



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Paradigma empresarial del siglo XXI. El emprendimiento y las startups.

Autor: Leticia Torán Jiménez
Tutor: Francisco Javier Rivas Compains

Madrid
Marzo, 2015

Leticia
Torán
Jiménez

Paradigma empresarial del siglo XXI. El emprendimiento y las startups.



El presente trabajo de fin de grado
ha sido realizado bajo la supervisión
del Profesor Francisco Javier Rivas Compains,
a quien me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento,
por su tiempo, paciencia y dedicación.
Muchas gracias por su apoyo.

RESUMEN

El propósito de este documento es; en primer lugar, hacer un acercamiento general a la conceptualización de un término tan en boga como el de “emprendimiento”, así como describir la importancia de que exista espíritu emprendedor para garantizar el crecimiento económico. En segundo lugar, demostrar la necesidad de desarrollo de este espíritu emprendedor en España que, como se explicará a continuación, se caracteriza por un retraso considerado con respecto al resto de Europa en cuanto al nivel de emprendimiento, como consecuencia principal de la gran aversión al riesgo existente. Del mismo modo, el trabajo evidencia la escasez de personas dotadas de las características necesarias para ser consideradas emprendedoras debido a razones de falta de cultura emprendedora, falta de motivación al emprendimiento en el ámbito legislativo, gubernamental y educativo y en especial, a la generalización de la creencia falsa de que “los emprendedores nacen pero no se hacen”.

Por último, a lo largo del presente artículo, se pretende estudiar las diferentes formas de emprendimiento que han surgido en el siglo XXI a raíz de los hitos que lo caracterizan, tales como la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías y, el impacto que dichos cambios han tenido en el emprendimiento.

Palabras clave: emprender, innovar, startup, desarrollo económico, Lean startup

ABSTRACT

The purpose of this paper is; first of all, make a general approach about the conceptualization of a term such in vogue as entrepreneurship, as well as to describe the importance of the existence of a spirit of entrepreneurship to ensure the economic development. Secondly, demonstrate the relevance of the development of this concept in Spain, which, as it will be explained, it is characterized for a default in the level of entrepreneurship in comparison with the rest of Europe because of the risk aversion it exist. Moreover, this paper evidences the shortage of people with the characteristics needed to be considered entrepreneurs due to the lack of culture of entrepreneurship, the lack of motivation for entrepreneurship in the legislative, governmental and educational field and, in particular, because of the widespread of the false belief that "entrepreneurs are born but are not made".

Finally, throughout the current paper, the different forms of entrepreneurship that have appeared in the XXI century as a result of the milestone that characterizes them, such as the globalization and the development of the new technologies, are supposed to be studied.

Key words: entrepreneurship, innovation, startup, economic development, Lean startup

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos	1
1.2 Metodología	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Estructura	4
2. MARCO TEÓRICO	6
3. EMPRENDIMIENTO	9
3.1 Definición y evolución histórica	9
3.2 Trascendencia del espíritu emprendedor	14
3.3 Emprendimiento en la política económica	20
4. NUEVAS FORMAS DE EMPRENDIMIENTO	28
4.1 El papel de las nuevas tecnologías en el emprendimiento	28
4.2 Concepto y definición de startup.....	31
4.3 Concepto y definición de lean startup	36
5. ANÁLISIS CASUÍSTICO: "CRITIZEN"	40
5.1 Proceso de creación y desarrollo	40
5.1.1 Planificación.....	41
5.1.2 Análisis externo.....	42
5.1.3 Análisis Interno	45
5.1.4 Plan estratégico	45
5.2 Viabilidad.....	47
5.2.1 Plan financiero.....	50
5.2.2. Plan de Marketing	51
2.2.3. Conclusiones y visión de futuro	54
6. CONCLUSIÓN	57
7. BIBLIOGRAFÍA.....	59
7. 1 Libros y artículos científicos	59

8. ANEXOS.....	64
8.1 ANEXO I: Cuestionario estéril	64
8.2 ANEXO II: Distribución geográfica nuevas creaciones en España	67
8.3 ANEXO III: Matriz competidores de Critizen	68
8.4 ANEXO IV: Encuesta Critizen	70

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. La importancia del espíritu emprendedor.....	17
Figura 2. Ranking de países con mayor Índice de Desarrollo Humano.....	21
Figura 3. Tabla de comparación modelo tradicional y startups.....	34
Figura 4: Ranking startups españolas.....	35
Figura 5. Principio sobre el que se sustenta el método Lean startup	37
Figura 6. Tabla resumen cinco fuerzas Porter.....	44
Figura 7. Cadena de valor Critizen.....	45
Figura 8. Matriz grupos estratégicos Porter.....	46
Figura 9. Sistema de notificaciones diferenciador de perfiles de usuario.....	49
Figura 10. Tabla notificaciones según el perfil de usuario.....	49

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tasa de percepción del miedo al fracaso en España.....	18
Gráfico 2. Porcentaje de población que nunca se ha planteado emprender.....	19
Gráfico 3. Correlación existente entre PIB y creación de empresas.....	26
Gráfico 4. Porcentaje de gente que ha oído hablar de la startup Critizen.....	52
Gráfico 5. Porcentaje de gente que recurriría a esta herramienta.....	52
Gráfico 6. Concepción de la idea aportada por Critizen en términos de innovación.....	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

El objetivo principal que se presenta a lo largo del presente artículo consiste en la comprensión del fenómeno del emprendimiento mediante el análisis de su evolución no sólo desde el aspecto económico y social, sino desde diferentes perspectivas tales como la cultural y psicoanalítica. (Rodríguez Ramirez, 2009).

A través de las siguientes líneas se expondrán las razones por las que el emprendimiento debe convertirse en el nuevo “arma” para salir de la crisis, la necesidad de difundir la cultura de emprendimiento y especialmente cuáles son las medidas necesarias para la formación de personas emprendedoras, es decir, capacitadas para liderar y desarrollar nuevas ideas (Nosliu, 2012: 61).

El mundo globalizado y con él las nuevas tecnologías, ofrecen nuevas oportunidades que deben ser aprovechadas por las personas. De este modo, con la llegada del siglo XXI de la mano de la revolución tecnológica, quedó engendrada una “nueva economía” presidida por la aparición de Internet y con ella un nuevo tipo de empresas conocidas como las “startup” (Marty, 2002:2).

El problema existente hoy en día, no sólo consiste en la aversión al riesgo y esa necesidad intrínseca de búsqueda de la estabilidad, sino en que en multitud de ocasiones, las personas que se lanzan hacia la aventura de emprender carecen de las cualidades y de la formación necesaria para ello, y por lo tanto se condenan al fracaso incluso antes de llevarlo en práctica. En la actualidad, la gran mayoría de las startups que se desarrollan tienen un periodo de vida muy corto- si llegan a lanzarse-, debido a que, a pesar de que las ideas presentadas por estos emprendedores son lo suficientemente creativas como para tener éxito, las personas que la desarrollan carecen de la actitud y del carácter precisos.

El objetivo concreto del presente trabajo consiste en tratar de hacer comprender el papel que las nuevas formas de emprendimiento tienen en la actualidad y la necesidad de desarrollo de la cultura emprendedora (Minniti y Levesque, 2010), mostrando la relación existente entre el progreso económico y la innovación; es decir, la relación

entre desarrollo económico y emprendimiento ya que precisamente es el emprendedor el encargado de desarrollar las ideas innovadoras e introducirlas en el proceso productivo (Holcombe, 2007).

1.2 Metodología

Para lograr el objetivo de este trabajo se ha utilizado un enfoque de investigación inductivo, partiendo de la recogida máxima de información disponible para después plantear el problema existente y con ello llegar a una conclusión adecuada.

Una vez planteada la temática general objeto de investigación, se procede a la búsqueda de información relativa al tema en cuestión. En el caso concreto se procedió a la revisión de la bibliografía reciente, libros y revistas relacionados con el emprendimiento. A partir de una lectura en profundidad sobre el tema en su conjunto, localicé la problemática que a mi parecer resultaba más interesante, y sobre la que más adelante se sostiene el trabajo.

Por consiguiente, la metodología empleada para la redacción y desarrollo del trabajo es una metodología cualitativa, caracterizada por tratar de comprender la realidad basada en un comportamiento concreto. La elección de esta metodología se debe a la posibilidad de realizar una investigación flexible con interrogantes vagamente formulados y sobre todo, a la búsqueda de comprensión en el proceso de investigación más allá de establecer relaciones entre fenómenos (Noguerol, 1998: 61).

Para llegar al objetivo específico planteado en el trabajo, comencé buscando información sobre emprendimiento, lo que me llevó a conocer las diferentes formas de emprendimiento existentes, y en concreto, la importancia que han adquirido las startup en el siglo XXI. A medida que indagaba más, pude observar la problemática existente alrededor de la falta de formación y desarrollo cultural sobre el emprendimiento, pero en concreto la estrecha relación que guarda la innovación con el desarrollo económico y la necesidad de que exista una mayor conciencia al respecto (Senor, 2012).

Sin embargo, para la realización de la última parte del trabajo, que consiste en la demostración práctica a través de un ejemplo concreto de lo dispuesto a lo largo del trabajo, se ha utilizado una metodología cuantitativa. En concreto, se trata del desarrollo lo más conciso posible del plan de negocio de una startup muy reciente, para conocer

cuáles son sus oportunidades y debilidades, y determinar si dicha startup tiene posibilidades de supervivencia o no. Para ello se han llevado a cabo diferentes métodos más propios de la competencia de estrategia o incluso de marketing que de comportamiento, tales como análisis Porter, análisis Pest, cadena de valor de Porter, análisis DAFO y CAME, o la realización de una encuesta, pero que son imprescindibles para determinar el plan de negocio de la startup. Con todo, lo que se quiere demostrar a través de este último apartado del trabajo, es que es tanto o más importante en el emprendimiento que las personas cuenten con las cualidades y habilidades necesarias, como que la idea desarrollada sea lo suficientemente original e innovadora.

1.3 Justificación

El presente trabajo se ha desarrollado con el objetivo de dar solución a la problemática existente alrededor del emprendimiento. Se trata de un concepto de gran importancia en la actualidad, puesto que cada vez son menos los autores que ponen en duda la relevancia de la innovación y con ella el emprendimiento, sin embargo, parece que por un lado, la gran mayoría de las personas todavía no se sienten del todo animadas a lanzarse a desarrollar sus propias ideas y a montar su propio proyecto, y por otro, hay quienes se piensan que todo el mundo está capacitado para emprender y que no requiere de especiales habilidades por lo que, inevitablemente, acaban fracasando.

Personalmente, me atrevo a decir que la razón por la que he decidido escoger esta temática para mi trabajo es porque, ante la dificultad laboral existente hoy en día, ante las escasas perspectivas con las que nos encontramos los estudiantes de encontrar un trabajo que encaje con nuestras expectativas, surge la tentación de desarrollar nuestro propio proyecto y de este modo, no sólo asegurarnos un medio de vida sino también de hacer algo con lo que nos sintamos identificados.

Por eso, investigar sobre las habilidades y conocimientos necesarios para llegar a ser un emprendedor exitoso me ha parecido de gran utilidad, y al mismo tiempo indagar las razones que hacen que en España emprender sea especialmente costoso, para que de algún modo, este trabajo sea una llamada a todas las personas capacitadas para hacer que esta situación se solucione.

1.4 Estructura

En el primer capítulo del trabajo se expondrá brevemente la evolución que ha experimentado el concepto de emprendimiento a lo largo de los siglos, con el principal objetivo de ubicar al lector en la temática central del trabajo y para hacer entender que no se trata de un fenómeno nuevo sino que, por lo contrario, se trata de un concepto que ha ido evolucionando a medida que la población lo hacía, adaptándose a las diferentes necesidades que con el tiempo han ido surgiendo (Simons, 2010).

A continuación, una vez entendida la base sobre la que se sustenta el trabajo, se expondrá la relevancia del emprendimiento como medio indispensable para superar la crisis y con ella se dará respuesta a la razón por la que se escogió el emprendimiento como temática central del trabajo. Para explicar la necesidad de que exista emprendimiento, se analizará la relación existente entre desarrollo y progreso económico y la necesidad de innovar.

Para ello, el punto de partida será el estudio de lo que dice la teoría económica acerca del nexo que existe entre el espíritu emprendedor y la evolución económica, para llegar después al análisis directo de la relación existente entre emprendimiento y fomento económico, poniendo de evidencia esta relación en el caso concreto de España.

Como se ha expuesto con anterioridad, el fenómeno de emprendimiento ha ido evolucionando a lo largo de la historia, en consecuencia, este trabajo en su segundo capítulo desarrolla las diferentes formas de emprendimiento existentes y en concreto pone de manifiesto las startup, como la forma de emprendimiento elegida por excelencia por los emprendedores en la actualidad.

El avance de la tecnología pone a disposición de las personas nuevos medios con los que desarrollar nuevas ideas, las startup son un ejemplo de cómo las personas se adaptan a los nuevos tiempos y aprovechan cualquier oportunidad para seguir innovando y con ello emprendiendo (Gomez, 2007: 15). Asimismo, a través del estudio de las startup, se pondrá de manifiesto la necesidad de desarrollo de una cultura de emprendimiento; esto es debido a que para llegar a ser emprendedor se requiere, como se ha expresado con anterioridad, de concretas aptitudes.

Como conclusión del trabajo, y para recapitular lo dispuesto a la largo del mismo, en el último capítulo se introduce el ejemplo de una startup, Critizen y la viabilidad de la misma, subrayando los puntos débiles y las oportunidades que ofrece. Este ejemplo permite poner de manifiesto esa necesidad de formar a personas emprendedoras, con las cualidades y virtudes necesarias para hacer que un nuevo proyecto triunfe.

2. MARCO TEÓRICO

Con la aparición de la economía capitalista, nace un nuevo sector con un gran peso internacional que lidera este nuevo proceso: se trata de los emprendedores. Ya entre los años 1750 a 1850, tiempo en el que se crean las primeras empresas de magnitud considerada, aparecen las pequeñas y medianas empresas que juegan un papel fundamental en la economía de esta época. Por esta razón, es necesario preguntarse acerca de las cualidades del componente humano, es decir qué es lo que una persona precisa para alcanzar el éxito, con el principal objetivo de determinar las estrategias más adecuadas para implantar en la empresa, de acuerdo a los diferentes aspectos sociales, culturales, psicológicos y económicos del entorno (Gartner, 1985: 697).

El emprendimiento desempeña una doble función: por un lado, descubrir las oportunidades de beneficio no explotadas, lo que hace que la economía sea más eficiente económica y tecnológicamente, y por otro lado, implica innovación, lo que conlleva a un aumento de la productividad real de la economía. De modo que, una persona emprendedora permite transformar oportunidades de beneficio no explotadas en productos tangibles y comerciales, por eso su estudio es imprescindible (Minniti, 2005).

Por lo tanto, el éxito o el fracaso de una economía se encuentra en el comportamiento y las características personales de los emprendedores, puesto que las nuevas empresas que se van creando en las economías son gracias a la labor asumida por los emprendedores que actúan como reformadores (Aidis, Estrin Y Mickiewicz, 2008), y es que las personas emprendedoras son las únicas que permiten que el crecimiento del país, a través del sacrificio de sus recursos a cambio de un beneficio esperado (Schumpeter 1934, Acs et al. 2004).

La importancia del espíritu emprendedor en España tiene mucho menor peso que por lo general, en el resto de Europa (de acuerdo al Eurobarómetro de este último año), por lo que se requiere adoptar las medidas necesarias que permitan a España evolucionar y alcanzar un modelo de economía más próspero, impulsando el emprendimiento y la innovación. Para ello, el Círculo de Empresarios propone como medidas necesarias para salir de la crisis la formación de personas y la difusión de la cultura emprendedora (Claudio Boada, 2008). Pero sobretodo, se trata de localizar los

obstáculos con los que día a día se encuentran los emprendedores en España, y tratar de poco a poco ir superándolos, allanando el camino que tienen que recorrer los emprendedores (González, 2003).

La relevancia del emprendimiento también se pone de manifiesto en el plano económico, ya señalado desde hace años por importantes economistas tales como Schumpeter, Kirzner, Knight y Baumol, quienes reflejaban cómo la introducción de este factor en el plano económico traía consigo importantes avances económicos. También hoy en día, se demuestra la existencia de este vínculo, relacionando factores como el emprendimiento y el PIB, de modo que es posible observar que ambos trazan líneas muy similares (Informa D&B, 2015). Esto es debido a que existe una relación directa y bidireccional entre el crecimiento económico y la actividad emprendedora: de modo que, si el número de iniciativas desarrolladas por emprendedores incrementa, la producción real de la economía mejorará y si se produce un desarrollo económico y con él una mejora del empleo, la actividad emprendedora se verá favorecida.

Con la llegada de la globalización y con ella el desarrollo de las nuevas tecnologías, se ha producido el nacimiento de un nuevo modelo de empresas, donde la innovación, la creatividad y la propensión al riesgo brillan como factores claves del éxito. (Zander y Kogut, 1992). Destaca el papel que las startups desempeñan en la actualidad, sobretodo en España, puesto que a partir de este momento, los individuos se enfrentan a una nueva realidad donde lo importante no es tanto integrarse en un proyecto ya desarrollado, sino todo lo contrario, descubrir, crear y desarrollar (Blank S, 2012). Las startup por lo tanto, implican innovación, y la innovación se incluye dentro del concepto de emprendimiento. Y es que las startups no sólo promueven el emprendimiento nacional facilitando el desarrollo de ideas sino que promueven sino que también apoyan el emprendimiento internacional (Knight and Cavusgil, 1996).

En esta línea y enlazando el plano económico, se utilizará como base el modelo de crecimiento endógeno (Michelacci, 2003), que se basa en que la alteración tecnológica precisa no sólo de personas que proponen nuevas ideas sino también de la figura de emprendedor que transforma esas ideas en innovación, es decir en la posibilidad de crear nuevas formas económicas viables.

