

LA GRAN TRAVESÍA DEL EMPRENDIMIENTO

11 	10 financiación	09 	08 ecosistema	07 
12 idea	27 	26 inversor	25 aceleradora	06 scaleup
13 	28 fracaso	33  FRANCISCO ESTEVAN	24 	05 plan de negocio
14 tecnología	29 		23 	04 innovación
15 incertidumbre	30 		22 ángel financiero	03 
16 	31 pasión	32 	21 socios	02 talento
17 	18 burocracia	19 duprée	20 	01 startup

La gran travesía del emprendimiento

FRANCISCO ESTEVAN



Gestión 2000

© Francisco Estevan Vitores, 2020
© Insomnia Consulting, S. L. U., 2020

© Editorial Planeta, S. A., 2020

© Centro de Libros PAPF, S. L. U.
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, S. L. U.
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-9875-499-5
Depósito legal: B. 11.064-2020
Primera edición: septiembre de 2020
Preimpresión: Realización Planeta
Impreso por CPI (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

1. Pánico y oportunidad	11
2. El informe Cornelius	21
Punto de partida	26
Barreras para el emprendimiento	27
3. Emprendimiento en Barataria: radiografía y desmitificaciones	43
3.1. Emprendimiento: quién, cómo y dónde	44
3.2. Una vez emprendemos, ¿sabemos crecer?	47
3.3. Las cuentas que no cuadran	55
3.4. Sobran ideas buenas y faltan recursos financieros	58
3.5. El papel del sector público	60
3.6. ¿Una nación de <i>startups</i> ?	67
3.7. Talento e innovación	71
3.8. Europa y Erasmus: Barataria al frente del emprendimiento europeo	74
4. Emprender como el Quijote (conferencia magistral)	77
5. Cuarenta mil caracteres anárquicos sobre emprendimiento en el siglo XXI	101
Emprendimiento 3.0	101
De gigantes y pequeños	102
Todo lo que pudo ir mal fue bien	104
Educar	105

La suerte	106
Talentum	107
Pelear contra los molinos de viento	108
La racha	109
La economía de la verdad	110
Prefiero el optimismo	112
Las malas personas	114
Lo que se pierde	115
La renuncia	116
La sala de espera	117
O tal vez no	119
La pelea	120
El ayer y el ahora	121
La humildad	122
6. <i>Innovation theatre</i> contra <i>innovation reality</i>	125
La tormenta perfecta	127
6.1. Aceleradoras, incubadoras y otros <i>hubs</i> para el emprendimiento <i>tech</i>	128
Aceleradoras	130
Incubadoras	140
<i>Hubs</i> de innovación	146
6.2. Las grandes empresas entran en escena: innovación abierta y colaboración con <i>startups</i>	149
Marco referencial	149
Prueba de concepto	152
6.3. Intraemprendimiento: cuando el talento está dentro	163
6.4. <i>Venture builders</i> : las nuevas empresas del siglo <i>xxi</i>	168
6.5. Gigantes que buscan talento	175
Acciona: oferta graduados	180
Amazon: oferta graduados	181
BBVA: Liquid Junior.	182
Endesa: programas Start y Bridge	183
Everis: programa graduados	184
IBERDROLA: programas de estudiantes en prácticas ...	184
IBM: programa de prácticas BlueCamp.	185
Indra: programa Smart Start	186
Repsol: Programa Nuevos Profesionales	186
SANTANDER: becas STEM Talento Mujer	187

