

"Innovate so that you are, for a moment in time, unique and uniquely competitive"  
Kjell Nordström & Jonas Ridderstale,  
Funky Business

papeles de

# infonomía

Selección mensual de las mejores ideas publicadas en infonomia.com  
Para entender la empresa en red. *Tiempo estimado de lectura 45 min.*

Nº12 - Abril - 2003

6 €



- 3 **Knowledge Energy**  
**Hay un futuro, y se llama innovación. Y en lo sutil está el valor**  
*Alfons Cornella*
- 6 **Conversaciones con...**  
**Marcel Planellas**  
*Ramon Bori*
- 8 **Micro Casos del Día del Emprendedor**  
*Ramon Bori, Fernando L. Mompó y Laura Miñano*
- 14 **Conversaciones con...**  
**Christian Fernández**  
*Fernando L. Mompó*
- 17 **Herramientas Útiles**  
*David Ramon*
- 18 **Cruce de Ideas**  
**El arte de emprender como proceso "aprendible"**  
*Ramon Bori*
- 20 **Conversaciones con...**  
**Maravillas Rojo**  
*Laura Miñano*
- 23 **Desconecta**  
*Laura Rosas*

Edición Especial  
Día del Emprendedor

5.000 ejemplares

## Índice Infonomía Aplicada del mes de Febrero

De la Idea a la Empresa por Marcel Planelles

- > **La magnitud de la empresa familiar (a propósito de Agnelli)**

Know-org por Agustí Canals

- > **Evitar el modelo WORN**

Been seduced? por Daniel Calabuig/David Boronat

- > **El origen de lo cool**
- > **La nueva campaña de Nike**

Open Finance por Salvador Mas

- > **Campañas de Fondos Garantizados versus enfoque al cliente**

eLearning, corporate Learning por Íñigo Babot

- > **México: la nueva Revolución**
- > **Barras y Estrellas**
- > **El eLearning, Centroeuropa y las Corporate Universities**

Red Pública por Roc Fages

- > **Participación en paralelo**
- > **Innovación versus resistencia**

Libros o Velocidad por Jordi Nadal/Paco García

- > **Diálogo de dos continentes iberoamericanos**
- > **Impresiones de la Feria del libro de Londres**

El Medio y medio por Fernando L. Mompó

- > **Con la música a otra parte (I)**

Penélope y Ulyses por Fabio Tropea

- > **About LOL (Ligues On Line)**

InfoVis por J.C. Dursteler

- > **Entrevista a Jacques Bertin**
- > **Lo que dice la red**

RED-earning por Ignasi Tebé

- > **Metodología 3 - Tutoriales**
- > **E-Glamour**

Musealización online por Marivi Gomis

- > **Estética**
- > **Personalización**

Qubit por José Ignacio Latorre

- > **La difusión de un artículo científico**

**Blogonomía por José Luis Orihuela**

- > **La experiencia de Macromedia**
- > **Warblogging en la guerra de Internet**

Bcn Traction por Bcn Traction Group

- > **¿Son nuestras escuelas de negocios "world-class" ?**
- > **Los talones de Aquiles del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona**

Reflexiones Educativas... por Miquel Àngel Prats

- > **Más allá de las Nuevas Tecnologías en el aula: aprender a pensar; aprender a crear**

(r)evolución por Quim Gil

- > **Un experimento digital para las elecciones municipales del 25-M**
- > **La correlación entre animar - criticar - exigir - proponer - implicarse**

e-Logistics por Aitor Gutiérrez

- > **El cerebro de un logístico**

Organismos Internacionales por Cristina Català

- > **Preparando la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI)**

Persona, Empresa y Sociedad por Josep M. Lozano

- > **El contexto, siempre el contexto**

Aprendiendo en la práctica por Sergio Vásquez

- > **Tecnocentrismo (1)**
- > **Tecnocentrismo (2)**

e.mpresa e.volucionada por Angel L. Arbonies

- > **Las organizaciones deben aprender a organizarse**

Ke! Knowledge Energy por Alfons Cornella

- > **¿Quién salvará a los norteamericanos?**
- > **De enseñar lo que sabes a compartir lo que aprendes**
- > **La gestión del conocimiento no funciona si no se incorpora a los procesos de la empresa**
- > **Otra forma de P2P: lo que la empresa puede aprender del futuro del transporte aéreo**

