

Grado Universitario en Relaciones Laborales y

Recursos Humanos

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2015/2016

**MUNDO START UP, NUEVO MODELO DE
NEGOCIO**

START UP WORLD, THE NEW BUSSINES MODEL

Realizado por el alumno:

D^a. Andrea C Alvarado Recio.

Tutorizado por los profesores:

D. Rafael Rosillo Camblor

D. José Luis Ferreras Mèndez

ÍNDICE

I- MEMORIA.....	1
1.- RESUMEN	1
2. ABSTRACT	2
3.- OBJETIVOS.....	3
4.- METODOLOGIA	4
4.1.- Fuentes primarias.....	4
4.2.- Fuentes secundarias	4
4.3.- Limitaciones.....	4
II.- MUNDO START UP, NUEVO MODELO DE NEGOCIO	5
1.- EL EMPRENDIMIENTO: LAS NEBT	5
2.- ¿QUE ES UNA START UP?	8
3.- LEAN START UP	11
4.- FINANCIACION DEL PROCESO START UP	12
III.- EL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA.....	16
IV.- ANALISIS DEL ÉXITO DE EMPRESAS START UP.....	19
1.- CASO MR. JEFF.....	20
2.- CASO PEER TO PARK	31
3.- CASO PAPEL CLUB.....	39
V.- CONCLUSIONES	46
VI.- BIBLIOGRAFIA.....	48
VII.- ANEXOS	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES

Gráfico 1: Porcentajes de las razones de éxito y fracaso de una <i>start up</i>	10
Gráfico 2: Porcentajes del tipo de inversiones que se realizan en las <i>start up</i> en España.....	15
Imagen 1: Localización geográfica de las <i>start up</i> en España.....	18
Imagen 2: Organigrama de la <i>start up</i> Mr. Jeff.....	23
Imagen 3: Cuadro de trabajo semanal de Mr. Jeff.....	25
Imagen 4: Logo de la <i>start up</i> Peer to Park.....	34
Imagen 5: Representación gráfica de la ventaja competitiva.....	37
Imagen 6: Representación gráfica de las nuevas formas de lectura.....	39
Imagen 7: Logo de la <i>start up</i> Papel Club.....	40

I.- MEMORIA

1.- RESUMEN

En la era de las tecnologías de la información, de la globalización y de la red de redes, surgen en pleno siglo XXI las Nuevas Empresas de Base Tecnológica, las cuales forman parte de las diferentes iniciativas que componen el proceso emprendedor.

El emprendimiento o puesta en marcha de una idea que después se transforma en actividades prácticas para la sociedad, se está convirtiendo en la principal forma de vida para muchas personas. Este impulso es debido en gran parte a la crisis económica que azota nuestro país desde el 2008 y a los nuevos modelos de negocio que han ido surgiendo.

Un ejemplo claro de estos nuevos modelos de negocio son las start ups, empresas jóvenes, con un alto grado de flexibilidad y escalabilidad y con una fuerte base tecnológica, que se abren paso a través de los modelos de negocio tradicionales.

Start up como Mr. Jeff, Peer to Park o Papel Club formadas por jóvenes emprendedores buscan su sitio en el mercado apostando por el emprendimiento y la innovación e invirtiendo grandes cantidades de tiempo, esfuerzo y dinero para llevar sus proyectos hacia el primer puesto en el mercado, ya que no se busca tamaño, sino calidad en el servicio o producto.

PALABRAS CLAVE: *emprendimiento, nuevas empresas de base tecnológica, start up*

2.- ABSTRACT

In the edge of technologies of the information, globalization and network of networks, in the 21st century it arise the New Companies of Thecnology Base, which take part of the new different initiatives that compose the enterprising process.

The entrepreneurship or launching of an idea, then it's transformed into practical activities for the society, it's converting into the main way of life for many people. This boost is due, largely, to the economical crisis that hit our country since 2008, and the new models of business have emerged.

A clear example of new models of business are the start-ups, young companies, with a high degree of flexibility, scalability and strong technological base, that it break through the traditional model of business. Start-ups as Mr. Jeff, Peer to Park or Papel Club formed by young entrepreneurs looking for a space in the job market, are betting for the entrepreneurship and innovation, in addition to invest large amount of time, effort and money to achieve their projects and lead the first place in the labor market, because they aren't looking for size, but also quality in the service and product.

Keywords: *Entrepreneurship, New Companies of Thecnology Base, start up*

3.- OBJETIVOS

El objetivo principal del presente trabajo es **la realización de un estudio para identificar los factores que marcan o definen el éxito de empresas de nueva creación o de base tecnológica.**

Para el cumplimiento del objetivo principal, se han realizado los siguientes objetivos específicos:

Realizar la revisión de la literatura para conocer su definición, su clasificación y peculiaridades; cómo se financian estas nuevas empresas y cuál es su situación actual en España.

Explicar cómo está cambiando el modelo de negocio tradicional a un nuevo modelo en el cual las Nuevas Empresas de Base Tecnológica y *start up* son las protagonistas.

El punto clave del presente trabajo consiste en analizar los factores de éxito de estas empresas de nueva creación. Para ello se procede a la realización de entrevistas a tres *start up*: Mr. Jeff, Peer to Park y Papel Club, para conocer en profundidad las oportunidades que ofrece este nuevo modelo de negocio y las amenazas que las rodean.

4.- METODOLOGIA

Para la consecución de los objetivos del trabajo se ha revisado todo aquello relacionado con el mundo del emprendimiento y de las *start up*, más concretamente:

4.1.- Fuentes primarias: se han realizado tres entrevistas a emprendedores que han creado su propia *start up*, para dotar al trabajo de una perspectiva desde el mundo real y testimonios en primera persona, haciendo especial hincapié en la dirección estratégica que cada uno de ellos ha seguido para conocer mejor este nuevo tipo de empresas.

Concretamente se procedió a entrevistar a Eloy Gómez como CEO de la *start up* Mr. Jeff y colaborador con la Universidad de León donde ha impartido charlas.

Roberto Acevedo, también como CEO de su *start up*, Peer to Park y ganador de varios concursos de creación de *start up* en Valencia.

Por último, se ha entrevistado a Pedro Pérez, CEO de Papel Club.

La información obtenida nos ha permitido realizar un estudio real de las *start up*.

4.2.- Fuentes secundarias: se han consultado manuales, artículos, estudios y publicaciones sobre lo relacionado con el emprendimiento, para ello se han utilizado fuentes de la biblioteca de la propia Universidad de León, tanto en formato digital como en formato tradicional de papel. Lectura de webs de contenido de calidad en relación con las *start up*. Acceso a las webs de las diferentes *start up* que se han analizado y a webs que realizan estudios sobre el mundo *start up* para su análisis e incorporación al trabajo.

4.3.- Limitaciones: una de las limitaciones al realizar este trabajo ha sido la falta de datos más actualizados respecto a las *start up*. Además, gran parte de la bibliografía existente sobre las *start up* está escrita en inglés, lo que dificultaba la búsqueda.

II.- EL MUNDO START UP, NUEVO MODELO DE NEGOCIO

1.- EL EMPRENDIMIENTO: LAS NEBT

El emprendimiento es un proceso que se inicia con la generación de una idea, continúa con las acciones pertinentes para su puesta en marcha y lanzamiento al mercado, avanzando así hacia una etapa de consolidación que se alcanza cuando se haya superado con éxito la fase emprendedora o *start up*.

La iniciativa emprendedora implica un proceso dinámico en el que las personas identifican oportunidades para innovar y actúan transformando ideas en actividades prácticas.

Muchos autores entienden la iniciativa emprendedora en términos de identificación y explotación de nuevas oportunidades de negocio (Bygrave y Minniti, 2000).

Para Shane y Venkatamaram (2000, pág. 218) definen el emprendimiento como el análisis académico de como, por quien, y con qué efectos son descubiertas, evaluadas y explotadas las oportunidades para crear bienes y servicios futuros.

La explotación de oportunidades conlleva siempre la inversión en recursos de diferentes tipos que ayudarán al logro de los fines establecidos. La iniciativa emprendedora implica por tanto la relación de determinados factores relacionados con el propio empresario y con el entorno que le rodea. Así, el proceso de creación de una empresa se basa en tres elementos fundamentales:

- La oportunidad de negocio
- El equipo emprendedor
- Los recursos

Lanero (2010) establece la iniciativa emprendedora alrededor de tres fases:

La primera, la preempresarización, en la que se establecen las intenciones y decisiones de emprender, además de la maduración del proyecto empresarial.

La segunda fase, llamada empresarización, en la que se desarrolla la actividad inicial de puesta en marcha del negocio.

Por último, la tercera fase, postempresarización, donde se dan la supervivencia y la consolidación empresarial.

Esta clasificación que hace Lanero, está relacionada con la secuencia gestación-creación-lanzamiento utilizada por Veciana (2005).

El proceso de creación de una empresa no es homogéneo ni tampoco lineal en el tiempo, sino todo lo contrario, un proceso dinámico (*Engoing Process*) en el que cada una de las diferentes fases se retroalimentan de manera continua en el tiempo.

LAS NEBT

Dentro de las diferentes iniciativas emprendedoras existentes, encontramos las llamadas Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBT). Estas empresas representan una proporción muy reducida del total de empresas, pero esta proporción aumenta si hablamos de su importancia, ya que son el capital del desarrollo económico de un país.

Estas nuevas empresas, desarrollan tecnologías innovadoras que, al aplicarlas a los productos y servicios, aportan soluciones a necesidades que no se encuentran cubiertas en el mercado. Por estas características, las NEBT se sitúan en un lugar estratégico de la cadena de valor de sus clientes y actúan como facilitadores y agentes catalizadores de los procesos de innovación del proceso productivo.

Precisamente, estas características hacen que su funcionamiento presente unos rasgos particulares que diferencian estos proyectos de otras iniciativas de negocio en fase emprendedora.

Las nuevas empresas de Base Tecnológica son entidades que tratan de desarrollar y explotar comercialmente una innovación tecnológica que está afectada por un grado de incertidumbre comercial (FECYT, 2009).

Se trata de un colectivo empresarial que ha atraído el interés de muchos analistas por el desarrollo de innovaciones, servicios y productos en factores emergentes y de la alta tecnología.

El proyecto ACREA¹ define las NEBT como las organizaciones de nueva creación productora de bienes y servicios basados en la tecnología nueva, comprometida con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores a través de la aplicación sistemática de conocimientos científicos y técnicos. Hay que resaltar que para que una empresa sea considerada como NEBT implica que basen su ventaja competitiva en la aplicación continua de conocimiento científico y tecnológico, generando así productos y servicios innovadores.

Las NEBT, son empresas con un elevado nivel de especialización y flexibilidad que les permite satisfacer de una manera exitosa las necesidades cambiantes del cliente. De esto extraemos que la adaptación al cambio es una constante en su filosofía empresarial. Suelen operar en mercados altamente dinámicos, poco maduros e inexplorados con anterioridad, aumentando así la incertidumbre en comparación con las empresas tradicionales.

El mayor riesgo al que las NEBT están sometidas, indica que su mortalidad es más alta que en las restantes empresas.

