



Eneko Knörr, CEO DE ANGELCLUB

ESTABLECERME EN SILICON VALLEY

“Para mí, sin duda, ir a Silicon Valley. El ecosistema español de startups tecnológicas ha mejorado muchísimo en los últimos años, pero hace siete era otra cosa. Una startup de tecnología lo tenía prácticamente imposible para levantar inversión en España en aquella época (2009-2010). En un viaje a Silicon Valley, me di cuenta de que sí quería que mi startup, Ludei, fuera un éxito mundial, tenía que estar allí, donde se entendía la tecnología que creamos, donde realmente se movían cosas, donde estaba el *venture capital*. Tenía que ir a por todas a Silicon Valley. Era una apuesta arriesgada a todo o nada. No había vuelta atrás. Si triunfas, es un éxito mundial. Pero si fracasas, fracasas bien. Gracias a estar en Silicon Valley tuvimos acceso a la confianza de grandísimos clientes (como Disney y Nickelodeon) que de otra forma no hubieran confiado en una pequeña startup de origen español. Allí tuvimos conversaciones con gigantes que pudieron haber terminado en adquisición o inversión millonarias, aunque no ocurrió. Estar en un ecosistema tan avanzado nos llevó a desarrollar un producto puntero. Lamentablemente, la tecnología en la que fuimos pioneros, html5, nunca llegó a despegar, y principalmente por ello las cosas no nos fueron como estaba previsto. Eso sí, sin estar en Silicon Valley no habiéramos llegado tan lejos. Hoy en día ya no veo necesario trasladarse a Silicon Valley. En España hay fondos grandes y muy buenos (Kibo, K-fund y más) que permiten escalar compañías, y hay también un talento espectacular, que son los ingredientes para poder crear, desde España, startups de éxito internacional. En conclusión, aunque mi apuesta por Silicon Valley al final no dio los frutos esperados, en aquel momento era la mejor decisión. Arriesgada, pero la correcta”.



Cristina Aristoy, COFUNDADORA DE SINGULARU

PASAR CUALQUIER DECISIÓN POR EL TAMIZ DE LO QUE OPINE EL CLIENTE

“Emprender supone tomar decisiones. Dejar un trabajo, financiar un negocio, contratar personas e incluso dar luz verde a la expansión de tu negocio en el mejor de los casos. Pero existe otro tipo de decisiones que predestinan el futuro e imprimen el carácter a tu empresa. Son esas decisiones que configuran el ADN, la esencia de la marca. En Singularu, después de tres años de viaje, estamos de acuerdo en que nuestra mejor decisión ha sido no tomar ninguna sin antes responder a estas dos preguntas: ¿Qué valor aporta a nuestros clientes? ¿Están dispuestos a pagar por ello? Todas nuestras decisiones deben reforzar nuestro vínculo con el cliente. Nos preocupamos en conocer sus intereses, sus gustos, y situarnos en la tendencia para ofrecer algo distinto que ellos valoren, siempre a un precio que esté al alcance de cualquiera”.



Andrés de España, CEO DE 3DIDS

CENTRARME EN LO QUE MEJOR SABEMOS HACER

“La mejor decisión fue eliminar todo aquello que no era claramente rentable en nuestra estructura de negocio. Así, hemos conseguido centrarnos en los servicios que mejor sabemos hacer y hemos buscado *partners* que nos complementan en aspectos en los que ellos son mejores. Por ejemplo, nos dimos cuenta de que tener programadores propios nos anclaba a la tecnología, cuando nuestro valor era conseguir que esos programadores (ahora *partners*) hagan el trabajo en tiempo y calidad exigidos para que nuestros negocios funcionen. Otro aspecto clave ha sido cambiar la forma en la que explicamos a nuestros clientes los servicios que podemos ofrecerles, adaptándolo a lo que ellos necesitan. Nuestros clientes, básicamente, quieren vender más, pero nuestra intervención de cómo ayudarles a conseguirlo no es siempre la misma. Unas veces hay que mejorar el marketing, otras la aplicación, incluso en algún caso hemos tenido que reorganizar sus procesos internos para que fuesen eficaces. La consecuencia es que hemos pasado de ser una agencia de marketing online a ser una consultoría de transformación digital”.