Micchelacci pone de manifiesto en su obra, que los rendimientos en I+D serán mucho menores en aquellas ocasiones en las que las personas emprendedoras no innovan lo suficiente, asignándose escasos recursos al emprendimiento. La importancia de este modelo radica en que pone de manifiesto la necesidad de invertir en capital humano para impulsar el crecimiento económico utilizando como medio el conocimiento. Otros autores han seguido esta misma idea de crecimiento endógeno, sobre el que se sustenta la existencia de una relación directa entre innovación y crecimiento económico (Romer, 1990-1994).

A lo largo del presente trabajo se pretende concienciar al lector sobre la importancia del emprendimiento, pero especialmente sobre la necesidad de formación y de motivación.

Y es que la actividad emprendedora necesita el desarrollo tanto desde el punto de vista práctico como desde el punto de vista teórico una serie de competencias, habilidades, esfuerzos y conocimientos sobre los aspectos fundamentales de la teoría del emprendimiento. El objetivo primordial, por tanto, es la creación de personas con capacidad de actuar como líderes, a través del aprendizaje y captación de los valores integrales, desde el plano moral al ético.

3. EMPRENDIMIENTO

3.1 Definición y evolución histórica

Muchas personas consideran que el emprendimiento es un concepto nuevo; sin embargo, es posible encontrar este concepto a lo largo de la historia de la humanidad. Entre otras, la razón por la que el emprendimiento se ha convertido en un tema de gran importancia en la última década concretamente en el ámbito político económico, se debe a cómo se ha demostrado que mediante la propuesta de ideas innovadoras, es posible superar difíciles situaciones económicas.

El emprendimiento en realidad consiste en un proceso que ha ido evolucionando a lo largo de los años a través de diferentes factores sociales, económicos y culturales, convirtiéndose en un elemento primordial para la creación de proyectos que impulsen el crecimiento económico y social de una sociedad. Este concepto con el paso del tiempo ha conservado un alto grado de flexibilidad, lo que ha permitido la inclusión de medios para el desarrollo de ideas innovadoras que resultan indispensables para mejorar la oferta existente hoy en día en los mercados competitivos y del mismo modo fomentar la demanda de los consumidores. Como resultado se consigue un mayor equilibrio y un crecimiento positivo en la economía.

El concepto de emprendimiento tiene un origen francés puesto deriva del término *entrepreneur*, que significa actitud para iniciar algo o tomar decisiones. Ya en el siglo XVII a aquellas personas que llevaban a cabo la construcción de grandes obras como edificios y casas se les calificaba como emprendedores. Del mismo modo, en el siglo XXI vemos como a lo que entonces calificaban como emprendedores se identifica más a la empresa en términos de actividad económica (Verin, 1982:9).

El autor que introdujo el concepto moderno de *entrepreneur* fue Richard Cantillón (1680-1734), quién lo definió como aquel individuo dispuesto a asumir riesgos en entorno de incertidumbre en concreto “agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto, además, no posee un retorno seguro, a diferencia de otros agentes” (Crissien Castillo, 2009). Este mismo autor introdujo las diferencias entre los

productores y los emprendedores, siendo los primero los que reciben sueldos fijos y los segundos los que reciben rentas variables e inciertas. Otra definición de entrepreneur que obtuvo un gran respaldo fue también introducida por el mismo autor quien considera que el emprendedor es aquella persona capaz de observar e identificar la competencia y la incertidumbre de toda sociedad como oportunidades sobre las que desarrollar nuevas ideas (Cantillón, 1755).

Por otra parte, añade el autor Jaques Turgot (1727-1781) en su obra Reflexiones sobre la formación y distribución de la riqueza (1766), que existe un respaldo en la parte de capital al riesgo asumido por el emprendedor, que permite diferenciar las diferentes formas de uso del capital, que son: “la compra de tierras, la inversión en agricultura, la industria, el comercio, y los préstamos a interés, que proporcionan ganancias distintas.”

Así mismo, en el siglo XX la Escuela Neoclásica, de la mano del economista británico Alfred Marshall (1842-1924), reconocía la importancia del emprendimiento y de los emprendedores, como personas indispensables para el proceso productivo en tanto que eran los encargados de elaborar nuevos productos y mejorar los planes de producción. De este modo Marshall y Keynes consideran al emprendedor como “Trabajador Superior”, capaz de ser líder natural, con conocimiento profundo del entorno en el que se desarrolla, consiguiendo cambios significativos en la oferta y la demanda y capaz de crear futuro, señalando “todos los emprendedores poseen características similares, pero a la vez son diferentes y su éxito depende del entorno donde desarrollen sus ideas de negocio” (Keynes, 1936).

Muchos otros autores posteriores han hecho una aproximación a este concepto ya sea complementándolo o aportando nuevas ideas que permitían ampliarlo logrando una mayor comprensión y una mayor aplicabilidad en términos económicos. Este puede ser el caso de otro francés Jean Baptiste Say, quien afirmó que “el entrepreneur es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad, en este aporte vemos un cambio en cuanto a las cualidades o funciones que debe tener el individuo para poder ser considerado como emprendedor, mientras que inicialmente era tenido más en cuenta la productividad que genera la combinación de los diferentes medios de producción.” (Thornton, 1998).

En este sentido, Wennekers y Thurik (1999) siguiendo las ideas expuestas por Herbert y Link (1989), Bull y Willard (1993) y Lumpkin y Dess (1996), definen emprendimiento como la inquietud y capacidad suficiente de los individuos, por sus propios medios o mediante equipos, dentro o fuera de organizaciones previamente existentes, de ofrecer nuevas oportunidades de carácter económico, como nuevos productos, nuevos métodos o formas de producción etc, y la penetración de dichas ideas innovadoras en los mercados frente a todo riesgo u obstáculo, haciendo de los medios y recursos existentes y tomando decisiones de gran relevancia. Con esta definición, lo que nos vienen a decir los autores es de que se trata de una actividad y no de una situación, en la que es necesario tener en cuenta no sólo el entorno en el que se desenvuelve el individuo concreto, sino también las características que lo diferencian.

Es posible diferenciar dos tipos de entrepreneur: el guerrero, el que lucha superando el riesgo caracterizado por sus cualidades personales y el rey o jefe de Estado caracterizado por las estrategias que emprendía para alcanzar y lograr sus objetivos (Rodríguez Ramirez, op. cit. 2009: 97).

Más allá de grandes pensadores, observamos intervenciones de economistas que participan en la evolución del concepto emprendedor tales como Adam Smith y Stuart Mill a quienes se les atribuye el término inglés de “entrepreneurship”. Mientras que el primer economista tiene una concepción del emprendedor como una fuerza externa necesaria para conseguir la máxima utilidad de los recursos que ofrece la economía, el economista Mill opina que la persona emprendedora es el arma eficaz que garantiza el desarrollo económico (Burnett, 2000).

A medida que el concepto de emprendimiento se iba amoldando e iba adquiriendo una mayor consistencia, surgió una necesidad de implementar el término en la vida económica, de tal modo que fue así como Alfred Marshall (1880) afirma que a los factores económicos conocidos hasta el momento ha de añadirse uno más. Este factor que incorpora Marshall es el emprendimiento que ha de sumarse a la tierra, el trabajo y el capital que eran reconocidos hasta el momento. Pero la máxima aportación de este autor fue el reconocimiento por primera vez del emprendedor como “aquella persona que optimizara los recursos y se encargara de su dirección, implementando un liderazgo oportuno” (Marshall, 1880).

Junto con la aportación del francés Say sobre el emprendimiento, se encuentran otros autores que aportan ideas en la misma línea al considerar que el emprendedor ha de ser una persona flexible y dinámica capaz de innovar constantemente. Destaca, de entre estos autores, la figura de Schumpeter (1942), puesto que se considera el punto de inflexión respecto de la toma en consideración de la innovación y quien identifica a la persona emprendedora, como aquella única persona capaz de introducir desorden e inestabilidad en el mercado.

Dentro de los teóricos de mayor influencia se encuentra Peter Drucker. Drucker considera que la base sobre la que se sustenta el concepto del emprendimiento es teórica, por lo que los emprendedores deben amoldar su carácter, si por lo contrario la base fuera intuitiva entonces la clave estaría en la conducta.

Por su parte, Howard Stevenson, profesor de la universidad de Harvard en los 80', parte de la postura analizada por Drucker, al manifestar que una persona no puede ser considerada emprendedora únicamente por desarrollar una idea o poner en marcha un negocio, ya que no se trata de algo puntual, la persona emprendedora de acuerdo a este autor está en constante búsqueda de oportunidades y de ideas a desarrollar (Drucker, 2002:197).

Hasta ahora se han mencionado autores como Cantillon, Say, Marshall, Mill, Schumpeter o Drucker, junto a estos, como se mostrará a lo largo del trabajo existen otros como Von Mises, Ismael Kizner, Scott kundel que han permitido la configuración del concepto de emprendimiento amoldándolo con el paso del tiempo y la aportación de sus diferentes posturas, tomando como emprendimiento “todo aquella acción que promuevan no solo la creación de proyectos innovadores sino también la sostenibilidad de estos a través del tiempo y el emprendedor es aquel sujeto líder, fuera de lo común que saca la mayor ventaja frente a las actividades o proyectos que desarrolla, esto refleja la transformación y aplicabilidad en la actualidad del termino emprendimiento.” (Burnett, op. cit. 2000).

Existen multitud de diferentes definiciones del concepto emprender que han sido formuladas a lo largo de los siglos, pero sin embargo ninguna de estas definiciones se ajusta lo suficiente para aquellos ejecutivos que desean emprender, seguir innovando

siendo flexibles y creativos. Por ello, antes de determinar cualquier tipo de definición para emprender es necesario preguntar “¿cómo puedo hacer que la innovación, la flexibilidad y la creatividad sean más operacionales?” (Timmons, 1998). Para dar respuesta a esta pregunta se requiere del estudio pormenorizado de la importancia del espíritu emprendedor.

Al existir varios modelos y definiciones de emprendimiento desarrollados por diversos autores, es necesario tener claro el concepto de emprendedor que deseamos estudiar y después analizar su aplicación en el contexto empresarial, la cultura en el que se desenvuelve y a partir de ahí desarrollar nuestro propio modelo de emprendimiento.

Por ello, es necesario aceptar la complejidad de este concepto y conocer las cuatro perspectivas que sobre el mismo han existido (Fonrouge, 2002):

La perspectiva comportamental o de comportamiento. El objetivo de esta perspectiva de pensamiento es identificar la personalidad, las cualidades del emprendedor exitoso, es decir trata de mostrar la importancia y la influencia de este individuo. Un autor característico de esta perspectiva es Gartner quien afirma que existen multitud de emprendedores, multitud de manera de emprender y multitud de características empresariales a tener en cuenta. El emprendedor por tanto debe tener en cuenta la complejidad de estas variables, los modelos que interpreten el emprendimiento deben ser modelos interdisciplinarios que tengan características económicas, psicológicas, sociales y culturales y que también perciban por tanto la complejidad de la persona. El emprendedor debe tener una atracción hacia el riesgo y un deseo de controlar todo lo que hace, estudiar los mecanismos utilizados que sean exitosos. De manera que la personalidad emprendedora se pone al servicio del comportamiento de los emprendedores (Gartner, 1985).

Perspectiva psicológica o cognitiva. Esta perspectiva de pensamiento responde a la comportamental y define el emprendimiento como aquello que es el emprendedor, no se entiende el emprendedor como aquel que busca el riesgo y el control. Algunos autores que respaldan esta perspectiva tales como Busenitz y Barney (1997) señalan que los empresarios en ocasiones son propensos a tener un exceso de confianza y que suelen

ser más positivos que el resto de las personas al tener una alta concepción de sus virtudes y al detectar más oportunidades que amenazas.

La perspectiva económica. Esta perspectiva de pensamiento tiende a definir al individuo emprendedor como “homo economicus” es decir, aquel que trata de maximizar la utilidad, que trata de alcanzar el máximo bienestar. Autores como Schumpeter, 1949 o Casson, 1982 la defienden estableciendo que la existencia o la falta de emprendimiento es la razón de los desarrollos económicos de una sociedad. De este modo, los autores consideran que el emprendimiento implica cambios tanto en el ámbito social como en el económico, por lo que se ha necesariamente de reconocer la importancia de este concepto en la configuración de la sociedad.

La perspectiva de procesos. El individuo se convierte en el núcleo, en el centro de atención a través de esta perspectiva de pensamiento. Las acciones del individuo tienen consecuencia en el desarrollo de la persona, porque su actividad ha de consistir en establecerse retos constantes. Destaca Bygrave & Hofer, 1991 quien concibe el emprendimiento como un conjunto de recursos, de habilidades y capacidades de base económica que interactúan en el mercado y se dirigen hacia él.

3.2 Trascendencia del espíritu emprendedor

Emprender significa romper con las debilidades, con la comodidad, es enfrentarse a situaciones complicadas y abrirse paso hacia nuevos desafíos. Cuando se habla de “espíritu emprendedor” se hace referencia a esa fuerza interior que nos alienta y anima a seguir adelante. Se trata de una disposición a buscar cambios en el entorno que nadie ha percibido y llevarlo a nuevos éxitos o incluso fracasos pero no darse por vencido.

La persona llena de “espíritu emprendedor” es aquella capaz de realizar un análisis del entorno, realizando una lectura en profundidad, una lectura singular percibiendo la necesidad existente y las medidas para saciarla. Lo que hace esta persona, es captar una oportunidad y aprovecharla. Se trata de la habilidad principal del emprendedor lo que le permite iniciar el emprendimiento (Shane y Venkataraman, 2000).

Claudio Boada (2008), antiguo presidente del Círculo de Empresarios de España, afirma que “las pequeñas y medianas empresas han de ser el alma de la regeneración de la economía española y el motor que nos impulse hacia la salida de la crisis más profunda que se recuerda desde la Gran Depresión de 1929” (Claudio Boada, 2008). Este grupo de empresarios se caracteriza por haber concienciado a la población y al gobierno, desde hace unos años, sobre la escasez de emprendimiento que existe en España en comparación con el resto de Europa, poniendo a nuestro alcance los medios necesarios para afrontar esta crisis.

El modelo de crecimiento económico español que ha existido en los últimos 15 años es ya un modelo estancado. Es por ello, que se pone en evidencia la necesidad de realizar un profundo cambio de este antiguo modelo hacia uno caracterizado por la capacidad de crecimiento económico, un modelo equilibrado, sólido y flexible (Círculo de Empresarios, 2008).

Para alcanzar este nuevo próspero modelo económico español, se ha de tener como factor clave el espíritu emprendedor y la innovación. Una manera de superar la crisis en la que España está inmersa, es impulsar la formación de personas emprendedoras que fomentan la creación y permiten el ajuste y desarrollo económico. Gracias a la incorporación de los emprendedores la prosperidad de España es alcanzable, se trata de piezas indispensables para el crecimiento económico y la competitividad, y elemento clave estratégico.

El fomento de este tipo de emprendedores alienta no sólo la creación y la iniciativa empresarial, sino también una cultura de transformación y de mejora a cualquier nivel y en cualquier contexto. Sin embargo, esta incorporación conlleva una serie de dificultades que limitan el espíritu emprendedor, lo que hace que actualmente España se encuentre situada en las últimas posiciones en el ranking de la Unión Europea elaboradas por la Comisión Europea (UE-25) sobre los índices de actividad y clima emprendedor (Comisión Europea y The Gallup Organization, 2013).

El marco sociocultural en el que se integra España, se caracteriza por la gran aversión al riesgo y la resignación al fracaso. El problema principal que se da en España, es que los emprendedores que se lanzan a la aventura de iniciar una nueva

actividad empresarial, se resignan ante la idea de un fracaso inicial. De modo que, si desde el principio dicha actividad no ofrece beneficios, no tiene prestigio social y no alcanza los resultados esperados, los empresarios españoles dan por fallada la iniciativa, cuando lo que deberían hacer, y en general en el resto de Europa existe una menor aversión al riesgo, es aprender de los errores, es seguir esforzándose, y es que emprender es un proceso evolutivo, que en la mayoría de los casos requiere de un tiempo razonable para alcanzar el éxito esperado (Claudio Boada, op. cit. 2008).

En el marco institucional, los emprendedores españoles se enfrentan con enormes dificultades que se derivan principalmente de la falta de competitividad. Esta escasa competencia que se da en los mercados españoles se debe a la complejidad y extensión de las leyes que lo regulan que dificultan la actividad empresarial, convirtiéndose en un obstáculo para el dinamismo empresarial.

Por lo que, para el fomento de la cultura y el espíritu empresarial, es necesario realizar una serie de cambios imprescindibles de todos aquellos ámbitos que suponen un retraso u obstáculo para el emprendimiento. Por un lado, es necesario fomentar las capacidades, valores y actitudes que todo empresario ha de tener y por otro, la necesidad de creación de un sistema educativo que traslade las ideas emprendedoras con el objetivo de fomentar el crecimiento y el empleo.

Los ámbitos sobre los que urge una actuación y un cambio de actitud de acuerdo al círculo de empresarios son los siguientes:

1. Reconocimiento social del empresario: Se precisa que las instituciones tanto públicas como privadas participen en el fomento de la cultura y el espíritu emprendedor para que a través de estas, se conciencie a todo el mundo y se impulse el espíritu emprendedor como clave de desarrollo económico y social. Así mismo, la labor de los medio de comunicación ha de ser intensa en cuanto a la transmisión de la imagen de los beneficios asociados al emprendimiento.