SEAT: Graduate Trainee Program Digital Focus.....	188
SIEMENS: Siemens Graduate Program	188
Telefónica: Talentum	189
6.6. Futuro del empleo y empleo sin futuro.....	190
7. Smart Finance: financiación inteligente para el emprendimiento.....	195
7.1. ¿Financiación inteligente?	197
7.2. <i>Bootstrapping</i> , las «tres efes» y <i>crowdfunding</i> de recompensa	200
El <i>bootstrapping</i> y las «tres efes»	201
El <i>crowdfunding</i> de recompensa.....	202
7.3. Los bancos que prestaban a emprendedores	204
7.4. Inversión privada: fiebre <i>crowd</i> , ángeles inversores y capital riesgo.....	208
<i>Crowdlending</i> y <i>crowdequity</i>	209
Ángeles inversores y capital riesgo	211
7.5. Financiación pública en Barataria.....	220
7.6. Europa y la financiación de la nueva economía.....	234
8. Startups y scaleups para el diseño de una nueva economía..	245
8.1. El mundo visto en función de las tecnologías: beneficios, aplicaciones y tendencias	250
Redes 5G	251
Internet de las cosas (IoT)	254
Inteligencia artificial	258
Realidad virtual y realidad aumentada	261
Impresión 3D	263
Robótica y automatización.....	266
8.2. Nichos para emprender.....	270
Banca y seguros (<i>fintech</i> e <i>insurtech</i>)	272
Industria 4.0.....	276
Agrotech	279
E-health.....	282
Economía verde y economía azul	285
Sé disruptivo: las diez mejores tecnologías emergentes en 2019	289
9. Carta abierta a un emprendedor	293
10. La libreta de notas: ideas, ocurrencias y pensamientos... 303	
11. La posibilidad de un mundo mañana y otros listados..... 317	
La posibilidad de un mundo mañana.....	317

Reflexiones en torno al «NO»	318
Micropensamientos sobre la innovación abierta	319
Radiografía del fracaso digital	320
Algunas ideas para desarrollar un Estado cualquiera	321
Las ventas complejas y la invocación de la lluvia	322
La velocidad infinita de las ExO	323
Nuevo aprendizaje	324
¿Tecnología para salvar el mundo?.....	326
12. Incertidumbre y nueva realidad	327
Incertidumbre	328
Nueva realidad	330

Pánico y oportunidad

Ahora mismo se está inventando una nueva economía y, aunque aún no haya quedado claro que los dueños del talento serán los amos de ese nuevo mundo, lo que resulta evidente es que afrontamos un cambio radical en la manera de entender todas las relaciones que se darán en los mercados: la economía será velocidad y cambio constante.

En cada esquina del mundo hay lobos esteparios, genios alocados y exploradores atrevidos que están dispuestos a reinventarlo todo; las grandes empresas, los gigantes y los todopoderosos ya saben que no será suficiente con controlar cuanto pasa en sus feudos y en sus dominios bursátiles, y salen a buscar talento como si el mundo se fuera a terminar mañana.

Lo que se aprende en las universidades queda obsoleto mientras se está enseñando, los trabajos de ahora poco se parecerán a los de dentro de unos años y nadie conoce los caminos para llegar al éxito. Ya no basta con seguir los manuales empíricos de quienes gobernaron los mundos de los másteres en Administración de Empresas (o MBA), tampoco con tener al mejor CEO y el mejor plan financiero, no basta ni siquiera con tener la posición de dominio en un mercado, por grande y estratégico que sea: en el mundo del mañana cualquier cosa del tiempo presente puede cambiar sustancialmente a la velocidad de la luz. La llegada de

una miríada de soluciones basadas en la tecnología, junto con el hecho de que el acceso a la misma es cada vez más universal, dibuja un lienzo en el que nadie se atreve a aventurar qué pasará luego, qué canción sonará cuando termine este disco.

Miedo... Da cierto miedo si se piensa. Porque ante esta nueva *matrix*, cuando la economía deje de ser algo que se explica con gráficas verticales u horizontales, transversales e incluso infinitas, y pase a ser una red desordenada de nodos que se reprograman sin aparente algoritmia, sin un gobierno cierto, sin diana ni foco, ¿qué estudiaremos?, ¿qué empleos tendremos?, ¿dónde y en qué invertiremos?

