o dos parques nuevos al año. Sin embargo, estas cifras son relevantes a que en 2010 se ayudaba a más de 5500 empresas en los mismos, lo que creaba empleo y mejoraba la economía del país. Un ejemplo de estos parques puede ser el Parque Científico y Tecnológico de Madrid creado en 2001 que se dedica a desarrollar y crear empresas que surgen en el entorno de sus universidades promotoras, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Complutense⁶¹.
- b) **Ayudas públicas**⁶²: En España existen cerca de 415 ayudas públicas distribuidas a lo largo de la Península destinadas a crear o desarrollar un negocio. Estas ayudas tienen gran variedad de formas como pueden ser becas, concursos, formación o ayudas para fomentar la creación de empleo o la inversión en I+D. Sin embargo, podemos distinguir cuatro grandes grupos:
- Bonificaciones en la cotización de autónomos**: Dirigidas a los jóvenes de hasta 35 años.
 - Bonificaciones a la contratación de trabajadores**: Normalmente es la Seguridad Social quien garantiza estas ayudas siempre que se contrate en las

⁵⁹ Sanz Irlles, L., “*Los Parques Científicos y Tecnológicos: Un concepto y una realidad.*” en la *Revista Encuentros multidisciplinares* n°37, 2011.

⁶⁰ Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España

⁶¹ Del Real Álvarez, H., Bueno Campos, E. y Fernández Horrillo, P., “*Fomento del emprendimiento en la juventud: incubadoras, viveros de empresa y parques científicos*” en la *Revista de Estudios y Juventud* n°99: *Juventud y emprendimiento. Una oportunidad en tiempos de crisis*, Instituto de la Juventud, 2012, pp. 89-97.

⁶² Medrano, M. L., “*Oportunidades y ayudas financieras para emprender*” en la *Revista de Estudios y Juventud* n°99: *Juventud y emprendimiento. Una oportunidad en tiempos de crisis*, Instituto de la Juventud, 2012, pp. 54-55.

empresas a un determinado perfil de trabajador, lo que buscan es la creación de empleo.

- c. Ayudas a las contrataciones que realice un emprendedor autónomo
 - d. Ayudas a las iniciativas locales: Fomentan proyectos empresariales innovadores o en sectores emergentes a nivel local.
- c) **Financiación privada**⁶³:
- a. Instituciones financieras: El préstamo bancario hoy en día es una opción complicada para emprendedores, ya que normalmente los bancos tienen bastante aversión al riesgo. Sin embargo, algunas Start-up han conseguido atraer este tipo de financiación incidiendo en otros motivos como la imagen o el compromiso social.
 - b. Business Angels: Como ya explicamos anteriormente los business angels aportan su propio dinero y por decisión propia a empresas que le son ajenas. Sobretodo ayudan a cubrir la falta de financiación en los inicios de los proyectos emprendedores, ya que estas fases iniciales tienen gran riesgo y pocas garantías lo que implica la inadecuación del préstamo bancario. En España nos encontramos con D. Luis Cabiedes quien fundó *Cabiedes & Partners* uno de los Business Angels más cotizados en España que ha financiado proyectos como Privalia, Trovit o Nvivo.
 - c. Crowdfunding o financiación en masa: Se trata de una nueva tendencia para obtener financiación. En España destaca el BBVA que ha creado una aplicación para fomentar este tipo de financiación o Wayra que lo fomenta bajo el lema “la unión hace la fuerza”.
 - d) **Incubadoras y aceleradoras**: Tal y como hemos visto en Londres e Israel, las incubadoras y aceleradoras son elementos esenciales a la hora de fomentar el emprendimiento. En España contamos con varias de cierta relevancia como⁶⁴:
 - a. El Grupo Intercom: Se trata de la incubadora más importante de España y ha desarrollado proyectos de gran trascendencia como infojobs o Softonic.



⁶³ Medrano, M. L., “Oportunidades y ayudas...”, Op. Cit. , 2012, pp. 60-62.

⁶⁴ <http://www.sageone.es/2013/09/25/principales-incubadoras-y-aceleradoras-de-startups-en-espana/>
Consulta: 30 de marzo de 2014.

- b. Seedrocket: Incubadora y aceleradora que se dedica a proyectos tecnológicos mediante la formación de emprendedoras y la financiación de dichos proyectos.

The logo for SeedRocket features the word "Seed" in a vibrant green color and "Rocket" in a dark grey color, both in a bold, sans-serif font.

- c. Wayra: De suma relevancia es esta aceleradora promovida por telefónica que también se está abriendo camino en el ámbito internacional.



- d. Yuzz: Iniciativa llevada a cabo por Banesto para jóvenes emprendedores en el sector tecnológico.



3.3.3 Start-up Ecosystem Report

A pesar de no encontrarse ninguna ciudad española en este informe, los investigadores del mismo creyeron necesario hacer una breve reseña de las ciudades de Madrid y Barcelona ya que ambas se encontrarían dentro de las 20 siguientes ciudades. Probablemente la razón para llevar a cabo este estudio se debe a que uno de los dos creadores del informe es Telefónica Digital, que es una compañía española⁶⁵.

En primer lugar, nos encontramos a Madrid, que aunque aún no tiene un ecosistema emprendedor muy desarrollado, podríamos decir que el mismo se encuentra en un estado embrionario y que tiene mucho potencial. El perfil emprendedor sería el siguiente:

⁶⁵ Madrid, Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefonica Digital, 2012, pp. 122-127.

Entrepreneurs' persona

		SILICON VALLEY
Age	34.69	34.12
Gender (F/M)	3% 97%	10% 90%
Education (dropout vs. master + PhD)	1 : 8	1 : 2.5
Serial Entrepreneur	38%	56%
Percentage of non-technical founding teams	23%	16%
Working hours per day	6.75	9.95
Percentage of founders who lived in SV	23%	100%
Motivation (product vs. impact)	2 : 1	1 : 1
Customer (B2B vs. B2C)	2.5 : 1	2 : 1
Market (new vs. niche)	1 : 1	4 : 1
Local startup examples	Idealista, Tuenti, Gowex, BUYVIP, Fon, ZED, 24Symbols, TICKETBIS, GIGAS	

Los emprendedores madrileños tienen una buena educación y poca aversión al riesgo y de media trabajan dos horas menos que los emprendedores de Silicon Valley. Parece que el principal problema de estos emprendedores es que sus conocimientos son menos técnicos a pesar de tener una educación universitaria, esto se debe probablemente a que prefieren estudiar carreras más relacionadas con la consultoría.

