

# Gestión creativa de las start-ups

Matilde Martínez Casanovas  
Silvia Rosés Guix

Marcos Gómez Jiménez  
Rafael García Escarré



RED**EMP**RENDIA

net**iblo**

# Gestión creativa de las start-ups



Matilde Martínez Casanovas  
Silvia Rosés Guix

Marcos Gómez Jiménez  
Rafael García Escarré

# Gestión creativa de las start-ups



**netbiblo**  
[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

coordinador de la colección  
Jaume Valls Pasola

---

## GESTIÓN CREATIVA DE LAS START-UPS

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

*QR code* es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2014, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.  
c/ Rafael Alberti, 6 bajo izq.  
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain  
tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11  
[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)  
[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-531-2

Imagen interior: © Kadal

Impreso en España – Printed in Spain

## Coordinador de la colección

Jaume Valls Pasola

## Comité Editorial

- Miguel Juan Bacic (Universidade Estadual de Campinas)
- Senén Barro (Universidad de Santiago de Compostela)
- Maria Beatriz Bonacelli (Universidade Estadual de Campinas)
- Carlos Brito (Universidade do Porto)
- Claudio Cruz (Universidad de Barcelona)
- Antonio Díaz (Consultor de I+D)
- Dimo Dimov (University of Bath)
- Loreto Fernández (Universidad de Santiago de Compostela)
- Sara Fernández López (Universidad de Santiago de Compostela)
- Federico Gutiérrez (Centro Internacional Santander Emprendimiento)
- Wendy Haddad Camaro (Universidade Federal Rio Grande do Sul)
- Esther Hormiga (Universidad de Barcelona)
- Juan F. Juliá Gual (Universidad Politécnica de Valencia)
- Isidre March (Universidad de Valencia)
- Joaquín Marhuenda Fructuoso (Universidad de Alicante)
- Ignasi Martí (Ecole de Management de Lyon)
- José Millet (Universidad Politécnica de Valencia)
- José Molero Zayas (Universidad Complutense de Madrid)
- Michèle Oberson de Souza (Universidade Federal Rio Grande do Sul)
- Luciane Ortega (Universidade de São Paulo)
- Iñaki Peña (Universidad de Deusto)
- José M. Pérez Díaz "Pericles" (Ex Gerente de Valnalón y Miembro de Ashoka)
- Francesc Solé Parellada (Universidad Politécnica de Cataluña)
- Arturo Torres (Tecnológico de Monterrey)
- Jaume Valls (Universidad de Barcelona)



## Nota introductoria del coordinador de la colección

El primer volumen de la colección estuvo dedicado a las causas de fracaso de los emprendedores. En este segundo volumen la colección mantiene su preocupación y su dedicación a los emprendedores pero situando a la empresa, a la start-up, en el centro de la reflexión. Una reflexión que cubre temas de extrema actualidad e importancia como por ejemplo los modelos de negocio, la atracción de recursos de forma creativa o el intraemprendimiento.

El libro combina los contenidos teóricos, con los consejos prácticos y la utilización de ejemplos de empresas conocidas de carácter mayoritariamente internacional que abren puertas de análisis y reflexión que el lector puede complementar fácilmente consultando las webs correspondientes.

Los autores del volumen son profesionales de la consultoría y el asesoramiento vinculados a *Orbita97*, una empresa consultora de prestigio en el campo del emprendimiento y de la innovación. Para *RedEmprendia* es un privilegio poder haber materializado una colaboración con ellos en forma de libro.

Estamos convencidos que el lector seguirá encontrando buenos consejos, elementos de reflexión y orientaciones para emprender en el presente volumen.

*Jaume Valls*  
Universidad de Barcelona



# Prólogo

La crisis económica actual ha puesto en entredicho los modelos clásicos de gestión y ha dejado patente que la innovación es un elemento clave de supervivencia.

En este contexto, estructuras empresariales pequeñas han mostrado una alta capacidad de reacción y adaptación a los cambios. Sin embargo, son también estas empresas las que han resultado más vulnerables a las medidas adoptadas como consecuencia de la crítica situación financiera.

Han sido numerosas las políticas de apoyo a la creación de start-ups, tanto por parte de las Administraciones públicas como de universidades y centros de investigación. Sin embargo, los resultados no parecen estar a la altura del esfuerzo realizado.

Visto en la actualidad, con cierta perspectiva, el diagnóstico parece mostrar que difícilmente se puede revertir la situación si se reproducen los mismos modelos de gestión que se venían empleando anteriormente. Por ello, la conocida sentencia de A. Einstein *"si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo"*, se ha convertido, décadas después, en una de las más repetidas en los foros de emprendimiento.

Una parte muy importante de este cambio se ha de encontrar en la concepción misma de las nuevas empresas, en la que la creatividad juega un papel crucial.

A todo ello se refiere el presente libro, que aborda los elementos más relevantes para acometer el proceso de creación de una start-up con garantías de éxito, complementando esta visión con ilustrativas experiencias de empresas, en su mayoría negocios desarrollados a través de Internet, que han logrado cumplir sus objetivos en un entorno global.

Nos complace dar la bienvenida a un texto como este, que constituye el segundo número de la colección Pocket RedEmprendia. Esta colección se creó para abordar diversos temas del ámbito del emprendimiento desde una perspectiva amena y de fácil lectura. Una de las muchas iniciativas desarrolladas por RedEmprendia que buscan, precisamente, no hacer lo mismo, buscando resultados distintos y, por supuesto, mejores.

Por eso el Banco Santander, en su apuesta por el mundo académico y el emprendimiento universitario, se sumó con interés y compromiso a RedEmprendia, una red de universidades que

apuestan por la transferencia y la innovación, y que suma en la actualidad a 24 de las universidades más emprendedoras del espacio iberoamericano.

Quiero, finalmente, mostrar mi agradecimiento a los autores de este nuevo número de la colección *Pocket RedEmprendia*, así como al coordinador de la misma, el profesor Jaume Valls, por su interesante y oportuna aportación.

*José Antonio Villasante Cerro*  
Director General del Banco Santander y  
Director de la División Global Santander Universidades

# Introducción

Desde la caída de Lehman Brothers en 2008, el mundo ya no es el mismo. No por culpa de la entidad financiera, sino de todos los sucesos de cambio que se incubaron a nivel mundial y eclosionaron en aquel momento para llegar a desafiar uno de los lemas más conocidos por el capitalismo internacional: el *"too big to fail"*.

Sentir tan cercana la evolución de China en tan sólo una década, reinventar cada dos años nuestras formas de relación social con amigos o empresas, o tener la tasa global del mayor número de personas con educación que haya conocido la historia de la humanidad, no hace más que constatar una realidad: las reglas del juego han cambiado profundamente y lo seguirán haciendo.

Son muchas las alternativas que cada profesional y organización tienen para afrontar este desafío. En este libro, los autores apuestan por una de las alternativas más ilusionantes: la fusión de la creatividad con la iniciativa empresarial.

Y considero que es una de las más ilusionantes porque para aquellos que opten por esta alternativa el resultado no puede ser otro que el del crecimiento personal, la posibilidad de convertir sus sueños profesionales en realidad y, por encima de todo, la sensación de libertad profesional que toda persona con inquietudes ansía a cambio de su esfuerzo y dedicación.

Este trabajo representa un buen compendio ejecutivo de conceptos, herramientas y prácticas en esta disciplina de fusión. Un buen marco conceptual para guiarnos por los diferentes matices del arte de emprender, pero no siguiendo un guión fijo establecido, sino con un estilo creativo y de exploración. Una fusión imprescindible para aprovechar los buenos tiempos que han de venir.

*Marcos Gómez Jiménez*

Socio de Orbita97 Innovation Factory™  
Profesor de innovación empresarial de ESADE  
Barcelona, enero 2014



<b>Presentación</b> .....	15
---------------------------	----

## **Capítulo 1.**

### **La iniciativa emprendedora**

<b>1.1</b> ¿Qué es ser emprendedor? .....	18
<b>1.2</b> Seis atributos clave para ser un emprendedor .....	19
<b>1.3</b> Ejemplo de un emprendedor exitoso .....	20
<b>1.4</b> Start-up.....	22

## **Capítulo 2.**

### **El proceso de emprender**

<b>2.1</b> La identificación de oportunidades.....	26
<b>2.2</b> Viabilidad de la empresa innovadora .....	28
<b>2.2</b> Diseñar modelos de negocio .....	31
<b>2.3</b> Business Model Canvas .....	31
<b>2.4</b> Patrones de modelos de negocio.....	33
<b>2.5</b> Gestión inteligente de riesgos.....	41

## **Capítulo 3.**

### **Atraer recursos de forma creativa**

<b>3.1</b> Financiación .....	46
<b>3.1</b> Gestión de la información .....	49
<b>3.1</b> Métodos de valoración .....	51
<b>3.1</b> Estrategias de futuro .....	53
<b>3.1</b> Creatividad en ventas .....	54

**Capítulo 4.****Corporate Entrepreneurship**

<b>4.1</b> La importancia del intraemprendimiento .....	58
<b>4.2</b> Qué significa ser intraemprendedor?.....	61

**Capítulo 5.****Ejemplos de start-ups y  
empresas innovadoras exitosas**

<b>6.1</b> Caso Skype .....	66
<b>6.2</b> Caso 3M .....	67
<b>6.3</b> Caso Loquo .....	69
<b>6.4</b> Caso Pinterest .....	71
<b>6.5</b> Lánzanos.....	72

<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>76</b>
----------------------------------------	-----------

# Presentación

Cada día son más las personas que deciden lanzarse a poner en práctica su propia idea, aventurándose en la creación y gestión de un negocio propio. A algunos, fascinados desde siempre por la idea de emprender, les resulta más fácil dar el paso, ya sea por su conocimiento previo en la materia o por una habilidad natural para poner en práctica sus ideas. Estos suelen conocer de antemano las diferentes opciones de que disponen los emprendedores a la hora de obtener financiación para sus ideas, los pasos a seguir para desarrollar adecuadamente un modelo de negocio e incluso algunos conocen, de primera mano, a otros emprendedores a quienes consultar sobre las dudas que van surgiendo a lo largo del proceso de emprendimiento.

Pero no todo el mundo cuenta con estos conocimientos y recursos. Muchas personas con una buena idea se encuentran ante un sinfín de dudas a la hora de ponerla en práctica. Esto es debido a la falta de información que sufren, y que puede incluso llevarles a desistir en su voluntad de llevar a término su proyecto.

El presente libro pretende ser una ayuda a los emprendedores de cara a resolver sus posibles dudas, a tener un conocimiento global acerca de cómo poner en marcha su idea y a proporcionarles una guía de actuación para dar cada paso de forma firme en el proceso de puesta en marcha de la misma. Asimismo, pretende facilitar al emprendedor una serie de técnicas y herramientas que le ayuden a tener una visión orientativa de cómo desarrollar un proyecto empresarial. Y es que la iniciativa emprendedora es una ciencia y, como tal, puede ser enseñada al ser algo que se aprende y se practica.

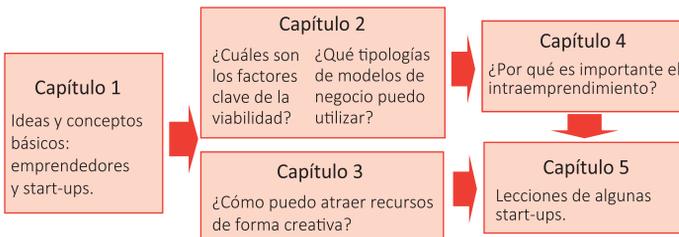
A lo largo del libro se hará un recorrido por el arte de la iniciativa emprendedora, se describirán cuáles son las cualidades personales que diferencian a la personalidad emprendedora, se mostrarán diferentes técnicas y herramientas para facilitar la detección de oportunidades y la valoración de la viabilidad del proyecto emprendedor, se mostrarán las diferentes fuentes de financiación a las que puede recurrir el emprendedor de cara a la puesta en marcha de su idea y, finalmente, se inculcarán los conocimientos necesarios para una cultura y una estructura emprendedora dentro de las empresas. Todo ello acompañado de ejemplos que ayuden a entender los factores clave que han llevado a diferentes emprendedores a alcanzar el éxito con sus ideas gracias a un adecuado y eficaz desarrollo.

En esta reflexión sobre los factores relevantes para que una start-up sea un éxito hemos puesto un cierto énfasis en dos grandes cuestiones de extrema actualidad: los modelos de negocio y el perfil internacional de los ejemplos utilizados. Justamente porque la reflexión actual sobre los modelos de negocio va asociada de manera intrínseca al valor que aporta el uso creativo de las nuevas tecnologías, en especial las tecnologías de la información y de las comunicaciones. El papel de estas tecnologías contribuye, además, de manera decisiva, a la dimensión internacional de las nuevas actividades empresariales.

Cada una de las partes de este libro ha sido pensada para ayudarte a solucionar aquellos aspectos críticos de toda iniciativa emprendedora. Así, tanto si desconoces cómo transformar tu idea en negocio como si tienes dudas concretas en alguna de las etapas de puesta en marcha del mismo, este libro te ayudará a sacar tu proyecto adelante gracias a los recursos que en él se facilitan. A continuación, te presentamos herramientas y “trucos” que te permitirán interiorizar las reglas básicas para ser un buen emprendedor.

### Lo que encontrarás en los capítulos de este libro

El libro se ha organizado en 5 grandes apartados. En el primer capítulo presentamos algunos conceptos básicos para situar al lector. En el segundo, nos centramos en dos grandes temas: las oportunidades y su viabilidad y la reflexión sobre los modelos de negocio. El tercer capítulo trata de la atracción y captación de recursos. El capítulo cuatro presenta la importancia del tema del intraemprendimiento. El libro se cierra con un capítulo dedicado a analizar cinco ejemplos de éxito de empresas conocidas que empezaron como start-ups. Sirven para ilustrar el temario desarrollado y recapitular conceptos.



*Matilde Martínez Casanovas*

Socia y Directora del Innovation Factory™ Institute  
Orbita97 Innovation Factory™

# Capítulo 1

## La iniciativa emprendedora



Muchos son los que opinan que el emprendedor posee unas habilidades concretas, que son innatas. Sin embargo, existen numerosos estudios que prueban que el arte de emprender es algo que se aprende y practica, como ir en bicicleta. Una vez lo tienes bien practicado, sale solo y queda para toda la vida.