## Hay un futuro, y se llama innovación. Y en lo sutil está el valor

### > En 20 segundos

En un contexto de incertidumbre parece raro hablar de innovación pero el innovador es alguien muy acostumbrado a moverse en un entorno incierto.

Innovaciones "científicas" o "tecnológicas", de base, algunas de ellas radicales. Pero quizás son las innovaciones "de negocio" las que nos resultan más cercanas, más comprensibles, y más replicables. Se trata de maneras diferentes de presentar un producto o servicio. De esto hemos visto mucho durante los noventa, y veremos muchos más a partir de ahora.

**E**s el momento de innovar. Y lo que estamos descubriendo es que no sólo en el campo empresarial, sino principalmente en el social, y en el político. Quien nos lo hubiera dicho hace pocos meses. Y es que, entre otras cosas, disponemos ahora de la Red, que acelera las posibilidades de la reacción social. Lo decía Howard Rheingold: "cuando una nueva tecnología de comunicación baja el umbral para que grupos de gente puedan actuar colectivamente, emergen nuevos tipos de instituciones" (*New York Times* 23/02/03).

En un contexto de incertidumbre parece raro hablar de innovación. Pero el innovador es alguien muy acostumbrado a moverse en un entorno incierto. Nos lo recuerda el fundador de la World Technology Network ([www.wtn.net](http://www.wtn.net)), James P. Clark, en el número 5 de la revista World Technology Intelligence: "sin el espíritu de optimismo de los visionarios y arriesgados innovadores de la historia, la humanidad sería un testigo pasivo de los acontecimientos más que arquitecta de su propio destino".

De hecho, la máquina de la innovación no se para. Así, en el número de febrero de 2003 de *Technology Review* se presentan 10 tecnologías emergentes "que van a cam-

biar al mundo" ([www.technologyreview.com/articles/emerging0203.asp](http://www.technologyreview.com/articles/emerging0203.asp)). No, no se trata de palabrería: esto va más allá de la moda. "Viviremos" muchas de esas tecnologías en nuestra rutina diaria dentro de unas décadas. Un ejemplo: el sonido dirigido que nos proponen en ATC. Sólo para tus oídos ([www.atcsd.com/tl\\_hss.html](http://www.atcsd.com/tl_hss.html)).

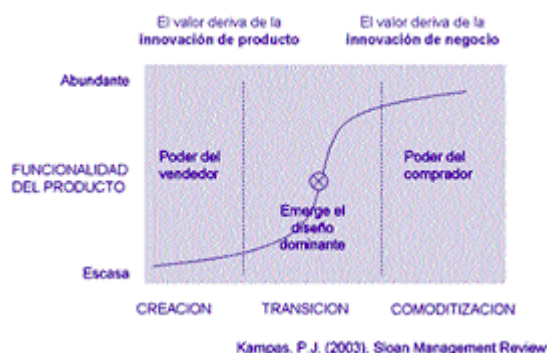


Se trata aquí de innovaciones "científicas" o "tecnológicas". De base. Algunas de ellas radicales. Pero quizás son las innovaciones "de negocio" las que nos resultan más cercanas, más comprensibles, y más replicables. Se trata de maneras diferentes de presentar un producto o servicio. De esto hemos visto mucho durante los noventa, y veremos muchos más a partir de ahora. Y es que, aunque la innovación de producto, sustancial, tiene la ventaja para quien la presenta de facilitarle durante un período

de tiempo de un cierto "monopolio temporal" (como comentan los autores de *Funky Business*), es mucho más frecuente la innovación de negocio, maneras diferentes de producir o fabricar, de servir o de atender.