Las fortalezas de estos proyectos (alta inversión en I+D+i, conocimiento innovador) representan al mismo tiempo la base de sus principales debilidades. Esto es debido a que asumen mayores riesgos, el tipo de producto o servicio que ofrecen es muy novedoso (barreras de entrada) y carecen de experiencia comercial o empresarial.

Además, carecen de avales o garantías reales, ya que son los activos intangibles y el conocimiento la base de su ventaja competitiva, lo que dificulta el acceso a recursos financieros en condiciones competitivas, ya que a su naturaleza de reciente creación se le une su naturaleza intangible del conocimiento.

Existen diferentes clasificaciones de las NEBT, pero nos quedamos con la que ofrece la red de OTRI². Diferencian entre las SPIN-OFF /SPIN OUT y START-UP

¹El proyecto de investigación ACREA (2006-2007).” Análisis de los factores de éxito y fracaso en los procesos de creación de empresas de base tecnológica “.

²OTRI: Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación.

en función de si el conocimiento sobre el que se basa la nueva unidad de negocio creada ha sido gestado en el seno de una Universidad.

Spin OFF/ Spin OUT: Empresa nueva cuyo negocio está basado principalmente en conocimiento generado en la universidad.

Start up: Empresa nueva formada por emprendedores que pueden proceder del entorno universitario pero que no está basada en conocimiento generado por la universidad.

2.- ¿QUE ES UNA START UP?

Hoy en día encontramos muchas definiciones de lo que es una *start up*, definida de forma general como una empresa mediana o pequeña de reciente creación, delimitada en el tiempo y normalmente, relacionada con el mundo tecnológico.

Una de las características principales de estas es su juventud, además de su apuesta por la innovación.

Steve Blank (2013) la define como una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable³ y replicable.

Para Eric Ries (2013) su discípulo, una *start up* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre.

La meta de estos empresarios no es ser los mayores en el mercado, sino ser los primeros en el mercado, un mercado que no siempre existe. Las *start up* nunca están seguras de que la innovación propuesta encontrará compradores. Por esto, los

³Empresas que pueden triunfar en grandes mercados, con la estructura mínima y ofreciendo un gran margen.

empresarios deben realizar un *business plan*⁴, construido sobre un modelo económico de efectos retardados⁵.

Dentro de las *start up*, desempeñan un papel fundamental los inversores, que pueden ser personalidades ricas (*Business Angels*)⁶ o grupos de inversión de empresas privadas (*Venture Capitalist*)⁷. Estos inversores les confían fondos a estos nuevos emprendedores.

Estas nuevas empresas, operan en mercados muy dinámicos a los que deben de adaptarse con facilidad, por lo que a menudo tienen que ir cambiando su proyecto y por tanto su estructura, por lo que no es fija. La estructura de las *start up* está caracterizada por el pequeño número de los niveles jerárquicos que tiene. Generalmente se encuentran: los fundadores, los empleados y los trabajadores temporales generalmente. (Olivier Marti, 2002).

Este concepto se acota en varios términos:

Debe ser una empresa de nueva creación, debe apoyarse en la tecnología y en la calidad y a su vez debe tener una gran capacidad de adaptabilidad y un alto nivel de proyección, generalmente con escasos recursos económicos y con falta de financiación.

Ya hemos mencionado lo que son las *start up*, pero lo que seguro que no son es la versión pequeña de una gran empresa.

Estas organizaciones necesitan estar rodeadas de un ecosistema adecuado y fácil para poder llevar a cabo su misión:

- Inversores: financiación, empresas de capital.
- Incubadoras: Programas diseñados para apoyar los primeros pasos.
- Aceleradores: Organizaciones de apoyo con capital, eventos de entrenamiento.

⁴El *business plan* es una presentación de la evolución potencial de la empresa.

⁵Importantes bajas a corto plazo financian una expedición para revelar mercados milagrosos (Xardel 1997).

⁶Son inversores que invierten su propio dinero en empresas no cotizadas.

⁷Tipo de operación financiera a través de la cual se facilita con capital financiero a empresas start up.

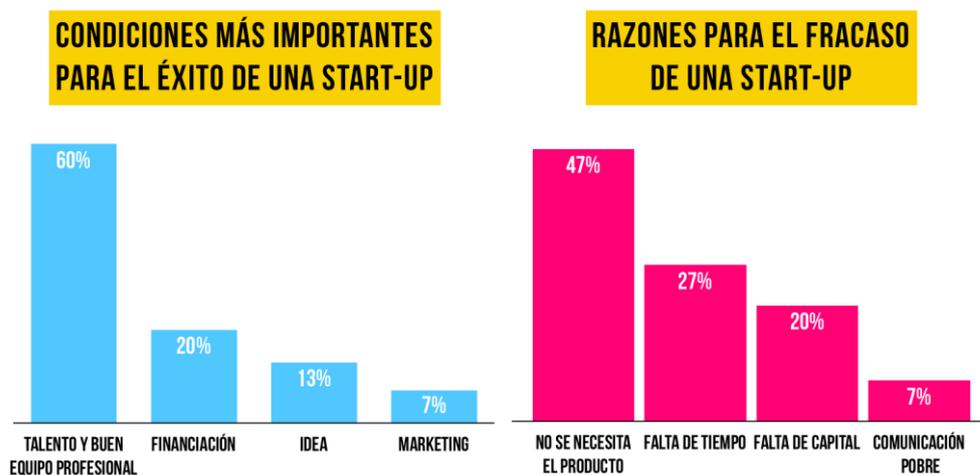
- Proveedores: Proveedores en pro de las *start up*.

Igual que todas las organizaciones empresariales, las *start up* tienen un fin, el cual es marcado por ciertos comportamientos o características que se van desarrollando a lo largo del tiempo que hacen que dichas empresas vayan cambiando y evolucionando, se transformen en una empresa ‘normal y corriente’.

Una *start up*, deja de ser una *start up* como tal cuando:

- Llega a ser muy rentable.
- Pasa a la bolsa de valores.
- Deja de existir como entidad independiente mediante fusión o adquisición.

Gráfico 1: Porcentajes de las razones de éxito y fracaso de una *start up*.



Fuente: ReasonWhy.es – Actividad e Investigación sobre Marketing, Publicidad, Empresa y Tecnología.

En la figura anterior se pone de manifiesto que un factor de éxito clave es tener talento y tener un buen equipo humano, dando importancia a las personas y no tanto al capital o al marketing. En el lado opuesto, en los factores de fracaso, encontramos que lo principal es encontrar un producto que se necesite, no un producto inservible para los usuarios.

Explicado el concepto *start up*, procedemos a analizar el método que las *start up* deben llevar a cabo para llegar a ser negocios viables y escalables, a través de la metodología *Lean Start Up*.

3.- LEAN START UP

Al hablar de *Lean Start up* nos referimos a una metodología que ha sido desarrollada por varios autores, que utiliza distintas técnicas para conseguir un único objetivo: crear negocios viables, es decir, negocios que se puedan vender y que a la vez puedan crecer.

Se utiliza la expresión salir del edificio, en los ambientes del emprendimiento y de las *start up*.

Steve Black y Eric Ríes ya hablaban de salir del edificio, queriendo explicar a través de esta expresión, que es una gran manera de crear productos que luego la gente desee comprar. El objetivo es ponerte en contacto con tus usuarios, salir de la sala de reuniones, dejar de escribir en la pizarra, y dejar las *brainstorming* con los compañeros para tener contacto directo con los que van a comprar el producto.

Lo importante de salir del edificio es como aprender de los usuarios. Este es uno de los conceptos más importantes del *Lean Start up*, además de saber cómo diseñar cosas simples, poner en marcha pruebas A/B, iterar todo el proceso, despliegue continuo, desarrollo ágil y el Producto Mínimo Viable.

Los investigadores de usuario saben toda clase de cosas sobre cómo investigar y conseguir incluso formación de la gente. Identifican lo que no funciona con tu producto y te explican lo que hay que hacer para arreglarlo.

El diseño de experiencias de usuario, que consiste en diseñar productos más simples o más complejos, todo para que se puedan entender y para que se puedan utilizar, de manea que el consumidor ahora llamado “usuario” prueba estas experiencias para saber si su percepción es positiva o negativa.

Estos dos tipos de profesionales no suelen abundar, por lo que es difícil para los emprendedores crear un producto o servicio.

4.- FINANCIACIÓN DEL PROCESO START UP

El acceso a los recursos financieros en la cuantía necesaria y en las condiciones de plazo, coste y exigibilidad óptimas constituye para la mayoría de los expertos una de las principales dificultades a las que se enfrentan tanto las pymes como las empresas de nueva creación⁸. En el caso particular de las empresas de reciente creación, estos problemas como ya hemos mencionado anteriormente son aún mayores, debido a que los instrumentos financieros disponibles no siempre asumen los niveles de riesgo exigidos por las apuestas a medio y largo plazo que son requeridas en todo el proceso emprendedor (Blumberg y Letteie, 2008). Por esto, para muchos emprendedores esto supone un auténtico lastre para impedir tanto el crecimiento, como la expansión y la consolidación de negocios ya creados así como el nacimiento de nuevas empresas.

Son varios los problemas que obstaculizan la financiación de una *start up*. Uno de ellos reside en las dificultades para estimar un valor representativo del proyecto. Esto es así en la medida en que una *start up* responde a un proyecto de negocio de reciente creación, con un alto grado de incertidumbre en lo referido a su supervivencia y al desarrollo de su modelo de negocio.

Las *start up* se pueden financiar mediante capital privado, o mediante ayudas e incentivos convocadas por las Administraciones públicas, tanto central como autonómica.

Entre las ayudas o programas estatales a la financiación del emprendimiento podemos encontrar:

ENISA:(empresa nacional de innovación). Es una empresa pública, dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, que desde 1982, participa activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores.

ENISA facilita instrumentos adaptados a las necesidades de los emprendedores y presta servicios de valor añadido más allá de la financiación empresarial de riesgo, promoviendo el desarrollo y el crecimiento empresarial. No

⁸ Se entiende por empresa de nueva creación aquella que tiene menos de 5 años de vida.

exige ni avales ni garantías, y es una forma de deuda subordinada. Existen dos opciones: ENISA jóvenes emprendedores, en el que se entregarán a los emprendedores de 25.000 a 75.000 euros; y por otro lado ENISA emprendedores, en el que las cantidades a recibir variarían entre 75.000 y 300.000 euros.

Ayudas NEOTEC: Las ayudas del programa NEOTEC financian la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales que requieren el uso de tecnologías. Las ayudas consisten en subvenciones., en el que el beneficiario deberá de ser una pequeña empresa innovadora. La última convocatoria del 2015 de ayudas NEOTEC contaba con un presupuesto de 10 millones de euros que se financiarán con cargo a los fondos propios del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.

EMPLEA: Es un programa de actuación anual, para la contratación y formación de tecnólogos para realizar actividades de I+D+i en las empresas. Estas ayudas EMPLEA tienen como objetivo incentivar la creación de empleo de calidad como el desarrollo de actividades de I+D+i en las empresas. El programa d EMPLEA en 2015 disponía de un presupuesto de 101.520.000,00 euros.