El concepto de *emprendimiento* nació de la palabra francesa "*entreprendre*" en el siglo XVI. El concepto no se alejaba demasiado del acto de gestionar una empresa, hasta que Richard Cantillon introdujo el concepto de incertidumbre y señaló que el término "*entrepreneur*" designaba a aquel individuo que asumía el riesgo derivado de una actividad con la esperanza de recompensa en el futuro. Por lo que el significado de *entrepreneur* pasó a ser "tomador de riesgos".

Fue con Schumpeter (1934) cuando empezó a equipararse el hecho de emprender con el de innovar, hasta llegar a la concepción moderna de *emprendimiento*.

Sin embargo, existen numerosos estudios que pretenden dar una definición exacta al concepto de "*entrepreneurship*". De entre las que se proponen, hemos escogido la siguiente definición:

"Emprendimiento es el acto de ser emprendedor o alguien que se hace cargo de las innovaciones, finanzas y de la perspicacia empresarial en un esfuerzo por transformar innovaciones en bienes económicos. Esto puede dar resultado a nuevas organizaciones o puede ser parte de la revitalización de organizaciones maduras en respuesta a una oportunidad percibida. La manera más obvia de emprendimiento es la de empezar nuevos negocios (referencia a start-ups); sin embargo en los últimos años, dicho término se ha extendido para incluir aspectos políticos y sociales de una actividad emprendedora" (Shane, 2003).

Como podemos observar, para entender bien la iniciativa emprendedora es esencial saber qué es ser emprendedor.

## 1.1. ¿Qué es ser emprendedor?

"Emprender es intuir y anticipar. Es ver la oportunidad de solucionar un problema antes de que los demás lo hayan considerado" (Quidant, 2009).

"Los emprendedores son personas que emprenden una empresa o negocio con probabilidad de ganancia o pérdida... del francés *entreprendre*: emprender" (Glancey y Mc Quaid, 2000).

Estas definiciones muestran al “*entrepreneur*” como una persona que detecta oportunidades y asume un cierto riesgo para obtener recompensas.

## 1.2. Seis atributos clave para ser un emprendedor

La mayoría de las definiciones propuestas para el término “Emprendedor” resaltan seis atributos clave que un emprendedor debe poseer: compromiso, liderazgo, detección de oportunidades, tolerancia al riesgo, confianza y creatividad y motivación hacia la excelencia.

### Compromiso

El emprendedor siente la obligación de poner sus esfuerzos al servicio de la empresa para conseguir los objetivos establecidos; desde el desarrollo de la idea, hasta la operatividad de la empresa y su posterior sostenibilidad. Este compromiso nace de una pasión interna, más que de la voluntad de hacer dinero.

### Liderazgo

La capacidad de liderazgo del emprendedor es indispensable para el logro de los objetivos empresariales. Un liderazgo exitoso es aquel que transmite la visión emprendedora a todo el equipo humano al que influye. Para ello, el emprendedor debe ser creíble, asumir riesgos y ser capaz de validar a sus compañeros.

### Detección de oportunidades

La detección de oportunidades es uno de los procesos clave de la actividad emprendedora. El emprendedor ha de ser capaz de generar ideas, romper paradigmas, ser visionario, redefinir y saber si una oportunidad es viable. Además, deberá redefinirse continuamente, buscando el ajuste entre oportunidad y negocio, con el fin de adaptarse al contexto organizativo.

### Tolerancia al riesgo

El emprendedor se siente cómodo en contextos ambiguos y es capaz de gestionar y distribuir los riesgos de la mejor forma posible para combatir la incertidumbre.

### Confianza y creatividad

Frente a una realidad muy fluida, se necesita encontrar rápidamente soluciones a situaciones no planeadas.

## Motivación a la excelencia

Un emprendedor destaca por ser inconformista, reaccionando siempre a oportunidades y amenazas. Al emprendedor siempre le faltan cosas por conocer y mejorar; y siempre aboga por la excelencia en su trabajo rutinario.

### 1.3. Ejemplo de un emprendedor exitoso

John Osher (Sahlman, 2002) es hoy conocido por su producto *Spin Brush*, el cepillo de dientes eléctrico, que vendió a Procter&Gamble. Sin embargo, su trayectoria emprendedora empezó mucho antes.

Cuando Osher era tan sólo un adolescente, creó un negocio de pendientes: *The Ear Hole*. Osher observó que podía obtenerse un margen mucho mayor y puso unos precios en su tienda de Cincinnati que le permitían obtener un 85 % de margen bruto. Vendió la empresa a un compañero de estudios por un precio más elevado.

Más tarde, Osher puso en marcha otro negocio de ropa antigua que denominó "La esfinge de Harvard Square". La idea surgió de observar que se había puesto de moda llevar ropa de segunda mano al final de los años sesenta. Una vez más, la tienda fue un éxito y Osher pudo venderla obteniendo beneficio.

Una vez licenciado en Psicología por la Universidad de Boston, Osher trabajó como taxista, se convirtió en fontanero oficial y trabajó como carpintero.

En 1978, al comienzo de la crisis energética, Osher decidió fundar Con-Serv, S.A., tras recaudar un capital modesto entre sus amigos y familiares (lo que comúnmente llamamos "F&F&F: *Family, Friends and Fools*".) Entre los productos que creó la empresa pueden mencionarse una alcachofa de ducha que ahorra agua y una chaqueta aislante que calentaba agua. La empresa alcanzó, otra vez, un éxito extraordinario.

Con la caída de los precios de la energía, Osher decidió montar una nueva línea creativa de productos para bebé, donde había observado poca innovación los últimos años. Su primer producto fue un espacio portátil de juegos, llamado *CrawlSpace®*; el segundo gran éxito fue *The Rainbow Toy Bar®*, un gimnasio infantil. En menos de un año, el grupo de productos para bebés llegaron a dominar Con-Serv y, poco tiempo después, Osher vendió la compañía por un alto valor.

En 1988 fundó una nueva empresa juguetera llamada *Cap Toys*. Entre sus éxitos destacan productos como *Stretch Armstrong®*, *el Giant Bubble Gun®* y una piruleta a pilas llamada *SpinPop®* que giraba en la boca al pulsar un botón. Osher vendió la compañía a Hasbro Toys en 1996.

Esta vez Osher se retiró al campo de golf, pero pronto se dio cuenta de que le faltaba algo. Echaba de menos el estímulo intelectual de los negocios y el proceso de innovación.

Con un pequeño grupo de antiguos compañeros decidió utilizar lo que había aprendido sobre el diseño de productos electrónicos en el negocio de las golosinas para acometer lo que consideraba una enorme oportunidad en el sector de los cepillos de dientes. Osher volvió a reunir a miembros clave de su equipo en empresas anteriores y se propuso ver si era factible diseñar y fabricar un gran producto. Así es como creó el *Spin Brush*, que más tarde vendió a Procter & Gamble.

#### **Cuadro 1.1** Aprendizajes de la trayectoria de John Osher.

De la trayectoria de John Osher, podemos extraer los siguientes aprendizajes:

Un emprendedor...

- debe abordar los negocios desde una perspectiva práctica, pero también reflexiva.
- tiene la capacidad de reorganizar equipos de alto rendimiento.
- sigue criterios claros para la organización de la compañía: escoge a pocas personas, subcontratadas en su mayoría. También subcontrata la fabricación y va directo a la distribución.
- enmarca el problema a resolver para poder formular mejor la oportunidad (hace versiones más caras o económicas de un producto existente).
- establece un proceso de búsqueda y encuentra a no-consumidores en un mercado de consumidores sobresaturados.
- dispondrá de un determinado perfil de personas en función de las necesidades del proyecto en el que esté involucrado.
- se desenvuelve bien socialmente.
- si no puede proteger su idea, levanta el negocio con rapidez.
- puede construir pensando en recolectar o construir pensando en perdurar.

Todo lo visto hasta ahora es esencial para crear una empresa. Las empresas de nueva generación reciben el nombre de start-ups. El término proviene de EE.UU., sin duda el continente pionero en términos de innovación. Pero, ¿qué es una start-up?

## 1.4. Start-up

Cuando hablamos de una start-up, estamos hablando de una empresa que acaba de nacer de la nada.

Su definición completa contempla el alto riesgo/recompensa del negocio y sus grandes posibilidades de crecimiento (escalabilidad), además de su limitada existencia.

“Una start-up es una institución humana diseñada para entregar un nuevo producto o servicio bajo unas condiciones de incerteza extrema” (Ries, 2010).

“Una start-up es una compañía o una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio escalable y replicable. Estas compañías, generalmente de nueva creación, están en fase de desarrollo y de búsqueda de mercados. El término compañía start-up se asocia a menudo con compañías de alto crecimiento orientadas a la tecnología” (Blank, 2012).

Una start-up es una pyme (pequeña y mediana empresa). Una start-up es cualquier empresa de reciente creación de base tecnológica (en España también se les llama EBT de Empresas de Base Tecnológica). Los socios promotores de una start-up suelen ser jóvenes y su número no suele ser superior a 5 (lo ideal es que sean 3). La creación de una start-up no suele requerir de fuertes inversiones iniciales por parte de los socios porque hacen uso de sus conocimientos para desarrollar la tecnología inicial que su modelo de negocio necesita. Una start-up es una empresa de alta proyección dada la innovación que inyectan en los servicios ofrecidos. Suele despertar el interés de inversores privados que están dispuestos a invertir en ellas aún sabiendo el riesgo que corren. Los inversores de una start-up son frecuentemente *Business Angels*. Personas que, en muchos casos, además de invertir, se implican de algún modo en la gestión de la empresa.

El riesgo de invertir en una start-up es directamente proporcional al altísimo porcentaje de retorno que percibirán los inversores que hayan invertido en ella —si la start-up consigue

llegar a lo más alto—. Una start-up tiene una vida delimitada en el tiempo. El principal objetivo de una start-up es ser comprada por otra empresa más grande que quiera hacer suya la tecnología o la inversión desarrollada por la misma. La contribución de las start-ups a la generación de empleo y de riqueza de los países desarrollados es muy importante. Actualmente, aún más, debido a la fuerte penetración de Internet en todo tipo de usos domésticos y profesionales.

Una vez estudiadas las características de un emprendedor y visto un ejemplo de emprendedor exitoso, podemos pasar a ver cuáles son las etapas que comprende una actividad emprendedora.



7

## Capítulo 2

# El proceso de emprender



Todo proceso emprendedor cuenta con tres etapas claras: la detección de la oportunidad, la concreción de la misma en un modelo de negocio y su posterior gestión de riesgos.

## 2.1. La identificación de oportunidades

Tener éxito en una iniciativa emprendedora consiste en identificar nuestras propias potencialidades y limitaciones, combinándolas con la detección de oportunidades, con el objetivo de generar soluciones rápidas, prácticas y competitivas, haciéndolas llegar a los potenciales clientes.

Pero ¿qué significa detectar oportunidades?

Como dijo Bill Gates en una ocasión “primero hay que hacer lo que la gente necesita y después hacer que la gente necesite lo que hago”.

Otro autor, Georges Chetochine considera que “nuestros esfuerzos tienen que estar orientados a crear demanda de nuestros productos/servicios”.

Una oportunidad es aquella necesidad insatisfecha de un cliente potencial. Para convertir una idea en oportunidad tenemos que prepararnos y organizar nuestros recursos y esfuerzos para hacerlo satisfactoriamente. El 95 % de los emprendimientos fallan en la implementación de las ideas<sup>1</sup>.

Una herramienta útil para identificar oportunidades es la de mirar en todas las direcciones, siguiendo 5 pasos (Chetochine y Slavutsky, 1994):

- Mirar hacia dentro.
- Mirar hacia fuera.
- Mirar hacia los lados.
- Mirar hacia arriba.
- Mirar hacia adelante.

### Paso nº 1: Mirar hacia dentro

Para detectar oportunidades de negocio, el primer paso es reflexionar acerca de nuestras propias cualidades, habilidades y limitaciones. Se trata de identificar en qué aspectos de negocio tenemos una ventaja competitiva, para luego definir claramente nuestras limitaciones. En resumen, se trata de determinar “quién

<sup>1</sup> Fuente: Módulo de aprendizaje “El fracaso desde una perspectiva positiva” de Innovation Factory™ Institute.

soy”, “cómo soy” y “qué podría ser”. Es decir, si tengo capacidades para desarrollar un negocio que pueda ser valorado y deseado por un potencial cliente.

### **Paso nº 2: Mirar hacia fuera**

Éste es el paso clave, el que consiste en identificar en el mercado la necesidad del consumidor (producto o servicio). Para ello, deberemos utilizar la observación, llevando a cabo investigaciones de mercado, tomando contacto real con el mismo y obteniendo “*insights*”.

### **Paso nº 3: Mirar hacia los lados**

Éste paso consiste en analizar si estoy o no en condiciones de hacer algo para aprovechar las oportunidades detectadas, combinando cualidades y habilidades. Es decir, se trata de ver si cuento con la capacidad económica/financiera y los conocimientos y habilidades para desarrollar el negocio.

### **Paso nº 4: Mirar hacia arriba**

En este caso, debemos preguntarnos si estamos dispuestos a realizar las acciones necesarias para aprovechar la oportunidad. Debemos tomar consciencia sobre si estamos realmente motivados y dispuestos a destinar esfuerzos para alcanzar los objetivos fijados.

Para lograrlo, es útil conjugar estos tres verbos en el orden propuesto:

- Saber: lo que se requiere para comenzar un negocio.
- Poder: contar con las capacidades y habilidades necesarias para hacer lo que se debe hacer.
- Querer: tener la automotivación por el trabajo que llevará a aprovechar la oportunidad detectada.

### **Paso nº 5: Mirar hacia delante**

Finalmente, con el quinto paso, el emprendedor debe mirar hacia delante y tratar de hacer previsiones, listar las oportunidades, determinar sus ventajas y desventajas; y filtrar las mejoras. Las previsiones que se deben hacer han de ir orientadas a determinar: estimaciones de ventas, costes, riesgos, tiempo requerido, satisfacción personal, comodidad, etc.