Andrés Manso, CEO DE INCUBIO

CREAR MI PROPIO EQUIPO DE VENTAS PARA LLEGAR A GRANDES CLIENTES

“Al empezar Atraczion ofrecíamos posicionamiento en buscadores. Como la mayoría de negocios B2B, empezamos con las pymes como clientes, lo que nos permitió validar el modelo rápido ya que los ciclos de venta son muy cortos. Gracias a tener como distribuidores a agencias que trabajaban con corporaciones, entramos en relación con un segmento de mercado donde los clientes tienen mayor capacidad de compra, aunque no tengan una necesidad tan urgente. Después de la rentabilidad de las primeras transacciones cerradas con corporaciones, decidimos focalizarnos en este segmento, pero con un equipo de *inside sales* en lugar de distribuidores”.



Juan Urdiales, COFUNDADOR DE JOB AND TALENT

BUSCAR ENSEGUIDA MI SEGUNDA OPORTUNIDAD TRAS UN FRACASO

“Mi mejor decisión fue empezar Jobandtalent justo después de dejar la otra startup que fundé, Pluscuamperfecta, que no fue bien. En ese momento no tenía nada claro lo que quería hacer. Estaba bajo de moral y tenía poca confianza en mí mismo. Podría haber elegido el camino de irme a trabajar a cualquier empresa, pero pensé que iba a ser muy complicado repagar las deudas que había dejado con el salario que iba a recibir como empleado. Así que, en una huida hacia adelante, volví a emprender. Si llego a esperar unos años, quizás me habría dado más miedo o habría tenido más que perder. Aunque siendo honesto, me equivoqué por completo en mis expectativas de ingresos: Jobandtalent no me sirvió para pagar las deudas rápidamente, ya que gané mucho menos dinero en los primeros tres años del proyecto de lo que habría ganado en cualquier otro sitio. Prácticamente, el 50% del tiempo estuve sin salario”.



Nacho de Pinedo, **CEO DE ISDI**

INTRAEMPRENDER ANTES DE MONTAR MI NEGOCIO

“En 1998 asumí la dirección de Marketing de Canal+ y la gestión de su web. El primer año no le hice mucho caso, pero al darme cuenta de su potencial como canal de difusión de contenidos le pedí a mi director general 20 millones de pesetas; me dio 200 y creamos Plus.es. Tres años más tarde, con la crisis de las puntocom, la empresa redujo drásticamente la inversión en este canal. Pero yo seguía confiando en él y decidí crear un *site* de comercio electrónico en Plus.es para captar clientes a Canal+. Como el clima político en la compañía no era muy proclive al tema digital, lo hice de tapadillo, sin pedir permiso a nadie. En tres años el *site* captaba el 9% de las ventas totales. Antes de que la cosa se saliera de madre, confesé a mi director General que estábamos vendiendo por internet (bajo el epígrafe Otros canales de venta). Recibí un espaldarazo y presupuesto abundante para seguir desarrollando el canal digital. Tres años más tarde, las ventas a través de internet representaban más del 30% del total. Esta actitud intraempresarial, junto con el conocimiento digital adquirido, me empoderaron para fundar ISDI”.



Yago Arbeloa, **PRESIDENTE DE HELLO MEDIA GROUP Y DE LA ASOCIACIÓN DE INVERSORES Y EMPRENDEDORES DE INTERNET (AIEI)**

PACTAR LA SALIDA DE MI SOCIO Y HACER ACCIONISTAS A MIS HERMANOS

“En mi caso fue organizar bien la salida de mi socio y dar entrada a mis hermanos. Es cierto que sin mi socio no habría podido hacer la compañía porque él se encargaba de la parte técnica y yo de la parte comercial y estratégica. Pero en un momento determinado, cuando no estás perfectamente alineado, la mejor solución es que uno conduzca el barco y el otro se dedique a otra cosa. Hay que buscar la salida, y para ello yo siempre recomiendo que se tengan establecidas las cláusulas de salida de un socio con fórmulas como la cláusula andorrana: propones un precio por tu participación y el otro decide si compra o vende a ese precio, para evitar que la sociedad quede bloqueada. En este caso, yo me quedé con la compañía. Le compramos el 50% entre los tres hermanos y eso cambió la compañía. Pude hacer yo la visión que tenía en ese momento, que es el modelo que se ha mantenido hasta día de hoy”.