Estos programas que acabamos de mencionar, son a nivel estatal. A continuación, explicaremos brevemente dos programas de financiación a nivel autonómico.

En la Comunidad Valenciana encontramos IVACE, el instituto valenciano de competitividad empresarial. Es una entidad de derecho público. Su finalidad es la gestión de la política industrial de la Generalitat y el apoyo a las empresas en materia de innovación, emprendimiento, internacionalización y captación de inversiones, así como la promoción de enclaves tecnológicos y el fomento del ahorro entre otras cuestiones.

También encontramos en la misma comunidad valenciana, el IVF, Instituto valenciano de finanzas. Entidad de derecho público con carácter empresarial. Tiene como finalidad el actuar como instrumento de la política financiera del Consell, así como ejercitar las competencias de la Generalitat sobre el sistema financiero.

En Castilla y León encontramos el CEEI en Burgos, centro europeo de empresas e investigación.

Además de todas estas ayudas y entidades públicas para financiar el proceso emprendedor, podemos encontrar también inversiones privadas:

-Business Angels: Son individuos que toman sus decisiones de inversión y que aportan su propio dinero a empresas no cotizadas. Suelen invertir en cualquier etapa, pero desempeñan un papel fundamental en la creación de empresas innovadoras en las fases iniciales del ciclo de vida de sus empresas. (Semilla y arranque).

-Aceleradoras: Las aceleradoras, incubadoras y plataformas de apoyo a los emprendedores, les proporcionan la posibilidad de recibir financiación en las primeras fases de la puesta en marcha de sus proyectos.

El objetivo de las aceleradoras de *start up* es conseguir un crecimiento exponencial de los proyectos en el menor tiempo posible, el plazo suele ser entre tres y seis meses, dirigiéndose a proyectos con base tecnológica principalmente. Estos programas de aceleración suelen estar basados en una metodología eficiente con el objetivo de validar la idea y el modelo de negocio lo antes posible y con una inversión mínima.

Una vez superado el proceso de selección, los proyectos que hayan sido elegidos disponen de varios recursos entre los que mencionamos: oficinas y espacios *coworking*, servicios de asesoramiento y mentorización, programas de formación específica, preparación para la elaboración del proyecto ante futuros inversores y una dotación económica inicial que puede ser fija o variable en función del tipo de proyecto.

A cambio de todo ello, las aceleradoras reciben un pequeño porcentaje de la empresa en contraprestación por los servicios prestados y la micro financiación aportada durante el proceso de aceleración el proyecto.

Una de las características más relevantes de las aceleradoras es su capacidad de actuar como agentes que facilitan a los emprendedores contactos con posibles inversores.

Las aceleradoras, cada vez más se van ligando a corporaciones privadas. Un ejemplo claro en España es Lanzadera, una plataforma promovida por Juan Roig, el presidente de Mercadona.

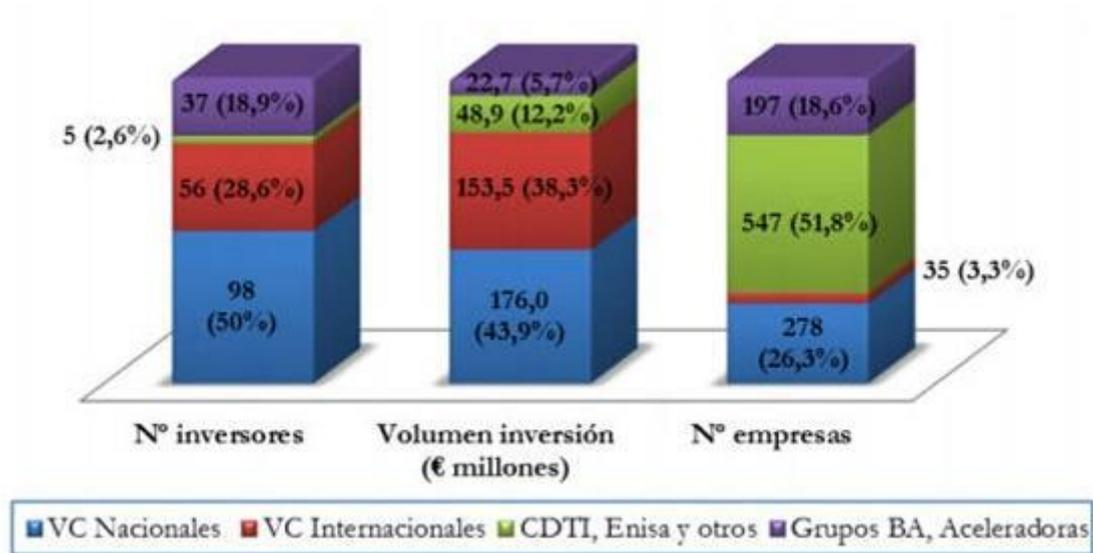


Gráfico 2: Porcentajes del tipo de inversiones que se realizan en las *start up* en España.

Fuente: Itespresso.es

La imagen muestra como el mayor número de inversiones se lleva a cabo a través de Venture Capital nacionales, muy seguido de las inversiones internacionales.

III. EL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA: ESPECIAL REFERENCIA AL MUNDO START UP

Para mostrar la situación de la actividad emprendedora española se llevó a cabo el proyecto *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*⁹.

El proyecto GEM define la actividad emprendedora como el conjunto de iniciativas de negocio de cualquier tipo y sector, incluyendo el autoempleo.

En el 2013 se produjo una caída de la actividad emprendedora en España, al contrario que en el año 2014, en el cual el índice TEA¹⁰ reflejó que la actividad emprendedora en España creció hasta el 5,4%. Este crecimiento fue provocado principalmente por el crecimiento de emprendedores nacientes que aún no habían pagado salarios por más de 3 meses.

Se explica que existen dos motivos por los que los emprendedores deciden emprender: por necesidad o por oportunidad. EL 66,05% del TEA correspondió a emprendedores por oportunidad, mientras que el 29,24 % correspondió a emprendedores por necesidad. En el 3,92% restante se encontraban aquellos que decidieron emprender por otros motivos.

Los efectos de la crisis económica que atraviesa España desde el 2008, se han hecho notar, en la motivación del emprendedor, ya que desde el 2010 la necesidad como motivo para emprender ha aumentado hasta casi duplicarse respecto al 2009.

El perfil de los emprendedores españoles es similar al de años anteriores. La edad media de las personas que deciden emprender es de 40 años. Al desglosarlo por tramos de edad, el 31% del total tenía entre 35 y 44 años. La población adulta que se encuentra en este tramo es la más propensa a emprender en negocios nacientes, lo que explica que el emprendedor nuevo en España tiene cierta experiencia antes de comenzar a emprender Según el índice TEA, 6 de cada 10 emprendedores en 2014 eran hombres. Este dato ha disminuido en los últimos dos años.

⁹GEM: Proyecto que mide la actividad emprendedora en un territorio determinado.

¹⁰ El índice TEA mide el porcentaje de personas entre 18 y 64 años involucradas en la creación y consolidación de una empresa o negocio, o que actualmente son propietarios-gerentes de una empresa con menos de 3,5 años de existencia.

Respecto a la formación que tienen los emprendedores, el 47 % de los emprendedores tenía algún tipo de formación superior o postgrado y el 44% restante había recibido formación específica para emprender. Por último, los adultos con mayor nivel de ingresos fueron los que mostraron mayor emprendimiento hacia negocios nuevos.

Los nuevos negocios creados en España, posee el perfil de una empresa de pequeño tamaño que presta servicios principalmente a consumidores locales y carece de una aspiración firme para crecer. Seis de cada diez empresas no tienen ninguna orientación innovadora, y 7 de cada 10 manifiesta no tener vocación internacional durante sus primeros tres años de vida.

El porcentaje de iniciativas de nuevos negocios impulsadas por empleados emprendedores desde el interior de sus respectivas organizaciones muestra una ligera disminución en comparación al dato observado en 2011.

De todos estos datos explicados anteriormente, se observa que el pequeño aumento de la actividad emprendedora en España en el 2014 puede ser un reflejo de la tendencia positiva que se va observando en algunos valores y percepciones de la población española. Concretamente, la existencia de un leve aumento en la aparición de oportunidades y la disminución del miedo al fracaso como el principal obstáculo para emprender.

Estos datos dejan ver el camino que aún queda por recorrer en el reforzamiento de los valores, percepciones y aptitudes de la población española hacia el emprendimiento, no solamente como generador de empresas y empleo, sino también como una forma de vida.

Imagen 1: Localización geográfica de las start up en España



Fuente: Spainstartupmap.es

En este mapa se reflejan las *start up* que podemos encontrar en el territorio español. Se aprecia que las provincias con un mayor número de *start up* son la Comunidad Valenciana, Cataluña y por último Madrid.

IV.- ANÁLISIS DEL ÉXITO DE EMPRESAS START UP

Para ver de primera mano cómo distintas empresas de nueva creación hacen frente a los continuos cambios del entorno empresarial, vamos a examinar las estrategias desarrolladas por tres empresas *start up* españolas, para así conocer que acciones han permitido a estas empresas hacer frente a las distintas amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado con el fin de generar una ventaja competitiva.

Para alcanzar el objetivo del presente estudio, se han realizado tres entrevistas a los directores generales de cada una de ellas, seleccionadas para analizar la dirección estratégica de éstas, centrándonos en primer lugar en el motivo de su creación, es decir, cuáles han sido las razones que han llevado a la formación de estas nuevas empresas

En segundo lugar, se detallan la misión, visión y objetivos de las *start up* analizadas, entendiendo misión como el rol que sigue la organización para alcanzar la visión de la misma, la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y que pautas se han marcado para conseguir esta misión y visión

En tercer lugar, se analiza la estructura organizativa de éstas, que nos muestran la división de tareas de estas organizaciones para la consecución de los objetivos marcados.

En cuarto lugar, se detalla el modelo de negocio y la estrategia seguida por cada una de estas tres *start up* para conseguir que estas organizaciones sean viables y escalables y se posicionen en una buena situación en el mercado respecto a sus competidores. En quinto lugar se exponen las claves de éxito de estas nuevas empresas, los motivos por los cuales han conseguido un buen posicionamiento en el mercado, al haber llevado a cabo de forma exitosa su estrategia.

Para concluir, en dichas entrevistas se ha planteado una cuestión común a cerca de las opciones laborales que las *start up* puedan generar para los jóvenes en la actualidad debido a panorama económico desolador por el que se ve afectado España desde los últimos años.

1.- CASO MR. JEFF

INTRODUCCIÓN: HISTORIA DE MR. JEFF

Mr. Jeff es una *start up* formada principalmente por tres socios fundadores, Adrián Lorenzo, Rubén Muñoz y Eloy Gómez que se conocieron en la Universidad de León, y cada uno estudió una carrera diferente. Adrián estudió Ingeniería Informática, Rubén Finanzas y Eloy, Ciencia y Tecnología de los Alimentos.

Los tres, antes de formar esta *start up*, ya habían viajado por México, Brasil, Londres, cada uno por separado, formándose y trabajando. Uno de ellos, Eloy, estuvo dando clase sobre las metodologías ágiles, *Lean start up*, que hemos mencionado en la parte teórica del trabajo. En MR Jeff, Eloy se encarga de este proceso dada su formación en el tema.