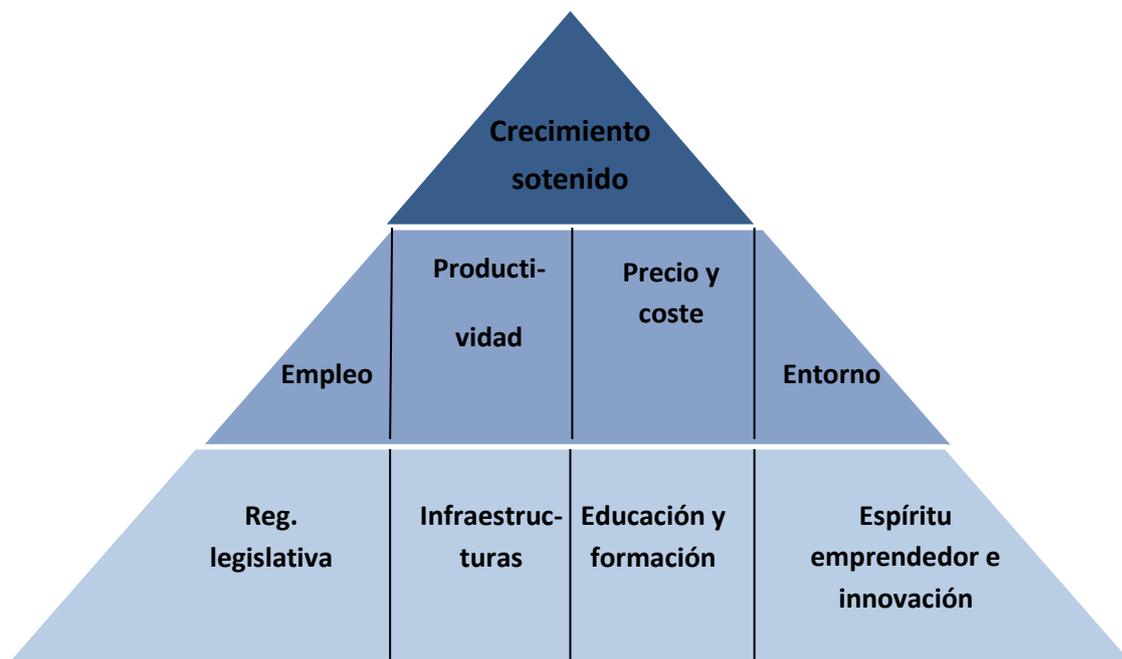
2. Reconocimiento del espíritu emprendedor en la educación: Es necesario proporcionar al sistema educativo los medios necesarios para el fomento de la cultura emprendedora, deben integrar en el sistema educativo métodos eficaces de formación de

los futuros emprendedores basados en la integración personal con los valores de esfuerzo, exigencia, creatividad etc.

3. Desarrollo de un entorno favorable: El sistema debe favorecer la labor de emprendimiento a través de la simplificación del sistema regulatorio de los mercados para favorecer la competencia así como la reducción de la carga tributaria para fomentar la iniciativa empresarial y proporcionar una mayor seguridad jurídica y tratamiento legal.

4. Liderazgo empresarial: No sólo se trata de fomentar el espíritu empresarial hacia futuros emprendedores, sino que los propios empresarios deben establecer procesos dentro de sus propias organizaciones dirigidas a difundir la idea de innovación y de creación, el desarrollo de nuevas tecnologías y desarrollar nuevas empresas fuera o dentro de las ya existentes.

Figura 1: la importancia del espíritu emprendedor.



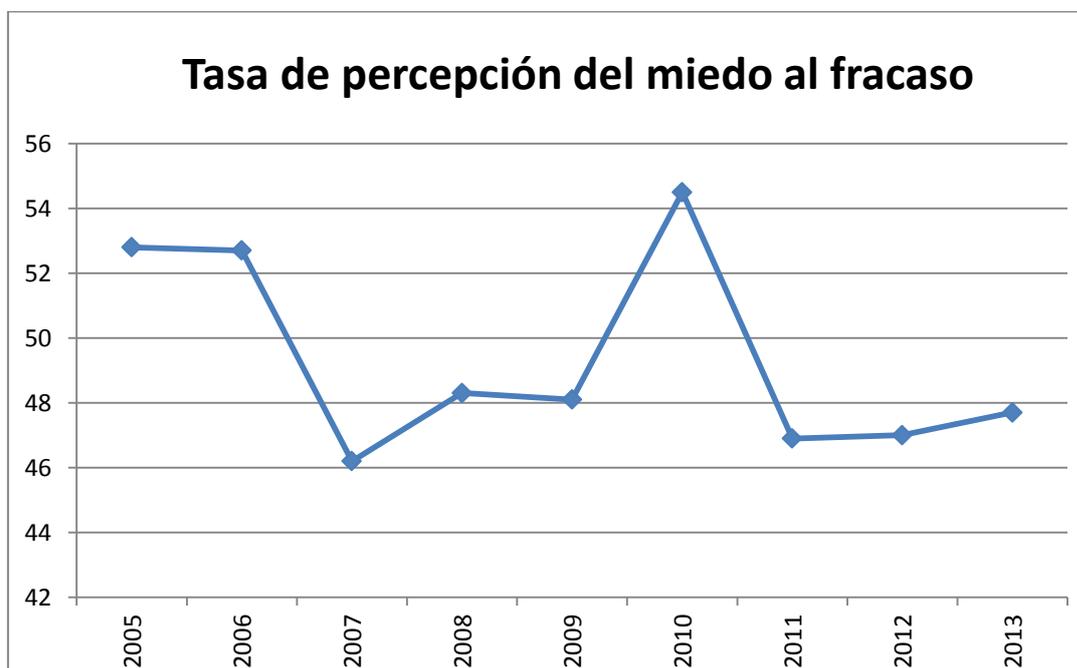
Fuente: Elaboración propia a partir del Annual Competitiveness Report 203, National Competitiveness Council and Forfas.

Aunque es cierto que existe una actual necesidad de actuación y de cambio de las áreas especificadas en el informe redactado por el Círculo de empresario, esto no

significa que únicamente sean estos ámbitos los que requieren intervención. Y es que, actualmente existe una multitud de opiniones al respecto, especialmente tras la crisis económica que ha puesto en evidencia esa necesidad de cambio, lo que ha llevado a cada vez más estudiosos a investigar la causa o las causas originarias de esta situación y encontrar las medidas a poner en práctica para su solución.

Por eso, personalmente, considero que otro tema clave a tener en consideración es el entorno legislativo y no sólo el educativo. Es necesario para que esta cultura de emprendimiento prospere, que el marco legislativo en el que nos encontramos promueva la innovación implantando medidas facilitadoras para ello. Un ejemplo de esto, puede ser, al igual que hoy en día se le da a los empresarios ayudas para la incorporación de personas con ciertas discapacidades, podría introducirse también ayudas a los empresarios para la inversión en I+D como puede ser ciertas subvenciones para la compra de nuevos equipos informáticos.

Gráfico 1: Tasa de percepción del miedo al fracaso en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la GEM (Global Entrepreneurship Monitor)

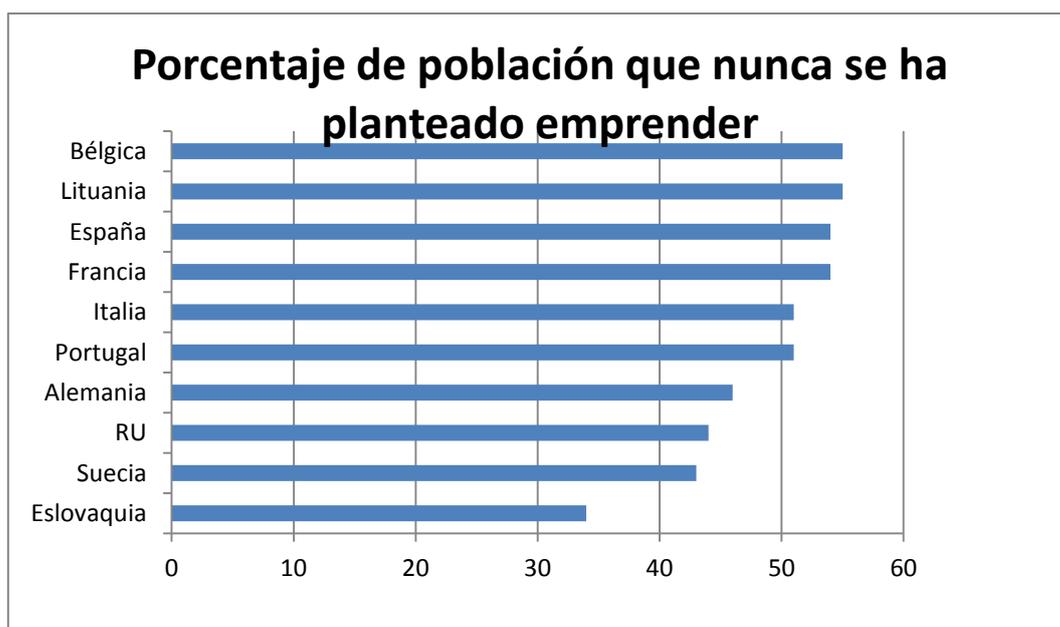
Más allá de esta cuestión, existen multitud de estudios (Reynolds, 2002), que ponen en evidencia que el principal problema que tiene España es la aversión al riesgo

de los emprendedores, lo que hace que en la mayoría de los casos, los españoles prefieran en puesto fijo asalariado, a la idea de un proyecto futuro, aunque posiblemente más rentable, incierto.

Es por este motivo, que si atendemos al Eurobarómetro de este último año en comparación con el resto de la Unión europea y Estados Unidos, España es uno de los países con menor número de emprendedores que han iniciado su propio proyecto y es el país con más miedo al fracaso.

En el siguiente gráfico, se muestra el porcentaje de población que nunca se han planteado emprender, en el que observamos que España ocupa casi el penúltimo lugar, siendo uno de los países con menos emprendedores del mundo.

Gráfico 2: Porcentaje de población que nunca se ha planteado emprender



Fuente: Adaptado de Flash Eurobarometer 192

Esto se debe a que, a pesar de que los empresarios cada vez son más conscientes de la importancia del emprendimiento y sus consecuencias sobre el empleo y el desarrollo económico, el reconcomiendo social y prestigio de estas personas se encuentra por debajo de la media.

En la mayoría de los casos, esta imagen preocupante que en España se tiene del emprendedor se debe a la educación. Se han detectado, en concreto, problemas con el

sistema educativo en los cursos de educación secundaria y bachillerato, dónde la figura del empresario aparece en la mayor parte de las ocasiones con una gran carga ideológica (González, 2003). Así mismo, a nivel universitario, el sistema educativo no fomenta las actitudes emprendedoras, la innovación y la creatividad, lo que conduce a esa actitud de aversión al riesgo propia de los españoles, que acaban conformándose con un trabajo estable aunque no emocionante (Cámara de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia, 2007).

Además de todo lo dispuesto con anterioridad, que personalmente comparto y considero imprescindible puesto que, para que aumente el emprendimiento es necesario crear personas emprendedores, fomentar la cultura emprendedora tanto en la educación como en la legislación y mejorar el entorno en el que operan. Asimismo, opino que resulta conveniente también, que toda persona emprendedora, antes de iniciar un nuevo proyecto, se identifique con el mismo, crea en su proyecto, esté dispuesto a entregarse a él y sea consciente de que todo éxito requiere de paciencia. No todo el mundo tiene esa mentalidad emprendedora, y la idea del emprendimiento tampoco significa que todo el mundo se lance a la innovación, puesto aunque no se debe tener miedo al fracaso, hay que saber que el fracaso lleva ciertas consecuencias y hay que estar preparado para ellas y no todo el mundo tiene esta capacidad.

Por lo tanto, a mi parecer, una buena medida para que las personas emprendedoras estén plenamente seguras de que es ese proyecto lo que quieren llevar a cabo, es que se hagan un cuestionario a sí mismas sobre el mismo y que valoren ellos mismo los resultados, ya sea para mejorar su actitud a la hora de lanzarse a la ventura, ya sea para plantearse si llevarlo a cabo o no¹.

3.3 Emprendimiento en la política económica

Hasta ahora se ha tratado la importancia de la formación de las personas (tanto a nivel educativo como a nivel cultural) para el desarrollo del emprendimiento. A continuación, se mostrará el ranking de los países con mayores niveles de índice humano elaborado por las Naciones Unidas de 2010 a 2013. En él también se muestra la posición que ocupa España, que dista ampliamente de las primeras posiciones,

¹ ANEXO I

ocupando la posición vigésimo séptima, como consecuencia de todo lo dispuesto con anterioridad (falta de formación, de fomento de la cultura, mejoras legislativas etc.).

Pero más allá de esto, si se atiende a los países que aparecen situados en las primeras posiciones, es posible observar cómo coincide con los países con mayores índices de desarrollo económico. De modo que, si el grado de formación humano (índice de desarrollo humano) está ligado al nivel de emprendimiento de un país, y como se demostrara a continuación, existe una relación directa entre emprendimiento y desarrollo económico, parece que también existe una relación, aunque de manera indirecta, entre el grado de formación y el desarrollo económico.

Figura 2: Ranking de países con mayor Índice de Desarrollo Humano

ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO					
POSICIÓN	PAÍS	2010	2011	2012	2013
1	NORUEGA	0.939	0.941	0.943	0.944
2	AUSTRALIA	0.926	0.928	0.931	0.933
3	SUIZA	0.915	0.914	0.916	0.917
4	PAÍSES BAJOS	0.904	0.914	0.915	0.915
5	EEUU	0.908	0.911	0.912	0.914
6	ALEMANIA	0.904	0.908	0.911	0.911
7	NUEVA ZELANDA	0.903	0.904	0.908	0.910
8	CANADÁ	0.896	0.900	0.901	0.902
9	SINGAPUR	0.894	0.896	0.899	0.901
10	DINAMARCA	0.898	0.899	0.900	0.900
27	ESPAÑA	0.864	0.868	0.869	0.869

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por United Nations Development Programme: Human Development Reports

En cuanto a la función del emprendedor en el desarrollo económico, esta ha sido tratada por diferentes economistas tales como Schumpeter, Kirzner, Knight y Baumol. De entre estos, cabe destacar la función de Joseph Schumpeter, economista austriaco, que fue el primero en considerar el emprendimiento como factor fundamental de crecimiento económico en 1934. La idea aportada por Schumpeter fue que los emprendedores son personas creativas e innovadoras caracterizadas por la introducción de cambios en los diferentes ámbitos, entre ellos el económico, generando nuevas oportunidades (Schumpeter, op. cit.1963).

Por otro lado, Israel Kirzner, economista norteamericano, considera que toda persona tiene la capacidad y determinación para emprender. Postula que los emprendedores son intermediarios creativos que facilitan el intercambio de bienes entre los participantes en el mercado, de modo que todo desequilibrio que se produce en él, es una oportunidad para que el emprendedor actúe y restablezca el equilibrio (Kirzner, 1975). Por lo que, la diferencia entre Schumpeter y Kirzner radica en que, mientras que este primero considera que el emprendedor rompe el equilibrio mediante la introducción de cambios innovadores, Kirzner por su parte opina que el emprendedor es el restablecedor del equilibrio.

Frank Knight, también economista norteamericano, postula que el emprendedor cuenta con dos habilidades, una la capacidad de organizar y liderar y otra la capacidad de hacer frente a las incertidumbres implícitas en todo nuevo proyecto. Finalmente, William Baumol, explica a través de los comportamientos de los emprendedores la relación entre estos y el desarrollo económico, llegando a la conclusión de que esta relación varía en función del sistema de incentivos que cada país establece (Knight, 1971).

De modo que, es posible observar como cada uno de los economistas expuestos con anterioridad, a su manera, demuestran el rol que los emprendedores desempeñan en la economía impulsando su crecimiento.

En 1957 se produjo un gran salto gracias a la aportación de Robert Solow a través de su modelo de crecimiento basado en la interacción entre el capital físico y el trabajo y la necesidad de que exista cambio tecnológico. (Solow, 1956-1957). A pesar

de que la idea de Solow basada en que el crecimiento económico sostenible sólo era posible a través del desarrollo tecnológico y no a través de la inversión era cierta, no se llegó a ningún resultado concluyente. No fue hasta 1990 cuando Romer partiendo de la idea de Solow propuso la teoría del crecimiento endógeno cuando se produjo un verdadero cambio en la tendencia de crecimiento económico. Su idea consistía en la importancia de la inversión en I+D para adquirir un mayor conocimiento y de ahí alcanzar un cambio tecnológico, de modo que el cambio tecnológico ya no se encontraba fuera del modelo, como pasaba con la propuesta de Solow (Romer, 1990-1994).

No ha sido hasta hace 10 años cuando el término emprendimiento ha sido objeto de estudio entre las distintas disciplinas, y cuando se ha empezado a comprender la importancia de la labor de los emprendedores en el modelo de crecimiento (Minniti y Levesque, op. cit. 2010). Una de los mayores avances en esta materia ha sido la introducción del modelo de crecimiento endógeno que estipula que rendimientos bajos en innovación por parte de los emprendedores, la asignación de recursos al emprendimientos será menor y en consecuencia, los rendimientos en I+D serán también menores. Pero en concreto, la aportación por excelencia introducida por este modelo es la creencia en que las inversiones en capital humano propician el desarrollo económico gracias al aumento de conocimiento.

Otra gran aportación introducida en esta línea de pensamiento, es la realizada por el economista Arnold Harberger, quien explica con gran claridad la contribución que el emprendimiento hace a la economía. Considera que el desarrollo económico deriva de la reducción de costes por unidad producida, y es aquí donde interviene la labor del emprendedor puesto que, son precisamente estos emprendedores los que hacen posible la reducción de los costes mediante la introducción de innovaciones y nuevas creaciones que a su vez introducen mejoras tecnológicas y de producción. Gracias a la labor de investigación e innovación elaborada por los emprendedores, los empresarios cuentan con mejores equipos, mejores factores de producción y mejores tecnologías que facilitan sus funciones, siendo más eficaces y de este modo contribuyendo al desarrollo económico (Harberger, 1998)

El crecimiento económico puede potenciarse tanto a través de variables económicas como sociales, pero tanto en una como en otra variable el papel del emprendedor es imprescindible. Esto se debe a que la ausencia de personas capaces de arriesgarse para desarrollar nuevas ideas impediría el crecimiento de las empresas y con ello de la economía en general. Sin embargo, no se trata únicamente de una relación de carácter unilateral puesto que cuando un determinado emprendedor triunfa no sólo sirve de ejemplo para futuros emprendedores, sino que además genera nuevas oportunidades de empleo (Holcombe, 1998).