En segundo lugar, nos encontramos con Barcelona, ciudad que cuenta con un gran atractivo desde el punto de vista internacional. El perfil emprendedor de esta ciudad es el siguiente⁶⁶:

Entrepreneurs' persona

		SILICON VALLEY
Age	33.29	34.12
Gender (F/M)	5% 95%	10% 90%
Education (dropout vs. master + PhD)	1 : 10	1 : 2.5
Serial Entrepreneur	41%	56%
Percentage of non-technical founding teams	12%	16%
Working hours per day	8.25	9.95
Percentage of founders who lived in SV	27%	100%
Motivation (product vs. impact)	1.6 : 1	1 : 1
Customer (B2B vs. B2C)	5 : 2	2 : 1
Market (new vs. niche)	1 : 1	4 : 1
Local startup examples	eDreams, Privalia, Grupo Intercom, Desigual	

⁶⁶ Barcelona, Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefonica Digital, 2012, pp. 128-131.

Tal y como pasa en Madrid, el mayor problema para emprender en esta ciudad es la falta de conocimiento técnico, ya que sólo un 1% de las start-up tecnológicas del mundo se encuentran en la misma. Desde el punto de vista del inversor Jan Brinckmann, mentor y business angel, en España no vamos más allá de nuestras fronteras y nos conformamos con que las cosas vayan bien a nivel local, cuando deberíamos pensar a una escala más global

3.4 Comparativa

Ciudad	Tel aviv	Londres	Madrid	Barcelona
Edad	36.16	35.98	34.69	33.29
Sexo (F/M)	9%/91%	9%/91%	3%/97%	5%/95%
Educación (abandono escolar vs carrera)	1:2.33	1:3	1:8	1:10
Emprendedor serial⁶⁷	47%	42%	38%	41%
H. trabajo al día	9.42	9.78	6.75	8.25
Motivación (producto vs. impacto)	1.5:1	1.3:1	2:1	1.6:1
Cliente (B2B vs. B2C)	1.6:1	3:1	2.5:1	5:2
Mercado (Nuevo vs. nicho)	4:1	3:1	1:1	1:1

Como podemos ver en el cuadro sacado de unir los anteriores gráficos del informe sobre el ecosistema de las start-up en diversos países, la edad media de los emprendedores ronda entre los 33 y 37 años. Comparando las cifras y atendiendo al lugar que ocupan las ciudades elegidas en el ranking podemos afirmar que trabajar más horas al día incide positivamente en el desarrollo de las Start-up así como apostar por nuevos mercados en lugar de centrarse en nichos de los mismos.

⁶⁷ Aquel que emprende, crea y desarrolla un negocio, haciéndolo crecer para luego venderlo.

En cuanto a la situación de España, las mujeres son menos propensas a emprender que en otros países y los emprendedores tienen un nivel de estudios más alto, a diferencia de Londres y en Tel Aviv donde estos abandonan sus estudios superiores probablemente para emprender y desarrollar sus ideas. Lo que parece estar claro es que en general, los emprendedores apuestan más por presentar su producto ante otras empresas, en lugar de ofrecerlo directamente al consumidor final. Tras estos resultados me pregunto si es posible, a pesar de la diferencia de mentalidades adaptar los sistemas de otras ciudades a España. En principio parece que sí, ya que varias empresas han tratado de importar el sistema israelí a nuestro país. Tanto Gary Stewart, directo de Wayra España, como Elad, el jefe de desarrollo de StarTau han apostado por este modelo y han viajado varias veces a Tel Aviv para desentrañar las claves de su éxito⁶⁸.

Conclusiones:

Para elaborar las siguientes conclusiones he utilizado todo el material expuesto anteriormente junto con las respuestas a un cuestionario sobre estos temas elaborado por mí, el cual puede encontrarse en el anexo, que ha sido rellenado por varios emprendedores.

1. **Emprender no es un proceso sencillo**, como vimos en el primer capítulo se trata de un proceso con varias fases y concretamente en España se trata de un proceso especialmente largo. A diferencia de Londres o Estados Unidos donde en tres meses puedes haber montado una nueva empresa. Es por ello, que varios de los emprendedores que me han facilitado su opinión aconsejan emprender con cautela, “manteniendo los pies en la tierra”. Un error grave que no deben cometer los jóvenes emprendedores es creer que todo será un camino de rosas, como dice Eric Cuevas en su cuestionario “*Si estás cansado de trabajar a las 8pm mejor no crees tu propia empresa porque vas a tener que estar despierto hasta las 3am todos los días*”. Cualquier proyecto emprendedor va a consumir tu tiempo y tu dinero, debe tenerse esto presente desde el principio para poder decidir si nos compensa o no llevarlo a cabo. Y no debemos olvidar que la base de todo proyecto es una buena idea, que una idea sea innovadora no quiere decir que sea buena y nos la vayan a comprar, debe haber una necesidad que podamos

⁶⁸ Rouco, M., “*Dos fábricas de Start Ups con sello español importan el modelo israelí*” en *ELMundo.es*, 27 de Mayo de 2012.

cubrir, debemos aportar un valor añadido. Los importantes no somos nosotros sino nuestros clientes.