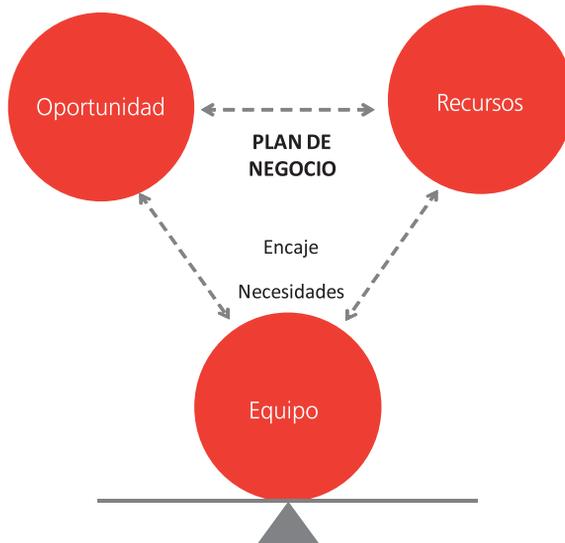
Una vez identificada la oportunidad de negocio, es esencial concretar la idea en un modelo de negocio explicativo que permita validarla y presentarla ante posibles inversores o personas que sean de nuestro interés atraer para colaborar en el proyecto. Éste es, probablemente, el punto clave del proceso de emprender.

## 2.2. Viabilidad de la empresa innovadora

Cuando se tiene identificada una oportunidad, el primer paso antes de emprender el negocio es validarla.

Para ello es útil el modelo de *Timmons* (Timmons y Spinelli, 2007), que dice que, para saber si una oportunidad es realmente viable, se tiene que estudiar si el plan de negocio encaja con dicha oportunidad, los recursos, el equipo y el contexto (Figura 2.1.). Para valorar este encaje, estos autores plantean un listado de preguntas.

Figura 2.1. Modelo Timmons.



Fuente: Elaboración propia basada en Timmons y Spinelli (2007).

Así, para determinar si el modelo de negocio encaja con la oportunidad, es útil hacernos las siguientes preguntas:

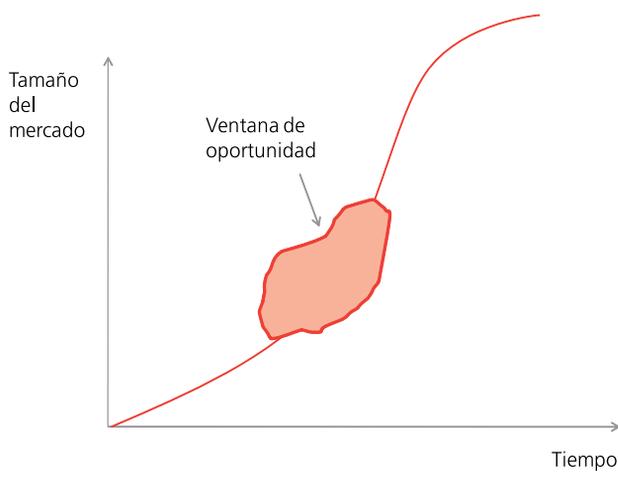
- ¿La nueva iniciativa crea o añade un valor significativo para el cliente o usuario?
- ¿Cuál es el tamaño potencial del mercado (facturación, número de usuarios...)? ¿Y su crecimiento (histórico, esperado...)?
- ¿Cuántos competidores hay? ¿Qué participaciones tienen? ¿Qué tipo de competidores son? ¿Qué ventajas tiene la nueva iniciativa sobre la competencia? ¿Qué barreras existen al principio o se pueden crear?
- ¿Qué porcentaje de participación (o de penetración) puede conseguir la nueva iniciativa?
- ¿Qué márgenes se pueden conseguir? ¿Cuál es la evolución de los precios?
- ¿Cuánto tiempo hace falta para obtener el punto muerto? ¿Y para recuperar la inversión?
- ¿Cuál es la relación de poder respecto a los clientes? ¿Y respecto a los proveedores?
- ¿Es escalable el negocio (crecimiento de costes/crecimiento de ventas)?

Para saber si el modelo de negocio encaja con el equipo:

- ¿La experiencia y habilidades del equipo son las necesarias para poder explotar con éxito la oportunidad?
- ¿Cuál es su motivación para participar en el proyecto?
- ¿Cuál es la dinámica interna del equipo? ¿Tienen experiencia trabajando juntos antes?
- ¿Tienen la capacidad para conseguir los apoyos necesarios (formales e informales) dentro de la organización?
- ¿Qué características personales tienen los miembros del equipo?
  - Resistencia al estrés
  - Gestión del riesgo
  - Persistencia
  - Orientación a la acción
  - Habilidades de comunicación
  - Flexibilidad

**Figura 2.2.** La ventana de oportunidad.

La ventana de oportunidad, (o *Window of Opportunity*), se refiere al período de tiempo en el que existe una oportunidad de negocio determinada, teniendo en cuenta el tamaño de mercado y el *timing*. Lo interesante es saber determinar cuánto tiempo va a estar abierta esta ventana y si va a ser suficiente para explotar la oportunidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cohen y Eliasberg (1996).

Y para valorar los recursos en relación con el modelo de negocio, pueden ser útiles preguntas del tipo:

- ¿Cuáles son las necesidades financieras de la nueva iniciativa (cuánto y durante cuánto tiempo)?
- ¿Qué se necesita, en términos de recursos humanos (número de personas, talento...)?
- ¿Qué inversiones son necesarias?
- ¿Qué uso de infraestructuras ya existentes se requiere?
- ¿Cuáles de estos recursos son críticos, en el sentido de poner en peligro la iniciativa en caso de fallar?
- ¿Se pueden obtener en sucesivas fases? ¿O se necesitan todos íntegramente desde el principio?
- ¿De qué se dispone?

En resumen, para validar una idea puedes hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Encaja la oportunidad con la experiencia de los fundadores, sus habilidades e intereses?
- ¿Puedo seleccionar y liderar el equipo necesario para explotar la oportunidad?
- ¿El *timing* de la oportunidad es correcto? (*Window of opportunity*).
- ¿Tengo acceso o puedo adquirir los recursos necesarios?
- ¿Representa esta oportunidad un negocio escalable y vendible?
- ¿Ofrece la oportunidad un buen margen potencial?

### 2.3. Diseñar modelos de negocio

Un modelo de negocio es la formalización de la estrategia utilizada por un negocio para generar, distribuir y capturar valor. Así, el modelo de negocio muestra cómo una compañía planifica servir a sus clientes y comprende los siguientes ámbitos de la actividad empresarial:

- Cómo seleccionará sus clientes.
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto.
- Cómo crea utilidad para sus clientes.
- Cómo consigue y conserva a los clientes.
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución).
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo.
- Cómo configura sus recursos.
- Cómo consigue el beneficio.

Una vez detectada la oportunidad, el emprendedor concreta su idea en un modelo de negocio que pueda ser entendido por las personas necesarias y que ayude a entender los flujos de entrada y salida de dinero y de personas implicadas.

### 2.4. Business Model Canvas

Para diseñar y presentar un modelo de negocio existen varias herramientas. La más conocida, y seguramente la más útil de ellas, es la del Business Model Canvas, desarrollada por Alex Osterwalder (Osterwalder y Pigneur, 2010). Se utiliza para el desarrollo y formalización de un modelo de negocio y su estructura es la que se muestra en la Figura 2.3.

Figura 2.3. Business Model Canvas.

**Lienzo De Modelo De Negocios**

Diseñado para: \_\_\_\_\_ Diseñado por: \_\_\_\_\_ En: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

<b>Socios Clave</b> 	<b>Actividades Clave</b> 	<b>Propuesta de Valor</b> 	<b>Relación con Clientes</b> 	<b>Segmentos De Clientes</b> 
	<b>Recursos Clave</b> 		<b>Canales</b> 	
<b>Estructura De Costos</b> 		<b>Fuente De Ingresos</b> 		

www.businessmodelgeneration.com  
 Traducción por: José Fernando Restrepo Montoya.  
 josefernandorestrepo@gmail.com  
 Medellín, Colombia.

Fuente: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com), traducción de J. H. Restrepo Montoya.

Esta herramienta de fácil comprensión, es considerada hoy en día la herramienta estrella. Te permite describir y manipular fácilmente modelos de negocio para crear nuevas estrategias alternativas. Es un instrumento que facilita comprender y trabajar un modelo de negocio desde un punto de vista integrado en el que se trata a la empresa como un todo. El modelo Canvas marca toda una serie de aspectos que el emprendedor debe concretar:

1. ¿A qué clientes nos dirigimos? Necesitamos saber a qué segmento o segmentos nos dirigimos.
2. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece el proyecto? ¿Qué necesidades satisface?
3. ¿Qué canales de distribución y comunicación utilizaremos?
4. ¿Qué tipo de relación estableceremos con cada segmento de clientes?
5. ¿Qué flujo de ingresos prevemos? ¿Cuál es el mínimo flujo de ingresos que necesitamos para sobrevivir los primeros años?

6. ¿Cuáles son los recursos clave para la empresa? Son aquellos recursos sin los cuales no se podría ni ofrecer ni entregar el producto.
7. ¿Cuáles son las actividades clave? Es decir, ¿qué actividades son imprescindibles?
8. ¿Con quién podría crear una red de *partners*?
9. Tras todo ello, ¿qué estructura de costes nos quedaría? ¿Resulta sostenible?

Entre las principales ventajas de esta herramienta conviene destacar que nos ayuda para el pensamiento estratégico, nos permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, es clave para valorar escenarios y se integra muy bien con otras herramientas del nuevo *management*, como, por ejemplo, las que provienen de la estrategia de los océanos azules y los mapas de empatía.

Como aspectos a vigilar, hay que tener en cuenta que no muestra a todos los actores clave, ni sus relaciones entre ellos y, por otro lado, no hay que caer en el error de pensar que el Business Model Canvas es nuestro modelo de negocio; es únicamente una abstracción de sus elementos clave.

## 2.5. Patrones de modelos de negocio

Muchos de los modelos de negocio de empresas de nueva creación coinciden en la base de su modelo de negocio, por su forma de capturar valor, de distribuirlo o de capturarlo (Dellamea, 2010). Es por ello que podemos extraer tipologías de modelos de negocio que nos pueden ser útiles a la hora de intentar modelizar nuestra oportunidad y acabar de perfilar nuestra idea de negocio. Además, fijarse en las tipologías de negocios que existen, puede servir para generar nuevas ideas. A continuación nos referiremos, brevemente, a cinco patrones de modelos de negocio: el de separación, el de *Long Tail*, el de plataforma, el gratuito y el abierto.

### Modelos de negocio de separación

Son aquellos modelos en los que existen varios negocios que se separan. Normalmente, estos negocios se clasifican en tres categorías:

- Negocios basados en relación con clientes.
- Negocios basados en las innovaciones de productos.
- Negocios basados en la infraestructura.

Los tres tipos pueden coexistir en una sola empresa, aunque a veces se subdividen en entidades separadas, generando tres modelos de negocio en uno. Así se consigue evitar conflictos comerciales no deseados.

### Ejemplo

Telco es el nombre por el que se conoce a las empresas de telecomunicaciones móviles. Telco desgrana su modelo de negocio en 3 subnegocios debido a que las empresas se dan cuenta que su activo clave ya no es la red sino que es su marca y las relaciones con sus clientes. De este modo sus 3 subnegocios son: infraestructura de gestión (donde predominan las economías de escala); relación con el cliente (donde predominan el marketing y los ingresos por servicios); y, finalmente, innovación por producto (donde destacan los derechos de licencia).

En la Figura 2.4 podemos observar el desgane del modelo de negocio de Telco, en estos tres "sub"-modelos de negocio.

Las empresas de telecomunicaciones son un claro ejemplo de separación de negocios. La calidad de la red ya no es su principal ventaja competitiva; y es por ello que la mayoría de redes de telecomunicación han decidido cambiar su forma de competir. Hoy en día, las empresas de telecomunicaciones compiten con su marca y su relación con los clientes. Para ello, externalizan operaciones con los fabricantes de equipos, y comparten la red con sus competidores.

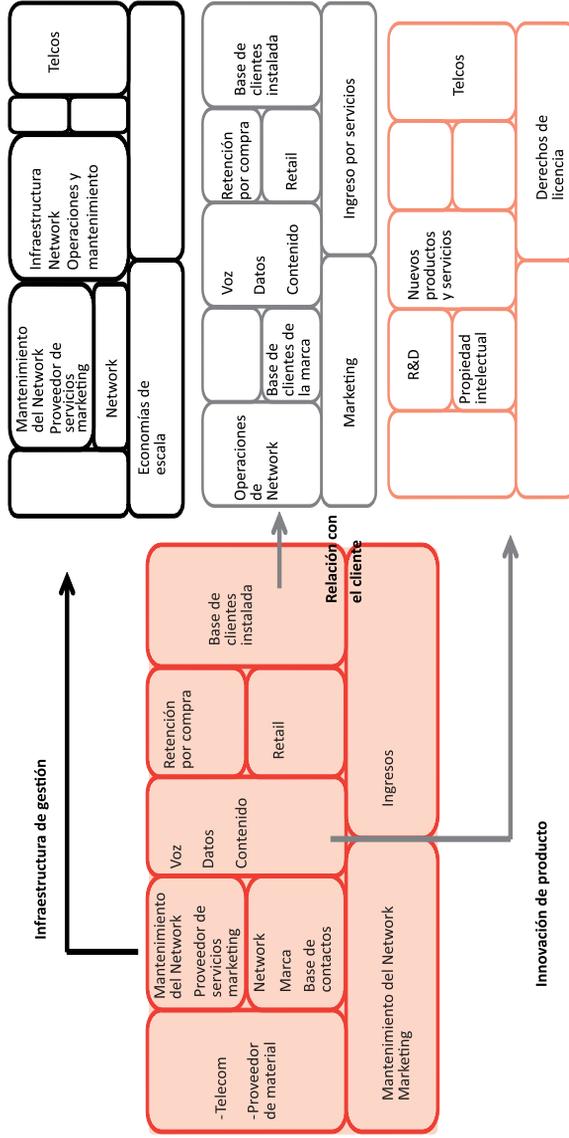
### Modelo de negocio Long Tail

Los modelos de negocio *Long Tail*, término acuñado por Chris Anderson (Anderson, 2006), son aquellos que se basan en vender una menor cantidad de un número mayor de productos. Es decir, se centran en ofrecer una gran cantidad de productos en nichos de mercado que se venden en menores volúmenes e implican poco coste de inventario.

Para Anderson, el entorno digital y, en especial Internet, han cambiado las leyes de distribución y del mercado. Un menor coste de almacenamiento y distribución permite que ya no sea necesario focalizar los negocios en un único o pocos productos. Según Anderson, hoy se puede hablar de dos tipos de mercados distintos:

1. El mercado de masas: centrado en el alto rendimiento de pocos productos.

Figura 2.4. Desgane del modelo de negocio de separación Telco.



Fuente: Elaboración propia basada en Dellamea (2010)

**Figura 2.5.** El modelo de negocio Long Tail.



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo de Chris Anderson (2006).