Transcurrido este periodo de tiempo en el cual cada uno se encontraba en un país distinto, decidieron reunirse para poner en marcha una idea empresarial que llevaban pensando desde ya hacia un tiempo, formando, THE FOOD POINT en noviembre del 2014 hasta junio del 2015 que consistía en la exportación de productos agroalimentarios. Lo que hacían, era agrupar pequeños productores y vender la mercancía.

Probaron también un proyecto que consistía en la venta de productos pasados de fecha preferente, que en países como Reino Unido funciona perfectamente, pero en España no es posible. Otro modelo que consiste en que hacían la compra y te la llevaban a casa, *start up* que actualmente en España está teniendo mucho éxito (COMPREA).

Al empezar con este proyecto, empezaron a destacar en ciertos círculos y a moverse en el ecosistema emprendedor, lo que les atrajo al mundo emprendedor y de las *start up*.

En julio del 2015, entran en una aceleradora, Business Western, la cual conocieron debido a que ofertaba cursos de formación y su entorno les había hablado de ella. Esta aceleradora de Valencia, en la que se formaron y buscaron un modelo de negocio escalable, consiguiendo estabilidad. En septiembre de ese mismo año lanzaron el primer prototipo al mercado y en octubre lanzaron en Madrid Mr. Jeff.

Esta idea de *start up* surgió, buscando un proyecto que les motivara a los tres chicos y este parece que lo hizo lo suficiente. En Mr. Jeff, Eloy era el responsable de buscar ideas y desarrollar modelos de negocio, Rubén era el encargado de estudiar la viabilidad de estos y Adrián se encargaba de evaluar los problemas técnicos de los distintos modelos.

Finalmente se quedaron con el modelo de MR Jeff, ya que cumplía con ciertos puntos que ellos querían en su proyecto, como que fuera a domicilio y que en España no hubiera un competidor fuerte en ese sector. Veían que había mercado, que la viabilidad del proyecto era alta y que era más rentable el servicio de lavandería que de hacer la compra y llevársela a casa.

El nombre de Mr. Jeff es muy curioso. Surge como una adaptación del nombre de Jeffrey, quien era el mayordomo en la conocida serie de televisión “El príncipe de Bel-Air”. A los repartidores se les denomina Jeff, de esta forma cada cliente cuenta con su propio Jeff.

Los tres fundadores, se lanzan al mercado probando su modelo de negocio con financiación privada, para ver la respuesta que obtenían. Durante esta prueba, iban captando personas que creían que aportarían cosas nuevas a este modelo de negocio. Pues bien, parece ser que probaron bien, ya que el resultado ha sido un crecimiento del 20% mensual desde que nació Mr. Jeff. Esto les ha dado ser líderes en Madrid y Valencia en este momento y están a punto de lanzar en Barcelona.

Su idea principal es ser líderes en España en agosto del 2016 y en septiembre de 2016 dirigirse a México DF y Bogotá.

Mr. Jeff está formado en Staff por 20 personas contando con 8 nacionalidades distintas entre su personal, de Rusia, Francia, Estonia y Chipre. Esto es debido a que su proyecto ha nacido con una vocación 100 % internacional, y quieren que exista un Mr. Jeff en cualquier país extranjero. A parte de estas 20 personas, habría que sumarle otras 10, los repartidores.

Mr. Jeff se sitúa en las ciudades grandes, porque son ciudades complicadas para llevar el traje a la tintorería sin perder mucho tiempo, ya que la mayoría de las tintorerías cierran a las 8 de la tarde y ellos, con su servicio a domicilio se adaptan a las necesidades del cliente. Esta ubicación en las grandes urbes también es debida a

que para ellos la población de las pequeñas ciudades emigrará a las grandes urbes y en esas zonas la población que quedará será población envejecida.

MISIÓN Y OBJETIVOS DE MR JEFF.

La misión de Mr. Jeff consiste en facilitar la vida a las personas, que disfruten de su tiempo libre y que no pierdan el tiempo de ocio haciendo la colada o planchando.

Su visión trata de que la gente el día de mañana, nunca más tenga que poner una lavadora. Que, en media hora, tengas la ropa de toda la semana limpia y planchada en tu casa.

MR. Jeff, se fijó una serie de objetivos a corto plazo:

- Crear un modelo de negocio que fuera escalable.
- El cliente esté satisfecho con el servicio dado.
- Aumentar el número de uso semanal de Mr. Jeff por parte del cliente.
- Conseguir financiación.

Estos objetivos a corto plazo los han conseguido, son líderes en Valencia y Madrid.

El objetivo más notorio de Mr. Jeff podríamos decir que es conseguir un modelo de negocio escalable a todos los efectos, es decir, dar con los mismos recursos un servicio a un número mayor de personas.

Ahora se proponen que el equipo crezca, a nivel de conocimientos informáticos principalmente, ya que han notado que el manejo de los ordenadores es muy bajo, dándoles herramientas a su equipo para que crezcan y sean competitivos, generando así ventaja competitiva respecto a sus competidores.

SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

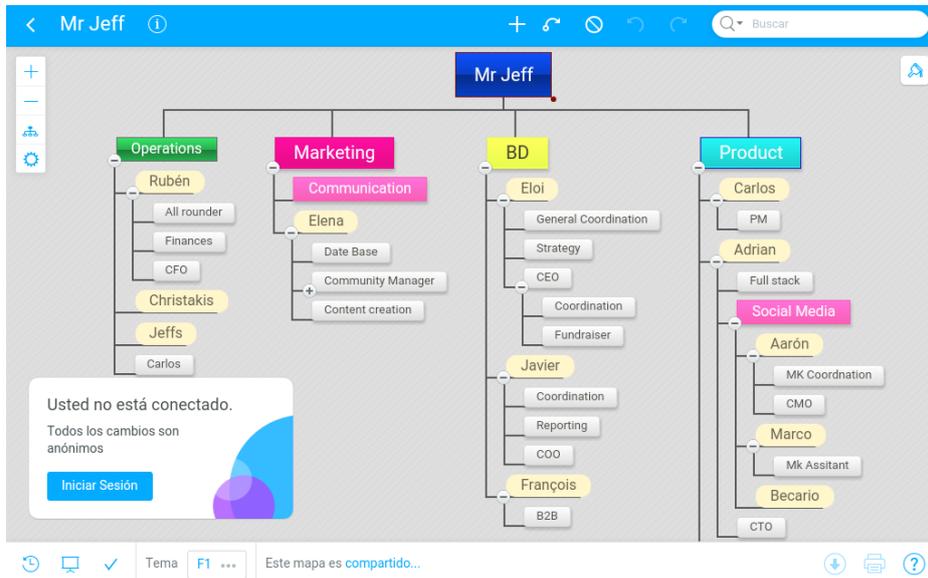


Imagen 2: Organigrama de la *start up* Mr. Jeff

Esta imagen, proporcionada por Eloy, uno de los tres fundadores de Mr. Jeff, deja ver que existen cuatro departamentos alrededor de los que gira esta *start up*. Estas son las áreas que se encuentran en toda *start up*.

- Producto.
- Negocio.
- Marketing.
- Operaciones.

En producto encontramos a Carlos, que entiende la visión de negocio y el producto, diseña a nivel más técnico toda la arquitectura de software por detrás, es decir, que hacer si los repartidores en vez de en una hora, tienen que repartir en menos. El entiende que es lo que hace falta a nivel de producto por detrás.

Adrián es el CTO (*chief technical officer*), o lo que es lo mismo, el director de tecnología. Encargado de operaciones, de todos los problemas tecnológicos. Cualquier fallo tecnológico, él es el encargado de arreglarlo. Además de estas funciones, es el encargado de la coordinación interna de todo el equipo.

En la parte de diseño, se encuentran tres chicas, las cuales desempeñan distintas funciones:

- Creatividad en las redes sociales, es decir, hacer que estas plataformas sean atractivas para los posibles usuarios.
- Presentaciones para empresas, de forma que dichas presentaciones sean creativas y diferentes al resto para poder conseguir su contratación.
- Llevar la página web y su diseño, en la cual el cambio es constante, hay que mejorarla cada día.

Se aprecia que hay puestos reservados para becarios. Estos puestos son fijos, es decir, siempre hay 2 o 3 puestos reservados para becarios, algo que es muy positivo ya que fomenta el posible emprendimiento y, además, les ayuda a formarse. Si los becarios son aptos para Mr. Jeff, se quedarían con ellos y le incorporarían a su equipo humano.

En la parte de desarrollo encontraríamos a Eloy, uno de los fundadores. Él se encarga de la coordinación de la estrategia, es el director ejecutivo. En los últimos meses, Eloy dedica el 80 % de su tiempo a buscar financiación. En este ámbito se encuentra también Javier Megias (persona destacada en el mundo de las start up) que había sido jefe de Eloy en otras ocasiones y se ha embarcado con ellos como su mano derecha. Este papel en una *start up* se denomina CEO (chief executive officer). Se dedican a conseguir gente que es buena, a conseguir talento, a que el equipo esté a gusto y a que los objetivos macro se cumplan.

Todas estas áreas, realizan reuniones de *reporting*, en las que analizan que les reporta cada área, analizando que se ha hecho y que no y porque no se ha hecho. Estas reuniones se realizan los viernes, dedicando a cada área 1 hora.

Para la coordinación interna utilizan un programa para ver cómo se va desarrollando y funcionando cada área. Se gestionan internamente de esta manera:

Imagen 3: Cuadro de trabajo semanal de Mr. Jeff

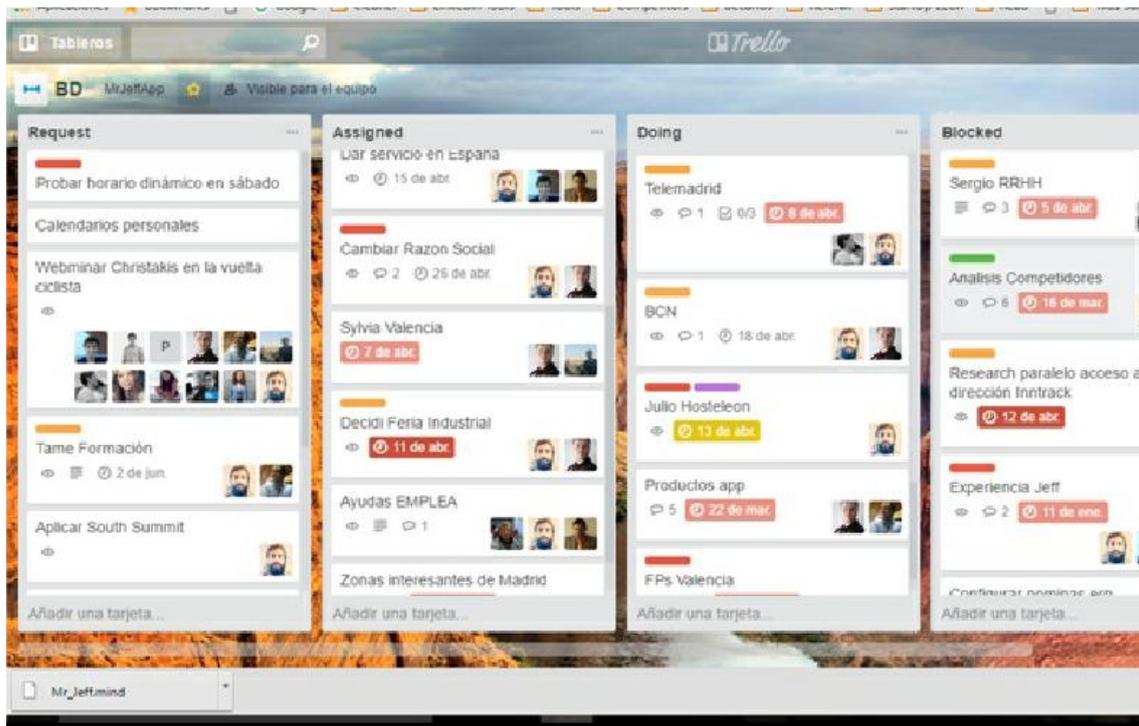


Imagen proporcionada por Mr. Jeff, en la que se reflejan todas las actividades que cada área debe realizar cada semana.