2. A la hora de llevar a cabo un proyecto debemos tener en cuenta muchos factores para cometer el menor número posible de errores. Por ello, es especialmente relevante tener un **conocimiento profundo del sector** en el que nos encontramos y si carecemos del mismo solicitar la información necesaria a los profesionales adecuados. En este ámbito nos encontramos con un problema que le surgió a la plataforma Gonway que contrato un equipo legal no especializado en “*startups*” lo que supuso retrasos en ciertos aspectos ya que la legislación y los procedimientos eran distintos para este tipo de empresas.
3. En cuanto a los **instrumentos clave**, parece que las **incubadoras y aceleradoras** son necesarias en cualquier sector emprendedor con éxito, ya que son compañías las que fomentan y favorecen este tipo de entorno. Además, cada vez está teniendo más relevancia **el networking**, especialmente con la evolución de las redes sociales y la capacidad para expandir nuestros horizontes con un solo *clic*. Tal como afirma Eric, “*El networking es cada vez más importante si no esencial*”.
4. Tras realizar el análisis de los distintos ecosistemas emprendedores he llegado a la conclusión de que hay varios factores que son imprescindibles para que se cree un foco de emprendimiento exitoso. En primer lugar, se necesita **financiación**, sin incubadoras, business angels, aceleradoras o inversores en general que soporten la carga económica de los proyectos, la industria no podrá evolucionar. Y ¿qué es necesario para captar esta financiación? La respuesta es fácil, el talento, pero no un talento cualquiera, un **talento con visión global**. Es cierto que en España nuestros emprendedores están muy bien preparados y sin embargo, en Tel Aviv donde se supone que tienen un nivel menor de estudios es donde se encuentra uno de los focos de emprendimiento más exitosos del mundo. Esto se debe a una doble razón relacionada con **la visión y la cultura**. Por una parte, es cierto que la formación y el conocimiento es imprescindible para llevar a cabo un proyecto, pero también es necesario arriesgarse con cabeza y no tener miedo al fracaso. La cultura israelita ha interiorizado este valor de que el fracaso es parte del éxito por lo que son más propensos a lanzarse en diversos proyectos y tienen menos aversión al riesgo. Por otra parte, debido a la inexistencia de demanda en Israel por su escasez de recursos y su reducida

- dimensión, los emprendedores israelitas desde el principio crean sus *startup* pensando en el exterior, saben que su mercado es internacional, no interior, lo que les lleva a tomar las decisiones desde una perspectiva global desde el principio, utilizando de esta manera los recursos de forma más eficiente.
5. Las políticas llevadas a cabo por el **Gobierno** de cada país tienen una **relación directa con la evolución** que tendrán los ecosistemas en el futuro. Como ejemplo tenemos a Londres, que gracias a la flexibilización de sus leyes para fomentar el emprendimiento, las inversiones realizadas y las rebajas de impuestos, han apostado por convertirse en un foco de emprendimiento con gran éxito, siendo actualmente el que se encuentra a la cabeza dentro de Europa. Como consecuencia de esto, las grandes *startup* americanas están abriendo sucursales en esta ciudad fomentando la economía del país.
 6. En general, los emprendedores que han respondido al cuestionario creen que nos encontramos en un **buen momento para emprender**, “*siempre con cabeza*”. Sin embargo, en la mayoría de los casos se refieren a emprender en España ya que aluden a los incentivos que está otorgando el Gobierno para la creación de nuevas empresas y nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, María Antonia Noguera se opone a esta creencia general basándose en su experiencia debido a los contratiempos que ha encontrado en el desarrollo de su negocio. Por lo tanto, mi conclusión es que es un buen momento para emprender debido a las facilidades de financiación que podemos encontrar siempre y cuando se tenga una idea clara del proyecto, una motivación suficiente y un equipo con conocimiento suficiente que sea capaz de llevarlo a cabo. En cuanto al mejor lugar, estoy de acuerdo con Sergio Calleja y Eric Cuevas que no hacen referencia a un lugar concreto sino a **donde se encuentre el cliente**, donde se encuentre la demanda. Sin embargo, si tuviera que elegir un lugar concreto, probablemente coincidiría con Ana Dubois que escoge Tel Aviv como el mejor lugar para emprender. Como ya he explicado en el capítulo tercero del trabajo, Israel tiene un modelo emprendedor con grandes factores de éxito y es precisamente en Tel Aviv donde podemos encontrar la mayor concentración de *startups* y talento en Israel.
 7. Además, **el equipo de trabajo debe ser bueno y confiable**. Bueno porque será necesario tomar decisiones rápidas y adaptarse al mercado. Confiable porque los

proyectos requieren mucho trabajo y esfuerzo, no puedes pasarte la mitad de tu tiempo controlando al equipo, debes poder confiar en él

8. Por último, comparando los distintos perfiles de los emprendedores de las cuatro ciudades analizadas en el capítulo anterior, podemos afirmar que arriesgarse a entrar en nuevos mercados parece estar teniendo buenos resultados. Además, debemos volver a recalcar que los emprendedores deben emplear no sólo su dinero sino también **su tiempo para que los proyectos se lleven a cabo con éxito**. Esto se refleja claramente en el número de horas al día que trabajan los emprendedores en cada ciudad, que va decreciendo según el puesto que ocupan en el ranking elaborado por el Startup Ecosystem Report. Silicon Valley cuenta con el mayor número de horas trabajadas al día (9.95) y se encuentra en el primer puesto de este ranking, seguido de Tel Aviv que tiene una media de 9.42 horas al día. Londres es el mejor ejemplo europeo y aunque su media es mayor que la de Tel Aviv (9.78), no debemos olvidar que la ciudad israelita es un caso muy especial dentro del mundo del emprendimiento. No es de extrañar, que los casos españoles se encuentren por debajo de estas ciudades, ya que aunque la media barcelonesa es 8.25, la madrileña se encuentra por debajo de 7. Así pues, si los españoles queremos acercarnos a los resultados de los grandes ecosistemas de emprendedores tenemos que trabajar más y cambiar nuestra mentalidad sobre el fracaso.

Para finalizar el trabajo me gustaría resaltar las recomendaciones que los participantes en el cuestionario hacen a los jóvenes emprendedores:

- ✓ En primer lugar, Sergio Calleja anima a los jóvenes con buenas ideas a lanzarse a desarrollarla y a dejar de lado el miedo que puedan tener.
- ✓ En segundo lugar, Eric Cuevas nos recomienda hablar con todo el mundo, ya que para él, el *networking* es fundamental. Nunca sabemos quién puede estar interesado en nuestro proyecto y acudir a eventos sociales relacionados con nuestro tema puede ser muy beneficioso para la empresa.
- ✓ En tercer lugar, Ana Dubois nos habla de la importancia de tener un equipo bueno y confiable además de luchar y sacar las cosas adelante con cabeza.