2. El nicho de mercados: basado en la acumulación de muchos productos destinados a distintos segmentos de mercado, cuyas ventas pueden superar al primero.

Estos dos mercados se representan en la Figura 2.5. La cabeza representa el mercado de masas (pocos productos con un alto porcentaje de ventas) y la larga cola, el nicho de mercados (muchos productos con un porcentaje de ventas más bajo).

### Ejemplo

Lulu.com es una plataforma de autopublicación que se especializa en la publicación e impresión de obras con propiedad intelectual, utilizando la impresión bajo demanda.

Lulu.com publica cualquier libro, incluso si el autor no ha publicado previamente. Esto no hubiese sido posible hace una década, puesto que la industria de las editoriales sólo estaba interesada en publicar *bestsellers*.

Tomando como referencia la Figura 2.6., podemos observar que la propuesta de valor de lulu.com es el servicio de autopublicación y su *marketplace*. Observamos que va dirigido a un nicho de clientes mediante perfiles on-line. Esta empresa funciona a través de la red, por tanto el canal de distribución predominante es su sitio web. Su estructura de coste residirá tan solo en la gestión y el mantenimiento de la misma. Sólo

Figura 2.6. Ejemplo modelo de negocio Lulu.com.



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo de Osterwalder (Osterwalder y Pigneur, 2010).

se vende bajo pedido de ahí que se venda poco de mucho, siendo los flujos de ingresos comisiones por ventas y las cuotas de publicación.

## Modelos de negocio multiplataforma

Estos modelos de negocio se basan en plataformas múltiples y tienen como fin reunir a dos o más grupos distintos de clientes, que son interdependientes. Estas plataformas son de valor para un grupo determinado de personas sólo si los otros grupos de clientes también están presentes. La plataforma crea valores, facilitando la interacción entre los diferentes grupos.

### Ejemplo

SellaBand.com es una página web de música que permite a los artistas recopilar dinero de sus fans y de la comunidad de SellaBand para grabar un álbum profesional. SellaBand utiliza los mecanismos del *crowdfunding* y se define como una plataforma *Direct-to-Fan*.

Figura 2.7. Mapa de proceso de la multiplataforma SellaBand.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2.7 representa los pasos a seguir en la multiplataforma de SellaBand, desde el registro en la plataforma hasta la creación y promoción del disco.

### Modelos de negocio gratuitos

Los modelos de negocio gratuitos están basados en que un segmento de clientes importante puede beneficiarse del producto o servicio de manera gratuita continuamente.

### Ejemplos

- *De tipología Freemium.* El servicio básico es gratuito, si deseas más prestaciones debes suscribirte o pagar una cantidad de

**Figura 2.8.** Utilidades de Skype.

Fuente: [www.pocketnow.com](http://www.pocketnow.com)

dinero determinada. Sería el caso de Skype donde el 90 % de los usuarios se suscriben por el servicio gratuito y menos del 10 % pagan por el servicio SkypeOut.

- De tipología "cebo y anzuelo" (o de productos atados). Consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios. Gillette y Epson se ajustan a este modelo.

### Modelos de negocio abiertos

Las empresas emplean modelos de negocio abiertos para crear y capturar valor a partir de la colaboración con clientes y socios externos (Figura 2.9). El proceso se da desde dentro hacia fuera (explorando nuevas ideas propuestas por la empresa en conjunto con sus clientes y *partners*); o desde fuera hacia dentro (aplicando dentro de la empresa ideas externas).

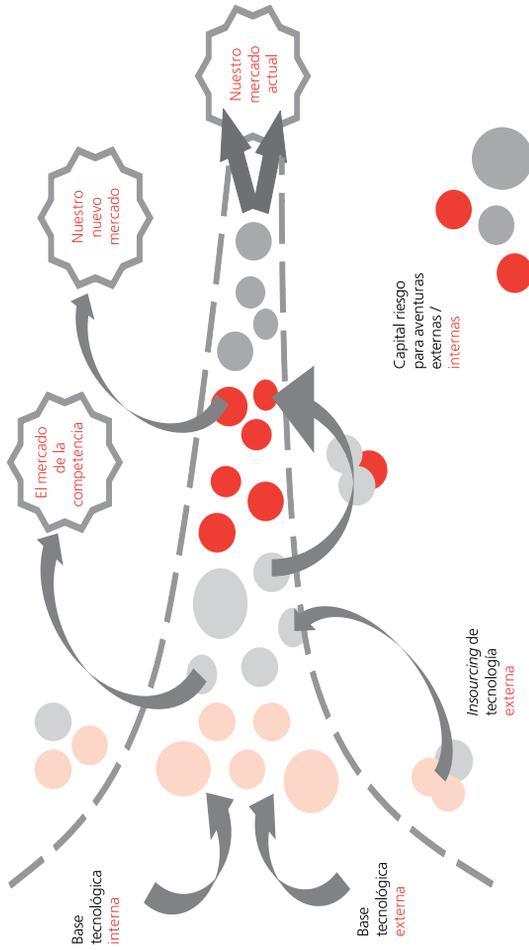


Figura 2.9. Mapa de negocios abiertos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.10. Modelo de negocio abierto InnoCentive.



Fuente: Elaboración propia basada en Dellamea (2010).

## Ejemplo

*InnoCentive.com*, fundada por la farmacéutica *Lilly*, es una compañía de "innovación abierta" que acepta como encargos la resolución de problemas de I+D en un amplio abanico de campos como ingeniería, TIC, modelos de negocio, matemáticas, química, etc. Es un ejemplo muy claro de una empresa cuyo modelo de negocio se sustenta en la idea del *crowdsourcing* (figura 2.10).

## 2.6. Gestión inteligente de riesgos

Terminaremos este capítulo con una reflexión sobre el riesgo. Como ya sabes, una de las características que se requieren para ser emprendedor es la de ser capaz de gestionar riesgos. A lo largo de este libro ya se ha mencionado cuán crucial es la tolerancia a la incertidumbre para ser un buen emprendedor. La

**Figura 2.11.** Factores de riesgo de los emprendedores.



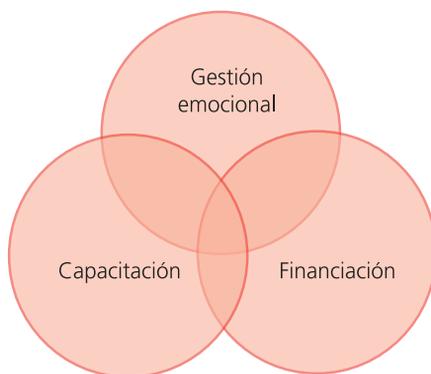
Fuente: Módulo de aprendizaje “La iniciativa emprendedora desde un punto de vista práctico” de Innovation Factory™ Institute.

necesidad de esta habilidad se debe, precisamente, a los numerosos riesgos a los que se enfrentan quienes deciden poner en marcha su propio negocio. Para ser un buen emprendedor es necesario saber gestionar dichos riesgos de forma inteligente.

En la figura 2.11, se muestran los factores de riesgo en los que incurren los emprendedores.

La figura 2.12. quiere fijar tu atención en los tres riesgos quizás más importantes: financiación, capacitación, y gestión

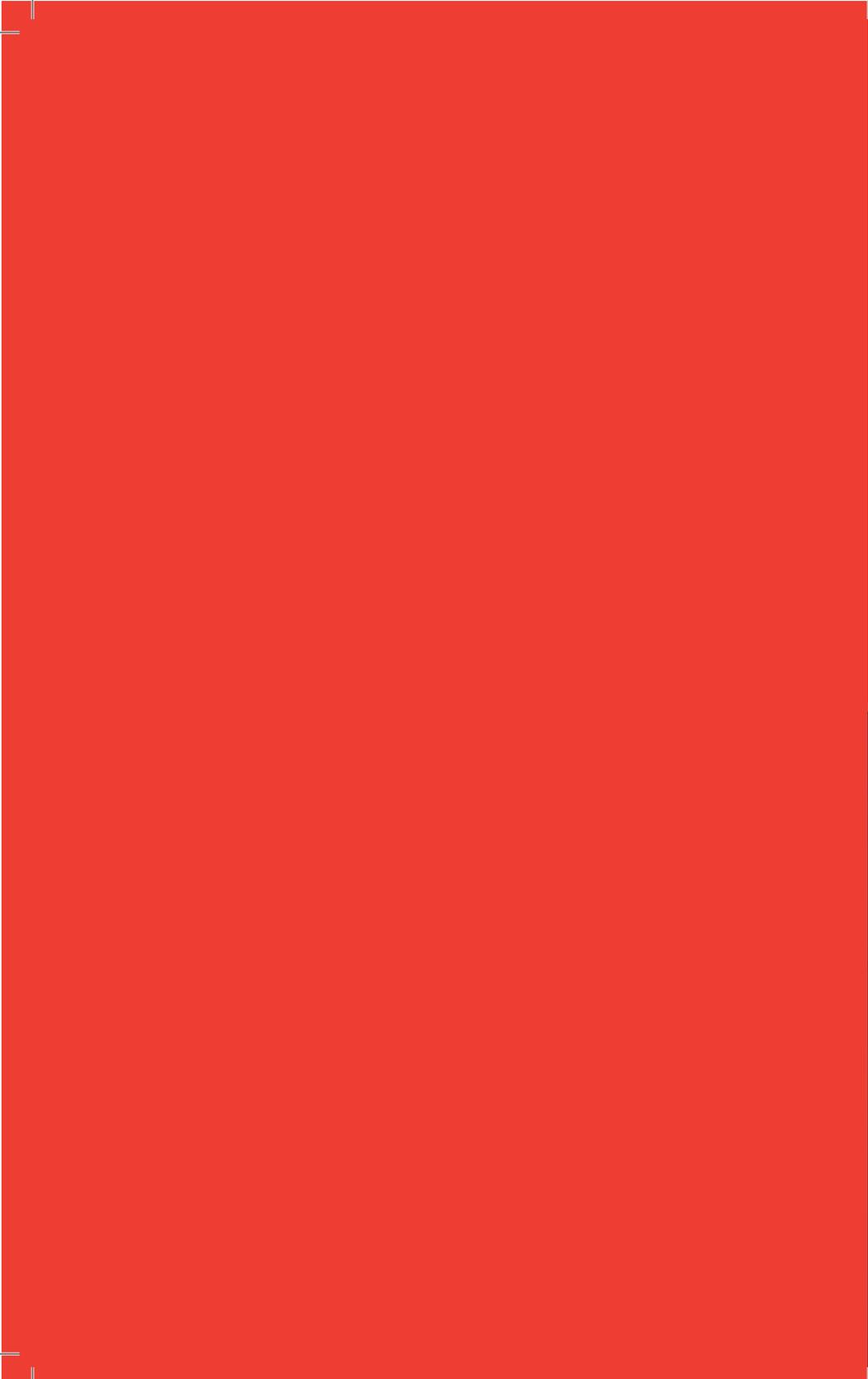
**Figura 2.12.** Riesgos de la iniciativa emprendedora.



Fuente: Módulo de aprendizaje “La iniciativa emprendedora desde un punto de vista práctico” de Innovation Factory™ Institute.

emocional. Cada uno de ellos y su combinación son claves para el futuro de la iniciativa emprendedora.

El primero de los riesgos a los que se enfrenta un emprendedor es el riesgo financiero: para el inicio de cualquier empresa, es necesaria una inversión inicial, ya sea vía deuda (préstamo) o capital propio, además de una entrada constante de financiación. Otro riesgo relevante es el de carencia de formación sectorial y de gestión de empresas. El desconocimiento, en este sentido, puede hacer cometer grandes errores que comprometan el futuro de la empresa. Además, la mala organización personal puede repercutir en las relaciones interpersonales y en la gestión general. Finalmente, cabe señalar que carecer de la suficiente motivación y capacidad de liderazgo puede derivar en importantes fracasos.



7

## Capítulo 3

# Atraer recursos de forma creativa



Tener una oportunidad de negocio validada y un buen equipo emprendedor no es suficiente para desarrollar un nuevo negocio. Los recursos son los inputs que permitirán generar valor en la empresa. La atracción de estos recursos –en especial en la etapa de creación de la empresa, pero también en sus posteriores años de vida- es un proceso difícil pero necesario, sin él no sería posible el proyecto. En este apartado veremos cómo podemos atraer estos recursos para emprender.

### 3.1. Financiación

Conseguir financiación para emprender un negocio no es nunca tarea fácil y menos en España, dónde existe una especial aversión al riesgo en comparación con otros países como EE.UU. Una de las tareas clave en la puesta en marcha de un negocio es la búsqueda de capital necesaria para que el negocio pueda “despegar” y generar el dinero que luego le permita autofinanciarse.

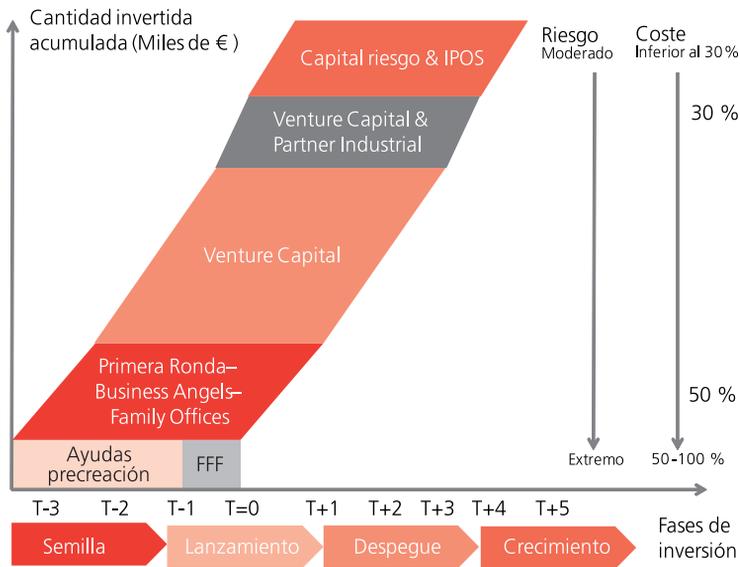
Las principales fuentes de financiación para las empresas de nueva creación son:

- **Family & Friends & Fools.** Dinero de amigos, familia o personas amantes del riesgo que quieran apoyar económicamente al emprendedor.
- **Préstamos bancarios.** Los emprendedores se comprometen a la devolución del capital más los intereses financieros en los plazos establecidos.
- **Capital Riesgo-Venture Capital.** Entidades privadas que aportan parte del capital temporalmente hasta que las empresas se consolidan a cambio de acciones. Estas entidades, a parte del capital, aportan valor a los proyectos involucrándose en ellos y ejerciendo un nivel alto de control. Estos inversores buscan proyectos rentables, con muchas posibilidades de éxito rápido y, habitualmente, de base tecnológica. Normalmente, buscan una salida de la inversión en un plazo de unos 4 años aproximadamente.
- **Private Equity.** Entidades privadas que invierten en empresas, aportando capital temporalmente (por períodos más largos que en el caso de Capital Riesgo) y convirtiéndose en accionistas de las mismas. Esta forma de financiación se diferencia del Capital Riesgo porque suele darse en etapas más maduras de las empresas (no en el inicio), para empresas que aún no han entrado en el mercado de valores.