Este programa on-line consiste en que cada departamento ``cuelgue`` todas las funciones que se hayan realizado en una semana y todas las que no se hayan realizado. Cada departamento tiene uno. Todo lo referente al día a día de Mr. Jeff está reflejado aquí.

En operaciones, se encuentra Rubén, con funciones de gestión de pedidos y trato con proveedores, entre otras.

En el área de marketing, encontramos a Elena, que se encarga de gestionar las campañas, la publicidad, de forma atrayente para los posibles usuarios de Mr. Jeff.

PROCESO INTERNO DE MR JEFF.

En este proceso se encuentran todas las acciones que se realizan desde que un cliente efectúa su pedido, hasta que este mismo cliente, recibe su ropa lavada y planchada.

A continuación, se describen los pasos:

- **PRIMER PASO:** Para realizar el pedido es necesario descargarse la aplicación disponible tanto para iOS y Android, y realizar el pedido a través de ella o bien, llamar a su teléfono de atención al cliente 644 446 162, o más sencillo aún, escribirles un *Whatsapp*. Tanto en la web como en la aplicación se encontrarán los precios de los servicios: Lavandería, Tintorería y Planchado. Una vez aquí, se seleccionan las prendas que se desean lavar y planchar, y se selecciona la fecha y hora de recogida. Una vez seleccionado lo anterior, se realiza el pago mediante cuenta bancaria y solo quedaría esperar a que los Jeffs vayan al lugar acordado para recoger el pedido.

- **SEGUNDO PASO:** Una vez llevado a cabo el paso anterior, se reúnen las prendas para la entrega al Jeff, quién las recogerá y llevará al centro de lavado. Para posibles problemas que puedan surgir, las prendas estarán aseguradas con Allianz seguros.

- **TERCER PASO:** Lavado y planchado. Se realizarán en los centros de lavado, los cuales cuentan con una experiencia en el tema de más de 30 años. Las lavadoras profesionales que se utilizan cuentan con gran capacidad y potencia y después en el planchado, que es llevado a cabo con equipos profesionales, donde la ropa se dobla a mano. El planchado también es llevado a cabo por equipos profesionales.

- **CUARTO PASO:** Una vez que la ropa está lista, el Jeff asignado la recoge de la lavandería o tintorería y la lleva al punto concretado. Este periodo jamás supera las 48 horas. Una vez en este punto, solo queda disfrutar del tiempo libre.

Para entender mejor el por qué Mr. Jeff ha seguido una estrategia, explicaremos a continuación las características del sector de la lavandería y tintorería en España.

CARACTERISTICAS DEL SECTOR

El sector analizado está considerado dentro del sector de servicios personales y se caracteriza por ofrecer servicios de limpieza de todo tipo de prendas de textil y de artículos de piel. La actividad a la que se hace referencia consiste en la entrega de ropas de vestir, de hogar y otros artículos para su conservación e higienización, tratándola de forma apropiada, atendiendo a las características especiales de cada una de ellas, con servicio de planchado y empaquetado para su entrega al cliente. Los

servicios de la tintorería son indispensables para la limpieza de manchas rebeldes y de prendas delicadas o difíciles de limpiar en casa como edredones o mantas. Estos servicios se realizan en tintorerías y/o lavanderías, ambos términos se utilizan indistintamente pero conllevan procesos diferentes. El término lavandería alude al proceso de limpieza en agua, mientras que el de tintorería al que se realiza en seco. Además, con la denominación de tintorería se entiende el teñido de tejidos, antaño un servicio muy solicitado (por luto, reutilización de prendas) pero actualmente sólo se realiza si las prendas son de algodón o piel y sobre tintes oscuros.

Hasta hace unos años el mercado de la tintorería estaba comercializado exclusivamente por tintorerías tradicionales, ofreciendo al cliente calidad en el servicio pero con un precio y un tiempo de espera mayores. En cuanto a la modernización, imagen y desarrollo, el sector se encontraba prácticamente estancado. A mediados del año dos mil, se produce el punto de inflexión en este sector, estos establecimientos se enfrentaron a la presencia de nuevos modelos de lavanderías y tintorerías como es el caso de Mr. Jeff, que aportaron al sector imagen y rapidez a bajo precio, que derivó en una situación de gran inestabilidad y de competencia.

Con la presencia de este tipo de empresa el uso de los servicios que ofrecen las tintorerías se ha popularizado, a ello también han contribuido otros factores como el cambio en los hábitos de vida, que requiere de servicios rápidos y funcionales. Todo esto deriva en una atención mayor a las prestaciones de las tintorerías y a un cambio de concepto que lleva a que se utilice cada vez más a modo de lavandería con servicio de planchado.

La situación del sector tradicional atraviesa grandes dificultades debido, no a una caída de producción, sino a que los gastos van incrementándose paulatinamente, mientras las tarifas del servicio se han mantenido sin cambios durante los últimos años.

Analizando los diferentes tipos de negocio en concreto dentro del sector de la lavandería y la tintorería podemos encontrar los siguientes tipos de orientación de negocio:

1. Lavandería: Qué a su vez se subdivide en:
2. Lavado de toalla.

3. Lavandería doméstica.
4. Lavandería para hostelería.
5. Lavandería de colegio.
6. Lavandería de hospital.
7. Lavandería de peluquería.

2. Tintorería: Desagregada en:

1. Tintado textil.
2. Servicios de tintorería a domicilio.
3. Servicio urgente tintorería.
4. Tintorería doméstica.
5. Tintorería industrial.

ESTRATEGIA SEGUIDA POR MR. JEFF

La estrategia seguida por Mr. Jeff se basa en la fijación de objetivos a nivel de facturación. Trabajan con indicadores de negocio (de áreas, tiempo de aplicación, pagos, pedidos). Quieren conseguir generar valor, que sus usuarios les usen y levantar financiación para levantar su *start up* al mismo nivel que las *start up* americanas. Intentaban conseguir vender desde el primer día para que los inversores se fijaran en su modelo y de esta manera accedieran a financiarles. Son concisos en su respuesta: *Vender, vender, vender.*

Además de la estrategia principal arriba mencionada, Mr. Jeff, sigue tanto la estrategia de diferenciación en costes y diferenciación en producto, aunque explica que para ellos son términos anticuados, y que se basan más en ofrecer al usuario una experiencia completa, tanto en precios como en servicio. Todo lo que les aporta valor lo cogen sin poner etiquetas. A semejanza su gestión de modelo con la gestión que lleva a cabo Juan Roche, el fundador de Mercadona: satisfacer al cliente, a los empleados, a los proveedores, y a la sociedad, por este orden. Los proveedores son la tercera parte de esta escala, y a Mr. Jeff le gustaría ofrecer un precio más barato, pero explican que hasta no tener un volumen suficiente el proveedor no les bajará los precios.

Se enfocan más, que a diferenciarse por algo, a diferenciarse por todo, buscan que la experiencia del usuario con Mr. Jeff sea total en todos los aspectos

RAZÓN DE ÉXITO DE MR. JEFF

Este éxito para ellos radica en tres pilares:

- **SERVICIO CREADO DE UNA NECESIDAD:** los usuarios de Mr. Jeff viven en grandes ciudades en las que se pierde mucho tiempo llevando la ropa a la lavandería y en la que el ritmo de vida es muy acelerado.
- **INCREMENTO DE SU TIEMPO LIBRE:** al hacerles la colada Mr. Jeff, los usuarios disponen de más tiempo de ocio mejorando así su calidad de vida.
- **COMODIDAD:** no pierden el tiempo ni haciendo la colada ni planchando, ni tampoco en llevar las prendas a la lavandería.
- **TRABAJAR MÁS QUE LOS DEMÁS:** el trabajo debe ser constante, y se debe de ir mejorando día a día. No hay descansos posibles cuando se trata de ser líderes en su sector.
- **SER LISTOS:** con esta expresión quieren decir que hay que aprovechar todas las oportunidades que se presenten en su camino, y a la vez prácticos, todo lo que no les aporte desecharlo.
- **CREAR UN BUEN GRUPO HUMANO:** para ellos el pilar más básico e importante. Sin su grupo humano nada sería posible.

¿SON LAS START UP COMO MR. JEFF UNA DE LAS POCAS SALIDAS ACTUALMENTE DE LOS JÓVENES?

Mr. Jeff, explica que la sociedad en la que vivimos actualmente va a desaparecer, la clase media como tal va a desaparecer, explica esto poniendo el ejemplo de que un repartidor nunca va a poder ganar 2000 euros al mes, en el concepto de evolucionar, de experiencia vital. Pone este ejemplo para explicar que una start up, es en los pocos sitios en los que los empleados pueden tener unas condiciones laborales únicas al compararlas con una multinacional, debido a que las multinacionales no están preparadas para dar esa diferenciación mientras que la *start*

up, gracias a la gran adaptabilidad que posee y a su alta proyección, sería la única que te puede dotar al trabajador de dichas oportunidades.

Nos cuentan, que la automatización cada vez es mayor, la automatización de los procesos, por eso lo que se busca es gente que piense diferente, que aporte cosas diferentes a lo que tu aportas, y si no es así, en 5 años su puesto de trabajo desaparecerá. Por esto, la *start up* nace como una respuesta a esto, para trabajar en ella o para crearla.

Para ellos, muchas de las *start up* que se empiezan, al final acaban siendo autoempleo, muchas de ellas por no levantar financiación.

Hablando sobre las ayudas estatales españolas, nos explican que son mínimas y muy difíciles de acceder a ellas. Comparando con otros países como Francia, Israel, donde se subvencionan los fondos de capital riesgo. En España, que se den 25.000 euros a fondo perdido lo consideran un error, ya que se tiran 25000 euros a proyectos que no lo merecen, aunque ahora empiezan a haber gestores de capital riesgo para filtrar proyectos e ir evaluando su desarrollo y si va bien seguir invirtiendo más adelante.

Su experiencia ha sido positiva en un pensamiento global, aunque cuando se realizó la entrevista se apreciaba cierto malestar con el tema de ayudas y trabas por parte del estado español, explicando a que los empleados son carísimos debido a las altas exigencias de los convenios, a lo que creen que el empleado por lo menos el primer año debería de costar menos para poder crecer Referente a la legislación nos cuenta como alguna *start up* ha fracasado debido a la legislación., dejando entrever que hay ciertas cuestiones que les ahogan.