Daniel Mayo, **DIRECTOR DE VIVOOD LANDSCAPE HOTEL**

PIVOTAR CUANDO LAS COSAS IBAN BIEN

“Para mí es clave hacer algo de autocritica en los negocios cuando las cosas van bien y tenemos más margen para tomar decisiones. En mi caso, mi autocritica y la visión a largo me llevó a pivotar hace tres años. Acababa de entrar en Lanzadera, había conseguido una financiación de 200.000 euros, estaba facturando... y pese a todo tomé la decisión de cambiar el modelo de negocio. He pasado de ser arquitecto a hacerme hotelero. Yo soy de formación arquitecto, llevaba como seis años desarrollando una investigación científica en arquitectura, eso me llevó a comercializar como alojamientos turísticos unas casas que había patentado que se montaban y desmontaban en cinco horas. Y la decisión que cambia mi vida es que en un momento dado decido que tengo que llegar al cliente final y no quedarme como un proveedor solo de alojamientos turísticos. Decido que la empresa tenía que convertirse en una cadena hotelera. Ahora construimos, financiamos y gestionamos nuestros propios hoteles. Hoteles-paisaje, hoteles de lujo en la naturaleza. Y tenemos una empresa 100% rentable”.



Carlos Blanco, **CEO DE CONECTOR**

FOCALIZARME EN UN SOLO NEGOCIO

“Mi mejor decisión fue cuando estaba en Grupo ITnet con distintos negocios diversificados y decidí concentrarme sólo en uno de ellos. Vi que uno de los negocios que teníamos en Grupo ITnet estaba creciendo mucho y decidí dejar un equipo en el resto de negocios y concentrarme en la empresa que iba mejor, que era Akamon, una compañía que fundé en 2011 y vendí en 2015. Para mí fue la mejor decisión porque es en la que hubo más movimientos, en la que cambié más la estrategia y la que me hizo ganar más dinero. Realmente fue una decisión importante, arriesgada y que me fue bien. Pero, sobre todo, supuso un gran cambio en mi día a día. Yo soy un emprendedor que siempre tengo varios proyectos y ahí me dediqué durante varios años a uno solo. Para una persona como yo, que soy obsesa de la diversificación, el que mi mente lograra centrarse en un solo proyecto fue vital. Y no porque tuviera un final feliz. Si hubiera acabado mal también hubiera dicho que fue una decisión importante porque me hizo vivir una cultura de compañía absolutamente diferente”.

Alfonso Jiménez, **PRESIDENTE Y COFUNDADOR DE CASCAJARES**

DAR EL SALTO DEL MERCADO B2B AL CONSUMIDOR FINAL



“Yo no puedo escoger una sola decisión, sino una sucesión de decisiones tomadas en el tiempo que han sido claves para el negocio. La primera fue la elección de nuestro producto: capón elaborado, en lugar de ofrecerlo crudo. La segunda, cuando nos propusimos estar en la boda de los Príncipes de Asturias con nuestro producto, pensando en algo que tenían que comer y que, por qué no, podía ser Cascajares. Éramos una opción tan buena como otra. Y funcionó. Claramente eso supuso un antes y un después respecto a la imagen de marca. Cambió la historia de Cascajares. A raíz de eso hicimos un plato similar al de la boda de los príncipes entonces y lo vendimos a los particulares, para que pudieran comerlo en casa; hasta esa fecha nuestros clientes eran los restaurantes y profesionales de la cocina. Era abarcar un nuevo negocio, desconocido para nosotros, y con una nueva curva de aprendizaje. Eran años muy buenos, que coincidían con el crecimiento natural de la empresa. Si no hubiésemos tomado ese camino, hoy el tamaño de la empresa sería diminuto porque con la crisis el negocio B2B se quedó en un 33%. Sin embargo, la venta a particulares siguió subiendo en los años de la crisis e hizo que la empresa creciera muy rápidamente”.



Elena Betes, **FUNDADORA DE RASTREATOR**

QUEDARME A CERRARLO TODO BIEN TRAS UN FRACASO

“Las decisiones claves en mi carrera han tenido que ver con la resiliencia, con aguantar y no tirar la toalla. Después de montar Punto Seguro, mi primera empresa, me fui como directora general a Alemania a montar un comparador. La matriz quebró y quebramos todos. Yo fui la última en irme. Dejé de cobrar y me quedé a cerrarlo todo correctamente. En ese momento conocí a Henry Engelhardt, que me dijo que lo intentase de nuevo y lo montase en España. Las decisiones clave siempre han sido aguantar en momentos difíciles, que son las que me han forjado como persona. Pero luego hay decisiones tácticas, las del día a día, que muchas veces se toman por intuición. De repente intuyes que en algún sitio te puede salir una oportunidad, mueves Roma con Santiago y sale. Y no es algo superplanificado y estratégico. Los emprendedores no tenemos tanto control sobre nuestro destino como se dice. Por mucho que tú decidas, siempre hay un golpe de suerte. O de mala suerte...”.