- ✓ En cuarto lugar, Juan Zapardiel nos dice que *“Hay que empaparse de la actividad que se quiere desarrollar. Entenderla y dejarse asesorar. No vale con que te guste una actividad. Hay que hacer un plan de negocio y jugar con él para contemplar los distintos escenarios y ver los puntos críticos en cuanto a costes, márgenes y beneficios”*.
- ✓ Por último, María Antonia Noguera nos aconseja actuar con cautela, *“tener la ilusión manteniendo los pies en la tierra”*.

Bibliografía

Libros y artículos de revista

- a) Alonso Nuez, M. J., *Dinámica emprendedora en España*, Documento de trabajo 133, Laboratorio de alternativas, 2008.
- b) De la Cruz Sánchez, M., Díaz, J. C., Vaillant, Y. y Lafuente, E., Informe GEM España, Global Entrepreneurship Monitor, Fundación Xavier de Salas, 2011.
- c) Del Real Álvarez, H., Bueno Campos, E. y Fernández Horrillo, P., “*Fomento del emprendimiento en la juventud: incubadoras, viveros de empresa y parques científicos*” en la *Revista de Estudios y Juventud n°99: Juventud y emprendimiento. Una oportunidad en tiempos de crisis*, Instituto de la Juventud, 2012.
- d) Drucker, P.F, *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness, 2006.
- e) Gago, S., “*Las 2 Cs de Emprender*”.
- f) Hall, T., “Healthbox to launch first business accelerator in London” en London&partners.com, 24 de Julio de 2012.
- g) Isod, L., “Israel, marca registrada”, Centro de información y Documentación de Israel para América Latina, 2013.
- h) López Capel, F., “*¿Qué es el Networking?*”, *Gestión*, Abril 2010, 163.
- i) Lorente, J., “*Piensa, es gratis. 84 ideas prácticas para potenciar el talento*”, 2009.
- j) Martínez Gavira, E., “*Incubadoras e iniciativas de apoyo a emprendedores*”, Blog de Emilio Martínez Gavira, 2012.
- k) Medrano, M. L., “Oportunidades y ayudas financieras para emprender” en la *Revista de Estudios y Juventud n°99: Juventud y emprendimiento. Una oportunidad en tiempos de crisis*, Instituto de la Juventud, 2012.
- l) Merino, F, “*Top accelerators and incubators in London: London`s tech scene i son the move, and accelerators are on the scene to speep things up*” en *vatornews*, 12 de Julio de 2013.
- m) Montano Álvarez, L., “*El hombre como ser social y político*” en *Filosofía I: Filosofía y Construcción de la Ciudad*, Centro de estudios sobre innovación y dinámicas educativas, 21 de Noviembre de 2011.

- n) Osterwalder, A. & Pigneur, Y., “*Business model generation*”, JAM visual thinking, 2009.
- o) Pardo, P., “*Israel: un modelo donde inspirarse*” en *Think Tank Civismo* nº14, 2013.
- p) Parra, F., Olamendi, G., y Maqueda, J., “*Tu propia empresa: Un reto personal*”, 2005
- q) Sanz Irlles, L., “*Los Parques Científicos y Tecnológicos: Un concepto y una realidad.*” en la *Revista Encuentros multidisciplinares* nº37, 2011.
- r) Schwartz, P., “*Cómo ser un país global*” en *Think Tank Civismo* nº14, 2013.
- s) Singer, P. y Senor, D., “*Start-Up Nation*”, Toy Story S.L., 2012.
- t) Suárez, R., “*Qué es el Coworking: Ventajas y desventajas*” en *eldiario.es*, 20 de diciembre de 2013.

Artículos online

- a) Antognolli, S.E., *Empresa familiar: De emprendedor a empresario*, 09 de junio de 2009.
- b) “*Errores más frecuentes al emprender*” en *Guías sobre emprendizaje*, Fundación Gaztelán, 28 de Mayo de 2007.
- c) Rouco, M., “*Dos fábricas de Start Ups con sello español importan el modelo israelí*” en *ElMundo.es*.

Páginas web

- a) <http://en.startau.co.il/page/about>
- b) <http://madrid.impacthub.net/>
- c) <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-exitosas-alianzas-estrategicas-5243.html>.
- d) <http://wayra.org/es/que-es-wayra>
- e) <http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/?nodeId=12177361>
- f) <http://www.dad.es/>,
- g) <http://www.dinero.com/edicion-empresa/management/articulo/emprendimiento-israel/100615>
- h) <http://www.emprendedores.es/gestion/israel/israel-1>.

- i) <http://www.emprendedores.es/gestion/los-ocho-tipos-de-emprendedor/tipos-emprendedor>
- j) <http://www.expansion.com/diccionario-economico/capital-riesgo.html>
- k) <http://www.foromarketing.com/node/2239>
- l) <http://www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/Instrumentos/Paginas/businessangels.aspx>
- m) <http://www.sageone.es/2013/09/25/principales-incubadoras-y-aceleradoras-de-startups-en-espana/>
- n) <http://www.soyentrepreneur.com/24676-4-tipos-de-emprendedores.html>
- o) <http://www.techstars.com/>
- p) <http://www.thetime.co.il/>,
- q) <http://www.thetime.co.il/>,
- r) http://www.trabajo.com.mx/la_incubadora_de_negocios_y_sus_tipos.htm,
- s) <http://www.yozma.com/overview/>
- t) <http://ycombinator.com/>

Otros

- a) Diccionario de la Real Academia Española
- b) Presentación powerpoint “*Pasión por emprender*”, Introducción al mundo del emprendimiento.
- c) Startup Ecosystem Report, Startup Genome y Telefónica Digital, 2012.

ANEXO

Cuestionarios sobre emprendedores:

1. Rellenado por e-mail por Sergio Calleja
2. Rellenado por e-mail por Eric Cuevas
3. Datos obtenidos a través de llamada telefónica con Ana Dubois
4. Rellenado por e-mail por Juan Zapardiel
5. Rellenado por e-mail por María Antonia Noguera

1. Cuestionario sobre emprendedores: Rellenado por e-mail por Sergio Calleja

1. Datos personales:

Nombre: SERGIO CALLEJA ORTEGA

Edad: 29

Empresa: MASCE ARQUITECTOS Y ASOCIADOS S.L.

2. Background de la empresa:

2.1. ¿A qué se dedica su empresa?