Dejando aparte lo anterior, están contentos y entusiasmados a la par que satisfechos con su aventura, con su proyecto y con los resultados que les está dando Mr. Jeff después de sus comienzos complicados y sobre todo con su grupo humano, parte para ellos imprescindibles en este proyecto. Para ellos es una gran experiencia a la que le han sacado el mayor de los partidos.

2.- PEER TO PARK

INTRODUCCIÓN: HISTORIA DE PEER TO PARK

Roberto Acevedo, uno de los fundadores de esta *start up*, se encontraba en otra *start up*, *TiWorkers*, la cual se dedicaba a la mejora de la productividad. Se había introducido en el mundo *start up* a través de un concurso que duraba tres días y que reunía a diferentes equipos en Valencia, se llamaba ALLSTARTUP, en el cual se analizaban las ideas y los proyectos de los participantes. Roberto y su anterior equipo ganaron el concurso y les ofrecieron quedarse en esa aceleradora, Momentum.do, que llevaba el concurso, para poder sacar el proyecto adelante. Pero el principal problema es que Roberto no estaba muy motivado con esta *start up*.

Al ver que este proyecto no le motivaba, decidió acudir a una charla que se daba en Madrid sobre las *start up* y que era proporcionada por la *start up Airbnb*, la cual se dedica a alquileres vacacionales, casas completas o habitaciones, siendo actualmente una de las *start up* más importantes.

En esta charla, *Airbnb* explicaba su funcionamiento y su perspectiva de futuro. Finalizada la charla, en la que aumentó la motivación de Rober (como prefiere que le llamen) se dirigió al coche que tenía aparcado en la Gran Vía de Madrid, y al llegar vió que no estaba, que el coche se lo había llevado la grúa. En ese mismo momento se le ocurrió PEER TO PARK., ante la situación de impotencia que sentía en ese momento. Desde ese mismo momento, después de recoger su coche, se puso manos a la obra y decidió investigar el mercado. En su búsqueda, encontró que una idea como la suya que estaba triunfando en Londres y decidió dejar la *start up* en la que estaba, *TiWorkers* y empezar a desarrollar su idea de garajes.

Rober ya sabía cuál era el funcionamiento de las *start up*, y decidió montarse Peer to Park por su cuenta. Comenzó a reunir al equipo con el que quería contar, añadiendo dos socios junto con él Mariam Navarro, ingeniera en telecomunicaciones, a la cual captó a través de una oferta de empleo en LinkedIn y a Hugo Collado, compañero de Rober desde hacía años, que se dedicaba a la explotación de sistemas informáticos y había sido gerente en una empresa de materiales metalúrgicos, aportando así a la *start up* toda su experiencia. Además, Rober, estudió Empresariales y un master en Creatividad y Estrategia Publicitaria.

La mayor parte de la inversión que se capta es para invertirla en Marketing ya que lo que se busca es que se conozca.

Pasado un tiempo, se metieron en la aceleradora Bbooster*, donde conoció a uno de los fundadores de MR JEFF, Eloy. Durante este periodo, realizaron el proceso de aceleración, que duró 4 meses. En este proceso se medían sus aptitudes, aprendían como aprovechar al máximo cada área, se les instruía en asesoramiento financiero y jurídico. Finalizado estos 4 meses de aceleración de Peer to Park, se encontraron con el problema que se encuentran todas la *start up*: financiación. Por este motivo, se presentaron a otro concurso, HAZLO AHORA, que volvieron a ganar, dándoles una subvención de 20.000 euros. Con este dinero pudieron pagar equipos y seguir con su proyecto adelante.

Además de los 20.000 euros que ganaron en el concurso, Peer to Park cuenta con financiación pública, a través de un préstamo participativo que otorga ENISA a los proyectos que cumplen con los requisitos necesarios. Actualmente, se encuentran en proceso de financiación con todo el proyecto creado (página web, aplicación móvil para iOS y Android) y para este proceso se encuentran buscando *bussiness angels*.

La mayor parte de la financiación que se consigue, es dedicada al Marketing.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE PEER TO PARK

La misión de esta *start up* consiste en que todo el mundo conozca PEER TO PARK y pueda participar en esta economía colaborativa, que consiste en que todo el mundo que tenga un garaje vacío, lo deje a personas que quieran y necesiten utilizarlo compartiendo así los gastos.

Su visión es encontrarse en diferentes países, no solamente en España. Han recibido muchas ofertas en el mercado latinoamericano. Principalmente quieren encontrarse en Italia y Portugal, ya que son países semejantes a España a nivel cultural y se pueden reproducir las estrategias que se han seguido aquí en España.

Se fijaron una serie de objetivos tanto a largo como a corto plazo.

Su principal objetivo era el de tener un MVP, un mínimo producto viable a la hora de lanzar su proyecto.

Entre sus objetivos a corto plazo, que han de cumplirse en un periodo máximo de un año, se encuentran:

- El producto sea funcional.
- Tener mucha oferta.
- Tener muchos clientes.
- Buena situación de los parkings.
- Dinero, financiación.

A largo plazo, se fijaron estos objetivos:

- Seguir creciendo
- Mas parkings
- Más conductores.
- Expansión a nivel internacional.
- Abrir otras áreas de negocio (Seguros, acuerdos con grandes empresas...)
- Más financiación.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Como todas las *start up*, cuenta con las tres áreas claves para el funcionamiento de estas:

- Área Tecnológica.
- Área de negocio.
- Área de Marketing.

Peer to Park cuenta con tres socios como ya hemos mencionado antes, Hugo, Mariam y Rober y con cinco programadores.

Rober, se encuentra en el área de marketing, en la cual desempeña las funciones de CEO (*Chief Executive Office*), de director ejecutivo. Además, se encarga de buscar financiación para Peer to Park y debido a su formación superior en estrategia publicitaria, es el encargado del marketing, área clave en la *start up*.

A Hugo lo encontramos en el área de desarrollo de negocio, dada su experiencia. Él se encarga de entender la visión de negocio, es decir, que es lo que piden los usuarios y necesitan, emitiendo órdenes de esas necesidades para que se ejecuten.

Estas órdenes son ejecutadas por los programadores. A parte de esto, Hugo se dedica a concretar reuniones con posibles agentes de financiación y lleva la atención al cliente.

La última de los socios, Mariam, desempeña el papel de CTO (*Chief Technical Officer*), de directora de tecnología. Sus funciones principalmente son el desarrollo de la web, de la aplicación de iOS y Android. Además, realiza otras funciones como la división de tareas para hacer del servicio algo funcional y arreglar todos los problemas tecnológicos existentes. Esta división de tareas es ejecutada por los programadores.

Al encontrarse en fase inicial, explican que *todo el mundo hace de todo*.

PROCESO INTERNO DE PEER TO PARK



Imagen 4: Logo de la *start up* Peer to Park

Peer to Park se trata de una plataforma virtual tanto móvil como web para aparcar a la primera, donde miles de particulares comparten su plaza de garaje. Además, cuentan también con parkings públicos y hoteles que ofertan sus plazas de aparcamiento con descuentos. El parking de particulares se enfoca a media estancia, y los de hoteles para estancias prolongadas.

En este intercambio, Peer to Park solo funciona como un mero intermediario, conectando a las dos partes. El usuario queda con el propietario a través de la plataforma PEER TO PARK, realizando en esta misma plataforma el pago. Las dos

partes se ponen en contacto para gestionar el alquiler, intercambiándose el número de teléfono y concretando todos los detalles de la entrega de llaves del garaje.

Cada propietario tiene su propia política, estableciendo sus tarifas y sus horarios, ellos son los dueños de su garaje y Peer to Park solo establece un mínimo y un máximo: 0,5 euros de mínimo y 3 euros la hora de máximo.

Cada vez que hay una reserva de un parking, esta plataforma se lleva una comisión, Esta comisión es del 19 %, del cual un 15% se le cobra al conductor y el 4% restante al propietario del parking. De esta forma, si un parking vale 100 euros, el conductor pagaría 115 euros y el propietario recibiría 96 euros.

Actualmente, cuentan con unas 50 reservas semanales y 2.000 plazas de garaje en toda España.

PEER TO PARK contacta con los propietarios de los garajes a través de las acciones de marketing, es decir, estas personas conocen esta plataforma a través de la publicidad y deciden utilizarla. Solo ofrecen su página web, son los usuarios los que deciden contactar con ellos.

Cuentan con unas 50 reservas semanales.

MODELO DE NEGOCIO

Se trata de un *market place*, que se trata de un negocio bastante complejo, debido a que se debe captar usuarios por ambas partes, es decir tanto personas que quieran alquilar su garaje particular y personas que quieran alquilar esos garajes. Se busca así el equilibrio entre ambas partes para encontrar el volumen necesario para que este modelo de negocio pueda despegar.

En un *market place*, lo primero que se necesita es la oferta, sin garajes no puedes funcionar.

Si en este modelo de negocio, das de alta un parking, pero a esta oferta no le das ventas, esta oferta acaba muriendo porque lo vende por otro lado. En el caso *peer to park*, esto les paso. No conseguían encontrar el equilibrio necesario, ya que contaban con muchos parkings y pocos conductores, y cuando aparecían estos conductores interesados en los parkings, estos ya habían muerto, es decir, ya se

habían alquilado por otro lado. Por eso es necesario encontrar un equilibrio en este modelo de negocio.

Para lograr este equilibrio es necesario enfocar la estrategia de marketing y la estrategia de producto.

ESTRATEGIA SEGUIDA POR PEER TO PARK

En este caso han realizado un *copycat*, consiste en coger un modelo de negocio que está triunfando en otro país: lo coges, lo adaptas y te lo llevas al país donde quieras desarrollarlo. En este caso concreto, estaba triunfando una aplicación similar en Reino Unido Londres, y ellos la cogieron, la trajeron a España, la adaptaron, la mejoraron.

Al hacer un *copycat* ya se sabe cómo funciona el negocio a nivel general, las pruebas de rol ya están hechas y esto es una ventaja grande. Es obvio que hay que adaptarla a la cultura de cada país donde se vaya a lanzar, pero ya sabes los pros y contras.

Las *start up* crecen tan rápido porque necesitan pocos recursos, pero esto no impide que se conviertan en grandes empresas, debido a que han sabido adaptarse al requerimiento de cada sitio, a cada necesidad.

Esta mejora del proyecto a la que hacen referencia consiste en el diseño, en su usabilidad, es decir, se cogen ciertos aspectos adaptándolos a la cultura de cada país. No es lo mismo un parking en Inglaterra que un parking en España, los aparcamientos particulares en Londres, muchos de ellos no necesitan llaves, se encuentran delante de las viviendas y con dejar el papel que certifique el alquiler, basta, sin embargo en España eso es más complejo y *peer to park* observó que los propietarios preferían fijar sus propias formas de entrega sin que ellos regularan nada.

Este tipo de estrategia les resulta muy eficaz, el único problema que encuentran es que los posibles usuarios les conozcan. Necesitan una eficacia mayor en su marketing, es la clave del negocio.

CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Entre sus competidores se encuentran los parkings públicos, que ofrecen un servicio de estancia corta, por horas, teniendo un precio muy alto, mientras que ellos ofrecen un servicio a un precio más reducido y el tiempo es más amplio, pueden llegar a ser incluso semanas.

Por otro lado, se enfrentan a plataformas como IDEALISTA, SEGUNDA MANO, que ofrecen un alquiler convencional, mensual o anual, mientras que *peer to park* ofrece la posibilidad de alquilar por días obteniendo así más ingresos.

Otras plataformas similares a *peer to park* realizan un papel parecido pero su problema es que introducen su propio mecanismo de apertura de puertas, para que a través del móvil se pueda abrir la puerta. Esta idea que está muy bien, pero la escalabilidad de la empresa es más lenta, ya que hay que llegar a acuerdos con la comunidad de propietarios, procesos los cuales son muy lentos.



Imagen 5: Representación gráfica de la ventaja competitiva

CLAVES DE SU ÉXITO.

- La principal razón de éxito de esta plataforma virtual se basa en que se ha creado a partir de una necesidad real de las personas, surge de un problema. Concretamente la idea surge del problema que le sucedió a Rober en Madrid.

- Otra de sus razones son los ingresos económicos extra que experimentan los particulares que poseen una plaza de parking que ellos no utilizan, sacándoles un rendimiento y obtener incluso hasta beneficios.

Además, se le añade la comodidad de saber que tienes aparcamiento antes de salir de casa, de conocer su precio, y vas a tener el coche guardado de forma segura.

Todo esto a través de un movimiento realizado mediante móvil, sin transportes, sin salir de casa.

¿ES LA START UP UNA DE LAS POCAS SALIDAS PARA LOS JÓVENES EN ESTE MOMENTO?

Para esta *start up*, esto tiene parte de verdad. Más que la única, o una de las pocas salidas, ellos lo definirían como una buena salida. Encuentra el problema en que solo el 1 % de las *start up* que se crean triunfan, queriendo decir que los jóvenes que decidan emprender, cuentan con un porcentaje de posible fracaso alto, algo que les desmotivaría. Además explican que se debe contar con una capacidad de perseverancia muy alta y de motivación aún mayor, sin contar con los recursos económicos necesarios.

Nos cuenta tan también, como las *start up* son el “boom” actualmente, comparándolas con la construcción años atrás, que finalmente explotó. Piensan que las *start up* tienen que morir, que todo ese dinero que generan de la economía colaborativa es especulativo, efímero. Por esto las personas han aumentado su financiación en las *start up*, debido a esta cantidad de dinero que les reporta.

Cuando esto explote, como nos han explicado, ellos esperan haber vendido ya *peer to park*, y haberse adentrado ya en otra aventura.

3.- PAPEL CLUB

INTRODUCCIÓN: HISTORIA DE PAPEL CLUB

Papel club consiste en una plataforma de generador de comunidades alrededor de la lectura, de la literatura. Se trata de llevar al público todas las dinámicas, modos de funcionamiento que naturalmente hayan sido y sean club de lectura como antaño. La diferencia entre el club de lectura y papel club es su tamaño. Los clubs de lectura son ecosistemas pequeños, y papel club pretende serlo a un nivel mucho mayor y con una mayor participación de los usuarios.

Actualmente, se encuentra en León un piloto de esta *start up*, León Literario, y trata de generar en la ciudad de León este modelo de comunidad, para después exportarlo a otras ciudades.

El caso de papel club, es más concreto, no es una *start up* al uso, no tratan de ofrecer un producto, sino como se ha mencionado antes una comunidad. Lo comparan con Facebook, todas las posibilidades de cliente, tratan de aportar valor a los diferentes niveles de la cadena, son puntos de monetización indirectos. (Generación de dinero). Se diferencia de las *start up* al uso en que no tienen un cliente concreto. Tratan de crear estas comunidades y rentabilizarlas a través del valor que les supone a esas comunidades los diferentes profesionales del sector.



Imagen 6: Representación gráfica de las nuevas formas de lectura.

Pedro Pérez Grande, el fundador principal de Papel Club, se fue de Erasmus a Dinamarca mientras cursaba Ingeniería Informática en la Universidad de León. Allí estuvo trabajando como ingeniero informático hasta que comenzó su máster en

innovación, el cual comenzó pensando que le ayudaría a escalar como informático. En ese periodo de tiempo en el que cursa el máster, descubre el mundo del emprendimiento y decide dedicarse a emprender dejando atrás su carrera como ingeniero informático. Pedro se vuelve a España, donde se empieza a formar en este mundo asistiendo a cursos y eventos relacionados con el emprendimiento y las *start up*. Durante un año se dedica a buscar proyectos y se da cuenta que mucha de las *start up* nacen sin mercado, un problema para estas ya que el producto puede ser bueno, pero si no hay mercado no tiene viabilidad. A la vez que investigaba y se formaba en este campo, empezó a participar en clubs de lectura, actividad que le gustaba mucho y es aquí de donde surge León Papel, de la conjunción entre ambas cosas y de sus posibilidades en el mercado. Descubrió que alrededor de la lectura hay bastantes comunidades interesantes y todas las experiencias que supone.



Espacio cultural dedicado a los amantes de la Literatura

Imagen 7: Logo de Papel Club

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

La misión de esta *start up*, o mantra como ellos lo llaman, explicando que la misión es donde quieres ir y el mantra es lo que te empuja a ello. Buscan un lugar donde la verdadera literatura son las personas que están detrás de las palabras. Nos explican que el lugar trata de la comunidad, donde la verdadera literatura, el tema en común son las personas y no el libro en sí. Piensan que la industria de la literatura

tiene el problema de que se ha enfocado demasiado en el libro como objeto y ellos, ven el valor en otras acciones que se encuentran alrededor de toda la literatura y no sólo en el libro.

La visión de Papel Club, es ser el pegamento o más bien el aceite que ayude a dinamizar todo este tipo de iniciativas, a juntarlas. Papel club es un proyecto creado a largo plazo, su éxito no está pensado para que dé resultados a corto plazo, sino a para que esos resultados se den en un periodo de tiempo más largo.

Para explicar esta visión, Pedro nos explica los conceptos océano rojo y océano azul: “el océano rojo se denomina a aquel que está lleno de pirañas, en el cual todos los peces están intentando cazar ya que hay abundante alimento, pero hay mucha gente que quiere cazar, entonces hay sangre. Un océano azul es un océano pacífico en el que puede que no pesques nada o puede que tires la caña y pesques algo”. Esta es la idea de esta *start up*, de crear un océano azul.

Entre sus objetivos a corto plazo y a largo plazo encontramos:

- Identificar las iniciativas.
- Visibilización de estas iniciativas identificadas.
- Dinamizar estas iniciativas.

Estas iniciativas en la actualidad son iniciativas privadas o individuales y convertirlas en comunidad. Esto fomentará la participación mejorará la cultura local, el conocimiento de los autores.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Papel club está formado por Pedro Pérez Grande, principal fundador de esta *start up* se dedica a la parte técnica, al mercado y a la financiación, con funciones como la búsqueda de financiación y establecimiento de las estrategias que se van a llevar a cabo y Recursos Humanos.

A él se han ido uniendo cuatro socios:

- Carlos Fernández, con funciones de desarrollador, entendiendo la visión de negocio, es decir, de aquello que piden y necesitan los posibles usuarios.

- Alfonso Fernández, como CTO (Chief Technical Officer). Entre sus funciones encontramos el diseño y evolución de los sistemas de información de este proyecto.

- Olga Franco desempeñando el papel de CCO (*Chief Communications Officer*). Se encarga de la búsqueda de contenidos, las relaciones con clientes y usuarios, y todo lo relacionado con las redes sociales.

- Por último, encontramos a Ester Navarro como CFO (*Chief Financial Officer*) encargada de la tesorería, administración y de la contabilidad entre otras funciones.

- Se encuentra también formando este equipo desde hace menos tiempo Javier Casares. Su función es el diseño de interacciones o también llamado diseño de *Users Experience*, estudiando el comportamiento de los usuarios.

Papel Club cuenta también con varias colaboraciones, con la Universidad de León mediante Becas de participación de proyectos de fin de carrera, que permiten encontrar a personas muy válidas.

MODELO DE NEGOCIO

Su modelo de negocio consiste en un modelo *freemium*, que consiste en proporcionar una parte básica del servicio de forma gratuita al grueso de clientes, mientras que los usuarios que desean el servicio *premium* o avanzado deben pagar. (Javier Meigas 2 de mayo del 2012).

Se crea una comunidad, esta comunidad tendrá una serie de funcionalidades en la plataforma, que serán gratuitas y hay algunas funcionalidades de pago que mejorarán todas las acciones que puedan hacer los usuarios, es decir, los lectores, editoriales, librerías...

Además, se espera que con la comunidad se genere el suficiente valor como para que haya posibilidad de monetización directamente, ya sea, por anuncios, por productos, publicidad contextual.

Papel Club se encuentra actualmente en el proceso de creación de producto para salir al mercado. Para esto, identificaron algunos puntos que creían que podían tener valor para el mercado y los han ido probando de diferentes formas, mediante

entrevistas hasta la elaboración de una propuesta y salir a la calle y preguntar si te pagarían por ello es incluso pidiéndoles un pago por anticipado. Estos experimentos les funcionaron y en base a eso comenzaron su inversión de tiempo y de dinero.

Esta *start up* se financia a través de “sacar del bolsillo” y cuentan con subvenciones a nivel europeo. Entraron en proyectos europeos como Horizonte 2020, que se trata de la línea de proyectos tecnológicos de la Unión Europea.

ESTRATEGIA LLEVADA A CABO POR PAPEL CLUB

Tratándose de un sector tan tradicional y donde los cambios son tan lentos ("última revolución del sector, fue allá cuando gutemberg"), numerosos ensayos hablan de los problemas (oportunidades), por poner dos ejemplos:

- Los demasiados libros, by Gabriel Zaid, 1972
- La letra futura, by Lucia Etxebarria, 2001

La fecha de publicación, y que aun sus textos son completamente actuales, es bastante indicativo del inmovilismo existente. Estudios más recientes (observatorio del libro, dosdoce, informez amazon, cedro, etc..) no hacen más que detallar y poner números a la misma problemática ya descrita hace años.

Debido a este inmovilismo, la estrategia llevada a cabo por esta *start up*, para ellos se podría denominar como fusión transversal. Esta estrategia consiste en ver que ha funcionado en otras industrias, como la industria de la música o del cine que se encuentran en una posición más avanzada debida esta posición a una mejor adaptación a los tiempos actuales y a los tipos de consumo e intentar llevar estas claves de éxito a esta industria, la industria de la literatura.

CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Para Papel Club, la principal forma de crear ventaja competitiva es la creación de la comunidad. Si se genera el público al que va dirigido este servicio, se tiene un valor intrínseco, es decir, las personas lo ven como algo suyo, y siempre acudirán a él.