Alfonso Jiménez,
SOCIO DIRECTOR DE PEOPLEMATTERS

CREAR UN PROYECTO DENTRO DEL PROYECTO

“Mi decisión profesional acertada tiene nombre y vida propios: se llama Recruiting Erasmus y es un proyecto absolutamente independiente dentro de mi empresa, PeopleMatters. Nació en 2007 como respuesta a una idea que seis grandes compañías nos repetían: los problemas que tenían para encontrar talento joven, motivado y que tuviera las actitudes y aptitudes necesarias para hacer carrera en sus organizaciones. Antes de la crisis, los jóvenes se movían de empresa de forma constante y las compañías invertían en formación sin saber si iban a poder fidelizar ese talento. Hicimos un estudio de mercado para conocer las variables que podían ayudar a las empresas a identificar a los mejores y vimos que los estudiantes que pasaban un curso en el extranjero eran los que poseían un set de cualidades que buscan todas las compañías. De ahí surgió la idea de trabajar en un modelo colaborativo con grandes empresas, universidades y alumnos unificando los intereses de todos. Dentro de PeopleMatters, Recruiting Erasmus es un proyecto independiente, con su marca, su propio equipo y una dinámica de trabajo distinta”.



Ricardo Lop Moliner,
FUNDADOR DE ACEROS DE HISPANIA

REVISAR TODOS LOS PROCESOS DEL NEGOCIO

“A mí me han ayudado mucho las acciones de marketing de guerrilla, pero diría que uno de mis mayores aciertos vino hace tres años y medio, que decidí centrarme y dejarme de inventos. Monté varios proyectos paralelos que no tienen nada que ver con lo que hacemos de vender pistolas, cuchillos y espadas; al final todo eso requiere mucho dinero, mucho tiempo, y todo lo que dedicas ahí perjudica el negocio principal, que es el de los cuchillos y las pistolas. Porque te distraes. Si no tienes dinero a mansalva, céntrate en lo que sabes hacer y déjate de inventos. Porque además el mercado no para de evolucionar. Cada año, los márgenes son un poco más justos que el anterior, para seguir ganando lo mismo hace falta vender mucho más. Y ha aparecido un montón de competencia. Coger foco me ha ayudado a centrarme en mejorar la logística, automatizar procesos... Hemos examinado todo lo que hacemos a diario en la empresa para ver qué podíamos eliminar o hacer en menos tiempo. Ahora somos más eficientes con menos gastos”.



Rubén Colomer, **COFUNDADOR Y DIRECTOR DEL PROGRAMA DE ACELERACIÓN DE PLUG AND PLAY SPAIN**

ASUMIR CADA VEZ MAYORES RIESGOS

“Creo que la gente que no se arriesga no consigue nada importante. Arriesgarse es un camino de experiencias y aprendizaje. Como decía Paulo Coelho: *Sé valiente. Toma riesgos. Nada puede sustituir la experiencia.* A medida que tomas más riesgos aprendes a controlar mejor las consecuencias, tener trazado un plan B por si las cosas no salen como las has previsto. En mi caso, el primer gran riesgo fue dejar un trabajo seguro para montar una empresa. Mi mujer estaba a punto de dar a luz a nuestro primer hijo. Cuando las cosas funcionaban bien, decidí montar una nueva. Justamente eso sucedió con mi mujer embarazada de mi segundo hijo, que no entendía como dejaba algo que funcionaba bien por algo que no sabía cómo iría. He hecho esto un par de veces más. Cerrando etapas profesionales relativamente seguras por otras con potencial de mejorar. De momento han salido todas bien, pero siempre hay un riesgo de que salgan mal. Si alguna vez sucede, aprenderemos de los errores, pero creo que intentar dar ese pequeño salto al vacío te hace mejorar, sacar lo mejor de ti para no fracasar”.