REALIZACIÓN DE PROYECTOS TÉCNICOS, LICENCIAS, ITES, CERTIFICACIONES ENERGÉTICAS, REFORMAS INTEGRALES Y DEMÁS SERVICIOS RELACIONADOS CON EL SECTOR DE LA ARQUITECTURA

2.2. ¿Cómo se le ocurrió la idea para llevarla a cabo?

CON LA NUEVA LEY DE LAS CERTIFICACIONES ENERGÉTICAS, DECIDIMOS APROVECHARLO PARA METERNOS EN EL MERCADO DEL SECTOR.

2.3. ¿Cuántos años lleva operando?

DESDE JULIO DE 2013

2.4. ¿Qué factores propiciaron finalmente llevar el proyecto a la práctica?

LA DIFICULTAD DE ENCONTRAR UN TRABAJO POR CUENTA AJENA, Y LA ESCASA INVERSIÓN ECONÓMICA

2.5. ¿Con qué equipo contaba para realizar el proyecto? ¿Qué tipo de motivaciones tenía su equipo?

ÉRAMOS 4 PERSONAS, DE LAS CUALES 2 SOMOS ARQUITECTOS Y SOMOS LAS QUE TRABAJAMOS EN EL ÁREA TÉCNICA Y OTRO EN LA CONTABILIDAD

LA PRINCIPAL MOTIVACIÓN ES PODER CREAR NUESTRA PROPIA EMPRESA E IRCRECIENDO POCO A POCO

2.6. ¿Quiénes eran sus principales socios?

SOMOS 4 SOCIOS (YO, UNA AMIGA, EL PADRE MI AMIGA Y UN AMIGO DEL PADRE)

3. Desarrollo empresarial

3.1 ¿Cuáles son los hitos o acontecimientos más importantes en la creación de su empresa?

CUANDO CONSEGUIMOS NUESTRO PRIMER ENCARGO, Y LUEGO CUANDO CONSEGUIMOS A UN CLIENTE QUE NOS IBA A PROPORCIONAR TRABAJO PERIÓDICAMENTE

3.2. Cuáles fueron los principales problemas que le surgieron en el desarrollo de sus ideas, productos y finalmente su empresa? ¿Cómo los solucionó?

EL PODER EXPANDIRLAS, LO MÁS COMPLICADO ES LA PARTE COMERCIAL Y HAY QUE DEDICARLE APROXIMADAMENTE UN 70% DEL TIEMPO.

SE SOLUCIONÓ REALIZANDO UN PLAN COMERCIAL, REALIZANDO UNA LLUVIA DE IDEAS ENFOCADAS AL MARKETING, Y LUEGO DESARROLLANDOLAS MINUCIOSAMENTE CADA UNA.

3.3. ¿Cuáles son sus mayores motivaciones en el seno de su empresa?

EL PODER REALIZAR PROYECTOS DE VIVIENDAS, Y A MENOR ESCALA, REALIZAR REFORMAS INTEGRALES.

3.4. ¿Cómo se encuentra financiada su empresa? (FFF, recursos propios, préstamos... en cantidades monetarias o porcentajes)

CON RECURSOS PROPIOS, PUESTO QUE LA INVERSIÓN NO ERA MUY ALTA.

3.5. ¿Cómo captó dicha financiación?

LO TENÍAMOS DISPONIBLE CADA UNO DE LOS SOCIOS.

3.6. ¿Cuál es su modelo de negocio?

NUESTRO MODELO DE NEGOCIO SE BASA EN REALIZAR A PRECIOS MUY COMPETITIVOS TRABAJOS CON POCO MARGEN DE BENEFICIO (COMO SON LAS CERTIFICACIONES ENERGÉTICAS) E INTENTAR QUE ESE CLIENTE NOS ENCARGUE UN TRABAJO MAYOR O NOS CONSIGA MÁS CLIENTES POR EL BOCA A BOCA

4. Futuro de la empresa y recomendaciones

4.1. ¿Qué perspectiva de crecimiento tiene su empresa?

PENSAMOS QUE EN 2014 PODEMOS CASI DUPLICAR LOS INGRESOS QUE TUVIMOS EN 2013

4.2. ¿Tiene pensado internacionalizarla? ¿Por qué?

NO, PORQUE NUESTRO TRABAJO ESTÁ FOCALIZADO EN UNA ESCALA LOCAL

4.3. ¿Cree que nos encontramos en un momento adecuado para fomentar el emprendimiento? ¿Por qué?

SÍ, PORQUE ACTUALMENTE LAS LEYES QUE ORGANIZAN EL MERCADO LABORAL SON MUY DESFAVORABLES PARA LOS TRABAJADORES, ASÍ COMO TAMBIÉN LA ALTA TASA DE PARO HACE QUE LAS EMPRESAS SE APROVECHEN DEL TRABAJADOR.

5. Actualidad y recomendaciones

5.1. ¿Cuál cree que en estos momentos es el mejor lugar para emprender?

PUES DEPENDIENDO DEL TIPO DE NEGOCIO, PERO PIENSO QUE EN GENERAL UNA GRAN CIUDAD COMO MADRID O BARCELONA, SON BUENOS LUGARES YA QUE HAY MUCHA Y VARIADA DEMANDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

5.2. ¿Cómo motivaría a futuros emprendedores?

DICIENDOLES QUE ES MUY GRATIFICANTE TENER UN NEGOCIO PROPIO DONDE DESARROLLAR TUS PROPIAS IDEAS Y VER COMO ÉSTAS PROPERAN, ADEMÁS DE SER TU PROPIO JEFE Y DE ORGANIZARTE EL TIEMPO COMO TE VENGA BIEN.

5.3. ¿Qué factores cree que influyen más a la hora de desarrollar un proyecto?

TENER UNA BUENA IDEA ES LO MÁS IMPORTANTE

5.4. ¿Qué recomendaría a los emprendedores inexpertos?

QUE NO TENGAN MIEDO A LANZARSE E INTENTAR DESARROLLAR UNA IDEA PROPIA.

2. Cuestionario sobre emprendedores: Rellenado online por Eric Cuevas

1. Datos personales:

Nombre: ERIC CUEVAS

Edad: 21

Empresa: PANGEA

2. Background de la empresa: Trabajamos en el ámbito online, en la industria de las redes sociales

2.1. ¿A qué se dedica su empresa?