Papel Club para poder identificar sus claves de éxito, ha seguido los siguientes pasos: análisis de la situación del sector y formulación de hipótesis sobre cuáles pueden ser las características o dinámicas que faltan en este sector; sobre estas hipótesis, se realizan varias entrevistas a lectores y a amantes de los libros para validar y extender las hipótesis; para finalizar, sobre el resultado de estos estudios, se ha basado la estrategia.

Dentro de las claves de éxito de este proyecto destacamos:

- Creación de la comunidad como ya hemos mencionado con anterioridad.
- Innovación social, concepto que explica la creación de un producto nuevo en un mercado nuevo, que no existe.
- Capacidad de modernizar una industria que se encuentra muy anclada en el pasado.
- Creación de equipos, explicado que sin un buen equipo humano este proyecto no sería posible.

¿ES LA START UP UNA DE LAS POCAS SALIDAS PARA LOS JOVENES EN ESTE MOMENTO?

Para Papel Club es importante antes de responder a esta cuestión es diferenciar entre autoempleo y *start up*, términos que son muy diferentes. Se entiende autoempleo cuando tú quieres ser tu propio jefe, y *start up* es crear algo nuevo. Aclarando estos términos, creen que realizar un proyecto de *start up* supone muchos riesgos y que hay que tener la experiencia necesaria para poder hacer frente a estos riesgos, experiencia que los jóvenes que han acabado su carrera no tienen y que personas de más edad tampoco tienen ya que el mundo *start up* es relativamente nuevo, por lo que cuanto antes te metas, más posibilidades de fracaso habrá. Por esto, creen que supone una equivocación que los jóvenes que acaben su carrera universitaria y no encuentren trabajo creen una *start up* como salida a esta búsqueda de trabajo frustrada. A esto, añaden que no solo cuenta la experiencia, sino que hay que contar con recursos, tanto financieros, como de tiempo y recursos de conocimientos propios.

Con esto no quieren desmotivar a aquellos jóvenes que tengan pensado esta salida, solamente que juegan al juego de *David y Golliat* y que es una decisión que hay que tomar con conocimiento y no con *discursos vacíos por parte de las entidades, que nos intentan vender el emprendimiento igual que el somos el motor de Europa, sigamos construyendo.*

Nos explican que el emprendimiento en España es más complicado que en otros países de la Unión Europea: las ayudas son pocas, las instituciones te ponen más trabas que facilidades, mucha burocracia, gastos innecesarios, darse de alta como autónomo, formar una S.L. aspectos que a la larga no son tan importantes como que el proyecto sea bueno, pero que sí que matan muchos sueños.

En el aspecto social de emprender en España, la gente tiene más energía que en otros países de la Unión Europea, son más autosuficientes, cuentan con gran iniciativa, pero son frenados por estas normas impuestas por las instituciones.

V.- CONCLUSIONES

Como principal conclusión de este trabajo, se expone que se han alcanzado los objetivos planteados al inicio del mismo.

A partir de todo lo anterior y analizado a lo largo de este trabajo, y como parte final del mismo, destacamos como conclusiones aquellos aspectos más relevantes en cuanto al emprendimiento, las *start up* y los tres casos que hemos analizado.

-Las *start up* son la nueva versión de la pequeña empresa tradicional, intensiva en tecnología y trabajo con poco capital.

-Estas nuevas empresas con base tecnológica comparten un modelo de negocio escalable y que se adapta constantemente al entorno y al mercado, consiguiendo una estructura organizativa mu mucho más flexible.

-Surgen como respuesta a una necesidad de la sociedad, en el caso de Mr. Jeff y Peer to Park de una manera completa; y en el caso de Papel Club creando la sociedad a la que va dirigida para dársela así.

-Tanto las tres *start up* que hemos analizado en profundidad, como el resto de ellas, operan en mercados poco maduros e inexplorados de ahí la elevada incertidumbre con la que cuentan en sus proyectos.

-La estructura organizativa de las *start up* suele ser jerárquica y tener tres niveles: fundadores, empleados y trabajadores temporales, como queda reflejado en el análisis de Mr. Jeff, Peer to Park y Papel Club.

-Toda *start up* gira alrededor de tres áreas clave: área tecnológica, área de negocio u operaciones y área de marketing. Según las entrevistas realizadas a las tres *start up*, queda reflejado que el área más importante dentro de una *start up* es el área de marketing, ya que, sin ésta, nunca se lograría que el consumidor la conociera.

-Aunque sean consideradas como “pequeñas empresas” todas ellas comparten un objetivo: internacionalizarse. En el caso de Mr. Jeff se centra en América Latina y Peer to Park en Portugal e Italia debido a su semejanza con la cultura.

-Las razones de éxito en una *start up* se pueden resumir en: una buena idea, que dicha idea esté basada en una necesidad y que cuente con un buen equipo humano. Pero centrándonos en las *start up* analizadas, y evaluando las diferentes fases del desarrollo del negocio, todas coinciden en la misma razón de éxito: contar

con un buen equipo humano. Además, algunas basan su fuente de ventaja competitiva en ella, dando formación a este equipo humano para diferenciarse del resto. En el caso de Papel Club, una de sus fuentes de ventaja competitiva es la creación de la comunidad.

-La estrategia seguida en una *start up* varía: en el caso de los tres análisis que hemos realizado no coinciden. Mr. Jeff sigue una estrategia basada en la fijación de objetivos a nivel de facturación, Peer to Park lleva a cabo un *copycat*, que le da ciertas ventajas a la hora de disminuir la incertidumbre y Papel Club sigue una fusión transversal que consiste en comprobar si en otros sectores industriales esta creación de comunidad ha funcionado.

-Hay que diferenciar entre autoempleo y creación de una *start up*. El autoempleo, aparte de ser tu propio jefe, se trata de generar beneficios y valor a largo plazo, mientras que una *start up* consiste en crear algo nuevo y demostrar la capacidad de su crecimiento potencial, para llamar así la atención de inversores y de fondos de capital riesgo.

-Este tipo de empresas se financian mediante capital privado o mediante ayudas públicas. Mr. Jeff se financia por capital privado, Peer to Park mediante ayudas públicas y Papel Club mediante ayudas europeas y aportaciones propias.

-En la actualidad, se podría decir que las *start up* son una buena y de las pocas salidas que tienen los jóvenes siempre que tengan ganas y formación, ya que es un camino arduo y marcado por una alta exigencia de papeles y permisos. No se trata de emprender por emprender, sin motivaciones, sino de hacerlo con cabeza y los pies en el suelo y adquiriendo la experiencia necesaria para que este proyecto no se quede en un intento, sino en el proyecto de proyectos.

VI.- BIBLIOGRAFIA

- HOYOS IRUARRIZAGA, J.: *Financiación del proceso emprendedor*, Madrid (Pirámide), 2014.
- HARRIS, T.: *Start up: a practical guide to starting and running a new business*, Berlin: (Springer), 2006.
- GUERRAS MARIN, L.A. y NAVAS LOPEZ, J.E.: *La dirección estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones*, Navarra (Aranzadi), 2015.
- GUERRAS MARIN, L.A. y NAVAS LOPEZ, J.E.: *Casos de dirección estratégica de la empresa*, Navarra (Civitas-Thomson Reuters), 2014.
- LEAN START UP (FALTA BUSCAR AUTOR QUE NO LO ENCUENTRO EN Labiblio)
- MARTY, O.: *Trabajar en la start up: invertir y divertirse en empresas innovadoras*, 2002.(trabajo)
- IABSpain E.: *Los valores y las start up*, 2013.
- ALVAREZ, L., PANELLES, M. y URBANO, D.: *Libro de la iniciativa emprendedora en España*, 2011.
- Informe GEM España, 2014.
- ENISA, impulso financiero a la pyme. www.enisa.es 31/3/2016.
- CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL, www.cdti.es 31/3/2016.
- INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN, www.idi.mineco.gob.es 2/4/2016.
- INSTITUT VALENCIÀ DE COMPETITIVITAT EMPRESARIAL, IVACE, www.ivaces.es 2/4/2016.
- INSTITUT VALENCIÀ DE FINANCES, Ivf, www.ivf.gva.es 2/4/2016
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE BUSINESS ANGELS, AEBAN, www.aeban.es 6/4/2016
- SPAIN START UP MAP. *A view of the Spanish Start up Community*, 2014. 10/4/2016

-REASON WHY, ACTUALIDAD E INVESTIGACION SOBRE MARKETING, PUBLICIDAD, EMPRESA Y TECNOLOGÍA, www.reasonwhy.es 26/3/2016.

-EMPRENDEDORES, IDEAS PARA JOVENES DE HOY, www.emprendedores.com 21/4/2016.

-STARTUPS, ESTRATEGIA Y MODELOS DE NEGOCIO, www.javiermegias.com 2/5/2016.

-BOFETÓN A LAS START UPS, www.elconfidencial.com 6/7/2016.

-BLANK, S. y DORF, B.: *El manual del emprendedor*, (Ediciones Gestión 2000), 2013.

-RIES, E. y SAN JULIÁN, J.: *El método lean start up*, (Deusto S.A Ediciones), 2012.

VII.- ANEXOS

ANEXO 1: Noticia sobre la reducción de las ayudas ENISA a las start up tras las elecciones del 26 de junio del 2016.

Bofetón a las 'startups': el Gobierno reduce sus ayudas Enisa en un 91% tras el 26-J

Cinco días después de las elecciones, el Gobierno ha reducido el presupuesto de Enisa para empresas de base tecnológica a la mínima expresión: de 20,4 a 1,7 millones de euros

Apenas cinco días. Ese es el plazo que ha pasado tras las elecciones hasta observar uno de los primeros recortes económicos que afectan a uno de los tipos de empresas que más se está luchando por promocionar en los últimos años.

Nos referimos a las 'startups' o empresas de base tecnológica, que, de golpe y porrazo, se han encontrado con un significativo tijeretazo en las líneas de préstamos participativos habilitadas por la Empresa Nacional de Innovación S.A. (Enisa), que depende del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Se trata de un recorte que, sin resultar vital para el ciudadano medio, sí toca de cerca a cierta parte del tejido empresarial español: las empresas radicadas en el ámbito tecnológico, para las que, en las etapas iniciales, los préstamos participativos de Enisa suelen resultar bastante útiles si no pueden acceder a financiación privada.

De 20,4 millones de euros... a 1,7 millones

El tijeretazo no es pequeño Y es que de los 20,4 millones de euros con los que en principio iba a contar la Línea Enisa EBT (Empresas de Base Tecnológica), el presupuesto final se ha quedado en apenas 1,7 millones de euros para 2016. En total, un recorte del 91% sobre el presupuesto original.

Los 20,4 millones de euros con los que originalmente contaba esta división se enmarcaban dentro de todas las líneas de financiación a pymes y emprendedores de Enisa para 2016, que ascendían a 98,3 millones de euros. La línea EBT ha sido, de lejos, la más perjudicada de la lista de opciones entre la concesión de préstamos participativos.

Las cifras actuales llaman la atención si las comparamos con la evolución que la línea EBT ha experimentado desde su creación por parte de Enisa en 2001. Y es que, pese a que dicha dotación nunca ha bajado de los 11,4 millones de euros y ha solido aumentar de manera progresiva, el recorte de este año representa una tendencia nunca vista hasta ahora.