No sólo debe hablarse de la influencia que el *entrepreneur* tiene sobre la economía, también hay que hacer referencia a la conexión existente entre crecimiento económico y emprendimiento, así como la influencia que ejercen las circunstancias socioeconómicas y culturales en la actividad emprendedora.

Minniti y Levesque son los primeros en identificar uno de los rasgos diferenciadores de los emprendedores que es la capacidad de aprovechar nuevas oportunidades sin temer a los posibles riesgos implícitos en estas. De esta manera, Minniti y Levesque pusieron en evidencia que el elemento esencial para el crecimiento económico es el emprendedor y de modo que a medida que aumenta número de emprendedores aumenta el desarrollo económico.

Es preciso resaltar que la labor de un emprendedor no implica necesariamente llevar a cabo un cambio tecnológico revolucionario, sino que basta con que el emprendedor aplique tecnología ya existente, o imite un producto o incluso transforme un producto preexistente mediante la aplicación de nueva tecnología, puesto que, el emprendedor es un actor económico caracterizado por arriesgar sus propios recursos para alcanzar un beneficio y así indirectamente colaborar con el crecimiento económico. (Schumpeter, 1934, Acs et al. 2004).

El emprendimiento es un fenómeno complejo por lo que no existe una única unidad de medida que permita identificar el nivel de emprendimiento de un país determinado. Por este motivo, existen multitud de datos y literatura económica disponible, siendo los más relevantes los estudios que relacionan el emprendimiento con el empleo, la iniciativa y las empresas de nueva creación.

En concreto, cabe destacar aquellos estudios que muestran la relación existente entre el PIB per cápita de un país, el crecimiento económico y las nuevas formas de emprendimiento como las startups. De modo que, los países que cuentan con un índice de PIB per cápita mayor en un primer momento coincide con aquellos que cuentan con un menor número de empresas de nueva creación, sin embargo a medida que los individuos cuentan con un mayor número de recursos tienen mayor capacidad de intervención en el mercado y surge así en la economía una mayor explotación de oportunidades lo que a largo plazo a pesar de que en un primer momento se trata de países que cuentan con empresas consolidadas de gran tamaño que minora el emprendimiento a largo plazo inevitablemente este aumenta. Mientras que los países con renta per cápita inferior cuentan con un elevado número de empresas de nueva creación y esto es debido, entre otras razones, a el papel que desempeñan las empresas de nueva creación, como las startups que ofrecen nuevas oportunidades laborales y un mayor crecimiento del mercado en el que se desenvuelven.

Así encontramos diversos ejemplos que ponen de manifiesto lo dispuesto con anterioridad, como por ejemplo, Wennekers y Thurik (1999) que muestran la relación existente entre los trabajadores autoempleados y las etapas de desarrollo económico en forma de U. Otro ejemplo, podría ser el expuesto por Van Stel et al.(2005), que demuestra que las acciones desarrolladas por los emprendedores en etapas más tempranas afectan al desarrollo económico, pero que depende del nivel de renta per cápita. Así mismo Giamartino (1991) establece que el estado de un país respecto a otro va estar condicionado a dos elementos: el crecimiento económico y el nivel de emprendimiento.

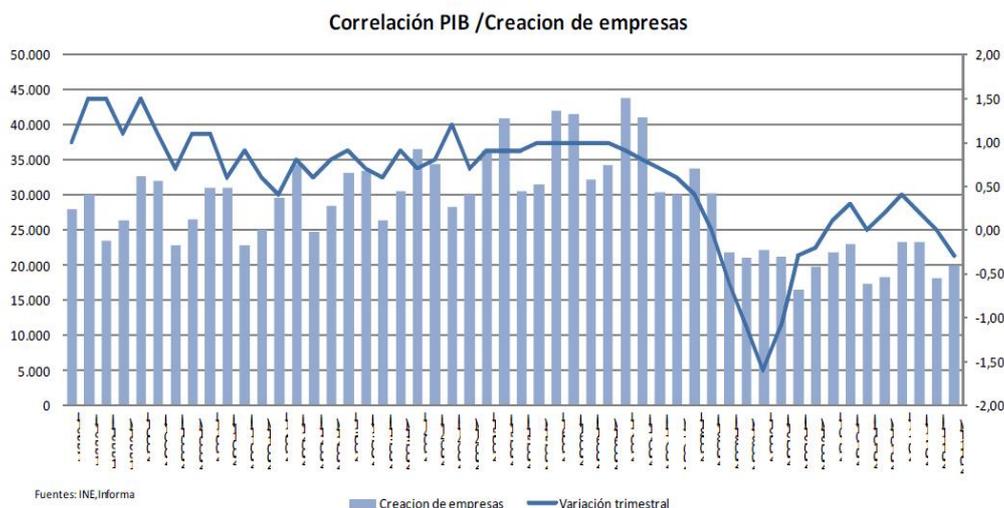
Para concluir esta cuestión, añadir que, el nivel de desarrollo de un país es determinante puesto que en él se van a tomar las decisiones propias a la actividad emprendedora, por lo que de él dependerá la calidad, cantidad y tipo de las mismas. De la misma manera, el nivel, el tipo y la calidad de las decisiones emprendedoras que se desarrollan en un determinado país es factor determinante y condicionante de crecimiento económico. Por lo que, nos encontramos ante un “círculo virtuoso”.

La empresa Informa D&B posee gran información relativa a la creación de empleo en España, por ello resulta conveniente recurrir a ella para poner de manifiesto todo lo dispuesto con anterioridad.

Así lo demuestra el gráfico posterior, que evidencia la relación entre el PIB y la creación de empresas en España. A través de este gráfico es posible observar que efectivamente el estado en el que se encuentre la economía es un factor clave en el emprendimiento, puesto que como podemos observar la línea que representa la variación del PIB a lo largo de los años (desde 2007 hasta 2015) coincide casi perfectamente con las barras que representan el nivel de creación de empleo.

Gráfico 3: Correlación existente entre PIB y creación de empresas

Correlación del PIB y la creación de sociedades



Fuente: Informa D&B, Informa demográfico empresarial enero-febrero 2015

Así mismo, observamos cómo el informe proporciona otro tipo de información, como por ejemplo, que en el mes de enero de este año aunque en media el número de empresas ha aumentado con respecto al del año pasado, es desproporcional entre las comunidades autónomas, de manera que mientras que 7 comunidades incrementan el número de empresas creadas constantemente, las otras 12 disminuyen. El mayor aumento de creación de empresas se experimenta en la Comunidad Valenciana que ha creado 73 sociedades más que hace un año (+ 8,38%), siguiéndole Castilla La Mancha con 19 (+9,13%) e Islas Baleares con 16 (7, 24%). Mientras que, los mayores descensos

se registran en Madrid, Cataluña y País Vasco, la primera de ellas con 359 menos empresas (-20, 61%), la segunda 164 menos (-9,88%) y finalmente el último con 78 menos (-25,16%)² (Informa D&B, 2015).

² Observar ANEXO II: distribución geográfico en 2014 de nuevas creaciones empresariales en España

4. NUEVAS FORMAS DE EMPRENDIMIENTO

4.1 El papel de las nuevas tecnologías en el emprendimiento

Antes de proceder a hablar del papel de las nuevas tecnologías en el emprendimiento, resulta procedente, aunque sea de manera meramente sucinta, hacer referencia a lo que hoy en día en términos generales se entiende por nuevas tecnologías e innovación.

De entre la multitud de definiciones relativas a las nuevas tecnologías destacan: la amplia definición aportada por Castell quien establece que son “el conjunto de tecnologías desarrolladas en el campo de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la televisión y la radio, la optoelectrónica y su conjunto de desarrollo y aplicaciones” (Castells, 1998), la definición de Cabrera “Instrumentos técnicos que giran en torno a los nuevos descubrimientos de la información. Medios eléctricos que crean, almacenan, recuperan y transmiten la información de forma rápida, y en gran cantidad, y lo hacen combinando diferentes tipos de códigos en una realidad hipertexto” (Cabrera, 2000). Y, finalmente, lo dispuesto por UNESCO “El conjunto de disciplinas científicas, tecnológicas, de ingeniería y de técnicas de gestión utilizadas en el manejo y procesamiento de la información, sus aplicaciones; las computadoras y su interacción con hombres y máquinas; y los contenidos asociados de carácter social, económico y cultural”(Unesco, 1982).

En cuanto al concepto de innovación, a continuación se expone una definición cuanto menos explícita de lo que se entiende por innovar: “Una innovación en proceso es la adopción de métodos de producción tecnológicamente nuevos o sensiblemente mejorados, resultado tanto de modificaciones en los equipos o en la organización de la producción como de esas dos modificaciones asociadas y aprovechando nuevos conocimientos.” (Souto Pérez, 2013: 39)

La aparición de la sociedad moderna e industrializada fue impulsada gracias al proceso innovador que ha servido de fuente de inspiración para la mayoría de las naciones desarrolladas. Dentro de este proceso innovador, encabeza el desarrollo tecnológico como factor clave de cambio y evolución precursor económico y

optimizador de recursos. El desarrollo económico se entiende como “el fenómeno que comprende todas aquellas formas de conocimiento y técnicas que explican el creciente dominio de la sociedad humana sobre su medio físico, y su habilidad cada vez mayor para conseguir determinados objetivos.” (Berumen, 2008). Actualmente, son cada vez más las empresas que sitúan el desarrollo tecnológico como factor clave de crecimiento y éxito, centrando gran parte de los esfuerzos y habilidades en la producción de tecnología.

Los avances tecnológicos vienen de la mano de la innovación, de modo que sin innovación no habría ni avances tecnológicos, ni sociales, culturales, económicos etc. Es por esto, que como con anterioridad se ha explicado, grandes economistas como Schumpeter han descrito la importancia de la innovación para el progreso económico.

A lo largo de la historia, es posible observar como la innovación ha estado presente y ha permitido el cambio y el desarrollo. Son muchos los historiadores de la ciencia e historia que consideran que la mayoría de revoluciones industriales que se han dado lugar en la historia son el resultado de un entorno en el que el desarrollo tecnológico era acentuado. De este modo, en los siglos XVIII y XIX, la revolución industrial introdujo un nuevo factor de producción, el capital. Este cambio trajo consigo otros cambios en la organización social así como otros avances tecnológicos como la máquina de vapor.

Más adelante, los avances tecnológicos introdujeron nuevos cambios como el desarrollo del sector servicios, lo que produjo un gran impacto en la economía. Lo que con el tiempo, ha hecho que las empresas de hoy en día cuenten con avanzados medios de procesamiento de la información lo que permite adecuada transformación y aplicación de los conocimientos. Con el desarrollo de nuevas tecnologías, los conocimientos evolucionan quedándose rápidamente obsoletos. La interconexión entre los diferentes mercados es cada vez mayor, al mismo tiempo que el periodo de vida de los avances tecnológicos cada vez son más cortos. Con todo, los cambios traen consigo nuevas oportunidades. Es por es por este motivo, que los avances tecnológicos, que la innovación, ha de concebirse como un “recurso especial”, lo que de acuerdo con el autor Granstrand, se trata de un bien público, no susceptible de ser destruido por el consumo (Granstrand, 1998).

La relevancia de la innovación radica, en la posibilidad de dar solución a los distintos problemas que se nos presentan, mediante la combinación de conocimientos técnicos y no técnicos para la identificación del problema y la búsqueda de la solución oportuna (Dosi, 1988). De acuerdo con este autor, “los paradigmas tecnológicos conducen a innovaciones incrementales basadas en las soluciones adoptadas en una problemática más amplia”, lo que quiere decir, es que es diferente una trayectoria tecnológica se pueden producir ciertos incrementos innovacionales que van en la misma línea o trayectoria, o que se produzca un cambio de paradigma tecnológico que significa una ruptura drástica con lo anterior a través de la innovación. (Dosi, op. cit. 1988: 279)

Las nuevas tecnologías propician nuevos conocimientos, valores y habilidades que a la larga desembocan en inevitables cambios no sólo culturales sino también tecnológicos. Actualmente, es posible observar que aquellos países que muestran un mayor atraso en los niveles de crecimiento y desarrollo económico son los mismo que han sido más reacios a la incorporación de avances tecnológicos, a la generación de conocimiento y la promulgación de la cultura de innovación; aunque esto signifique necesariamente que el desarrollo tecnológico implique siempre desarrollo económico.

Desde el punto de vista económico, el desarrollo tecnológico traspasa los límites de la creación de productos o inventos puntuales sino que se trata de una cultura de fomento de la educación de empresarios y trabajadores, de mejora de la estructura organizativa de una empresa y la optimización de recursos. Para alcanzar estos objetivos, no solo se requiere la incorporación en la empresa de avances y mejoras tecnológicas puntuales sino que se requiere la comprensión de la importancia de estos avances por parte de los directivos, de la necesidad de su implantación y las mejoras que conllevan. Para ello es imprescindible llevar a cabo una labor de formación técnica previa que permita la trasmisión de su importancia desde los altos directivos hasta los trabajadores, lo que definitivamente permitirá el crecimiento de la empresa.

Para los neoschumpeterianos el éxito de una empresa radica en el equilibrio entre la innovación en procesos y en producción, para ello no hay que centrarse tanto en la relación entre estos factores como en la calidad de los mismos. Por ello, para los seguidores de este pensamiento, la elección de las estrategias de una empresa debe de fijarse en base a los recursos disponibles y a la identificación de los directivos con los

proyectos que desarrollan, así como a las características de los sistemas de innovación y producción junto con el grado de rivalidad y uso de tecnología del sector en el que se desarrolla lo que determina el entorno empresarial y a la larga el grado de aversión al riesgo.

Es bien sabido que el proceso de globalización existente en la actualidad conlleva innumerables ventajas, sin embargo no todo es positivo y es que a consecuencia de este proceso de expansión y globalización ha surgido uno de los grandes riesgos a los que se enfrentan los empresarios, que es la pérdida de identificación con la empresa lo que puede llevar al estancamiento tanto económico como tecnológico.

4.2 Concepto y definición de startup

No fue hasta 1981 cuando se produjo lo que se conoce como la “revolución tecnológica”, concretamente cuando IB desarrolló el primer ordenador moderno. A partir de este momento, se ha producido la espectacular evolución del internet. Hoy en día, las nuevas tecnologías evolucionan hacia la movilidad y simplificación, comenzando una nueva era reinada por la información. Pero esta revolución no sólo ha traído consigo un cambio económico, sino también social. Las transformaciones sociales, se caracterizan por que nos encontramos ante una sociedad donde no existen fronteras ni ninguna barrera a la movilidad, se conoce como la “sociedad de las redes” (Castells, op. cit. 2001). En cuanto a la transformación económica se da de la mano del discurso de la “nueva economía” de Estados Unidos, donde toda mejora económica se considera derivada de una mejora tecnológica (Marty, op. cit. 2002: 2).

La introducción de la ofimática en la empresa tradicional fue el paso definitivo para el nacimiento de la cultura de innovación, y con ella el nacimiento de las startups y el fin del taylorismo, permitiendo a cada empleado de la empresa ser dueño del tiempo y de sus tareas pudiendo decidir la estrategia y acciones a llevar a cabo (Alter, 1985). A partir de este momento, los valores predominantes en las empresas cambian radicalmente puesto que la innovación requiere de nuevos conocimientos, ya no se tiene en cuenta tanto los talentos desarrollados hasta el momento como la capacidad de creación, creatividad y desarrollo más precisas pero también más limitadas.

Desde este momento los individuos se encuentran ante una nueva realidad: ya no se trata tanto de integrarse o de formar parte de proyectos ya desarrollados, sino de descubrir, de desarrollar y de crear tus propias aplicaciones. La palabra clave en este nuevo ambiente, en esta nueva cultura de innovación son la formación constante, el cambio y la experimentación, se trata de una cultura especialmente reciente y caracterizada por el avance tecnológico.

En los últimos años, las startups han llamado la atención de negocios internacionales que a su vez han promovido y apoyado el desarrollo del emprendimiento internacional como una teoría que ha de estudiarse como un campo separado. (Knight and Cavusgil 1996, 2005; Madsen and Servais 1997)

Las startups o también conocidas como de “jeunes pousses” de la nueva economía son pequeñas empresas cuyo ámbito de actuación es el mundo virtual: internet. Este nuevo formato de empresa de edad temprana tiene como elemento diferenciador del resto de empresas la apuesta por la innovación. Un startup puede definirse desde un punto de vista general como una organización empresarial que, desde su inicio, busca un el rendimiento empresarial para la aplicación de los recursos adquiridos en el conocimiento de la venta de productos en varios países (Knight and Cavusgil, 2005). Desde un punto de vista más específico, estas nuevas empresas son definidas de la mano de Ferre como las “pequeñas expediciones lanzadas hacia tierras desconocidas: cada una avanza con su innovación -que puede ser un producto o una manera de vender- para implantarse sobre nuevos mercados” (Ferre, 2000). Es decir, las startups son empresas que emprenden una carrera continua para introducirse en un mercado ya conquistado y aprovechar la oportunidad de ser la marca pionera.

Pero no todo son ventajas para este nuevo modelo de empresas, y es que en muchos casos las startups se arriesgan a buscar un mercado inexistente, a ofrecer un producto que no tiene seguidores, a proponer alternativas arriesgadas que carecen de compradores. Esto se debe a la dificultad de realizar estudios de mercado en una economía desconocida, por ello los empresarios detrás de este tipo de empresas deben realizar un “business plan” basado en un modelo caracterizado por las bajas en un primer momento pero con efectos retardados (Xardel, 1997), es decir, lo que deberían

hacer estos empresarios es advertir con antelación la pérdida de dinero para después ser realmente rentables.