La diferencia entre la innovación de producto y la innovación de negocio está muy bien explicada en el reciente artículo "Shifting Cultural Gears in technology-driven industries", de Paul Kamps, en la *Sloan Management Review* de invierno 2003 (p41).

#### Ciclo de desarrollo de productos



En la innovación de producto la funcionalidad para el cliente acostumbra a ser escasa, pero se compra por la seducción de lo nuevo, y ésto da un poder considerable al vendedor, en especial al que disfruta de ese monopolio temporal. Más tarde aparece un diseño estándar que iguala a los competidores, y tiende a comoditizar el producto. Pero, finalmente, aparece un nuevo estadio innovador, en el que la ventaja proviene de hacer las cosas de otra manera. Por ejemplo, fabricar más barato.

En esta innovación "de segunda derivada", en muchas ocasiones tienen mucha importancia los cambios en los procesos de fabricación, que permiten ganar un margen en un producto ya comoditizado. En otras ocasiones es una cuestión de diseño, que "reinventa" el producto, aunque funcionalmente sea el mismo. Véase, por ejemplo, el éxito de la radio Tivoli Model Two, una radio en caja de madera y botones extra simples, que nos devuelve a los orígenes de la radio ([www.tivoliaudio.com](http://www.tivoliaudio.com)).

En otros casos, la innovación está puramente en la manera de vender o de servir. En este sentido, encontramos en la *Sloan Management Review* de Invierno 2003 (p56) una interesante e instructiva lista de innovaciones disruptivas lanzadas en los últimos años: el modelo de venta directa de ordenadores (Dell, 1983), la venta minorista online (Amazon, 1995), las minifundiciones de acero (Nucor, 1989), el coche personalizado en masa (Smart, 1998), seguros por teléfono (Direct Line, 1985), líneas aéreas de bajo coste (RyanAir, 1991), etc. Todas innovaciones en el cómo, no en el qué.

En mi opinión, muchas de las innovaciones que veremos en los próximos años vendrán de la hibridación de productos y servicios actuales. De encontrar un producto intermedio entre el dipolo de extremos ya establecidos. Lo estamos viendo ya:

- 1) Entre el hotel y mi casa: el turismo rural o los hoteles de diseño ("pequeños hoteles con carácter", lleva por título una guía sobre hoteles que son más que una triste habitación)
- 2) Entre el ordenador y la libreta: el TabletPC (por cierto, el otro día toqué el primero de verdad)
- 3) Entre una persona y una máquina: el verbot (véase mi artículo [www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=663](http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=1&idrev=1&num=663)). Por cierto, pronto se presentará uno en España, de la mano de la empresa sueca Artificial Solutions ([www.artificial-solutions.com](http://www.artificial-solutions.com))
- 4) Entre el transporte privado y el transporte público: el "car sharing" (las personas utilizan automóviles que están disponibles en distintas partes de la ciudad). Véase el ejemplo innovador de la red de ZipCar en Boston ([www.zipcar.com](http://www.zipcar.com)).

Habrán muchos más. El futuro es de la hibridación de productos y servicios ya existentes en la actualidad. Y, lo más interesante, es que el éxito de esas innovaciones puede

que finalmente se deba a componentes a los que no prestamos atención. Un par de ejemplos.



Hace unos días, tuvo lugar en Barcelona el Día del Emprendedor ([www.barcelonanetactiva.com/entrada.nsf/frames/DiaE0301ES?OpenDocument](http://www.barcelonanetactiva.com/entrada.nsf/frames/DiaE0301ES?OpenDocument)). Se trata de un acto anual que se ha convertido en una "fiesta de la creación empresarial". Circularon por la misma más de 2000 personas. Confieso que fue un placer ver a tanta gente que quiere "moverse", dinámicos, en un entorno que parece invitar a quedarse parado hasta que pase la tormenta. Por cierto, la "conferencia" del día fue a cargo de Kjell Nordstrom (me comentó que su nombre de pila se debe pronunciar como "Shell"), a quien tuve el honor de presentar, y con el que pude compartir mesa. Pero eso lo explicaré otro día.