Nadie acabará su carrera profesional en la misma empresa en la que la inició y estaremos obligados a reciclarnos tantas veces y tan constantemente que cada uno de nosotros será alguien nuevo cada dos o tres años. El mundo será algo nuevo cada día, y lo que hoy es tendencia será rápidamente cosa del pasado; los ciclos no serán previsibles, y así, en muchas ocasiones, la realidad no se podrá explicar. Muchas preguntas: ¿tendrá sentido seguir hablando de sectores de productividad?, ¿qué parámetros utilizaremos para calcular el PIB?, ¿cuál será el rol de los Estados empujados por los imperios *techies* de quienes ostentan el dominio de los datos?, ¿no será más lógico analizar el mundo por tecnologías? Se vislumbra un mundo de grandes impulsores de la economía estructurados en torno a las industrias de la inteligencia artificial, del 3D, de los datos y de la realidad virtual...

Empleo... ¿Trabajaremos? Y si se confirma eso de que trabajarán los robots y tributarán y generarán riqueza, ¿qué haremos entonces con nuestro tiempo? ¿Dejaremos de trabajar a los cincuenta años y nos pasaremos otros cincuenta ociosos mientras el planeta se «carboniza» y se hace angosto e inhabitable? ¿Cómo vamos a vivir tranquilos en un mundo en el que cada dos o tres meses aparece un estudio que dice que el 80 por ciento de los empleos de hoy no existían hace diez años? ¿De qué manera vamos a superar esta nueva revolución basada en la velocidad? ¿Qué pasará cuando todo lo que podamos pensar y hacer haya sido pensado y hecho antes?

Me da pánico reparar en los «parias digitales», en los que no

llegarán a enterarse de la magnitud de este cambio, en los que nunca leerán este libro... Y también me preocupa todo lo que me pueda pasar a mí, a mis seres queridos, a mis conocidos y a mis colegas, porque Europa ya no será nunca más ni contrapeso ni continente líder (aunque los europeos fuimos líderes de la paz, de la democracia, del bienestar social); mucho me temo que nos tendremos que conformar con ver cómo Estados Unidos le echa un pulso a toda la inteligencia asiática para ver quién se queda definitivamente con el dominio del mundo. Educación, educación, educación... Es urgente cambiarlo todo ya, reciclar todos los fundamentos, enseñar a los demás a que aprendan, alinearlos todo con los empleos del futuro: biólogos para impresoras 3D, abogados defensores de algoritmos, éticos para la movilidad de los coches, matemáticos para casi todo en la era de los datos... Tendremos que decirles a nuestros hijos algo que se asienta en la incertidumbre: estudiad y aprended, pero tened en cuenta que lo tendréis que volver a aprender todo de nuevo, que tendréis que olvidar lo aprendido, que sólo quienes superen ese obstáculo una y otra vez tendrán la oportunidad de labrarse un porvenir. Es muy duro. Hace diez, quince o veinte años, estudiar era un aval, una garantía para asegurar el futuro; el pasaporte al mundo que querías vivir; hoy ya no lo es.

Pero si algo singular tiene esta revolución —más allá de los ajustes que provoca cualquier gran revolución en el curso de la historia— es que por primera vez nos permite afrontar retos que hasta hoy no habíamos sabido descifrar. Así, por ejemplo, gracias a la impresión 3D, la tecnología podrá permitir que todo el mundo tenga acceso a una vivienda digna y asequible o que se acabe con los graves problemas de alimentación que afectan al tercer mundo. Viviremos más y mejor, los robots harán el trabajo sucio y se encargarán de actuar en las situaciones más peligrosas, y nuestro ambiente y nuestro clima tendrán un respiro si somos capaces de parar las emisiones y si volvemos la vista hacia el nuevo paradigma de la movilidad y de la economía colaborativa (o del *sharing*). Ese cambio de la economía del *owner* (del propietario) a la economía del *user* (del usuario) resulta apasionante: lo compartiremos casi todo y le daremos un nuevo valor a

la propiedad privada, la cual, por primera vez en la historia, tendrá una menor transcendencia.