Red social que tiene el objetivo de unir al talento joven internacional menor de 25 años para facilitar la colaboración y el intercambio de talento.

2.2. ¿Cómo se le ocurrió la idea para llevarla a cabo?

La idea surge de la necesidad de cubrir y solventar ciertos problemas que nos sucedían ya al equipo fundador en sus día a día.

2.3. ¿Cuántos años lleva operando?

9 meses

2.4. ¿Qué factores propiciaron finalmente llevar el proyecto a la práctica?

La ayuda externa financiera y el buen feedback y acogida de nuestros potenciales clientes

2.5. ¿Con qué equipo contaba para realizar el proyecto? ¿Qué tipo de motivaciones tenía su equipo?

Somos 14 personas de 12 nacionalidades diferentes distribuidos en 3 ciudades (Segovia, Madrid y Tel Aviv)

2.6. ¿Quiénes eran sus principales socios?

El grueso de la dirección se centra en 4 de los 14 miembros.

3. Desarrollo empresarial

3.1 ¿Cuáles son los hitos o acontecimientos más importantes en la creación de su empresa?

Cada vez que confirmamos a un sponsor y/o un speaker para la conferencia en Septiembre es un hito para la empresa. Dependiendo del tipo de sponsor o de speaker ese hecho tiene más o menos rol crítico.

3.2. Cuáles fueron los principales problemas que le surgieron en el desarrollo de sus ideas, productos y finalmente su empresa? ¿Cómo los solucionó?

Alta competencia y mercado saturado de redes sociales e iniciativas jóvenes. Lo solucionamos aunándonos con grandes instituciones y solo apuntando a conseguir los mejores speakers. Lo que resulto mucho más costoso, pero que es a la vez lo que da el prestigio a Pangea.

3.3. ¿Cuáles son sus mayores motivaciones en el seno de su empresa?

Que nuestro primer evento público salga bien. La conferencia de Septiembre

3.4. ¿Cómo se encuentra financiada su empresa? (FFF, recursos propios, préstamos... en cantidades monetarias o porcentajes)

Únicamente a través de sponsors y precio cobrado a los clientes

3.5. ¿Cómo captó dicha financiación?

A través de networking y mil y una presentación de empresa.

3.6. ¿Cuál es su modelo de negocio?

El modelo de negocio evoluciona mucho en estos últimos meses ya que aún solo tenemos 9 meses.

4. Futuro de la empresa y recomendaciones

Nuestro futuro está en lanzar una plataforma online como red social y perpetuar la conferencia de septiembre como un evento anual.

4.1. ¿Qué perspectiva de crecimiento tiene su empresa?

Esperamos crecer exponencialmente después de la conferencia debido al marketing generado por el evento.

4.2. ¿Tiene pensado internacionalizarla? ¿Por qué?

Somo ya internacionales tanto en nuestro equipo como en nuestros clientes. Tenemos instaurados cupos para tener diversificación geográfica en nuestros clientes (las 200 personas que vengan a la conferencia). La plataforma online está abierta a todo el mundo.

4.3. ¿Cree que nos encontramos en un momento adecuado para fomentar el emprendimiento? ¿Por qué?

Sí, todo el mundo está llorando porque no tiene trabajo cuando lo que hay que hacer es motivarse, esforzarse y volverlo a intentar. El emprendimiento puede ser una de las vías, aunque no la única.

5. Actualidad y recomendaciones

El networking es cada vez más importante si no esencial. Si estás cansado de trabajar a las 8pm mejor no crees tu propia empresa porque vas a tener que estar despierto hasta las 3am todos los días!

5.1. ¿Cuál cree que en estos momentos es el mejor lugar para emprender?

En la actualidad el lugar escogido para emprender en ciertas industrias no importa tanto, ya que mucho se hace online. La recomendación que yo daría es emprender cerca de donde esté tu cliente, sea donde sea eso.

5.2. ¿Cómo motivaría a futuros emprendedores?

Emprender es como una casa en propiedad y un alquiler. Si vas a tener que trabajar durante 50 años de tu vida, mejor hacerlo para ti mismo no? Así cuando te retires aun te quedara un legado económicamente potente. Igual que una casa, si te pasas la vida pagando un alquiler habrás pagado lo mismo que si coges una hipoteca....pero la casa no es tuya...mala suerte!

5.3. ¿Qué factores cree que influyen más a la hora de desarrollar un proyecto?

El equipo es clave. Sin un buen equipo no se puede realizar un proyecto.

5.4. ¿Qué recomendaría a los emprendedores inexpertos?

Que hablen con todo el mundo. Que compartan su idea con todo el mundo y que vayan a todos los eventos sociales en su zona.

3. Cuestionario sobre emprendedores: Datos obtenidos a través de una llamada telefónica con Ana Dubois

1. Datos personales:

Nombre: Ana dubois

Edad: Empresaria de garaje

Empresa: Gonway

2. Background de la empresa:

2.1. ¿A qué se dedica su empresa?

PLATAFORMA DIGITAL: ESTUDIANTES DE CARRERA Y RECIEN LICENCIADOS, EMPRESAS: QUE A TRAVES DE LA PLATAFORMA CONECTEN: PRIMER CONTACTO ANTES DEL EMPLEO

2.2. ¿Cómo se le ocurrió la idea para llevarla a cabo?

7 fundadores: 24 años, en la universidad con ayuda de empresarios.

2.3. ¿Cuántos años lleva operando?

7 febrero de 2013: públicamente

Diciembre 2011: empresa se constituye

2.4. ¿Qué factores propiciaron finalmente llevar el proyecto a la práctica?

El apoyo del grupo de empresarios, demanda del mercado (buena acogida tanto por parte de estudiantes como de empresas).

2.5. ¿Con qué equipo contaba para realizar el proyecto? ¿Qué tipo de motivaciones tenía su equipo?

7 fundadores y grupo de emprendedores.

Motivaciones: al ser algo que han vivido y tienen muy presente, como respira el mercado laboral para la gente joven, sus inquietudes: ganas de cambiar las dinámicas actuales... instaurar un modelo nuevo por lo que realmente es.

2.6. ¿Quiénes eran sus principales socios?

7 jóvenes universitarios

3. Desarrollo empresarial

3.1 ¿Cuáles son los hitos o acontecimientos más importantes en la creación de su empresa?