Pues bien, en una sesión sobre contenidos digitales que yo moderé, Toni Matas, el alma detrás de la empresa Barcelona Multimedia ([www.bcnmultimedia.com](http://www.bcnmultimedia.com)), una editora de material digital inteligente para niños y jóvenes comentó como la innovación que se ha producido recientemente en el packaging de los CDROM de juegos está dando algo de oxígeno al sector. Más en concreto, el hecho de que la gente ya se haya acostumbrado a ver juegos y DVDs en el forma-

to de caja de estos últimos, está permitiendo a editoras como Barcelona Multimedia evitar el packaging tradicional de cajas de cartón en colores, muy caras de producir. Ahora, gracias a la aceptación por parte del público de las cajas estándar de DVD, se pueden hacer tiradas cortas de juegos, que puedan ser rentables. Curioso: un simple cambio, una innovación, en el modelo aceptado de packaging tiene un considerable efecto en el negocio.

En una línea parecida, y volviendo a la propuesta del "car sharing" que antes hemos comentado, creo que la innovación verdaderamente útil no consiste en disponer de un vehículo para ir de un punto a otro de la ciudad, para devolverlo al punto de origen (trayectos bidireccionales). La innovación que resultará útil consistirá en la posibilidad de los trayectos unidireccionales: cojo el coche en un sitio y lo dejo en otro. Pero no me servirá de nada si no me aseguran que hay repartidos por la ciudad puntos donde puedo aparcarlo.

En otras palabras, la innovación real no es "un coche que puedes usar", sino "un coche que puedes aparcar". Lo más parecido al taxi, aunque con las ventajas de tu automóvil.

En fin. Es el progreso o nada.

#### Aportaciones de los lectores

##### **Pedro Marco**

Gracias por esos ejemplos e ideas innovadoras.

##### **Domènec Huguet**

Hola Alfons: me parecen muy interesante hablar de la innovación y creo que aún se habla poco. ¿Por qué no crear en infonomia.com un espacio tipo innovamia (perdón por el palabrejo)? Ya sé que habláis de la innovación en muchos de vuestros artículos pero quizás un espacio propio sería muy útil. Siau.

## "El emprendedor nace y se hace"

*Profesor y Director del Dpt. de Política de Empresa de ESADE, colaborador de Infonomia Aplicada y autor del libro De la idea a la empresa*



### **Infonomia > Definamos un poco el perfil del emprendedor:**

**Marcel Planellas >** La experiencia que hemos tenido, durante más de quince años, en cursos de creación de empresas en ESADE nos dice que hay emprendedores con características extraordinariamente diversas: hombres y mujeres, jóvenes y maduros, tímidos y extravertidos, "lobos solitarios" y "trabajadores de equipo", conservadores y progresistas, técnicos y comerciales, sin estudios y con doctorados...

Aunque, si algo diferencia y caracteriza a la persona emprendedora, es su orientación hacia la oportunidad. Los directivos o gestores con mentalidad administradora parten de los recursos dados y su objetivo es administrarlos lo mejor posible. El compromiso de las personas emprendedoras es con la oportunidad, después, intentarán movilizar para obtener los recursos necesarios que conviertan esta idea en un proyecto viable.

He de decir que cuando hablo de personas emprendedoras no estoy pensando exclusivamente en empresarios emprendedores que ponen en marcha nuevas empresas. Pues no todos los emprendedores son empresarios, ni tampoco todos los empresarios pueden considerarse emprendedores. Desde mi punto de vista también son personas emprendedoras las que actualmente

están lanzando nuevos proyectos dentro del ámbito cultural, social, deportivo, medioambiental o político. ([www.infonomia.com/tematicas/index.asp?idm=1&idrev=19&num=9](http://www.infonomia.com/tematicas/index.asp?idm=1&idrev=19&num=9))

### **I > ¿Cómo se gesta un emprendedor?**

**MP >** Hay una vieja polémica que gira alrededor de la disyuntiva sobre si el emprendedor nace o se hace. En mi opinión, presentado de esta manera puede resultar engañoso porque se contraponen el nacer y el hacer(se), de manera excluyente. ¿Por qué en vez de presentarlo como una disyuntiva, nace o se hace, no lo formulamos como una complementaria, nace y se hace?.