Los cambios también serán significativos en el mundo de la empresa y del emprendimiento. Se crearán muchas más empresas que probarán muchas más cosas en un tiempo cada vez menor. Velocidad... ésa será la clave. Los que aspiren a la perfección se quedarán pronto con el prototipo de algo viejo entre las manos, porque el mercado correrá más y será capaz de satisfacerlo todo con una velocidad asombrosa. La convivencia entre canales, entre el mundo físico y el digital, así como la coexistencia de una gran variedad de roles en el mercado —emprendedores, inversores, gestores, intraemprendedores, *venture builders*¹ y aceleradoras e incubadoras— crearán un mundo nuevo de oportunidades donde la vida no volverá a explicarse a través de categorías: todos lo seremos todo en algún momento, y el universo económico y empresarial tenderá a constituirse como un enjambre de conexiones infinitas. Las soluciones de mercado o los modelos de negocio —vender al cliente, vender a la empresa, vender a la empresa que vende al cliente, regalar para vender luego, etc.— se intercambiarán y se transmutarán galopantemente, y entonces ya nada será previsible... Todo será posible en el mundo del mañana.

Si profundizamos en esa visión del mundo en función de las tecnologías, habrá oportunidades para quienes creen empresas en los campos de la inteligencia artificial, de la impresión 3D o de la biotecnología; aparecerán fertilizantes inteligentes que mitigarán la contaminación medioambiental y plásticos hechos sin plástico que no contaminarán los océanos y que propiciarán una vida circular de la economía; programaremos robots que atenderán a las personas mayores y que, además de administrarnos fármacos, tendrán cierta inteligencia emocional que nos asistirá en nuestras fobias y depresiones; la telepresencia conseguirá que tengamos una clara «sensación física» cuando nos reunimos virtualmente, y esto tendrá inimaginables consecuencias en el cam-

1. Un *venture builder* o fábrica de empresas es una organización de apoyo a la creación de *startups*. Me ocupo de los *venture builders* en el capítulo 6.

po del transporte aéreo, del derecho, etc. La lista de lo que podemos figurarnos es interminable: imagínalo y será real.

Si nos adentramos en el mundo del mañana con los pies en la arena del mundo del hoy, a nadie se le escapa que las alternativas en los campos del ocio, de los mayores o del turismo son igualmente inacabables. Si la tecnología cumple sus promesas, y la alimentación no nos mata y si la medicina preventiva nos salva, y la bioquímica y la investigación celular retrasan o frenan nuestro envejecimiento..., ¿qué haremos además de jugar al golf y organizar reuniones de viejos amigos para ver pasar trenes supersónicos mientras apuramos un zumo de bits? Estaremos bien físicamente y tendremos tiempo: ¡he ahí un mercado inmenso, emprendedores! Y atentos los psicólogos, los profesionales del coaching y demás asistentes de lo humano: cuando nos sobre el tiempo, la gran conquista será (ya lo dijo Bertrand Russell) la conquista de la felicidad. ¿Bastará con tomarnos una pastillita? ¿Hasta cuándo?

Nadie sabe cómo será el mañana, y tampoco sabemos cómo va a cambiar el mundo exactamente en los próximos años. Hasta hace una década, al menos se conocían las cosas que previsiblemente iban a permanecer constantes: la esperanza de vida, el umbral de pobreza, cómo se concentraban los capitales y quiénes estaban detrás de los confines del mundo... Hoy no. Por eso ha llegado el turno de los exploradores y los aventureros, de quienes están dispuestos a arriesgarlo todo para que el mundo del mañana sea mejor que la suma de todos los mundos precedentes.

Ahora sí, me presento. Me llamo Cornelius Duprée y me cuesta mucho comprender el mundo tal y como lo entienden mis colegas de la Cátedra de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de Barataria. Ellos lo explican todo con datos y con gráficas. Creen saber cómo emprender sin haber emprendido jamás. Hablan y hablan sin parar de libros que nunca han leído. Son de voz grave, de verbo transitivo: lo que afirman categóricamente es porque ha existido sin más. Vivo en una isla, en una ínsula. Gracias a la invención de don Miguel de Cervantes, habi-

to en un lugar paradisíaco a orillas del Mediterráneo concebido para ser feliz.