Por esta razón, para comprender cómo este tipo de empresas llegan a ser rentables, es preciso mencionar el papel que realizan los inversores, puesto que gracias a su apuesta por el desarrollo de la economía y por su interés en ganar dinero de manera rápida se atreven a prestar el capital necesario a los emprendedores para desarrollar sus ideas. La idea de negocio para estos inversores consiste en comprar una parte importante de del capital de la startup siendo la otra parte perteneciente a los propios empresarios con el objetivo de vender luego esa participación a otros inversores triplicando su valor. Por esta razón se dice que las startup son empresa que arriesgan por el de valor de una innovación y sobre un mercado potencial.

Otra diferencia remarcable existente entre las empresas de nueva creación o startup y el modelo tradicional de empresas radica en que la empresa tradicional se construye sobre un modelo basado es que en vez de construirse a un ritmo lento se desarrollan a gran velocidad y con mucho riesgo. Por lo que a modo de resumen, las diferencias básicas existentes entre las startup y el modelo tradicional de empresa radican en: la innovación, el riesgo y la necesidad de fuerte financiación.

Las startup deben estar preparadas para un constante cambio y evolución, deben de aceptar rápidamente la posibilidad de fracaso y estar abiertos a la mutación hacia un nuevo proyecto, es por este motivo que carecen de estructura básica. Carecen de organigramas propios de la empresa tradicional, se dice que mientras que el modelo tradicional es conocido como “una red social fija” las startups se definen como una “red social improvisada” (Granovetter, 2000: 14).

Las startup a diferencia de la empresa tradicional sólo cuenta con una red variable e informativa basada en vínculos variables, donde nada se fija definitivamente, caracterizadas por aparecer y desaparecer aleatoriamente. Los componentes de la startups no están sujetos a ninguna prohibición de actuación, como resultado de la carencia de organigrama, cada uno actúa libremente con escasos niveles jerárquicos y con un gran número de trabajadores temporales (Chiapello, 1998).

Este tipo de empresas no sólo se diferencian de las tradicionales por el modo de organizarse y trabajar, se trata de una nueva cultura, en la que el traje se sustituye por las deportivas, el horario rígido por un horario flexible hasta con la posibilidad de trabajar desde casa y el lenguaje técnico por las conversaciones informales. Los formalismos, por lo tanto, quedan relegados a un segundo plano, el plano con el exterior, el contacto con los clientes y empresas extranjeras.

Sin embargo, para garantizar el funcionamiento de la empresa es necesario cubrir las carencias de reglas con la identificación estrecha y fuerte de los empleados con la empresa, y es que el capital humano que integra este tipo de empresas es la clave de su éxito. Esto se debe a que la unidad y supervivencia de estas empresas se centra en la red social que conforman los empleados y que en definitiva determina el trabajo y los resultados.

Figura 3: Tabla de comparación modelo tradicional y startups

	Modelo tradicional	Startups
Objetivo inicial	Desarrollo de Plan de negocios	Validación del modelo
Proceso	Planear y ejecutar	Experimentar y explorar
Enfoque	Producto	Mercado
Mentalidad	Evitar fallar	El fallo es parte del crecimiento
Adaptado para	Pymes	Negocios de alto impacto
Fuente de financiación	Préstamos	Fondos privados

Fuente: Elaboración propia a partir de la información previamente desarrollada

Resulta necesario añadir que, de acuerdo con el autor Blank el objetivo de una startup no es tanto ser una startup, sino llegar a ser una empresa. De este modo, dice Blanck: “una startup realmente está diseñada para buscar algo; primero que todo algo repetible (encontrar procesos de ventas, mercadeo e ingeniería que sean repetibles), escalable (que la inversión genere utilidades, de lo contrario es ir a la quiebra) y sobretodo la búsqueda del modelo de negocio (manera/método en que una empresa crea

valor para sí misma al mismo tiempo que entrega productos o servicios a sus clientes)” (Blank S, 2012).

Figura 4: Ranking startups españolas

Regional Ranking	Global Ranking	Startup	SRScore	SRWeb	SRSocial
1	35	Menéame	89,992	90,661	65,556
2	92	Tuenti	86,796	86,326	61,670
3	100	FXStreet.com	86,620	85,323	65,539
4	108	Minube	86,195	84,586	65,677
5	116	InfoJobs	85,982	83,561	70,028
6	137	SocialBro	85,406	84,870	52,719
7	152	Nusuu	85,148	83,516	62,636
8	154	Privalia	85,008	81,917	70,825
9	183	Osclass	84,392	87,629	16,168
10	225	Fon	83,460	83,732	40,678

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de StartupRanking (<http://www.startupranking.com/top/spain>)

Para concluir este apartado, se advierte necesario hacer una breve pero aclarativa referencia al papel que juegan las startups en España. En el gráfico superior es posible observar cómo España cuenta con startups que tienen un gran reconocimiento a nivel internacional. Esto se debe a que en España este nuevo tipo de compañías supone una alternativa tentadora, especialmente para los recién graduados que ante las escasas expectativas de encontrar trabajo o de encontrar un trabajo acorde a sus intereses es

relativamente bajo. Una de las formas más recurridas para afrontar la crisis y la falta de empleo ha sido el desarrollo de nuevas compañías de base tecnológico. El hecho de que se haya recurrido a este tipo de empresas como último recurso ante la ausencia de empleo no lleva consigo siempre consecuencias positivas.

Por un lado, es cierto que actualmente España es el segundo país con mayor número de incubadoras y aceleradoras de Europa tal y como lo describe Javier Santiso director ejecutivo de Global Affairs & New Ventures en Telefónica en una entrevista realizada por el periódico ABC “España es el segundo país en Europa en número de aceleradoras e incubadoras [...]. Entre 2007 y 2013 en España el número de aceleradoras ha pasado de 5 a 40, lo que supone un aumento de más del 600%”, lo que lleva consigo importantes consecuencias positivas para España.

Sin embargo, por otro lado, incentiva a personas que carecen de la capacidad y formación necesaria, a lanzarse a proyectos que en la mayoría de los casos acaban en fracaso, sin estar preparados para enfrentarse a ello.

Por este motivo, aunque parece ser que el emprendimiento en España cada vez ocupa un lugar más importante, y que las startups juegan un rol imprescindible a la hora de ofrecerse como una alternativa a la opción tradicional de empleo, resulta imperioso incidir en la necesidad de formación de personas con la capacidad y las habilidades necesarias para actuar como emprendedores, tanto a nivel intelectual como a nivel práctico. Formar a personas que tengan habilidad para desarrollar y poner en práctica ideas nuevas e innovadoras, que tengan mentalidad de líderes, capacidad de gestionar y de afrontar un fracaso.

4.3 Concepto y definición de lean startup

El método Lean startup es la combinación de técnicas de desarrollo rápido y ágiles, basado en la adaptación y aprendizaje, cuyo objetivo es la reducción de la incertidumbre de realizar nuevos proyectos que en fase inicial carecen del conocimiento necesario de los mercados, de la localización de los clientes además de que carecen de la financiación necesaria para reducir dicha incertidumbre (Blank yDorf, 2012).

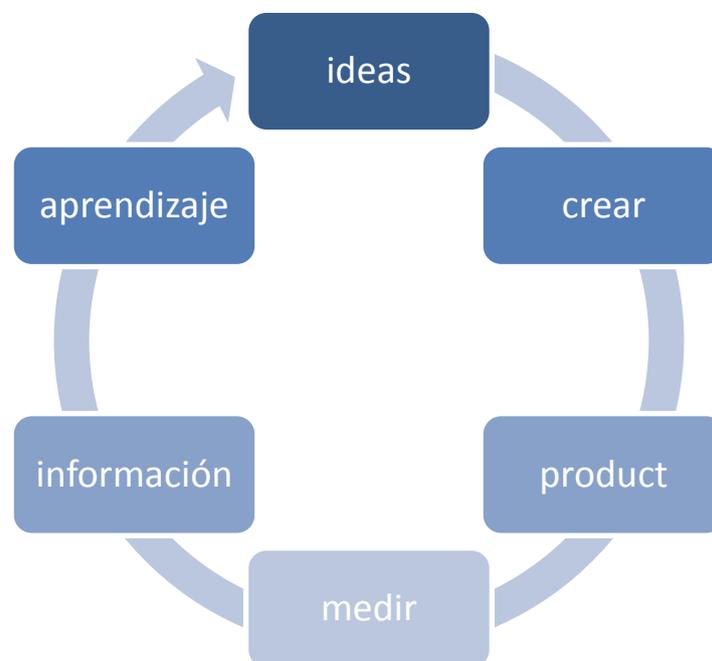
Este método surge por primera vez en Silicon Valley y llegó al resto del mundo gracias a la labor de Eric Ries en 1998, Steve Blank y otros cuyo objetivo es crear “una

organización temporaria en búsqueda de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable” (Blank, op. cit. 2012). Puede, definirse de este modo, como “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema (...) es un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito.” (Ries, 2011).

El principio según Franklin Scipion sobre el que se sustenta el método Lean startup es muy sencillo y se resume en:

- Se necesita una idea, y esa idea contrastarla en el mercado.
- Una vez tenemos la idea, crear el producto basado en esa idea y lanzarlo cuanto antes al mercado
- Medir el resultado de las ventas en el mercado a través de analítica web o de datos de conversión en un funnel tradicional Offline
- Aprender del mercado mediante ciclos repetitivos para seguir mejorando o por lo contrario abandonar (Franklin Scipion, 2008).

Figura 5: Principio sobre el que se sustenta el método Lean startup



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en el artículo de Franck Scipion

A través de este método, lo que se pretende es eliminar todas aquellas actividades que sólo complican la actividad y no aportan nada al cliente, con el objetivo de hacerlo más sencillo. El método se basa en un ciclo de feedback de “Crear-Medir-Aprender, que permite saber qué hacer en cada momento para evitar el fracaso, ya sea introduciendo innovaciones que permitan cambiar por completo al producto o manteniéndose en la misma línea. La idea es reducir el número de fracasos de las startups entre los nuevos emprendedores, mediante un plan de negocios bien elaborado, una estrategia eficaz y estable y una exhaustiva investigación de mercado para evitar toda incertidumbre.

Esta metodología se realiza en cuatro pasos (Blank, op. cit. 2013):

- **Descubrimiento de clientes:** en esta etapa lo que se pretende es tratar de comprobar que la hipótesis planteada sobre el cliente en el plan de negocio es válida. Lo que se ha de realizar de determinar quiénes serían los potenciales clientes para el producto o servicio que se va a ofrecer, y si a través de dicho producto o servicio se resolverá el problema que les acontece. Es decir, si existe o no un mercado potencial.
- **Validación de clientes:** en esta etapa, se debe elaborar una propuesta de valor y comprobar si esta es válida, esto es, si los posibles clientes que hemos descubierto en la fase anterior reaccionan positivamente ante el plan elaborado.
- Estas dos etapas son imprescindibles, puesto que se trata de localizar el mercado y los clientes potenciales y una vez localizados establecer una propuesta de valor y estrategias correspondientes para la venta del producto o servicio que se pretende presentar. A partir de estas etapas.
- **Creación de clientes:** en esta fase, el objetivo consiste en fidelizar a los clientes localizados y garantizar de este modo las ventas
- **Construcción de la compañía:** finalmente, todos los conocimientos adquiridos han de aplicarse para la creación de la compañía. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El proceso de Lean startup consiste en combinar nuevos clientes, con instrumentos de desarrollo de software y prácticas del Lean Manufacturing en una estructura para el desarrollo de productos y negocios rápida y eficientemente (Croll & Yoskovitz, 2013).

Este nuevo proceso comenzó a implementarse en pequeñas compañías con perspectiva de crecimiento, pero con el tiempo se ha ido generalizando llegando a desarrollarse por grandes compañías con el objetivo de innovar. Se trata de alcanzar rendimientos a través de un proceso que permite diferenciar que es lo que retrasa a una compañía para dejarlo de lado y desarrollar nuevas tecnologías que le permitan moverse rápidamente, haciendo que el espíritu emprendedor sea accesible a nuevas empresas aportadoras de ideas innovadoras. En esta misma línea Blank afirma que este método “es el mapa de la innovación del siglo XXI. Las ideas del método Lean startup abrirán paso a la siguiente revolución industrial” (Blank, op. cit. 2013).

En palabras de Trimi y Berbegal-Mirabent “even though the lean startup approach is still in an embryonic stage, it has attracted much attention in recent years among entrepreneurs, technologists and investors. Yet, this research topic certainly constitutes an interesting research stream to better understand the process of starting up a new venture”. Lo que el autor quiere decir con estas palabras, es que a pesar de que el método Lean startup es relativamente reciente y se encuentra en una etapa de crecimiento cada vez atrae la atención de más emprendedores (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

5. ANÁLISIS CASUÍSTICO: "CRITIZEN"

5.1 Proceso de creación y desarrollo

Hasta aquí se ha estudiado la evolución del emprendimiento, la relevancia del espíritu emprendedor y su relación con la economía. Así mismo, se ha estudiado el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías en el ámbito del emprendimiento y la importancia del papel de las startups hoy en día.

A partir de este momento, se intentará aplicar todo lo dispuesto con anterioridad a la práctica, a través del estudio de un caso específico, en concreto, el estudio de una reciente startup que se ha lanzado en España llamada **"Critizen"**.

Aunque es cierto que lo que se va a realizar es el plan de negocio de la startup, que es más propio del campo de estrategia empresarial más que de comportamiento, he considerado oportuno utilizar las diferentes técnicas de análisis estratégico tales como Porter, Pest, DAFO, etc. Para en definitiva localizar de la manera más precisa posible las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas con las que cuenta la compañía, para poder analizar por mí misma las probabilidades de viabilidad de esta empresa. Pero sobretodo, para demostrar que para desarrollar una startup, o cualquier negocio en general, no se requiere tanto que la idea sea revolucionario como tener las aptitudes necesarias para desarrollarla, en definitiva poner en evidencia lo que se ha venido diciendo a lo largo del trabajo.

La idea de Critizen a grandes rasgos consiste en una aplicación que sirve para criticar una empresa, marca, establecimiento local, institución pública o política, sin tener que esperar colas, llenar formularios, dar la nota o perder el tiempo. Aunque el objetivo principal de la startup es dar a los usuarios la oportunidad de quejarse, también se da la posibilidad de elogiar a las empresas sobre cualquier aspecto referente a cualquier empresa de manera rápida y sencilla, y compartir dichas opiniones con el resto de usuarios para advertirles, compartir frustraciones o para hacer que dichas opiniones se les haga llegar a las empresas en cuestión.

Los pasos seguidos para analizar la startup elegida son los siguientes (Evans, V. 2012):

- **Planificación:** Se trata de establecer las razones por las que se lleva a cabo esta idea de negocio.
- **Análisis externo:** Se trata de analizar el entorno en el que queda inmersa la empresa. A través del análisis PEST y el análisis Porter.
- **Análisis interno:** Se establece la Cadena de Valor de la empresa, identificando las fortalezas y las oportunidades.
- **Plan estratégico:** Se establece la estrategia que utilizará la empresa para poder ingresar a la industria.

Los siguientes tres puntos serán objeto de análisis en el siguiente apartado: “Viabilidad de la compañía”. Mientras que los apartados anteriores, han sido desarrollados a través de diferentes análisis y estudios generales para llegar a las conclusiones oportunas, los siguientes apartados ha sido posible desarrollarlos gracias a la información obtenida de Karina García, miembro del departamento de marketing de la compañía, con la que tuve la suerte de contactar vía email. Aunque la posibilidad de realizar una entrevista no ha sido posible dado su apretada agenda, me facilitó toda la información precisa sobre la startup y de difícil acceso por internet.

- **Plan financiero:** Se determinará a grandes rasgos como ha sido financiada la empresa.
- **Plan de marketing:** El plan de marketing se ha desarrollado gracias a una en primer lugar la realización de una encuesta sobre una muestra de 150 personas, con la que se consigue el feedback necesario para moldear la startup. Y otra serie de medidas destinadas a la captación de usuarios y empresas.
- **Conclusiones y visión de futuro:** mediante la aplicación de lo dispuesto en los apartados anteriores, se extraerá la conclusión oportuna y la visión de futuro que en mi opinión tiene la compañía.

5.1.1 Planificación

A continuación, se establecerán las razones por las que se consideró la creación de una plataforma donde las personas pudieran realizar quejas hacia cualquier tipo de empresa.

1. Para dar la posibilidad a los consumidores de expresarse y principalmente de quejarse – cuando una persona recibe un mal servicio o está descontenta con un producto, quiere comunicárselo al resto del mundo. Lo mismo, ocurre, aunque en menos medida cuando algo te gusta o sorprende gratamente.

2. Para dar la posibilidad de informarse - Los procesos para interponer quejas son poco útiles (o son largos, tediosos, o no llevan a ningún sitio). No existe un sistema de quejas universal donde:

- se pueda valorar cualquier cosa (de un hotel a un plato de pasta o un político).
- se recojan todas las valoraciones y comentarios para consulta de los usuarios. Es decir, que un usuario pueda ver la valoración de “Casa Lucio” o incluso buscar “Restaurantes mejor valorados de Madrid”.

3) En la era de la revolución de la comunicación, no se puede hacer oídos sordos a las críticas, las marcas deben gestionar su reputación online.

- saber la opinión del cliente: a veces los clientes no piden directamente hojas de reclamaciones, por lo que es muy difícil saber cuáles son las quejas de los clientes para poder corregirlas. Se necesita un canal de comunicación (fácil de reportar y fácil de contestar).
- Mejorar la relación con el cliente, mejorando todo aquello que sea objeto de crítica y queja. Que los clientes sientan que sus quejas son escuchadas y se toman en consideración.

5.1.2 Análisis externo

El objetivo del **análisis PEST** es la obtención de la máxima información posible acerca del entorno en el que se integra la compañía para desarrollar las estrategias presentes y futuras de la compañía (OIT, 2005).