- **“Business Angels” o Ángeles inversores.** Inversores privados de forma independiente o asociada (redes), que invierten en fases iniciales de los proyectos y aportan dinero y apoyo a la gestión, experiencia personal (*mentoring*) y red de contactos.
- **Préstamos ICO (Instituto de Crédito Oficial) para emprendedores:** Préstamos realizados por el Gobierno español para financiar inversiones en nuevos negocios. Amortización hasta siete años con tipos de interés bonificados.

A continuación te presentamos en dos figuras y una tabla tres cuestiones clave para reflexionar sobre estas distintas fuentes de financiación y su interés para una iniciativa emprendedora. En la figura 3.1. se puede observar una representación gráfica de la evolución de la financiación según las etapas en las que se encuentre la empresa. En la figura 3.2. observamos las principales diferencias que existen entre los conceptos de venture capital y private equity, utilizando cuatro indicadores.

**Figura 3.1.** Fuentes de financiación según etapas de la empresa.



Fuente: Módulo de aprendizaje “La iniciativa emprendedora desde un punto de vista práctico” de Innovation Factory™ Institute.

**Figura 3.2.** Diferencias entre Venture Capital y Private Equity.

	<b>VENTURE CAPITAL</b>	<b>PRIVATE EQUITY</b>
<b>Fase empresa</b>	Semilla/arranque/ expansión	Crecimiento/sustitución/ <i>Buyout</i>
<b>Sectores preferidos</b>	Tecnología, telecom, media, biotecnología, etc.	Sectores tradicionales, bienes de consumo
<b>Crecimiento del mercado</b>	Dobles dígitos	0 % o como el PIB
<b>Rentabilidad exigida</b>	40-60 % anual	20-40 % anual

La mayoría de los Fondos que operan en España, incluyendo algunos de los más conocidos, son los "Private Equity" y por tanto no son adecuados para empresas de nueva creación.

Fuente: Elaboración propia basada en European Private Equity and Venture Capital Association.

En la tabla 3.1 observamos las ventajas y desventajas que ofrecen cada una de las principales fuentes de financiación.

**Tabla 3.1.** Ventajas y desventajas de las principales fuentes de financiación.

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Base de decisión</b>
<b>F &amp; F &amp; F</b>	Rápido. Poco exigente	Sólo aportan dinero	Confianza, amistad
<b>Socio Industrial (CVC)</b>	Rápido. Proporcionan know-how y contactos. Pueden proporcionar clientes	Salida poco clara. En ocasiones pueden aparecer conflictos de intereses	La naturaleza del negocio y el interés estratégico del socio
<b>Business Angel</b>	Rápido. Proporcionan contactos	Salida poco clara y costosa	Beneficio y preferencias personales
<b>Venture Capital</b>	Profesional, orientado a la creación de valor. Salida clara	Lento. Pueden controlar algunas decisiones. Exigen Control	Beneficio
<b>Bancos</b>	Rápido	Garantías	Evaluación del riesgo
<b>Ayudas y subvenciones</b>	Coste cero o muy bajo	Lento. No siempre disponible	Económico. Impacto Político

Fuente: Módulo de aprendizaje "La iniciativa emprendedora desde un punto de vista práctico" de Innovation Factory™ Institute.

## 3.2. Gestión de la información

La atracción de recursos requiere que el emprendedor “venda” su idea y aporte toda la información que le sea solicitada. A continuación, te daremos algunos consejos para ofrecer información a los *stakeholders*.

Uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta un emprendedor a la hora de iniciar un negocio es el de atraer financiación. Para hacerlo, es importante saber aportar la información adecuada y necesaria para promover la aceptación de los potenciales inversores o prestamistas.

¿Qué información necesitas aportar para atraer a un potencial inversor?

- En primer lugar, es importante tener claro cuánto dinero necesitas y cuándo. Además, es importante saber demostrar a qué se destinaría el dinero.
- Valoración de la empresa: un inversor necesita saber cuánto puede costar una empresa para dar valor a su inversión.
- Debes informar sobre la idea que tienes, de la proporción de la empresa en la que participaría el inversor y en qué forma (acciones ordinarias, preferentes, deuda convertible, warrants, etc.)
- Además del valor que tiene la inversión y la participación, al inversor le interesa saber algunos datos entre los que podemos destacar:
  - Las estrategias de salida.
  - Los derechos y obligaciones que se derivan de su participación en la empresa.
  - El porcentaje de control.
  - El número de puestos en el Consejo de Administración.
  - Las Cláusulas Antidilución (si la sociedad en la que son socios el emprendedor y el inversor “A” realiza una nueva ronda de financiación y la valoración que obtienen del nuevo inversor “B” es inferior a la valoración a la que entró el primer inversor “A”, entonces el inversor “A” se diluye en una proporción menor de lo que debería a costa del emprendedor).

Hay 10 etapas clave en la relación entre un emprendedor y un inversor:

1. Contacto inicial con los inversores. Envío del “Resumen Ejecutivo” (2 páginas).

2. Primera reunión: para profundizar en la propuesta de negocio y para conocer el equipo emprendedor.
3. Entrega de un Business Plan detallado.
4. Fase de análisis.
5. Reuniones de clarificación.
6. Entrega del *Term Sheet* (documento formal de oferta de precio y condiciones para la inversión) a los emprendedores.
7. *Due Diligence*: proceso de evaluación del acuerdo en el que se revisa la historia y se auditan los estados contables y los contratos que tenga suscritos la compañía. Revisión de la tecnología de la compañía y del análisis de mercado realizado.
8. Redacción de los contratos.
9. Negociación de las condiciones definitivas.
10. Cierre de la operación.

Aunque realices una buena gestión de la información aportada al inversor, puede darse un rechazo por parte del mismo. Las principales causas de rechazo a tener cuenta son las siguientes:

- El tipo de proyecto, el tamaño de la inversión, el estadio de desarrollo o la localización no encajan con la filosofía del inversor.
- La Idea o Business Plan le parece inconsistente.
- El Mercado de la oportunidad es muy pequeño.
- El Negocio se le presenta poco atractivo.
- No ve una salida clara.

La atracción de inversión es esencial para el inicio de un negocio. Cabe destacar, sin embargo, que en algunas formas de financiación (sobre todo en el caso de los inversores y de capital riesgo), además de la obtención de valor añadido por el capital, también obtendremos un cúmulo de aportaciones de diversas índoles.

#### ¿Qué puedes esperar de un inversor?

- Como mínimo, que tenga un representante en el Consejo de Administración.
- En función de la fase en la que se encuentre la compañía, el seguimiento del inversor de los hitos establecidos puede ayudar a acabar de dar forma al Business Plan.
- El inversor puede dar soporte en temas estratégicos, financieros y de contratación de personal clave.
- Puede proporcionar contactos clave en el sector.

**Tabla 3.2.** Tabla de consejos para atraer financiación.

Qué hacer	Qué NO hacer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen resumen ejecutivo.</li> <li>- Incluir toda la información disponible e indicar lo que NO se tiene, claramente.</li> <li>- Usar abogados y contables para revisión del Plan Financiero.</li> <li>- Indicar claramente todas las hipótesis incluidas en el Plan Financiero.</li> <li>- Buena descripción del producto/servicio ¿Por qué es diferente?</li> <li>- Análisis detallado de la competencia.</li> <li>- Entender las fuentes de financiación alternativas y los <i>trade-offs</i>.</li> <li>- Ten preparado el <i>elevator pitch</i> (presentación en 3 minutos de la compañía).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocultar información o mentir.</li> <li>- Intentar conseguir varios <i>Term Sheet</i> para poner a unos inversores contra otros (subastas).</li> <li>- Poner números de valoración de la empresa en el Plan de Negocio (es bueno tener una idea pero NO ponerlo por escrito).</li> <li>- Usar intermediarios para inversiones en fases iniciales (<i>money brokers</i>).</li> <li>- Pedir demasiado dinero si no se necesita (mayor dilución y se pierde la oportunidad de conseguirlo a una valoración más favorable).</li> <li>- Ser demasiado complejo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en el Módulo de aprendizaje "La iniciativa emprendedora desde un punto de vista práctico" de Innovation Factory™ Institute.

- Puede desarrollar un rol importante a la hora de tomar decisiones en temas como la contratación de empleados, la compra de activos clave, control diario de las operaciones, etc.

Finalmente, para conseguir financiación, te resumimos en la tabla 3.2. una lista de consejos para atraer financiación. Es importante lo que hay que hacer, pero también tener muy en cuenta lo que no hay que hacer.

### 3.3. Métodos de valoración

Como bien se ha comentado en el apartado anterior, la valoración de la empresa es uno de los puntos críticos en la gestión de la información que se aporta a los inversores. Determinar el valor de la empresa es el elemento central de discusión durante el proceso de negociación. El reparto de la propiedad y el grado de control sobre la compañía dependen de ello.

Para valorar la empresa, se utilizan los conceptos de valoración *pre-money* (valoración antes de la entrada de nuevos capitales) y valoración *post-money* (valoración una vez ya se ha realizado la inversión).

Es importante tener en cuenta que los inversores están interesados en el valor que la compañía puede alcanzar al cabo de 5 años. Además, la valoración de un proyecto emprendedor es muy distinta de la valoración de una empresa consolidada: las start-ups y compañías jóvenes no tienen historia previa. Sus previsiones de futuro contienen 2/3 años de cash-flows negativos. Compiten en sectores industriales dinámicos con elevados niveles de incertidumbre y expectativas de retorno de las inversiones.

A la hora de valorar una empresa hay que considerar una serie de factores muy variados como pueden ser: naturaleza e historia del negocio, precio de mercado de las acciones de compañías en el mismo negocio o similar, contexto económico y sectorial entre otros. Estos factores esenciales a considerar en una valoración se representan en la figura 3.3.

Es importante destacar que pese a la importancia de dicha valoración, los emprendedores no deberían incluir la valoración en su Business Plan. Pero sí que deberían acudir a la negociación con una estimación del intervalo de valor de la compañía (siempre es mejor que con una sola cifra).

Existen muchos métodos de valoración y es recomendable que los emprendedores utilicen varios de ellos para obtener un

**Figura 3.3.** Factores a considerar en la valoración de la empresa.



Fuente: Adaptación basada en Koller, Goedhart y Wessels (2005)

intervalo de valor de cara a la negociación. A continuación se relacionan cuatro distintos métodos de valoración.

- Comparación con otras inversiones (se trata de comparar distintas rentabilidades, entre inversiones de tipo similar).
- Comparación con compañías cotizadas (lo ideal sería buscar un ratio perfecto, pero como no existe se debe buscar uno que tenga en cuenta al menos tres factores: rentabilidad de la compañía, valoración de la compañía, y crecimiento que tendrá la compañía).
- Método de comparación con transacciones similares recientes (enfoque similar al primer método).
- Método del capital riesgo (se estiman tres escenarios: la empresa va muy bien: optimista; la empresa sobrevive, pero no hace rico al inversor: supervivencia; y la empresa se hunde, y por ello, en general, incluye la liquidación: pesimista).

### 3.4. Estrategias de futuro

En los años siguientes a la puesta en marcha de la empresa, la estrategia a seguir será decisiva. Después de un periodo de entre 5 y 10 años, es esencial plantearse el rumbo de la nueva empresa. Para ello se deberá tomar una decisión estratégica (estrategias de salida o de crecimiento), que condicionará el futuro de la empresa. Dos de las principales opciones son: la salida a bolsa o (u) orientarse a una fusión / adquisición.

- **Salida a Bolsa – IPO (Initial public offering)**

Las start-ups más exitosas terminan su recorrido de atracción de capital y puesta en marcha del negocio con una salida a bolsa, sobre el cuarto o quinto año de su existencia. La admisión a cotización puede suponer una importante vía de obtención de recursos para la empresa si se opta por una ampliación de capital con desembolso, o puede suponer un medio ideal para desinvertir y facilitar liquidez a los antiguos accionistas de la empresa si se opta por una oferta pública de venta.

El mercado bursátil incrementa el número de canales para la captación de recursos y permite capitalizar la empresa, posibilitando una política financiera más equilibrada. Habitualmente, la salida a bolsa supone la cesión de un porcentaje minoritario de las acciones de la compañía, de tal forma que no cuestiona el control de la misma. El proceso de salida a bolsa es un proceso

complicado. La admisión a cotización de acciones requiere asesores para valorar la empresa y obtener el mayor beneficio de la salida. En muchas ocasiones estas empresas (start-ups) no suelen reunir las condiciones para salir al primer mercado de bolsa, por lo que la salida se produce en el segundo mercado que es el MAB (mercado alternativo bursátil). Es un mercado dedicado a empresas de reducida capitalización que buscan expandirse, con una regulación a medida, diseñada específicamente para ellas y unos costes y procesos adaptados a sus características.

- **Fusiones y Adquisiciones**

Estas operaciones pueden darse en ambos sentidos; es decir, la start-up puede ser la empresa adquirida o la que adquiere, dependiendo de si quiere salir o crecer.

De nuevo, la valoración juega un papel crucial en la determinación del precio justo y referencial para una transacción de compra y venta de empresas, en el momento en que éstas deciden participar en el proceso de fusión o adquisición. Es recomendable que el proceso de valoración sea llevado a cabo por profesionales independientes, que mantengan la objetividad y un criterio alejado de intereses o circunstancias que puedan influir en la valoración.

De igual forma, es conveniente y usual que un proceso de Fusiones y Adquisiciones incluya una primera fase de análisis conformado por una *Due Diligence* de compañía objetivo, esto es evaluar que la información utilizada para la valoración sea razonable.