Bien, debo centrarme o acabaré hablando de Séneca y de Kavafis. Describo ahora mi mesa de trabajo: *El arte de la guerra*, de Sun Tzu; *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen R. Covey; el informe *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report*; *El arte de empezar*, de Guy Kawasaki; *Pequeño cerdo capitalista*, de Sofía Macías; *Padre rico, padre pobre*, de Robert T. Kiyosaki; *Steve Jobs: La biografía*, de Walter Isaacson; *El libro negro del emprendedor*, de Fernando Trías de Bes; *El camino del Kaizen*, de Robert Maurer; *La vuelta al mundo en ochenta días*, de Julio Verne; *Homo Deus*, de Yuval Noah Harari; *El estado emprendedor*, de Mariana Mazzucato; *El manual del emprendedor*, de Steven G. Blank; el «Resumen anual de los planes de negocio elaborados por los alumnos del máster de Emprendimiento»; un ejemplar antiguo de *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*, de Cervantes; un iPad con una *playlist* titulada «Banda sonora del emprendedor», con temas como *Stuck In The Middle With You*, de Gerry Rafferty y Joe Egan, de la banda Stealers Wheel, o *The Joker*, de la Steve Miller Band; varios números de la revista *Emprender*; los trabajos de investigación de varios colegas que versan sobre cosas tales como «El gen del emprendedor», «Éxitos y fracasos de los diez mejores planes de negocio de la historia», «Mercadona: ¿cómo lo hizo?», «Financiación alternativa para proyectos alternativos», «Las diez cosas que debes hacer para emprender», «Todo lo que no has de hacer si quieres emprender», «Emprender es un arte, descubre cómo interpretarlo», «Paso a paso hacia el éxito total», «Todo es marketing», «Internacionalización en el mundo global: tres casos de éxito», «Zara: el ejemplo a seguir», «Cómo conseguir ayudas públicas para tu negocio», «El secreto para convencer a un inversor», «Negociación bancaria: cómo enamorar a tu banco»..., y así hasta cien lecturas más por el estilo.

Evidentemente, no he leído prácticamente nada de todas estas historias: no me fío de quienes escriben poemas y no han amado nunca; pero sería injusto no hacer una referencia a quienes han interpretado antes que yo esta partitura con maestría. El

lector curioso podrá ir descubriendo mis preferencias conforme avanza el texto, si bien ya en esta introducción se ha colado alguno de los libros más relevantes de las últimas dos décadas sobre el mundo de la innovación y el emprendimiento. Sólo hace falta echarle un ojo a la cursiva.

Hay otras cosas que quizá no son igual de relevantes para esta historia y que también pueblan mi lugar diario de trabajo: una pequeña reproducción de un molino de viento, una funda de gafas, dos pantallas de ordenador alineadas, una grapadora, una piedra del vertedero «Lope de Vega», el *librosaurio* del *empren-desaurio* más influyente de Barataria, un mechero, dos o tres títulos académicos concedidos a mi persona y firmados por el secretario general don Miguel de Cervantes, varios manojos de cables para interconectarlo todo y el libro de poemas de un tal Francisco Estevan y titulado *Proyectos para la reconstrucción del alma*,² que nunca permití que se quemara cuando el sistema quiso apartarme de la senda de mis investigaciones.

Cuando comencé a escribir este ensayo novelado sobre el emprendimiento en el mundo del mañana, he de reconocer que me asaltaron muchas dudas: ¿tengo algo que aportar?, ¿no está todo escrito ya por académicos y empresarios? Y más tarde, ya animado con la idea de lanzarme, mis reticencias eran también de tipo estructural y estilístico: ¿oculto mi persona y me hago anónimo?, ¿aporta la ficción algo a la ciencia social de la economía?, ¿debo hacer un índice?, ¿ordeno los temas con aspiración científica? Esto último me pareció una idiotez. Admiro el valor de mis adversarios en la universidad, su mente catalogadora de botánico, pero yo no puedo, no se me da bien. Empezar es un arte abstracto, sui géneris, es la vida y su contrario, todo lo contiene y todo puede desvanecerse al mismo tiempo. Me he propuesto lo siguiente: tratar todos los temas sin abordar ninguno, dar consejos sin cerrar las listas, plantear cuestiones y especular y teorizar abiertamente, sin órdenes, sobre sus respuestas. Si el resultado