El análisis PEST implica realizar un estudio del entorno de España, puesto que es el lugar elegido para lanzar la plataforma. El estudio tiene que cubrir el plano político, económico, tecnológico y sociocultural. La información que debe ser objeto de análisis será en el plano económico el crecimiento económico, tipos de interés, gastos, tipo de cambio y tributación; en el plano político legislación, estabilidad política,

política fiscal, etc.; en el plano tecnológico costes de energía, innovaciones recientes, gastos en investigación y en el plano sociocultural demografía, educación, bienestar etc. En el caso de España a largo del trabajo se ha hecho referencia más concreta de estos entornos que puede resumirse de la siguiente manera.

España actualmente se encuentra inmersa en una crisis económica de la que parece estar saliendo con gran lentitud. El plano político no resulta de gran ayuda, en tanto que existe una fuerte inestabilidad política derivada de la gran corrupción y la inseguridad ciudadana. A pesar de este panorama, parece que los ciudadanos cansados de no encontrar trabajo han encontrado una alternativa a la salida del país en busca de nuevas oportunidades, y esto es la creación de sus propias compañías. El desarrollo de las nuevas tecnologías, han permitido que surjan nuevas oportunidades, nuevas formas de emprendimiento en España que han sido altamente aprovechadas lo que parece haber permitido mejorar en cierto grado la situación laboral. Finalmente, el plano sociocultural, es el que más puede preocupar, puesto que existe una falta de formación de emprendimiento imprescindible para saber gestionar este tipo de compañías, además de la poca ayuda destinada por parte del gobierno a la implantación de innovaciones y desarrollo de nuevas empresas (por ejemplo falta de subvenciones).

En cuanto al **análisis de las cinco fuerzas de Porter**, estas se dividen en (Porter, 1987):

- a. Amenaza de nuevos competidores: el principal competidor de Critizen es La OCU (Oficina de Consumidores y Usuarios), que se trata de una aplicación que permite que el usuario, como consumidor, vehicule sus quejas y protestas sobre un producto/servicio/establecimiento que haya probado y deje comentarios en su propia protesta o las de otros usuarios. Otros competidores a tener en consideración pueden ser Jotly, Ness, Stamped, Suggestion Box, Yelp y Trip Advisor.
- b. Rivalidad entre competidores: de entre los competidores establecidos en el apartado anterior, el que más puede y debe preocupar a Critizen es La OCU. El resto de competidores, aunque están dirigidos hacia el mismo mercado que Critizen, Critizen y OCU son más específicos ya que se centran en concreto en

la posibilidad de criticar, por lo que existirá una fuerte rivalidad entre ambos³. Aunque también existe un riesgo latente de entrada de nuevos competidores al ser un mercado de libre acceso (escasa barreras de entrada).

- c. Poder de negociación de clientes: actualmente existen una única empresa disponible para los clientes para realizar libremente y de manera eficaz críticas, por lo que el poder de negociación será escaso, en cuanto a las empresas que formen parte de la plataforma, aunque son imprescindibles, a cambio ellas obtienen la posibilidad de mejorar su imagen y de satisfacer al cliente atendiendo a sus quejas por lo que el poder de negociación será también bajo.
- d. Poder de negociación de proveedores: el desarrollo de un startup requiere de informáticos especializados en este tipo de compañías, en tanto que cada vez son más los estudiosos de este campo, la oferta de proveedores es muy grande por lo que el poder de negociación escaso.
- e. Sustitutos: cada vez la gente tiende más a realizar críticas vía periódicos y blogs dónde comparten opiniones de manera fácil y cómoda.

Figura 6: Tabla resumen cinco fuerzas de Porter

	BAJA	MEDIA	ALTA
Competidores		×	
Rivalidad			×
P.N. Compradores	×		
P.N. Proveedores	×		
Sustitutos		×	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información descrita con anterioridad.

Resumiendo los dos análisis realizados, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- **Como amenazas**: una falta de formación y de apoyo gubernamental al emprendimiento, dificultad de encontrar financiación privada imprescindible para las startups como consecuencia de la crisis interna. Un fuerte competidor en el mismo campo y otros medios de queja como en los periódicos.

³ ANEXO II

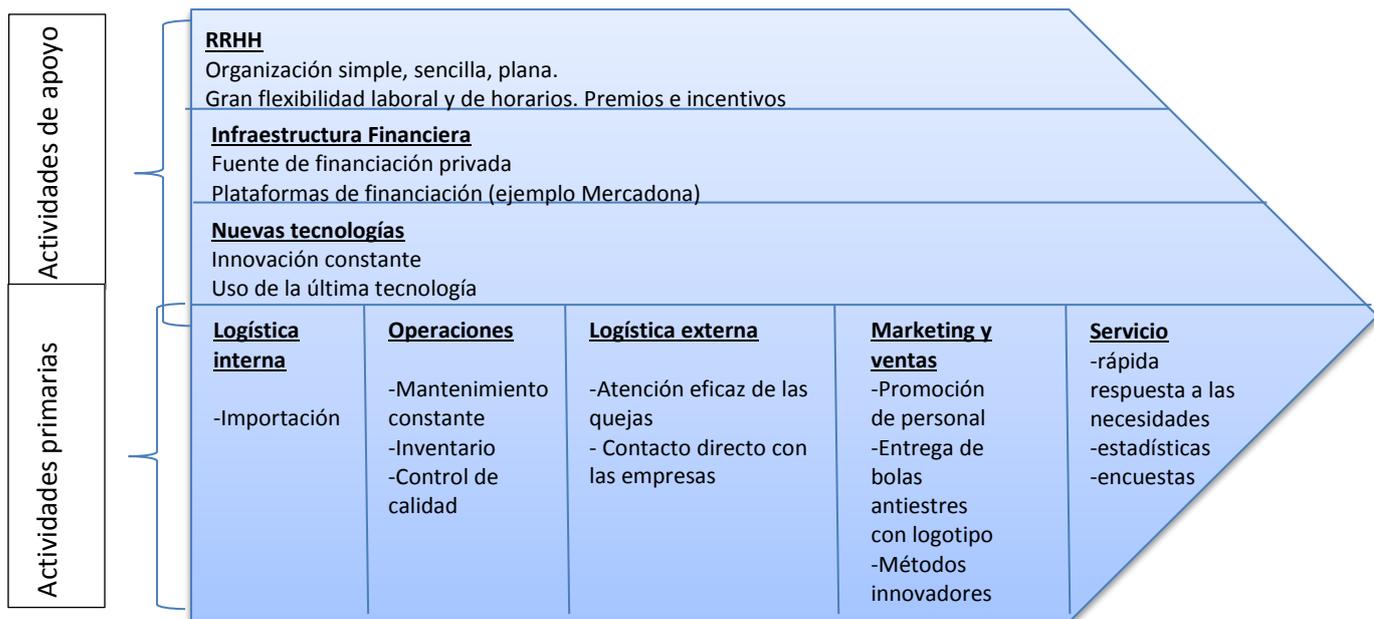
- **Como oportunidades:** Un creciente aumento del desarrollo de startup y de usuarios atentos a las nuevas ofertas y un escaso poder de negociación de compradores y proveedores.

5.1.3 Análisis Interno

Para el análisis interno de la compañía Porte propone realizar una cadena de valor. Se trata de analizar cada una de las unidades que componen la cada en concreto, para poder compararlo con el desempeño de otras empresas y crear una ventaja competitiva. El modelo de cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción siendo cada función una actividad (Porter *op. cit.*, 1987).

De manera sintética, en el cuadro posterior se resume cual sería la cadena de valor que a mi parecer la compañía debería llevar a cabo:

Figura 7: Cadena de valor Critizen



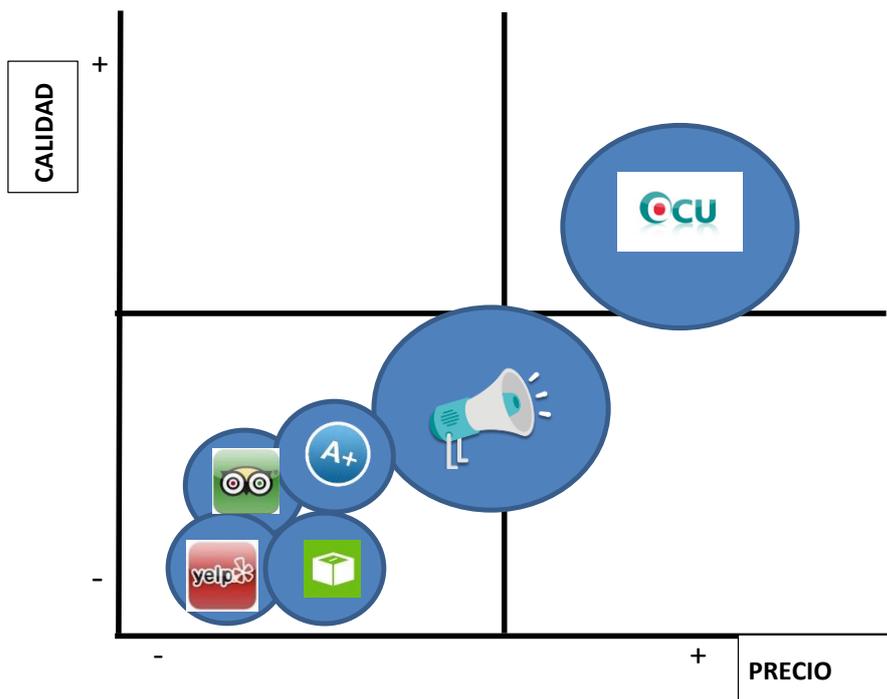
Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Plan estratégico

A través del análisis interno y externo que se ha realizado de la compañía, nos permite realizar un **análisis DAFO** (Pedrós y Guitierrez, 2005), de las oportunidades y amenazas en el ámbito externo y las fortalezas y debilidades en el ámbito interno. Que pueden resumirse en:

- **Oportunidades:** ciudadanos cansados de estar en el paro y con ganas de innovar, gran cambio tecnológico disponible para ser aprovechado.
- **Amenazas:** dificultades de financiación y poco apoyo gubernamental
- **Fortalezas:** innovación constante y equipo motivado y con experiencia.
- **Debilidades:** fuerte competidor

Figura 8: Matriz grupos estratégicos Porter.



Fuente: propia

El objetivo de este análisis es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, adoptando las medidas oportunas. A través del **análisis CAME** (Pedrós y Grutierrez, *op. cit.*, 2005), se pretende adoptar la mejor estrategia que permita mejorar las oportunidades y fortalezas de la empresa. Para el caso de Critizen, considero que la mejor estrategia es la de reorientación, ya que existen debilidades en el entorno, pero es una empresa con grandes fortalezas. Para ello medidas a llevar en marcha pueden ser, entre otras, la internacionalización de la empresa captando empresas de índole internacional fuertemente demandas y que la OCU no tenga que permita a la empresa captar nuevos usuarios, así como mantener una constante innovación y mejora de la calidad de la plataforma ofrecida.

En tanto que el mercado al que se dirige la plataforma es muy amplio, y puesto que como se ha mencionado con anterioridad existen varios competidores, considero que la mejor forma de consolidarse en el mercado es a través de la **diferenciación**. Se trata de que se lance la compañía de manera que sea percibida por el cliente como un valor único que permita identificarlo.

5.2 Viabilidad

Lo que pocos saben, es que Critizen surge a partir del fracaso de otra app lanzada por las mismas personas ya hace varios años. En pocas palabras, la descripción de la plataforma previa a Critizen conocida como **The Ranking**, era una plataforma destinada a que los usuarios votaran acerca de cualquier tema de actualidad, dando lugar a rankings que permitieran a los mismos saber, desde cual es el mejor restaurante de Madrid hasta el mejor futbolista del mundo. La principal razón que llevó a The Ranking a fracasar fue la **falta de recurrencia** de los usuarios que visitaban la web. La recurrencia consiste en términos generales en el número de veces que un usuario se mete en la página, ya sea al día, a la semana o al mes.

La pregunta es, ¿Por qué tiene tanta importancia la recurrencia? Para garantizar la viabilidad de una empresa, no importa tanto que 7000 usuarios accedan por primera vez a la página, como que dichos usuarios repitan la navegación en la web. De modo que, una vez se pasa el “periodo de prueba” por así llamarlo, el periodo en el que la compañía se da a conocer y los usuarios acceden a ella presos de la curiosidad, lo que permite a la empresa conocer si los usuarios están interesados en la compañía, si utilizan la app y sí que les resulta útil e interesante, es efectivamente el número de veces que acceden a ella.

Por lo que, ante la falta de recurrencia de la primera plataforma, sus fundadores fueron capaces de aceptar la derrota y disolver la compañía. La diferencia entre estos fundadores y cualquier otra persona que crea nuevas compañías, es que ellos supieron aceptar la derrota, pero no se dieron por vencidos, sino todo lo contrario aprendieron de sus errores y siguieron adelante, desarrollando una nueva idea.

¿Cuál es la ventaja competitiva que supieron aprovechar los fundadores? Gran parte del trabajo realizado para lanzar su primera plataforma, servía de base para la

nueva plataforma, en tanto que se trataban de startups muy similares, enfocadas hacia el mismo tipo de usuarios, por lo que los estudios realizados con anterioridad también eran aprovechables en cierta medida, lo que hacía que los costes financieros se redujeran en casi la mitad.

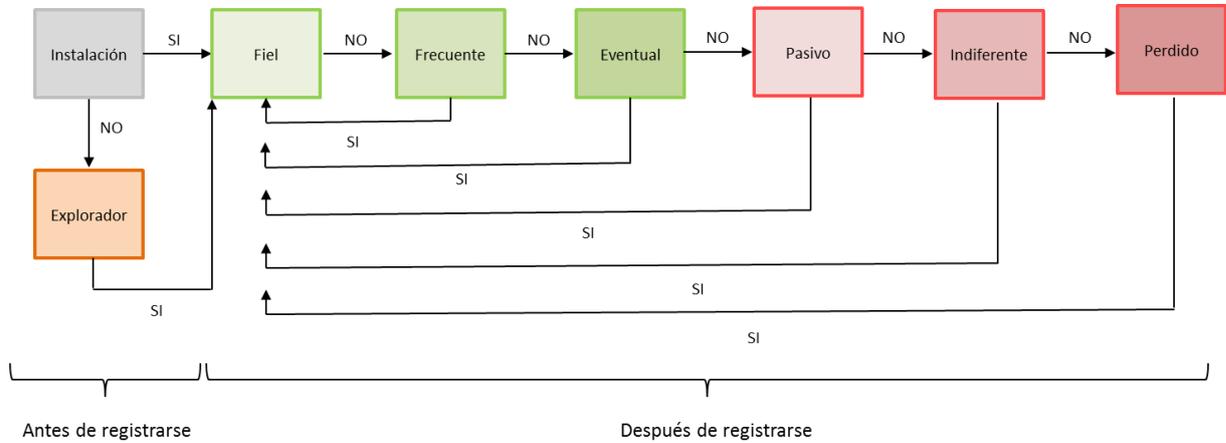
El principal objetivo de sus fundadores era corregir el error de las recurrencias de The Ranking. Consideraron que a través de la idea que iban a lanzar que se dieran las recurrencias era mucho más sencillo. Para ello se daría protagonismo en la app a aquellas críticas que más repercusión estuvieran teniendo, debido a que:

- Cuántos más comentarios tuvieran las críticas, más gente se iba a sumar, y más veces se comparte dicha crítica
- Generalmente, las críticas con mayor repercusión son las de mayor actualidad, por lo que ofrece la posibilidad de visualizar rápidamente la actualidad con más sencillez.
- El usuario que realiza dicha crítica quedará motivado al sentirse protagonista.

Lo que quieren los fundadores, es que las críticas se expandan dentro y fuera de la aplicación, que el contenido se expanda lo máximo posible (compartiendo las críticas a través de otras redes sociales como Facebook y Whatsapp) y de este modo se ree una comunidad a través del contenido. ¿Qué medidas han implantado los fundadores para garantizar dicha expansión, y en definitiva la recurrencia?. Son dos las medidas que han implantado para garantizar la recurrencia:

- **Método “Evolución +1”.** La aplicación sólo permite que se expanda la crítica fuera de la aplicación cuando x personas se hayan sumado a la crítica, ésta se hace colectiva y se puede publicar en medios. Ejemplo: “ya somos 300, quedan 200 para poder enviarla, ayúdanos a moverla...”
- **Notificaciones** para que el usuario vuelva a entrar en la aplicación. Las notificaciones son una manera de estar en la mente del usuario, recordarle que existimos, e informarle cuando su crítica tiene movimiento.

Figura 9: Sistema de notificaciones diferenciador de perfiles



Fuente: Ajena proporcionada por la compañía.

Figura 10: Tabla notificaciones según el perfil de usuario.

TIPO	USUARIO	DESCRIPCION	ENVIO	TIEMPO
0	Explorador	Usuarios curiosos	Una vez	10 días
1	Eventual	Usuarios que llevan 20 días sin meterse	Comienzo ciclo	20 días
2	Pasivo	Usuarios que llevan 40 días sin meterse	Comienzo ciclo	40 días
3	Indiferente	Usuarios que llevan 50 días sin meterse	Comienzo ciclo	50 días
4	Indiferente	Usuarios que llevan 70 días sin meterse	Comienzo ciclo	70 días
5	Perdido	Usuarios que llevan 80 días sin meterse	Comienzo ciclo	80 días

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la compañía.

La idea es conseguir recurrencia con la generación, de forma natural, de perfiles “Expertos” con un gran volumen de comentarios útiles que aportan soluciones eficaces a las críticas de otros usuarios. Un **usuario “experto”** se generará automáticamente cuando tenga **N** comentarios a críticas que hayan sido útiles para los usuarios. Al crear una crítica se puede ofrecer la opción de pasar el altavoz, permitiendo que esa crítica llegue a los usuarios que tienen un perfil de “Expertos” en un topic.

5.2.1 Plan financiero

Como ya se ha comentado, la principal ventaja competitiva con la que cuenta Critizen es la de haberse lanzado sobre la base de otra startup fracasada pero muy similar que ha servido de base, en muchos sentidos, para la nueva plataforma.