### 3.5. Creatividad en ventas

Otra forma de atraer recursos de forma creativa es desde los propios trabajadores de la empresa. La creatividad en ventas es una herramienta útil para la generación de ideas, siendo nuestros trabajadores nuestro principal recurso para innovar<sup>2</sup>. Para conseguirlo deben estar atentos a todo lo que les rodea: clientes, empresas, problemas del día a día, etc. ya que todos son capaces de generar “micronovedades” que pueden aportar un valor considerable a la empresa.

Una “micronovedad” es un cambio o innovación pequeña que puede llegar a generar un alto valor para la empresa. Por otro lado, existen las “macronovedades” que hacen referencia a

<sup>2</sup> Este apartado 3.4. presenta el enfoque del Innovation Factory™ Institute sobre el tema

cambios de nivel estratégico o grandes proyectos con un gran número de personas involucradas y necesidad de muchos recursos.

Aunque sean pequeñas, las “micronovedades” tienen un alto efecto multiplicador, cuando se comparte entre los trabajadores de una organización. Así, el beneficio que se puede generar de una “microinnovación”, irá ligado al número de personas que se involucren e incorporen la “micronovedad” en su trabajo.

Con el fin de promover las “micronovedades” en la empresa y con el fin de simplificar su explicación, hemos agrupado tales micronovedades en cinco escenarios distintos. Se trata de 5 escenarios a partir de los que un vendedor puede desarrollar una “micronovedad”:

- **Escenario 1 - A partir del cliente**

El vendedor puede generar una “micronovedad” escuchando las quejas de los clientes y observando su comportamiento. Si esta “micronovedad” es adoptada por otros vendedores, probablemente se consiga que la satisfacción de los clientes aumente.

- **Escenario 2 - Desde la competencia**

El segundo escenario se refiere a introducir “micronovedades” a partir de observar lo que la competencia hace. A veces, viendo qué hace la competencia, se puede obtener inspiración para introducir mejoras en la propia empresa. El objetivo consiste en no sólo crear micronovedades sino mejorar algo que ya existe.

- **Escenario 3 - Desde otro sector**

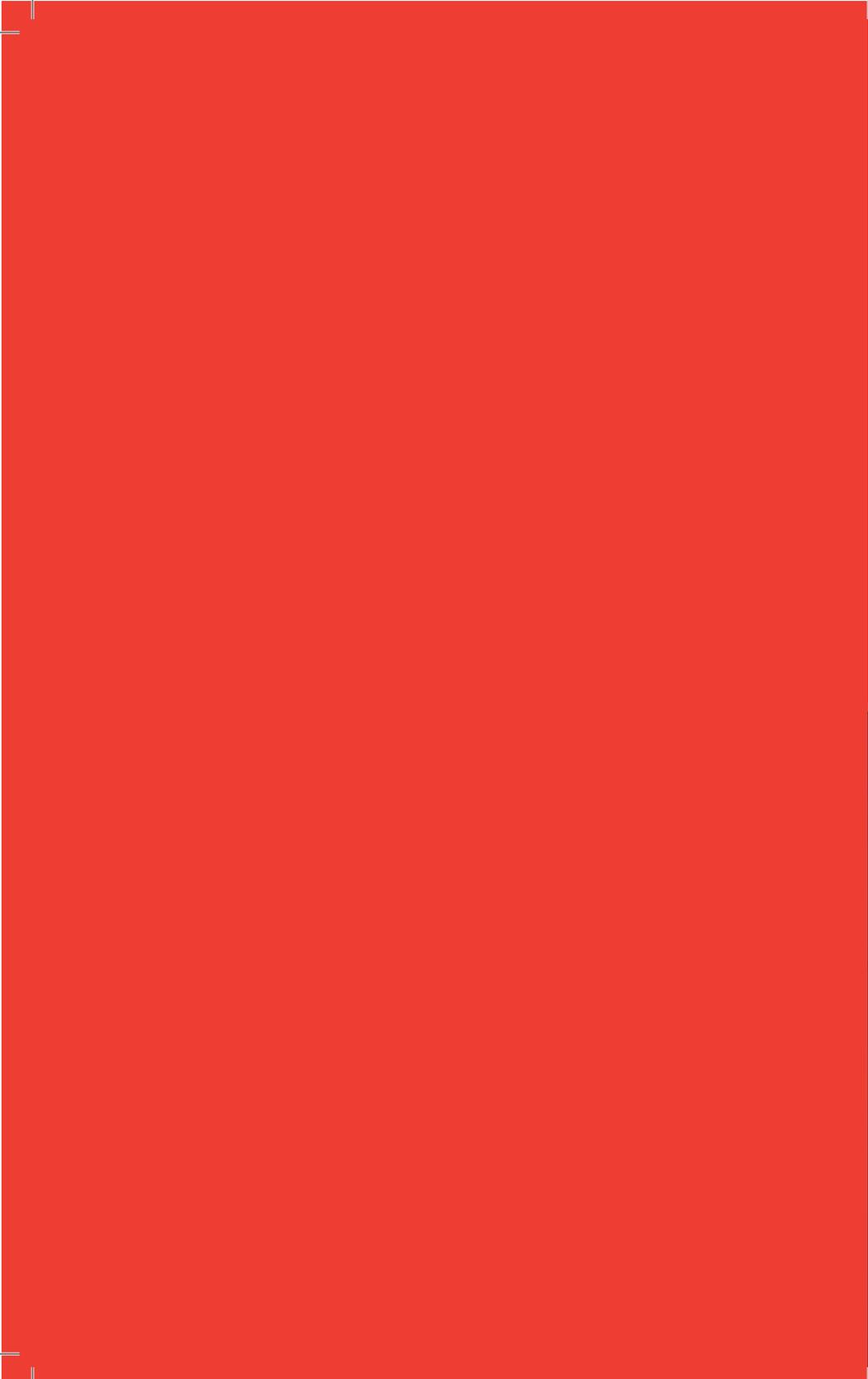
Este escenario de inspiración entra en juego cuando un vendedor introduce una “micronovedad” en base a algo que ha visto en otro sector. El hecho de innovar a partir de una idea encontrada en una industria distinta a la de nuestra empresa, permite desarrollar ideas no convencionales.

- **Escenario 4 - Desde dentro de la propia empresa**

Otro escenario posible es el de generar “micronovedades” desde dentro de la propia empresa. Normalmente se trata de reaprovechar una iniciativa ya en marcha, para generar más valor. También puede tratarse de iniciativas impulsadas por la dirección de la compañía que reciban micropropuestas por parte de los empleados.

- **Escenario 5 - A partir de los problemas cotidianos**

Este último escenario consiste en generar micronovedades a partir de los problemas cotidianos. Una solución a un problema también puede representar una micronovedad que aporte valor para la empresa y el cliente.



7

## Capítulo 4

# Corporate Entrepreneurship



Llegados a este punto, debemos señalar que cuando hablamos de emprendimiento, no hablamos exclusivamente de la generación de empresas. Innovar es una actividad que las empresas deberían incorporar en su día a día. Corporate Entrepreneurship hace referencia al concepto de emprendimiento dentro de la empresa (Alemany, Álvarez, Planellas y Urbano, 2011).

Corporate Entrepreneurship, Wolcott y Lippitz, (2010) definen Corporate Entrepreneurship (Entrepreneur-ship) como el proceso en el cual equipos de la empresa conciben, fomentan, promueven y gestionan nuevos negocios que, aún siendo distintos de los de la empresa matriz, se apoyan en los activos, posición de mercado, capacidades y otros recursos de ésta.

En este capítulo nos ocuparemos de este tema, de su importancia y te presentaremos ideas clave para desarrollar el proceso de intraemprender.

## 4.1. La importancia del intraemprendimiento

La renovación es la base de crecimiento y sostenibilidad de un negocio. El impulso emprendedor dentro de la empresa es el encargado de proponer las vías para renovarse corporativamente.

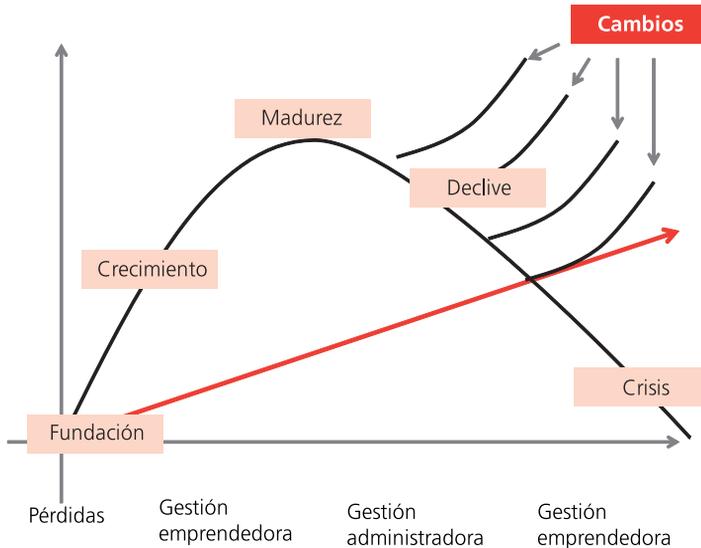
En la figura 4.1 se explican las diferentes etapas de la gestión empresarial, es decir, desde su fundación hasta la crisis final pasando por los distintos estadios que transcurre.

La única ventaja competitiva realmente sostenible es la adaptación. En condiciones de libre mercado, las ventajas competitivas son únicamente sostenibles en un período corto. El cambio y la transformación de una empresa puede tomar formas muy diversas: fusiones, nuevos productos, innovaciones, etc.

El perfil del trabajador debe cambiar y coger una tónica mucho más emprendedora. Emprender es una acción que puede desarrollarse dentro de una empresa. En algunas ocasiones, el emprendedor acaba separándose de la propia empresa. Esto es debido a que, trabajando en la empresa, no tiene el tiempo suficiente para dedicarse a la innovación. En estos casos se crea lo que llamamos una "Spin-off".

Muchas empresas grandes se preguntan: ¿Cómo podemos pareceros a una start-up? ¿Qué podemos hacer para ser como una start-up? Estas empresas desean tener una orientación emprendedora que les ayude a reinventarse continuamente.

Figura 4.1. Etapas de la gestión emprendedora corporativa.



Fuente: Elaboración propia

El *Estudio de contribución de la orientación emprendedora a los resultados empresariales* (Alemany, Alvarez, Planellas y Urbano, 2011) confirma que las empresas en las que se promueve una orientación emprendedora tienen mejores resultados que las que no lo hacen. Las variables medidas en el estudio eran: innovación, asunción de riesgos y proactividad.

En la figura 4.2 se pueden observar los resultados de una encuesta que se realizó a 258 empresas con una facturación de más de 10 millones de € sobre la contribución de la orientación emprendedora a los resultados empresariales.

- **¿Para qué utilizan las empresas el Corporate Entrepreneurship?**
  - Asegurar el crecimiento y mantener su posición competitiva.
  - Incrementar la flexibilidad general de la empresa.
  - Adaptarse a los cambios en el entorno y a las nuevas necesidades de los clientes.
  - Convertir la innovación en proyectos (negocios) empresariales.

**Figura 4.2.** Orientación emprendedora: **potenciales resultados.**



Fuente: Centro de Iniciativa Empresarial de ESADE y Alemany y otros (2011).

- Explorar nuevos sectores.
- Tener una ventana abierta a las nuevas tecnologías.
- Facilitar los procesos de diversificación.
- Retener a las personas emprendedoras.
- Proporcionar desafíos a los directivos y preparar a los futuros líderes.

### • **¿Cómo lo hacen? Innovación Abierta (Open Innovation)**

A modo de ejemplo, en Xerox muchas ideas dentro de la organización se desestimaban, por lo que los empleados salían de la empresa y se convertían en una *Spin-off*. Se desperdiciaban muchas ideas muy rentables y las que se llevaban a la práctica no eran las mejores (las ideas desechadas doblaban la rentabilidad de las que se quedaban).

La Innovación Abierta (*Open Innovation*) es hoy en día la práctica más extendida en *Corporate Entrepreneurship*. La idea

que hay detrás del concepto (Chesbrough, 2003) es la de un embudo con agujeros que combina la capacidad interna con colaboradores externos, es decir; significa combinar el conocimiento interno con el conocimiento externo para sacar adelante los proyectos de estrategia y de I+D. Esta colaboración permite disminuir el riesgo y aumentar la capacidad de generar innovaciones en las organizaciones<sup>3</sup>.

Esta difusión del concepto de innovación abierta es debido a que las organizaciones se han dado cuenta que la colaboración es más beneficiosa que el cierre, y han superado el síndrome del "Not invented here".

Las oportunidades vienen según las capacidades dentro de la empresa. La persona o equipo intra-emprendedor interactúa con la empresa matriz a través de una nueva Unidad Estratégica de Negocio (UEN), un proyecto o una Spin-off que a la vez revierte sus beneficios a la empresa matriz.

## 4.2. ¿Qué significa ser intraemprendedor?

Los intraemprendedores no se diferencian mucho de los emprendedores independientes: están orientados al logro, trabajan de forma autónoma, son perseverantes, creativos, saben gestionar el riesgo y el fracaso, saben saltar las barreras internas, buscan *sponsors* internos y gestionan bien sus *networks*.

A continuación te proponemos reflexionar sobre las características básicas de la organización emprendedora y los principales elementos clave para el éxito de la actividad intraemprendedora.

La empresa emprendedora debe tener las siguientes características específicas en lo que a su cultura y a su estructura se refiere.

### Cultura emprendedora

La iniciativa emprendedora forma parte del ADN de una empresa y se manifiesta especialmente en su cultura. Una empresa emprendedora debe:

- Estar orientada al mercado.
- Tener respeto por el individuo y por las ideas que vienen de abajo.

<sup>3</sup> Puedes consultar la figura 2.9, que presenta el modelo de negocios abiertos asociado a la Innovación Abierta.

- Estimular la asunción de riesgos y la búsqueda activa de oportunidades.
- Ser tolerante con los fracasos bien intencionados.
- Compartir conocimiento. Estimular las redes informales y la difusión de nuevas ideas.
- Promover los equipos multidisciplinares y el trabajo en equipo.
- Ver el cambio y la innovación como positivos y esenciales.
- Utilizar horizontes de largo plazo.

### La estructura “emprendedora”

La estructura es también un factor determinante, y que a menudo se olvida, que permite desarrollar (o no) las actividades y prácticas deseadas. Una estructura que promueva la actividad emprendedora debe tener:

- Bajo nivel de formalización estructural, de centralización y de complejidad.
- Pequeñas unidades con equipos multidisciplinares.
- Redes informales.
- Acceso a la información y las tecnologías.
- Acceso a fondos internos de capital riesgo.
- Acceso a recursos, especialmente, tiempo y espacio.
- Política de reconocimiento y recompensas.
- Proximidad al mercado.