2. Si el lector tiene curiosidad por comprobar la verdadera existencia del poemario, puede hacerlo en: <<https://franciscoestevan.com/proyectos-la-reconstruccion-del-alma/>>. [Consulta: 04/06/2020.]

se acaba pareciendo a lo que me gustaría que fuese el libro servirá igual a quienes se lanzan y a quienes salen del emprendimiento, a los que diseñan políticas económicas y a los que contratan y compran talento e innovación, a los que están perdidos y frustrados y se dejaron en el camino la fuerza y la pasión y a los que siguen en la pelea y se rebelan contra las lecciones aprendidas y los mensajes estériles. Mi gran aspiración es que, sea cual sea la página por la que abras el libro, puedas crear tu propio itinerario, tu propia empresa, tu camino; porque en el azar hay también una gran parte de la explicación del mundo.

Finalmente, del libro ha surgido algo parecido a un índice de lectura, e incluso he tenido que recoger algunas observaciones en notas a pie de página; pero si esto ha sucedido no ha sido por voluntad expresa mía, sino por el propio ocurrir. Lo que sí creo haber respetado en todo momento es mi aversión al método científico: no hay casos empíricos de los que extraer grandes enseñanzas, no hay lecciones maestras ni sabios consejos de quienes se hicieron ricos o fracasaron e hicieron negocios de su frustración, muchas veces fingida. Sólo hay realidad y vida y reflexión, la suma del buen hacer y del buen pensar de otros tantos colegas que se han incorporado indirectamente a este proyecto y muchas muchas ganas de abordar lo de siempre de un modo anárquico, sin método, sin un vallado de reglas.

En la medida de mis posibilidades, he huido de las cifras, la numerología y la estadística, aunque en ocasiones haya resultado necesario apuntar algún dato específico para apoyar o destruir convicciones y argumentos: todas las gráficas, tablas y esquemas que constituyen hoy el libro serán ya historia cuando salga a la luz, de modo que, querido lector, si quieres estar al día tendrás que actualizar tú mismo esos «mapas». Más allá de esta nota metodológica, y ya como profesor de esta universidad, he de decir que la mayoría de los datos que surgen del análisis del fenómeno emprendedor son falsos, y sus estadísticas, erróneas. He huido igualmente de los lugares comunes: emprender es complejo, todo son barreras, nadie da dinero para financiar el emprendimiento, se pagan muchos impuestos... Y, por supuesto, he huido de contar lo que la literatura convencional ha repetido hasta la

saciedad: leídos todos y admirados algunos, he creído que mi deber era escribir un libro que no se apoyara constantemente en las tesis y opiniones de ensayistas, economistas y demás advenedizos.

Mi idea, ya la he anunciado, es que el libro pueda leerse de un modo desordenado, que el lector sobrevuele las páginas a su antojo y que observe o pueda detenerse con distinta curiosidad en un gran dato igual que en uno pequeño. Quería igualmente aportar herramientas, contactos y referencias útiles, y ahí están: música y poemas junto con modelos y gráficas; artículos y ensayos y opiniones de servilleta; experiencias reales en convivencia con ficciones necesarias. Si fuera un disco, la idea del libro sería que pudiese escucharse sin saber cuándo empieza y dónde termina su melodía. Podría decirse que es un libro para mentes desordenadas, para no cartesianos, un libro para no ser leído en el Aula Dulcinea del Toboso de la ilustre facultad a la que pertenezco.

No tengo muchas esperanzas de que sea publicado. Será objeto de todo tipo de críticas por parte de mis colegas de tiesa pajarita. Se arrojarán al texto como perros hambrientos para desbrozarlo, estoy seguro. Lo atacarán desde el principio, me achacarán falta de método y me acusarán de populista, de vulgar, de pragmático... Me perseguirán por apocalíptico y con desdén me rehuirán en el claustro, rehusarán mis invitaciones para el debate y la crítica. Tanto me da...

No ha sido escrito para ellos, sino para el Principito.