Es por este motivo, como explica Karina García, que los gastos de financiación han sido especialmente reducidos para la empresa, pero con ello no quiere decirse que hayan sido nulos, pero sí que prácticamente todo el plan de financiación realizado para The Ranking (incluido el plan de inversores, de financiación, de costes, de ingresos, de equilibrio y de tesorería) fue utilizado y aprovechado para Critizen.

Inicialmente la plataforma The Ranking se financió a través de los préstamos participativos de los socios de la compañía. Como se ha comentado en el trabajo, uno de los principales problemas a los que se enfrentan los emprendedores en España, es a la falta de financiación. Por este motivo, muchos de estos emprendedores esperan hasta conseguir por sus propios medios los recursos necesarios para lanzar sus proyectos, lo que en muchos casos es un gran error ya que puede suponer una oportunidad perdida. Estos emprendedores, son un ejemplo de esto, en lugar de buscar financiación privada o pública (por ejemplo a través de lanzaderas de financiación de empresas como la de Mercadona), recurrieron a los préstamos participativos.

En cuanto a Critizen, se financió inicialmente a través de rondas de financiación a la que acuden diferentes accionistas como inversores. Sin embargo, su objetivo primordial es la expansión internacional, lo que requiere una gran inversión. Por este motivo plantean realizar una siguiente ronda de financiación en EEUU con el principal objetivo de buscar nuevos clientes y con ello nuevos beneficios. Para esta nueva ronda

de financiación, pretenden constituir una corporación en Delaware, para que sea desde EEUU donde se lance Critizen y así encontrar un inversor americano.

5.2.2. Plan de Marketing

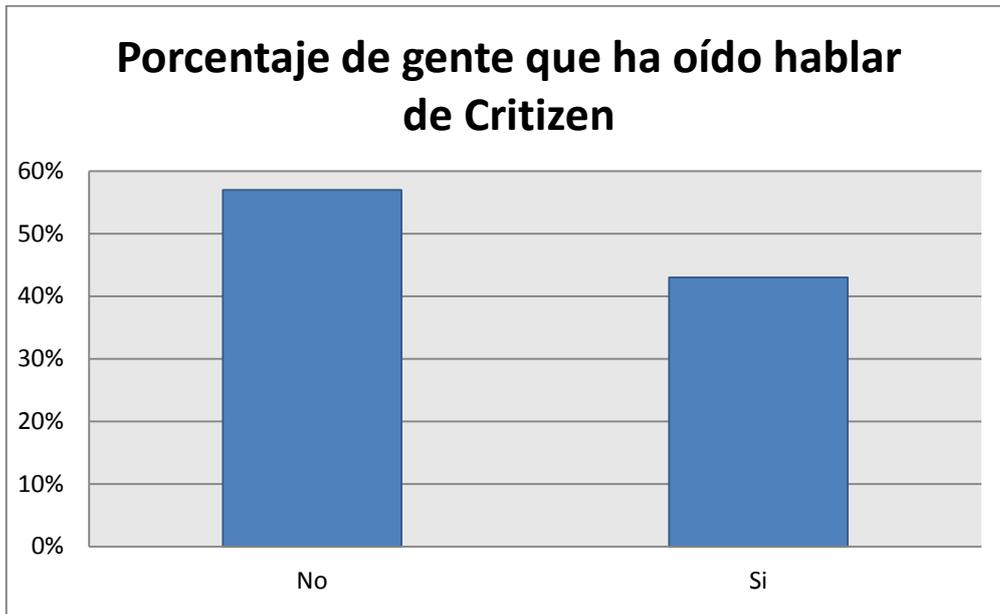
Para el plan de Marketing, tiene una importancia característica el análisis interno y externo realizado con anterioridad, en tanto que el objetivo consiste en identificar el valor que la compañía aporta a los usuarios que la utilizan (Sainz de Vicuña, 2008).

Por ello he considerado oportuno realizar una **encuesta**, entre mis compañeros y amigos, haciendo preguntas relativas a la startup. Aunque la muestra utilizada para la encuesta no es totalmente representativa, en tanto que la gente que ha respondido a ella se encuentra en un rango de edad entre los 18 y 28 años, puede servir de orientación inicial ⁴.

En tanto que se trata de una startup muy reciente puesto que fue lanzada en el mes de enero, la encuesta pone de manifiesto que más de la mitad de las personas encuestadas (teniendo en cuenta que contestaron a la encuesta alrededor de 150 personas) nunca habían oído hablar de Critizen. Este dato no es demasiado alarmante, puesto que, como he dicho hace menos de dos meses que se dio a conocer esta startup, sin embargo, cuando se le pregunta a los encuestados si recurriría a esta herramienta para quejarse de alguna empresa, los resultados son bastante equitativos en cuanto a los que sí que recurrirían a ella y los que no. Esta respuesta es bastante importante, la mitad de los encuestados no necesitan recurrir a esta herramienta, por lo que la empresa deberá de preguntarse cuál es el motivo de esto. Puede ser que existan herramientas ya similares a las que suelen recurrir los usuarios, o puede simplemente que los encuestados no consideren útil esta herramienta porque no crean que las empresas lo vayan a tener en cuenta.

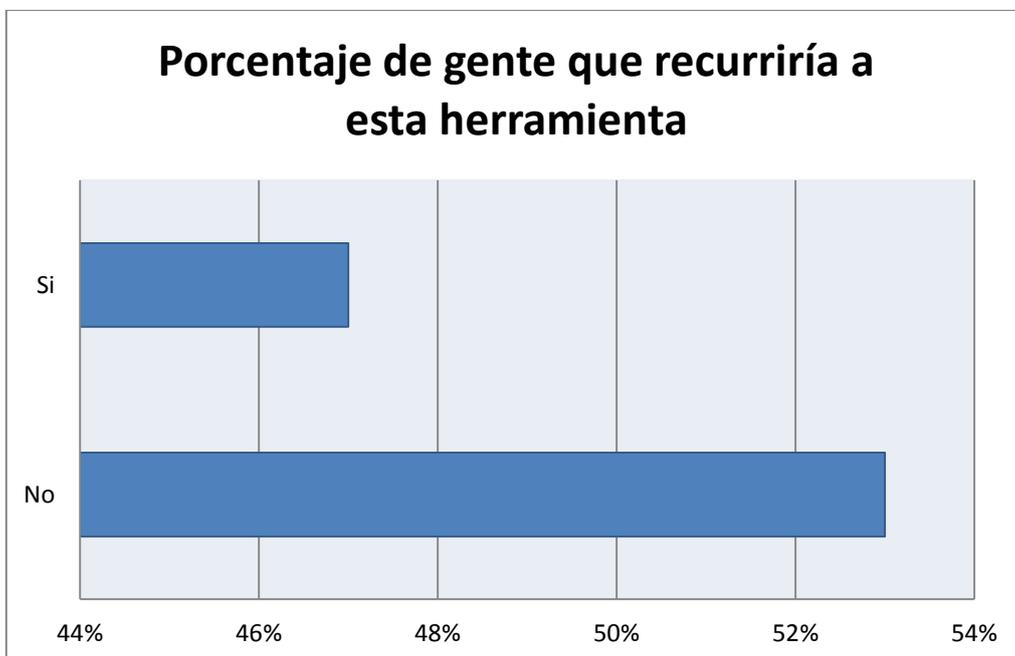
⁴ ANEXO IV

Gráfico 4: Porcentaje de gente que ha oído hablar de la startup Critizen



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos adquiridos de la encuesta (ANEXO II).

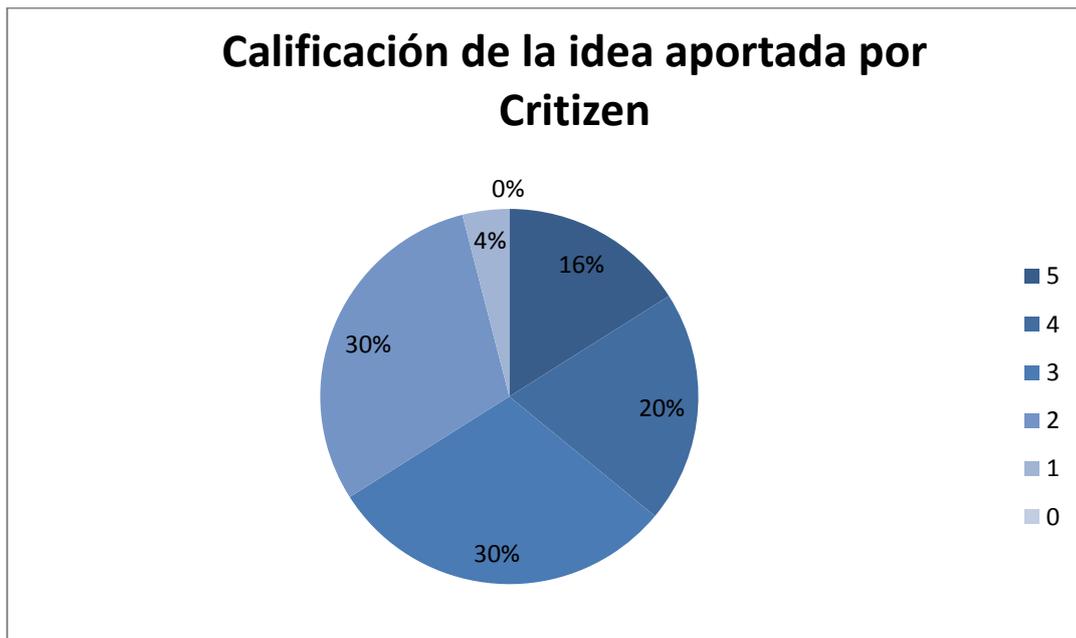
Gráfico 5: Porcentaje de gente que recurriría a esta herramienta



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos procedentes de la encuesta (ANEXO II)

En cuanto a la concepción que los encuestados tienen de la idea desarrollada por la startup en concepto de idea innovadora o creadora, los resultados son mayores en cuanto a que la idea no es demasiado innovadora. Como se puede observar en el siguiente gráfico, la media de los encuestados sitúa a la compañía en una posición intermedia dándole valores de 2 o 3 (en una escala del 1 al 5 donde el 5 es el máximo).

Gráfico 6: Concepción de la idea aportada por Critizen en términos de innovación



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta realizada (ANEXO II)

En cuanto a la pregunta relativa a la probabilidad de viabilidad de la empresa, la mayoría de los encuestados consideran que la probabilidad es de un 75%, lo cual es algo positivo y en lo que podría trabajar la empresa.

Esta encuesta únicamente sirve de guía para la empresa. Se trata de un estudio descriptivo de un fenómeno concreto que nos permiten tomar un primer contacto con la realidad, para posteriormente hacer un estudio más en profundidad. A través de esta encuesta, es posible llegar a conclusiones como que se trata de una startup reciente todavía no demasiado conocida y que a pesar de que no se trata de una idea innovadora y creativa al 100x100 existen altas posibilidades de que alcance el éxito.

En cuanto al **diseño de la estrategia de marketing**, la empresa tiene como meta principal llegar a los 50000 usuarios. Las medidas que la compañía ha llevado a cabo para que se cumplan son:

- **Monitorizando quejas en twitter** y enviando mensajes para que conozcan Critizen a estos usuarios.
- **Utilizando google+** enviando función “añadir círculos” a usuarios (Android) que ya usan otras app de valoraciones (protestApp, tripadvisor).
- Repartiendo **pelotas anti-stress** (imagen + slogan Critizen) en las bocas de metro con mayor afluencia de viajeros. 33.000 unidades.
- **Acciones directas**, por medio de azafatas, con potenciales usuarios de la app en las puertas de bancos, empresas de telefonía, restaurantes, hoteles, metro, aeropuertos para conocer su nivel de satisfacción.
- **Acciones con influencias**. Convocatoria para dar a conocer Critizen. Lista de 40 invitados (Enrique Dans, Gaby Castellanos...).
- **Convertir los datos o el contenido de las críticas en relevante** para los usuarios por medio de infografías y/o notas de prensa a enviar a los medios. Por ejemplo: queja por las tallas en Zara: contenido relacionado con la salud-nutrición-anorexia.

Pero para conseguir que la idea se materialice, finalmente se ha de contactar con las empresas, que se interesen por la idea y que recurran a la ella, para ello:

- **Gestión directa con empresas** que acumulen un número importante de críticas en Critizen (elaborada lista con contactos de las 50 empresas que pertenecen a los sectores más criticados).
- **Gestión comercial** para dar a conocer Critizen entre 50 restaurantes seleccionados. Por ejemplo: entrega de pegatinas para colocar en sus locales.

2.2.3. Conclusiones y visión de futuro

A través del análisis casuístico de Critizen, se pone de manifiesto el dinamismo existente en los diferentes entornos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. La clave por tanto consiste, como se ha dicho a lo largo del trabajo, en saber aprovechar las oportunidades existentes y tener la capacidad para llevarlas a cabo.

Antes de proceder a la planificación y posterior desarrollo de la startup, considero crucial realizar encuestas a los posibles usuarios (como la realizada para el trabajo, en el punto 5.2.2 y recogida en el Anexo IV), puesto que permite tener un primer feedback e impresión sobre la idea que se pretende desarrollar.

A partir de todos los estudios realizados, la visión de futuro de la empresa es **medianamente positiva**, puesto que las oportunidades y fortalezas que ofrece la empresa son mayores que las debilidades y amenazas. Digo mediana puesto que, a pesar de que se trata de una empresa que cuenta con bases muy consolidadas lo que allana el camino y facilita las tareas, y con un personal muy motivado y con experiencia previa, la idea desarrollada no es totalmente innovadora, lo que como hemos estudiado no implica necesariamente que la empresa vaya a fracasar, pero sí que deben hacer un gran esfuerzo de innovación y de diferenciación, ya que su principal competidor, OCU, está muy consolidado en el mercado.

Por lo tanto, si **el valor del producto** es la suma del valor aportado al usuario más el valor aportado a la empresa. El valor que Critizen aporta al **usuario** es la facilidad de gestionar una crítica en cualquier momento hacia cualquier empresa. El valor aportado a la **empresa**, es dar la posibilidad de mejorar sus empresas, de atender a realidades presentes y así crear valor a sus compañías también.

Aunque sea de manera sucinta, me gustaría hacer aquí un paréntesis, puesto me parece oportuno dar mi opinión en este punto sobre el hecho de que los fundadores de The Ranking hayan sido capaces de ver un fracaso como una oportunidad. Una de las ideas que he querido transmitir a lo largo de este trabajo, es la necesidad de formar a personas con la capacidad necesaria para ser emprendedores. Y es que, cuando hablo de capacidad, es a esto precisamente a lo que hago referencia.

El mundo del emprendimiento, como también se ha hecho alusión en repetidas ocasiones a lo largo del trabajo, se caracteriza principalmente por saber y querer afrontar riesgos. El mundo del emprendimiento, y en concreto el de las startup, es un mundo muy arriesgado, donde la vida de las compañías generalmente no suele ser el mismo que el de la empresa tradicional. Pueden ser incluso ideas revolucionarias, pero que su periodo de vida sea muy corto. Es algo a lo que un buen emprendedor debe

enfrentarse, debe asumir y aceptarlo. Por lo que, la principal razón por la que decidí hablar de esta app, con la de millones de apps que existen actualmente, con ideas mucho más innovadoras y mucho más consolidadas en el mercado, ha sido concretamente por la capacidad -la cual considero se merece un gran respeto- que han tenido los fundadores, de aceptar el fracaso de su primera compañía y no sólo eso, la capacidad de aprovechar el esfuerzo y el trabajo dedicado a su primera app para aplicarlo a su nueva idea. En mi opinión, más allá de que Critizen triunfe o no, los fundadores de ambas app son el modelo perfecto de personas emprendedoras.

6. CONCLUSIÓN

A lo largo del presente trabajo, y a través de la bibliografía citada, se ha puesto de manifiesto el papel que hoy en día el emprendimiento juega tanto en el ámbito social como en el ámbito económico, pasando por el orden político y tecnológico. Además, el desarrollo tecnológico que actualmente experimentan la mayor parte de los países, ha hecho posible que la actividad emprendedora aumente, gracias a las nuevas oportunidades que la tecnología brinda, como las plataformas de internet que permiten el desarrollo de nuevos negocios, diferentes a la empresa tradicional, tales como las startup.

Se ha demostrado, cómo el espíritu emprendedor en la actualidad es imprescindible para el sostenimiento de los países, especialmente desde el punto de vista económico. Emprendimiento y desarrollo económico están directamente relacionados, de modo que es tan importante el nivel de desarrollo del país existente, puesto que en función del mismo las decisiones relativas a emprender tendrán diferente calidad y contenido, como el nivel de emprendimiento que existe en un país, ya que se ha demostrado que a mayor emprendimiento mayor nivel de crecimiento económico.

La existencia de emprendimiento requiere de ciertos factores que permiten que se haga posible, estos son la innovación y el fomento de la cultura emprendedora.

Hoy en día, la importancia de la innovación como factor clave de crecimiento a penas se pone en duda. Se trata de una condición imprescindible tanto para el desarrollo económico como para el social. Pero para que la innovación se ponga en práctica, tiene que existir personas capaces de desarrollar ideas propias que permitan renovar capacidades ya existentes a través del desarrollo de nuevas funciones, consiguiendo una ventaja competitiva que cualquier país desea tener.

El problema existente en la mayoría de los países, pero en concreto en España, es la creencia en que los emprendedores nacen siendo emprendedores. A través de este trabajo se ha tratado de demostrar cómo esta afirmación no es cierta. Los emprendedores se hacen, y son el resultado de múltiples circunstancias que le rodean, de la sociedad en general, por lo que aquí entra en juego el segundo de los

factores, el fomento de la cultura de emprendimiento. Se requiere fomentar el emprendimiento desde el sector educativo con el apoyo del gobierno, para crear un ambiente cultural que impulse el emprendimiento.