#### Cuadro 4.1. Cómo hacer bailar a un elefante

Fomentar la cultura emprendedora en la empresa no es tarea fácil. ¿Cómo pueden aprender a bailar los elefantes? (la comparación se refiere al hecho que para mantener una actitud de cambio en una organización se requiere de la misma sabiduría y destreza que hace falta para hacer mover y bailar a un elefante)

- a. Depende de la música que suene: la compañía debe tener una estrategia corporativa clara y definida para que puedan surgir nuevas iniciativas emprendedoras.
- b. Hay que practicar mucho: generando una cultura emprendedora dentro de la organización que facilite la aparición de nuevos proyectos emprendedores.

## Elementos comunes a todo proceso de Corporate Entrepreneurship

En un interesante trabajo, Thornberry (2001) sintetiza los que para él son los elementos comunes al proceso del intraemprendimiento.

En el intraemprendimiento:

- Se está creando algo nuevo que no existía antes dentro de la empresa: un nuevo negocio, un nuevo producto o servicio, un nuevo sistema de distribución o algo nuevo de valor para el cliente.
- La empresa que lo promueve ha optado por una estrategia general de crecimiento y desarrollo, con el objeto de aumentar las ventas y los beneficios.
- Su punto de partida se produce internamente.
- Las nuevas iniciativas requieren nuevos o adicionales recursos y/o cambios en la aplicación y despliegue de los recursos de la organización.
- El aprendizaje se da tanto en la creación como en la implementación.
- El nuevo producto o servicio se pretende que sea una fuente de riqueza para los accionistas, propietarios o la sociedad en su conjunto.
- El retorno financiero de “lo nuevo” se espera que sea mejor que el correspondiente a los obtenidos con la utilización y despliegue de los recursos actuales de la empresa.
- Aumenta el riesgo para la organización debido a que “lo nuevo” aún no ha sido probado (mayor grado de incertidumbre).
- Se gestiona de forma independiente en algún momento de su vida, aunque se establezcan mecanismos de control y órganos de gobierno mixtos.

A modo de síntesis te proponemos una lista de siete mandamientos de la organización emprendedora. De la intensidad de su aplicación depende el grado de intraemprendimiento que podrá tener una organización.

### Los Mandamientos de la Organización Emprendedora

1. Compromiso con una estrategia focalizada en las oportunidades y consciente de los riesgos y del impacto a largo plazo de las decisiones que se tomen hoy.

2. Equilibrio entre oportunidad y riesgo a través de la monitorización continua y la aceptación del cambio y la ambigüedad como elementos del entorno operativo.
3. Atracción creativa de individuos innovadores proporcionándoles un entorno de seguridad y libertad en el que experimentar en colaboración con otros.
4. Empoderamiento de los colaboradores dando apoyo a sus deseos de independencia y liberándoles de limitaciones estructurales innecesarias que les impidan innovar.
5. Conectar a los empleados a través de una red flexible de sistemas que permitan que la información fluya ampliamente a través de la organización y, de forma simultánea, implementando mecanismos que ayuden a mejorar la calidad y la velocidad en la toma de decisiones.
6. Motivación de las personas con recompensas que alineen las actuaciones, tanto individuales como en grupo, con una mayor creatividad y colaboración.
7. Integración del aprendizaje y la práctica proporcionando a los colaboradores oportunidades de crecimiento como individuo y como grupo.

## Capítulo 5

# Ejemplos de start-ups y empresas innovadoras exitosas



En este último capítulo te presentamos una serie de casos. Se trata de una serie de start-ups y empresas innovadoras que han tenido éxito. Cuatro de los cinco ejemplos tienen relación con el entorno de trabajo de internet y los negocios digitales. Para cada una de estas compañías se detallan de manera sintética las funciones que realiza la empresa, una breve historia de cómo surgió y el modelo de negocio que emplea. Pensamos que son buenos ejemplos, algunos los conocerás, a modo de reflexión final sobre los contenidos y las orientaciones que te hemos presentado.

## 5.1. Caso Skype

### ¿Qué es Skype?

Skype<sup>4</sup>, es un software que ofrece telefonía P2P, además de un servicio chat, llamadas telefónicas gratuitas para los usuarios de Skype a teléfonos fijos o móviles, buzón de voz, y videoconferencias por medio de internet.

### Modelo de negocio

La proposición de valor de Skype es permitir la comunicación en tiempo real a través de Internet o redes móviles. La idea, en su momento, fue completamente innovadora por el hecho de sustituir a las redes telefónicas que eran de pago y menos efectivas que Internet. Además, el software permitiría la comunicación de negocios mediante voz, vídeo o chat.

La misión de Skype era ser la plataforma de comunicación por excelencia para los consumidores y negocios de todo el mundo.

Una de las claves de su éxito fue el basarse en un Freemium model: el servicio básico de Skype es gratuito y es valorado por el consumidor.

¿Cómo captura valor? Skype obtiene sus ingresos de diversas fuentes:

- Suscripciones (llamadas ilimitadas).
- SkypeOut pay-as-you-go, números on-line, Voicemail, SMS.
- Licenciando oportunidades (Skype-Nokia y Skype-MySpace).

<sup>4</sup> [www.skype.com](http://www.skype.com)

- Publicidad.
- Bajos costes de atracción de usuarios (Boca-oreja).
- Inversión por parte de los usuarios.
- Skype Shop.

## Historia

Skype fue creado por Niklas Zennström y Janus Friis, dos europeos que revolucionaron la forma de comunicación a través de Internet gracias al avance de la tecnología. Zennström es un inversionista y Friis, un desarrollador. Juntos han desarrollado negocios como Kazaa y Skype, entre otros (como: Altnet, Joost, Joltid y Atómico). Gracias a su éxito, ambos fueron incluidos en la lista de las 100 personas más influyentes del año 2006.

Después de trabajar en CyberCity (una compañía proveedora de Internet), Friis ingresó en la compañía Tele2, donde conoció a Zennström. En Tele2, Zennström y Friis trabajaron juntos en numerosos proyectos. En el año 2000 decidieron dejar de trabajar en Tele2 y se mudaron a un pequeño apartamento en Amsterdam donde iniciaron el desarrollo del que sería su primer éxito: Kazaa.

Al final, en 2003 decidieron vender Skype a eBay por 2.600 millones de dólares. Actualmente, Skype es propiedad de Microsoft. Friis (que no tiene estudios universitarios) es el actual director de la compañía, donde se encarga de la estrategia e innovación del servicio.

## 5.2. Caso 3M

### Historia y modelo de negocio

Todos nosotros hemos utilizado alguna vez un producto 3M, desde los famosos Post-it hasta las cintas de grabar vídeos, pasando por la alfombra de la catedral de San Marcos, en Venecia.

Tal y como dijo William McKnight (presidente de 3M de 1949 a 1966); no se puede tener éxito si se tienen todos los huevos en la misma canasta.

La empresa 3M<sup>5</sup> fue fundada hace más de 100 años; cuenta con 87.677 empleados alrededor del mundo y factura alrededor

<sup>5</sup> [www.3m.com](http://www.3m.com)

de 29.904 billones de dólares (datos de diciembre del 2012). Fabrica unos 70.000 productos, en 60 divisiones, que se venden en más de 200 países. La carta de ruta de 3M son 3 palabras: cambio, riesgo e innovación. 3M es hoy un referente de Empresa Emprendedora. William McKnight pasó al mando de 3M con apenas 30 años de edad, cuando la empresa estaba teniendo graves problemas de calidad. Su voluntad era crear una empresa cuyo crecimiento no dependiera de un solo hombre. La organización que anhelaba era una organización capaz de reinventarse continuamente y de forma autónoma, impulsada por empleados que ejercieran su iniciativa individual.

*"Escuchar a cualquiera que tenga una idea original, aun cuando parezca absurda..." "Estimular, no detenerse en pequeñeces..." "Contratar gente capaz y luego dejarla en libertad..." "Darles a las personas el espacio que necesitan para crecer..." "Fomentar la experimentación y correr riesgos..." "Ensayar y probar todo rápidamente",* eran algunas de las frases típicas de McKnight que muestran su manera de pensar.

### La filosofía de 3M: Reglas de 3M para la Innovación y el Crecimiento

- Se requiere que el 10% de las ventas anuales provenga de productos que tienen un año o menos de vida en el mercado.
- Regla del 15%: los empleados pueden dedicar hasta el 15% de su tiempo a proyectos de su propia iniciativa. Con ello se estimula la experimentación y la innovación.
- Regla del 30%: se espera que el 30% del total de la facturación provenga de productos que tengan menos de cuatro años en el mercado.
- La ideología central de la empresa se puede resumir en los siguientes conceptos:
  - Innovar, nunca "asesinar" una idea innovadora.
  - Respetar la iniciativa individual.
  - Tolerar las equivocaciones.
  - Promover la innovación sin penalizar el error.
  - Calidad y confiabilidad del producto.
  - Resolver problemas.
  - Ausencia de burocracia.
  - Promover lugares de experimentación.
  - Estrecha relación con el cliente.

- Para respaldar firmemente una cultura de innovación se crearon algunas iniciativas entre las que podemos mencionar:
  - *Golden Step Award*: se otorga a los creadores de nuevos negocios. Este premio estimula a los empleados para que corran riesgos en apoyo de la filosofía central de 3M.
  - *Genesis Grants*: es un fondo interno de capital para especulación, que asigna partidas de hasta 500.000 dólares para que los investigadores desarrollen prototipos y realicen pruebas de mercado.
  - Premios por Compartir Tecnología: este premio se otorga a los empleados que desarrollen una nueva tecnología y la compartan con otras divisiones. Así se estimula la disseminación de tecnología e ideas por toda la organización.
  - Sociedad Carlton: es una sociedad técnica honorífica cuyos miembros se eligen en reconocimiento a sus contribuciones.
  - Foros de nuevos productos: son eventos de intercambio que sirven para estimular la presentación de nuevas ideas.
  - Misiones para la Resolución de Problemas: se forman equipos de trabajo especiales que van a las instalaciones del cliente para resolver problemas reales y concretos.
  - Lanzamiento de Productos Pacing Plus: cada división elige entre uno y tres productos prioritarios que tengan la posibilidad de cambiar la estructura de competencia. Con esta iniciativa se busca que los nuevos productos sean lanzados en el menor tiempo posible al mercado, para evaluar su impacto y hacer los ajustes correspondientes.

### 5.3. Caso Loquo

#### ¿Qué es Loquo?

Loquo es una página web<sup>6</sup> de anuncios clasificados que ofrece el intercambio de información entre sus usuarios. Los navegantes pueden encontrar desde ofertas de pisos en venta hasta ofertas de trabajo, contactos, vehículos, etc. Además, pueden publicar sus propios anuncios para tratar de vender, alquilar u ofrecer un servicio concreto.

<sup>6</sup> [www.loquo.com](http://www.loquo.com)

## Historia

La página empezó a funcionar en 2002, creada por Ubaldo Huerta. Huerta es un cubano de Silicon Valley que vino a vivir a Barcelona. Traslado una idea de negocio que ya existía en Estados Unidos, Craigslist.org, a España. Éste es uno de los métodos utilizados por muchos emprendedores que intentan trasladar ideas de negocio de un país a otro, esperando que la cultura y los hábitos de vida acepten la idea con éxito.

Durante el primer año de vida de Loquo el crecimiento fue exponencial, incrementándose drásticamente el número de usuarios y, por extensión, la necesidad de colaboradores para llevar adelante el proyecto. Además, Loquo pasó de ser únicamente un sitio web con anuncios clasificados a convertirse en una comunidad on-line, donde los usuarios intercambiaban objetos, anunciaban trabajos propios, denunciaban ofertas engañosas y dejaban mensajes para “hacer amigos”.

El portal se financiaba gracias a la publicidad contextual de Google, hasta que fue comprado por Ebay. Los emprendedores siguieron al mando y aprovecharon la inversión del gigante Ebay, para expandirse.

Actualmente 28 ciudades españolas tienen un portal Loquo centrado en sus ofertas y posibilidades, donde millones de usuarios interactúan y encuentran objetos o servicios que necesitan.

## ¿Cuál fue el éxito de Loquo?

Loquo cumple dos de los requisitos para que un negocio start-up tenga éxito: un concepto sencillo y original y una planificación y concretización del modelo de negocio excelentes.

Las páginas de anuncios que existían hasta la fecha no eran gratuitas; por lo menos se pagaba para obtener el teléfono del anunciante. La idea de Ubaldo Huerta fue hacer un pequeño cambio en el modelo de negocio que existía en España para las páginas de anuncios, aprovechando las inmensas posibilidades que ofrece internet.

A veces, buscar los puntos débiles de la competencia y apostar por un modelo ligeramente distinto al existente es suficiente para que nuestro proyecto tenga éxito.

## 5.4. Caso Pinterest

Pinterest es una nueva red social<sup>7</sup> para compartir, encontrar y organizar imágenes —en su mayoría— y vídeos. La idea de la plataforma es crear una especie de “corcho” on-line donde poder colgar, organizar y compartir todas las fotografías que te interesan con “pins”. Su gran éxito con los proveedores de imágenes es que permite la curación digital; es decir las imágenes son catalogadas y filtradas lo que permite que se referencien y otros usuarios pueden llegar a la fuente de la imagen.

Pinterest fue fundada por Paul Sciarra, Evan Sharp y Ben Silbermann, quienes crearon la aplicación web en 2009 y la lanzaron como beta privada en marzo de 2010. Actualmente sigue siendo una web privada a la que no puedes acceder sin invitación previa.

El objetivo real de Pinterest es unir a las personas a través de los objetos e intereses. Entre sus logros destacan los siguientes:

- El 16 de agosto 2011 Time Magazine publicó la red social Pinterest entre las 50 mejores páginas.
- En Octubre de 2011 la red social logró recaudar 27 millones en fondo.
- En Diciembre de 2011 la red social logró entrar en el TOP 10 de las redes sociales de acuerdo a Hitwise, con 11 millones de visitas por semana.
- En Diciembre de 2011 TechCrunch nombra la red social como la mejor start-up del 2011.
- En Enero de 2012 ComScore reporta que la red social tiene 11,7 millones de usuarios únicos, convirtiéndose en la primera red social en lograr más de 10 millones usuarios únicos en tan poco tiempo.

A continuación se comentan una serie de datos interesantes acerca del tiempo de visita de Pinterest en la red.