JULIO 2013: ibcr (consultora) : se necesitaba una buena estructura... metodologías de trabajo.. business plan. (profesionalizar la empresa)

3.2. Cuáles fueron los principales problemas que le surgieron en el desarrollo de sus ideas, productos y finalmente su empresa? ¿Cómo los solucionó?

Error: invertir mucho dinero (80%) en tecnología, eso implicó contratar a una de las mejores empresas de desarrollo web = buena base pero no estaba internalizada la tecnología, necesitaba ser una plataforma flexible (los cambios cuestan)--- cambiar proveedor

Demasiados socios: en el momento parecía lógico. El trabajo tuvo que coordinarse entre más personas por distintos horarios: entrada demasiado fácil.

Temas legales: abogados que no se dedican específicamente a temas de emprendedores y tenerlos desde el principio.

3.3. ¿Cuáles son sus mayores motivaciones en el seno de su empresa?

3.4. ¿Cómo se encuentra financiada su empresa? (FFF, recursos propios, préstamos... en cantidades monetarias o porcentajes)

3.5. ¿Cómo captó dicha financiación?

2013: ampliación de capital 250000 €

Premio CUNEF EMPRENDE: 6000 DICIEMBRE 2013

100000€

Capital propio, no ibc!!

3.6. ¿Cuál es su modelo de negocio?

Basado en las empresas, funciona a base de paquetes. Pack 800-5000€ al año.
Necesidad de consolidación

4. Futuro de la empresa y recomendaciones

4.1. ¿Qué perspectiva de crecimiento tiene su empresa?

En España: Consolidación

Curva de crecimiento positiva, todavía falta captación y expresar lo que ya se tiene, para aportar más valor.

Target de estudiantes: Ahora 1.200.000 estudiantes en España, tratar de llegar a 100.000 estudiantes de valor. Mirar las tendencias: irse de España (los socios que invirtieron son de intelligent money, varios sudamericanos) Vía de latino américa... empresas implicadas... parece natural aunque habrá que valorar otras medidas (europa es un mercado muy maduro) En 2015 previsiones de salir al extranjero.

4.2. ¿Tiene pensado internacionalizarla? ¿Por qué?

Respuesta anterior

4.3. ¿Cree que nos encontramos en un momento adecuado para fomentar el emprendimiento? ¿Por qué?

Sí, pero con cuidado, siendo consciente que la situación no es fácil y que montar una empresa no es fácil. Hay una parte emocional muy fuerte, pero tiene que ser un modelo rentable. “No deja de haber días oscuros”. Hay que ser cauteloso, hay que contrastar el proyecto, que tu creas que tu idea es buena no significa que te la vaya a comprar alguien.

Al final hay que lanzarse y los proyectos son procesos que necesitan mucha dedicación.

5. Actualidad y recomendaciones

5.1. ¿Cuál cree que en estos momentos es el mejor lugar para emprender?

TEL AVIV aunque parece que en España están mejorando las condiciones, quizá en el futuro. (En España se levanta 10 veces menos que en otros lugares).

En EEUU, el ambiente favorece muchísimo a que las empresas salgan porque hay mucho dinero.

5.2. ¿Cómo motivaría a futuros emprendedores?

Recomendación

1. Buen equipo: tanto a nivel personal como profesional (te vas a asociar con ellos y vas a trabajar muchas horas).
2. Aprender mucho y muy rápido. Aprender a adaptarte y estar dispuesto a trabajar muchas horas (lo importante es creer en el proyecto, porque todo cobra sentido y que merece la pena, que te compense)
3. Ganas de aprender.

5.3. ¿Qué recomendaría a los emprendedores inexpertos?

Hay que luchar y sacar las cosas adelante, pero hay que emprender bien, con cabeza.

4. Cuestionario sobre emprendedores: Rellenado online por Juan Zapardiel

1. Datos personales:

Nombre: Juan Zapardiel

Edad: 55

Empresa: Zapauto Restauración, S.L.

2. Background de la empresa: Nueva creación

2.1. ¿A qué se dedica su empresa?

Franquiciado de la marca Enrique Tomás de venta al por menor con barra de degustación de jamón y embutidos del cerdo.

2.2. ¿Cómo se le ocurrió la idea para llevarla a cabo?

Me estaba planteando tener una actividad complementaria a mi trabajo por cuenta ajena que me permitiera una mayor seguridad de ingresos ante la situación laboral existente en el país (sobre todo en el caso de mi rango de edad).

2.3. ¿Cuántos años lleva operando?

Se va a iniciar la actividad en breve.

2.4. ¿Qué factores propiciaron finalmente llevar el proyecto a la práctica?

Encontrar un tipo de negocio de restauración con un producto de contrastada demanda, con poca incidencia en la fecha de caducidad y que no fuera compleja ni su elaboración ni su gestión.

2.5. ¿Con qué equipo contaba para realizar el proyecto? ¿Qué tipo de motivaciones tenía su equipo?

Una persona de absoluta confianza y disponible para poder gestionar el negocio y que, además, fuera socio. Y otra persona dispuesta a asumir el reto con entusiasmo y que se uniera a la sociedad.

El que va a gestionar el negocio está en paro y no consigue empleo (54 años). Necesita que la empresa tenga éxito. En el caso de los otros dos socios conseguir ingresos adicionales que permitan una seguridad económica a medio y largo plazo.

2.6. ¿Quiénes eran sus principales socios?

Los otros dos socios son amigos de absoluta confianza.

3. Desarrollo empresarial

3.1 ¿Cuáles son los hitos o acontecimientos más importantes en la creación de su empresa?

Encontrar a los socios adecuados y a la persona que tendría que gestionar el negocio.

3.2. Cuáles fueron los principales problemas que le surgieron en el desarrollo de sus ideas, productos y finalmente su empresa? ¿Cómo los solucionó?

Encontrar el sector y la actividad que se describe en el apartado 2.2.

Buscando distintas alternativas en restauración.

3.3. ¿Cuáles son sus mayores motivaciones en el seno de su empresa?

Iniciar la actividad, adecuar el negocio al entorno de la zona del local y conseguir el nivel de rentabilidad establecido en el menor plazo posible.