En definitiva, para que exista emprendimiento, tiene que existir personas capaces de ser líderes, personas calificadas para no sólo saber aprovechar las oportunidades que el entorno les brinda, sino para actuar con la diligencia esperada y la habilidad necesaria para asumir riesgos. En el caso de España, son muchos los obstáculos con los que los jóvenes emprendedores se encuentran en su camino hacia el emprendimiento tales como temas de financiación, de competencia, normativa, flexibilidad, etc. El principal obstáculo con el que tropiezan los emprendedores es con la falta de cultura de emprendimiento existente, en concreto en el plano educativo. Como se deduce de la lectura del trabajo, no todas las personas tienen las cualidades necesarias para llegar a ser emprendedor, puesto que aunque todo el mundo puede tomar la iniciativa de montar una empresa, la viabilidad de la misma está supedita a las habilidades de la persona que lo desempeña, lo que hace que si la persona que desarrolla una nueva iniciativa carece de la formación necesaria, el proyecto está destinado al fracaso.

Una posible solución para combatir esa falta de formación puede ser la implantación de medidas de impulso y de promoción del empresario juvenil ya desde la enseñanza secundaria necesarias para combatir la pobreza, la marginación social y para generar empleo. Un ejemplo de esto puede ser la Secretaría de Trabajo y Previsión Social implantada por el gobierno Mexicano, cuyo único objetivo es el de desarrollar programas de formación de jóvenes con capacidad de liderazgo.

7. BIBLIOGRAFÍA

7.1 Libros y artículos científicos

Acs, Z., Arenius, P., Hay, M. Y Minniti, M. (2005): “2004 Global Entrepreneurship Monitor.” *London Business School and Babson College*. London, U.K., and Babson Park, MA.

Acs Z, Dana LP, Jones M. (2003): “Toward new horizons: The internationalization of entrepreneurship.” *Journal International Entrepise*, 1(1), pp. 5–12.

Aidis, R., Estrin, S. Y Mickiewicz, T. (2008): “Institutions and Entrepreneurship Development in Russia.” *A Comparative Perspective Journal of Business Venturing*.

Aktouf, O. (2001): “La Administración: entre tradición y renovación.” *Calí: Universidad del Valle – Gaetan Moerin*.

Alter, N. (1985) : *La bureautique dans l'entreprise, les acteurs de l'innovation* , Les editions ouvrieres, collection Mediatique, Paris.

Blank, S., & Dorf, B. (2012): *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great*.

Boada, C. (2008): “El espíritu emprendedor y la salida de la crisis”, *UNAC*, Madrid.

Boettke, P.J., y Coyne, C. (2007): “Entrepreneurial Behavior and Institutions. In M. Minniti (Ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth*”. *Greenwood Publishing*, Volume I, pp.119-135.

Burnett, D. (2000): *The Supply of Entrepreneurship and Economic Development*.

Bygrave, W. (1989): “The entrepreneurship paradigm: a philosophical look at its research methodologies”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (1), pp. 7-26.

Cantillón, R. (1755): “Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general”, *Fondo de Cultura E*.

Castells, M. (2001) : *La societe en reseaux*, Fayard, Paris.

- Chiapello, E. (1998) : *Artistes versus managers: le management culturel face a la critique artiste*. Editions Metailie, Paris.
- Corbetta, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw Hill, Madrid.
- Crissien Castillo, J. O. (2009): “Investigando el entrepreneurship tras un marco teórico y su aporte al desarrollo económico de Colombia”. *Publicación Mensual No. 66: Revista EAN* , pp. 76-77.
- Documentos Círculo de Empresarios. (2008): “PGE-09: credibilidad escasa y austeridad insuficiente”, en *Círculo de Empresarios Database*, Madrid.
- Dosi, G. (1988): “Sources, Procedures and Microeconomic Effects of innovation”. *Journal of Economic Literature*, XXvi, pp. 1120-1170.
- Drucker, P. (2002): *El Individuo*. Ed. Sudamericana. México, pp. 197-203, 1978, y p. 235
- Eurostat (2012): “Community Innovation Survey 2008”. *Eurostat Database*.
- EVANS, V. (2012): “Writing a business plan”, *Financial time guides*
- Ferre, J. L. (2000) : “Les start-up, nouvelle economie, nouvel eldorado? ” *Les essentiels*, Toulouse.
- Fonrouge, C. (2002) : *Entrepreneur / Manager: deux acteurs d'une même pièce*. *Communication AIMS XI Conférence annuelle*. En Actes des colloques de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Paris.
- Gartner, W. (1985) : “A conceptual framework for describing the phenomena of venture creation”. *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 696-706.
- Gómez, L. (2007): “The process and problems of business Start-Ups.” *Pensamiento & Gestión*(22), p. 15.
- Granovetter, M. (2000): *Le marche autrement, Desclee de Brouwer*.

Granstrand, O. (1998): "Towards a theory of the technology-based firm". *Research Policy* (27), pp. 465-489.

Henderson, B.D. (1989): "The origin of strategy", *Harvard Business Review*. noviembre-diciembre; 67(6), pp.139-43.

Holcombe, R. G. (2007): *Entrepreneurship and Economic Progress*, Routledge, Londres. Cap. 2

Informa G&B (2015): "Estudio de demografía empresarial". En *Informa G&B Database*, serie mensual febrero 2015, Madrid.

Johnson y Scholes (2001): *Dirección estratégica*. Pearson Educación, S.A., Madrid, p. 5.

Keynes, J.M. (1936): *Teoría general del empleo, el interés y el dinero*. Biblioteca de Grandes Economistas del Siglo XX. Introducción y comentarios de José Antonio de Aguirre, Ediciones Aosta, Madrid.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (1996): "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory." *JAI Press*, Cavusgil ST, Madsen TK (eds) *Export internationalizing research*, New York, pp. 11–26.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2004): "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm." *J Int Bus, Stud* 35(2), pp.124–144.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2005): "A taxonomy of born-global firms." *Manag Int Rev* 45(3), pp. 15–35

Kizner, I. (1975): "Competition and Entrepreneurship". *University of Chicago Press*, Chicago.

Kogut, B., Zande, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication and technology." *Organization science*, Vol. 3, N° 3, pp. 383-397.

London Business School (2005): *Global Entrepreneurship Monitor*, ESAN, Perú

- Madsen, T.K., Servais, P. (1997): “The internationalization of born global start-ups: An evolutionary process?” *International Business Review* 6(6), pp.561–583.
- Marty, O. (2002): “Trabajar en las start-up : invertir y divertirse en empresas innovadoras.” *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), 1(95), 49-60. Recuperado el 01 de octubre de 2013.
- Michelacci, C. (2003): “Low returns in R&D due to the lack of entrepreneurial skills.” *The Economic Journal*, n° 113, pp. 207-225.
- Minniti, M. Y Lévesque, M. (2010): “Entrepreneurial types and economic growth.” *Journal of Business Venturing*, n° 25, pp. 305- 314.
- Noguerol, A. (1998): “Investigación y didáctica de la lengua y la literatura.” *En Mendoza, A. (coord.). Conceptos clave en didáctica de la lengua y la literatura*, Barcelona, pp. 61-74.
- Organización Internacional del Trabajo (2005): *Guía II Estrategia. Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores*. Ginebra.
- Pedrós A. y Gutierrez, A. (2005): *La elaboración del plan estratégico y su integración a través del plan integral*, 1º edición, Diaz de Santos, Madrid, pp. 257 y ss.
- Politis, D. (2008) “Does prior start-up experience matter for entrepreneurs’ learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs.” *J Small Bus Enterp Dev* 15(3), pp. 472–489.
- Porter, M. E. (1987): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México, 1987, pp 51 a 78.
- Porter, M. E. (1990): “Competitive advantage of nations.” *Free Press*, New York
- Rae, S. (2010): *Entrepreneurship*. Editorial Mason Crest. Estados Unidos
- Reynolds, P.D., Camp, S.M., Bygrave, W.D., Autio, E. y Hay, M. (2002): “Global Entrepreneurship Monitor: 2001.” *Executive Report, Babson College, London Business School and Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership*.

- Rodriguez Ramirez, A. (2009): “Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial.” *Pensamiento & gestión*, 26. Universidad del Norte, pp. 94-119.
- Sainz de Vicuña, J. M^a. (2008): *Plan de Marketing en la práctica*, 11^o Edición, ESIC, Madrid, pp. 57-65.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, New Jersey.
- Schumpeter, J. A. (1954): *History of economic analysis*, Allen & Unwin, London.
- Schumpeter, J. A. (1942): *Capitalism, socialism and democracy*, 2^o edition, Floyd, Virginia.
- Senor, D. (2012): *Startup Nation: La historia del milagro economico de Israel*. España.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000): *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review, Vol 25, N^o1, pp. 217-226.
- Souto Pérez, J. (2013): *Innovación, emprendimiento y empresas de base tecnológica en España*, Netbiblo, Madrid, p. 31
- Vélez, Nosliu Z. (2012): “Frente al desempleo y el subempleo. Una de las salidas es el emprendimiento,” en *Revista Estrategias*, vol. 10, núm. 19, pp. 61-67.
- Ventura, J. (2009): análisis estratégico de la empresa, 1^o Edición, Paraninfo, Madrid
- Vérin, H. (1982) : *Pour une première approche. In Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée*, Paris, pp. 15-35.
- Xardel D. (1997) : *Commerce eletronique: techniques et enjeux*, Eyrolles, Paris
- Zahra, S. (2005) “A theory of international new ventures: A decade of research.” *J Int Bus Stud* 36(1), pp. 20–28
- Zahra, S., Covin, J. (1993): “Business strategy, technology policy and firm performance.” *Strateg Manag J* 14(6), pp. 451–478.

8. ANEXOS

8.1 ANEXO I: Cuestionario estéril

Si quiere conocer su probabilidad de éxito, responda a las preguntas de este cuestionario.

1. ¿Le hace una ilusión loca, irracional, infinita este proyecto, le «pone a cien»?

Sí 10 puntos

No -10 puntos

2. ¿Está entrenado para soportar la presión, tiene capacidad de aguante?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

3. ¿Ha considerado seriamente que puede fracasar?

Sí 3 puntos

No -3 puntos

4. ¿Está seguro de que su idea es absolutamente imbatible?

Sí 2 puntos

No -2 puntos

5. ¿Puede escribir en menos de dos líneas por qué es imbatible?

Sí 8 puntos

No -8 puntos

6. ¿Tiene ya el compromiso de asociar a personas que de momento no le han aportado nada?

Sí -10 puntos

No 10 puntos

7. ¿Ha planteado a sus socios su remuneración?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

8. ¿Ha planteado a sus socios el precio que le han de pagar por sus aportaciones?

Sí 2 puntos

No -2 puntos

9. ¿Le chifla el sector en el que va a emprender?

Sí 10 puntos

No -10 puntos

10. ¿Es un sector donde se gana dinero, es un buen momento económico?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

11. ¿Tiene el doscientos por cien del apoyo en casa?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

12. ¿Tiene ingresos familiares suficientes para el doble de tiempo que prevé que tardará en tener beneficios?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

13. ¿Sabe gestionar? ¿Es bueno gestionando y organizando cosas?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

14. ¿Se ha asustado en algún momento leyendo este libro?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

15. Al acabarlo, ¿quiere aún seguir adelante?

Sí 5 puntos

No -5 puntos

8.2 ANEXO II: Distribución geográfica nuevas creaciones en España

TABLAS CONSTITUCIONES

ANÁLISIS GEOGRÁFICO

CREACIONES

Comunidad Autónoma	Acumulado 2013	Acumulado 2014	Variación 2013-2014	Dic-13	Dic-14	Variación 2013-2014
Andalucía	15.407	15.625	1,41 %	1.124	1.266	12,63 %
Aragón	2.048	1.952	-4,69 %	156	167	7,05 %
Asturias	1.369	1.371	0,15 %	84	136	61,90 %
Cantabria	804	827	2,86 %	73	58	-20,55 %
Castilla-La Mancha	3.138	2.819	-10,17 %	272	217	-20,22 %
Castilla-León	3.156	3.000	-4,94 %	245	270	10,20 %
Cataluña	17.774	17.818	0,25 %	1.444	1.565	8,38 %
Ciudad Autónoma de Ceuta	87	99	13,79 %	13	8	-38,46 %
Ciudad Autónoma de Melilla	76	99	30,26 %	9	17	88,89 %
Comunidad Valenciana	11.159	11.176	0,15 %	1.017	986	-3,05 %
Extremadura	1.149	1.191	3,66 %	93	99	6,45 %
Galicia	4.304	4.294	-0,23 %	320	316	-1,25 %
Islas Baleares	2.822	2.878	1,98 %	216	227	5,09 %
Islas Canarias	3.436	3.590	4,48 %	233	284	21,89 %
La Rioja	414	447	7,97 %	26	31	19,23 %
Madrid	19.780	20.450	3,39 %	1.516	1.866	23,09 %
Murcia	2.940	2.752	-6,39 %	220	229	4,09 %
Navarra	810	912	12,59 %	63	63	0,00 %
País Vasco	3.207	3.504	9,26 %	317	357	12,62 %
Total	93.880	94.804	0,98 %	7.441	8.162	9,69 %

DISTRIBUCIÓN DE LAS CREACIONES. Diciembre 2014



8.3 ANEXO III: Matriz competidores de Critizen



¿Que hace?	App de la OCU . Permite que el usuario, como consumidor, vehicule sus quejas y protestas sobre un producto/servicio.	El usuario postea un ítem y lo puntúa positiva o negativamente.	Permite que el usuario dé opinión de forma anónima sobre un determinado negocio (tienda, restaurante, o cualquier tipo de negocio).	Traslada las funcionalidades de la web al móvil, se adapta al ritmo de vida del usuario. Encuentra y recomienda negocios, conoce sus horarios, cómo llegar, etc) haz check-in, marca favoritos y lee las opiniones de otros usuarios.	Traslada las funcionalidades de la web al móvil. Permite buscar ítems relacionados con los viajes (destinos, hoteles, restaurantes, etc), conocer la opinión de los usuarios (hacer compras y reservas. Tiene un foro.
Peso	3,88 MB	594k	165k	Varía según el dispositivo	Varía según el dispositivo
Instalaciones	Más de 50.000	Más de 5.000	más de 50	más de 10.000.000	más de 50.000.000
Registro	Email	Email	Email	Email o Facebook	Google o Facebook
Contenido	Quejas de consumidores descontentos	Principalmente comida , lugares y pechos (el contenido erótico genera muchas interacciones)	Desplegable con los negocios sobre los que el usuario puede opinar (dentro del buscador)	Priman restaurantes (pero se puede opinar sobre cualquier establecimiento: peluquerías,, talleres,...)	Principalmente viajes y hostelería (hoteles, restaurantes, ocio, etc).
Buscador	Filtro de protestas	Sí, permite buscar jots, pero no usuarios.	Sí	Sí (incluye filtros en la búsqueda como precio, horario, distancia, etc.)	Sí, funciona filtrando por ciudad, hotel o restaurantes.... Y otras categorías
Compartición	Compartir en Facebook tu protesta y las de otros	Compartir jots en Facebook/Twitter o copiar la url.	Activar/desactivar opción de compartir tu opinión (funcionalidad no activa).	Permite compartir cada negocio por email, sms, whatsapp, bluetooth.	Permite compartir el establecimiento por sms, mail o hangout



Capa social	Seguir y dejar de seguir protestas, comentarios en cada una de ellas y postearla en Facebook, pero no permite seguir a usuarios, valorarlos o valorar protestas. No agrupa todas las propuestas de un mismo usuario	Listado de usuarios y perfiles no clickables. Cada jot (foto posteada) admite likes y comentarios. Permite ser compartido en Facebook y Twitter, así como copiar la url del jot para postearla donde se desee.	No permite interactuar de ninguna forma con otros usuarios (no aparecen)	Los usuarios postean opiniones y se admiten comentarios (generando diálogo). Perfil usuario: información sobre sus comentarios, consejos, fotos que ha subido, etc. Los usuarios pueden añadirse entre ellos a su red de contactos . Se pueden enviar mensajes privados entre ellos y buscar a sus amigos de Facebook en Yelp.	El foro permite que los usuarios establezcan un diálogo entre ellos. Fuera del foro en la app solo se pueden leer sus opiniones, ya sea entrando en su perfil y viendo todo aquello sobre lo que han escrito o leyendo las opiniones vertidas sobre un establecimiento que hayas buscado Puedes valorar su opinión positivamente (indicado con “útil”)
Foto/Texto	Solo texto	Foto+Texto	Foto+Texto	Foto+Texto	Solo texto
Ordenación	Protestas: + recientes, + seguidas y +próximas.	Jots: recientes, cercanos, + populares, + comentados, + likes.	No tiene	Por categorías (por defecto) y por + valorados, mejor resultado, cercanía, precio, etc.	e puede ordenar por precio, proximidad, puntuación de otros viajeros, etc
Votación	No tiene	Clasificación notas americana (A+ a F-)	Barra deslizante	5 Estrellas (requiere comentario)	5 círculo (requiere comentario)
Geolocalización	Sí	Sí	No	Sí	Sí

8.4 ANEXO IV: Encuesta Critizen

Nueva Start-up Critizen

"¡Quejate fuerte! Hacemos llegar tus quejas a las empresas"

¿Has oído hablar de la nueva start up Critizen?

- Si
- No

¿Cómo calificarías la idea de poder criticar en cualquier momento a cualquier empresa con la que estés disgustado?

El 1 es poco innovadora y el 5 muy innovadora

1 2 3 4 5



¿Recurrirías tú a esta herramienta para quejarte de alguna empresa?

- Si
- No

¿Cuál crees que es la probabilidad de viabilidad de esta empresas?

Sobre una escala de 100

- 0%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

En función de tu respuesta anterior, ¿Cuál crees que será el factor clave de éxito o fracaso de la compañía?

¿Crees que las empresas tendrán en cuenta las críticas de los consumidores?

- Sí
 No

La start-up se ha lanzado en España, ¿Crees que tendrá éxito en el extranjero?

- Sí
 No

¿Conoces alguna otra compañía similar a Critizen?

Por favor, si es así escríbala

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de
 Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.