- En Enero 2012 el promedio de tiempo en la red social de cada usuario es de 72 minutos (tan sólo actualmente Facebook o Tumblr superan en este dato a Pinterest, que acapara 98 minutos al mes de media de cada usuario, mientras que Facebook alcanza la cifra de 7 horas y Tumblr de 2,5 horas).
- En Enero 2012 Pinterest refiere más tráfico directo que Google Plus, LinkedIn y Youtube combinados.

<sup>7</sup> [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com),

Fuera de Estados Unidos continúa siendo bastante desconocida, y aún es un sitio que vive de inversiones pero que pronto, seguramente, se planteará expandir mercados y sacar productividad a este bombazo. Los inversores han hecho un gran esfuerzo económico pero parece que no va a caer en saco roto.

La compañía de optimización de webs Maximizer ha realizado una infografía de Pinterest. La infografía recoge todos los rasgos importantes de Pinterest y muestra cómo los pequeños negocios pueden sacar provecho de la red social. Pinterest se presenta como una excelente plataforma para dar a conocer tu marca a una corriente cada vez mayor de potenciales clientes.

Un estudio reciente demostró que el hogar, el arte, la moda y la alimentación son las categorías más populares en Pinterest. La audiencia es, en su mayoría, femenina, pero esto parece que empieza a cambiar.

## 5.5. Caso Lánzanos

Lánzanos<sup>8</sup> es la primera plataforma en España basada en la filosofía *crowdfunding*, enfocada a emprendedores que necesitan financiar sus ideas. El *crowdfunding* (inversión en masa) se basa en microaportaciones, normalmente, de personas físicas. La empresa está inspirada en otro negocio similar que ha tenido mucho éxito en Estados Unidos: *Kickstarter*.

Para los fundadores de Lánzanos, Carlos Hervás, Ignacio Arriaga y Rafael Cabanillas, la propuesta que ofrecen es la misma que *Kickstarter*; permitir a los internautas presentar en la web su proyecto o idea al que se le asigna una cantidad de dinero necesario para su realización y un tiempo mínimo en el que conseguiría, y sólo si el proyecto alcanza la cantidad antes de que termine el tiempo, se considera satisfactorio. Los usuarios de Lánzanos apoyan sólo las ideas que les interesen, de esta forma actúan ellos mismos como filtros para conseguir que únicamente los proyectos que ellos consideren sean capaces de llegar a buen puerto. A cambio de su apoyo económico, el autor propone una serie de recompensas. Lo que les llevó a iniciar este proyecto fue que en España cada vez más empresas utilizan el sistema del *crowdfunding*. Su diferenciación consiste en utilizar la plataforma *Paypal* en lugar de *Amazon*; además también cuentan con un espacio para proyectos benéficos.

<sup>8</sup> [www.lanzanos.com](http://www.lanzanos.com)

Hervás, Arriaga y Cabanillas fundaron *Taunology*, una empresa de diseño informático a través de la cual surgió el proyecto de Lánzanos.

Lánzanos tiene como objetivo recaudar dinero para financiar los proyectos que se presentan en su página web. La mayoría de los proyectos son de índole artística, destacando, por encima de todo, los musicales.

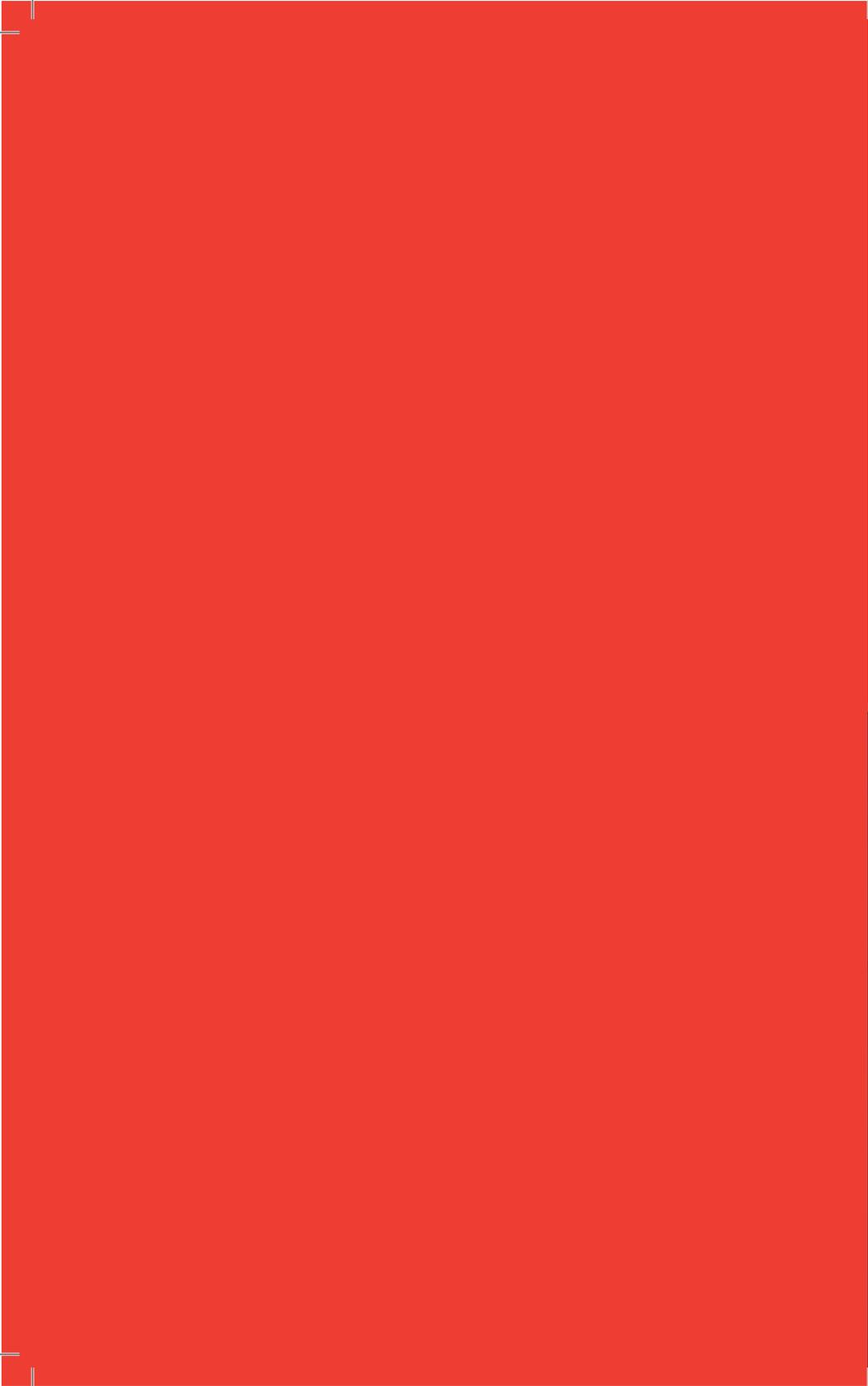
A cambio del dinero, los emprendedores de los proyectos envían recompensas a los que han invertido en su proyecto. Lánzanos obtiene un 5 % de los proyectos creativos que salen adelante y un 1 % de los solidarios. Además, obtiene ingresos de patrocinios y publicidad solidaria.

Hasta diciembre del 2012, Lánzanos recibe a la semana unos 35 proyectos; ha recaudado más de 1.000.000 € para financiar dichos proyectos; tiene más de 50.000 personas registradas en su página web y obtiene más de 10.000 vistas diarias (datos de diciembre del 2012).

Su proyecto más importante ha sido el de “El Cosmonauta”, la primera película española rodada gracias al *crowdfunding* y estrenada en Mayo del 2013.

Entre sus proyectos solidarios destacan el de la construcción de tres fuentes públicas de agua potable en Tanzania desarrollado por Ingeniería sin Fronteras, o el del tratamiento y eliminación de los ácaros en cien gatos, promovido por la asociación Arca de Noé.

De nuevo, a veces no hace falta tener una idea brillante y crear algo de la nada, con importar un negocio de fuera, basta.



7



# Referencias bibliográficas



## Referencias

- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling less of More*. New York, Hyperion Books.
- Cohen, M. A., Eliasberg, J. & Ho, T.H. (1996). "New Product Development: The Performance and Time-to-Market Tradeoff". *Management Science Journal*. Vol. 42, No. 2, pp. 173-186
- Chesbrough, H (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Harvard Business School Press.
- Chetochine, G. & Slavutsky, C. (1994). *Marketing Estratégico de los canales de distribución*. Buenos Aires, Granica.
- Glancey, K. D. & McQuaid, R. W. (2000). *Entrepreneurial Economics*. Palgrave, Macmillan.
- Koller, T. Goedhart, M. y Wessels, D. (2005). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 3ª Edición, McKinsey & Company, Inc. Wiley
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for Visionaires, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, Wiley
- Sahlman, W. A. (2002). "Dr. John's Products, Ltd." *Harvard Business School*. Case 803-063, October (Revised July 2009)
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (Social Science Classics Series)*. Oxford, Oxford University Press.
- Shane, S (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Massachusetts, Edward Elgar.
- Thornberry, N. (2001). "Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron?". *Management Journal*. Vol. 19, No. 5, pp. 526-533.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2007). *New venture creation, Entrepreneurship for the 21st century*. 7th ed. Boston, Mass, McGraw-Hill/Irwin.
- Wolcott, R. & Lippitz, M. (2009). *Grow From Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*. New York, McGraw-Hill.

## Referencias Web

- Alemany, L., Álvarez, C., Planellas, M. y Urbano, D. (2011). *Libro Blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Barcelona. Disponible en [http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9\\_LBIEE\\_Documento-Final.pdf](http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9_LBIEE_Documento-Final.pdf), consultado por última vez el 08/10/13.
- Alvarez, E. (2008). *Cómo hacer bailar a un elefante*. Disponible en <http://blocs.tinet.cat/lt/blog/montserrat/category/484/general/2008/10/11/como-hacer-bailar-a-un-elefante>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Blank, S. (2012). "Search versus Execute". *Blog de Steve Blank* disponible en <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute> consultado por última vez el 28/01/2013.
- Bolsa de Barcelona (2013). Descripción de Mercados Accesibles. Disponible en <http://www.borsabcn.es/esp/BBarna/Mercados/MercadoAccesibles.aspx>, consultada por última vez el 08/10/13.
- Compañía 3M (2012). Datos financieros. Disponible en [http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?mwsId=S5SSSuH8gc7nZxtUNY\\_BPY\\_BevUqe17zHvTSevTSeSSSSSS--](http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?mwsId=S5SSSuH8gc7nZxtUNY_BPY_BevUqe17zHvTSevTSeSSSSSS--), consultado por última vez el 08/10/13.
- Constine, J. (2012). *Pinterest Hits 10 Million U.S. Monthly Uniques Faster Than Any Standalone Site Ever* –comScore. Disponible en <http://techcrunch.com/2012/02/07/pinterest-monthly-unique/>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Dellamea, G. (2010). *Presentación Innovar en Modelos de Negocio*. Disponible en [www.slideshare.net/giselledellamea/business-model-design-3768633](http://www.slideshare.net/giselledellamea/business-model-design-3768633), consultado por última vez el 08/10/13.
- eClass (2012). Contenido curso emprendimiento "Para un emprendedor la soledad no es buena compañera". Clase la tercera. Disponible en <http://uai.eclass.cl/comunidad/articulo/22615/para-un-emprendedor-%20la-soledad-no-es-buena-companera>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Gates, B. (2010). Cita de Bill Gates. Disponible en <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/96-las-preguntas-que-todo-emprendedor-debe-responder>, consultado por última vez el 08/10/13.

- Innovation Factory™ Institute (2013). Contenido Módulos de Aprendizaje: 'La Creatividad en Ventas', 'La iniciativa emprendedora desde un punto de vista práctico', 'Empresa e iniciativa emprendedora', 'El fracaso desde una perspectiva positiva', 'Gestión creativa de las Start-ups' y 'Un road map para emprendedores'. Disponible en [www.innovationfactoryinstitute.com](http://www.innovationfactoryinstitute.com), consultado por última vez el 18/12/13.
- Manchón, E. (2004). *Lo que un ejemplo de desarrollo*. Disponible en <http://www.desarrolloweb.com/articulos/1495.php>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2013). *Descripción del ICO*. Disponible en <http://www.ico.es/web/contenidos/7081/index.html?abreSeccion=487>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Plaza, A. (2012). Crowdfunding solidario, *Lánzanos.com*. Disponible en <http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/lanzos-crowdfunding>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Quidant, R. (2009). Video Romain Quidant. Disponible en <http://es.fpdgi.org/proyectos/emprendimiento/premios-fpdgi/premiados-2011/romain-quidant-premio-fpdgi-ciencia-y-academia-2011/>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). Lienzo de Modelo de negocios traducido por Restrepo, J.H. Disponible en [http://api.ning.com/files/JA91twZaji8LB\\*VHHWxM6IFdb406CgmWzFif3rQpGGqWPpsQEIQ0oQuzGk49mC\\*AS7cvByqeF5B1szd3lh5ba7tz1B6bnTvZXjdapEUY4\\_/LienzoCanvasespanol.pdf](http://api.ning.com/files/JA91twZaji8LB*VHHWxM6IFdb406CgmWzFif3rQpGGqWPpsQEIQ0oQuzGk49mC*AS7cvByqeF5B1szd3lh5ba7tz1B6bnTvZXjdapEUY4_/LienzoCanvasespanol.pdf), consultado por última vez el 08/10/13.
- Ries, E. (2010). "Lean Start-up". *Blog de Eric Ries* disponible en <http://www.start-uplessonslearned.com/2010/06/what-is-start-up.html>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Rodríguez, B. (2012). La historia de skype. Disponible en <http://wannaflock.com/hoy-en-wannaflock/la-historia-de-skype/>, consultado por última vez el 08/10/13.
- Rosado, J. J. y Speranza, C. (2011). ¿Cómo identificar oportunidades de Negocio? Improvisación vs. Conocimiento. *Escuela de Emprendedores en colaboración con la Asociación Educativa Mediterránea*. Disponible en [www.slideshare.net/juanjorosado/como-identificar-oportunidades-de-negocios](http://www.slideshare.net/juanjorosado/como-identificar-oportunidades-de-negocios), consultado por última vez el 08/10/13.
- Töpfer, S. (2011). "The long tail". *The small business blog*. Disponible en <http://sme-blog.com/cloud-computing/the-long-tail-a-business-model>, consultado por última vez 08/10/13.





REDEMPRENDIA