3.4. ¿Cómo se encuentra financiada su empresa? (FFF, recursos propios, préstamos... en cantidades monetarias o porcentajes)

Un 65% financiado y un 35% con recursos propios.

3.5. ¿Cómo captó dicha financiación?

La franquicia ha proporcionado el banco con el que opera habitualmente en sus propios establecimientos explotados directamente por aquella.

3.6. ¿Cuál es su modelo de negocio?

Franquiciado

4. Futuro de la empresa y recomendaciones

4.1. ¿Qué perspectiva de crecimiento tiene su empresa?

Idealmente tenemos previsto abrir un mínimo de tres instalaciones en un plazo máximo de 3-4 años.

4.2. ¿Tiene pensado internacionalizarla? ¿Por qué?

No. En principio no tenemos capacidad de gestionar el negocio fuera de España.

4.3. ¿Cree que nos encontramos en un momento adecuado para fomentar el emprendimiento? ¿Por qué?

Creo que sí. Las administraciones están facilitando mucho la creación de empresas y la contratación de personal. Además, actualmente, se encuentran locales con precios competitivos.

5. Actualidad y recomendaciones

5.1. ¿Cuál cree que en estos momentos es el mejor lugar para emprender?

En general cualquier lugar. Dependiendo de la actividad, en las zonas de mayor tránsito.

5.2. ¿Cómo motivaría a futuros emprendedores?

Con un riesgo controlado y compartido con varios socios, el peor escenario sería recuperar la inversión y cesar la actividad del negocio.

Merece la pena porque las posibilidades de éxito son altas.

5.3. ¿Qué factores cree que influyen más a la hora de desarrollar un proyecto?

Creer en el proyecto y estar dispuesto a ponerlo en marcha sin escatimar esfuerzos.

5.4. ¿Qué recomendaría a los emprendedores inexpertos?

Hay que “empaparse” de la actividad que se quiere desarrollar. Entenderla y dejarse asesorar. No vale con que te guste una actividad. Hay que hacer un plan de negocio y “jugar” con él para contemplar los distintos escenarios y ver los puntos críticos en cuanto a costes, márgenes y beneficios.

5. Cuestionario sobre emprendedores: Rellenado Online por María Antonia Noguera

1. Datos personales:

Nombre: María Antonia Noguera Pérez

Edad: 54

Empresa: Sidrerías La Cabada S.L

2. Background de la empresa:

2.1. ¿A qué se dedica su empresa?

Elaboración de comida casera para llevar y venta de selección de productos asturianos

2.2. ¿Cómo se le ocurrió la idea para llevarla a cabo?

Por ser anteriormente socios minoritarios en empresa similar.

2.3. ¿Cuántos años lleva operando?

Tres años y medio

2.4. ¿Qué factores propiciaron finalmente llevar el proyecto a la práctica?

Interés por ese tipo de negocio

2.5. ¿Con qué equipo contaba para realizar el proyecto? ¿Qué tipo de motivaciones tenía su equipo?

El equipo en principio se reducía a la familia, con la motivación de llevar a cabo el proyecto y sacar adelante un negocio familiar.

2.6. ¿Quiénes eran sus principales socios?

La unidad familiar

3. Desarrollo empresarial

3.1 ¿Cuáles son los hitos o acontecimientos más importantes en la creación de su empresa?

Por el momento en el breve tiempo que llevamos no hemos tenido grandes acontecimientos, más allá de pequeños cambios y mejoras en el negocio

3.2. Cuáles fueron los principales problemas que le surgieron en el desarrollo de sus ideas, productos y finalmente su empresa? ¿Cómo los solucionó?

La poca ayuda por parte de la Comunidad para poner en marcha un negocio, así como las trabas e inconvenientes que nos fueron presentando, que llevaron a retrasos en el desarrollo de este proceso.

3.3. ¿Cuáles son sus mayores motivaciones en el seno de su empresa?

Obtener de ella el mayor beneficio sin renunciar a la idea inicial de concepto de negocio familiar y cercano.

3.4. ¿Cómo se encuentra financiada su empresa? (FFF, recursos propios, préstamos... en cantidades monetarias o porcentajes)

Préstamos bancarios

3.5. ¿Cómo captó dicha financiación?

Por solicitud de préstamo

3.6. ¿Cuál es su modelo de negocio?

Elaboración de comida para llevar y venta directa de la misma y demás productos primordialmente alimenticios

4. Futuro de la empresa y recomendaciones

4.1. ¿Qué perspectiva de crecimiento tiene su empresa?

Por el momento no hay intención de ir más allá del establecimiento que actualmente tenemos a nuestro cargo

4.2. ¿Tiene pensado internacionalizarla? ¿Por qué?

No, la idea es un negocio familiar, pequeño y cercano.

4.3. ¿Cree que nos encontramos en un momento adecuado para fomentar el emprendimiento? ¿Por qué?

Pese a que sería una buena forma de ampliar la oferta laboral, en vista de las pocas facilidades (y de hecho inconvenientes) que hemos observado en este proceso no parece que las circunstancias económicas sean las idóneas.

5. Actualidad y recomendaciones

5.1. ¿Cuál cree que en estos momentos es el mejor lugar para emprender?

Como he dicho anteriormente no tenemos intención de expandirnos, por lo que no estoy informada al respecto

5.2. ¿Cómo motivaría a futuros emprendedores?

Animándoles a que si, realmente tienen interés, lo hagan pese a los obstáculos, ya que podemos ver cómo (con mucho esfuerzo), las buenas ideas bien proyectadas pueden salir adelante pese a las circunstancias, obteniendo un resultado muy gratificante al ver cómo una idea que empieza en tu cabeza acaba tomando forma y cómo, además, con ello podemos ofrecer puestos de trabajo (escasos en estos tiempos)

5.3. ¿Qué factores cree que influyen más a la hora de desarrollar un proyecto?

En primer lugar, tener muy claras las ideas de lo que se quiere hacer; informarse de las formas de inversión y financiación y, ante todo, mantener la ilusión y poner grandes esfuerzos en llevarla a cabo y mantenerla

5.4. ¿Qué recomendaría a los emprendedores inexpertos?

Cautela; muchas veces no es lo mismo ver el negocio con una perspectiva tal y como la queremos que cómo se presenta en la realidad: tener una ilusión manteniendo los pies en la tierra.