Básicamente, puede sostenerse que no hay ninguna demostración suficiente de que se nazca para algo de manera determinista. Hay evidencias de predisposiciones necesarias, pero no suficientes, ya que éstas requieren desarrollo. Por ejemplo, puedo tener la habilidad manual simple necesaria para conducir un coche y no aprender a conducir en mi vida.

El emprendedor puede hacerse teniendo experiencias de participar en la puesta en marcha de nuevos proyectos, conociendo un sector y detectando nuevas ventanas de oportunidades, gestionando un grupo de personas, movilizándose para obtener

recursos, desarrollando la capacidad de trabajo y de persistencia, y también entendiendo que el fracaso puede ser una fuente importante de aprendizajes...

### **I >¿Consejos a un emprendedor joven que quiere tirar adelante su proyecto en los turbulentos tiempos actuales?**

**MP>** Si preguntásemos a nuestros antepasados seguro que ellos también pensaron que vivían en una época que era más turbulenta que la de sus predecesores, la percepción de turbulencia es algo muy particular. Por otro lado, es en tiempos de turbulencias cuando pueden surgir buenas oportunidades pues las personas menos emprendedoras no se atreverán a lanzarse. Por tanto, primero le diría a este joven, que los tiempos actuales son también un buen momento para un nuevo proyecto.

Aún no he conocido a nadie que quiera crear una nueva empresa para fracasar. Al contrario, todo el mundo quiere que su empresa tenga mucho éxito, pero casi nadie parece muy dispuesto a realizar un esfuerzo importante para aprender a crear una empresa y se piden guías o recetas mágicas que den soluciones en cinco minutos.

Para tirar adelante su proyecto necesitará un importante esfuerzo y se trata de algo complejo que requiere de una cierta planificación. En mi opinión, la realización de un Plan de Empresa le puede ayudar a pensar de una manera sistemática y ordenada el proyecto que quiere poner en marcha. Hacerse preguntas: sobre las necesidades de los clientes, tener claro cuáles son las bases del negocio y la estrategia que se quiere seguir, las personas que va a necesitar, los recursos económicos imprescindibles; ....puede ser el mejor camino para empezar a construir las bases del éxito de su proyecto ([www.infonomia.com/tematicques/index.asp?idm=1&idrev=19&num=13](http://www.infonomia.com/tematicques/index.asp?idm=1&idrev=19&num=13))

### **I >¿Cuáles son las claves de Barcelona para atraer al emprendedor?**

**MP>** Emprender es una realidad local, las ideas y los nuevos proyectos se desarrollan inicialmente en un entorno local. Las ciuda-

des también pueden ser vistas como un espacio donde circulan ideas y se ponen en marcha nuevos proyectos. El reto sería convertir Barcelona en una ciudad más emprendedora, que atraiga y retenga a las personas emprendedoras que desean un espacio que facilite convertir sus ideas en nuevas realidades.

Seguramente para conseguir esto hacen falta invertir en "hard" (viveros de empresas, bases de datos, compañías de capital riesgo...) y en "soft" (información, formación, asesoramiento, "networking"..) pero lo fundamental es conseguir crear un clima social donde se valore el espíritu emprendedor y las personas con iniciativa se sientan reconocidas y apoyadas.

He participado en diversas ediciones del Día del Emprendedor ([www.infonomia.com/tematicques/index.asp?idm=1&idrev=19&num=40](http://www.infonomia.com/tematicques/index.asp?idm=1&idrev=19&num=40)) y me parece un proyecto que va en este sentido y destacaría especialmente que sea promovido por diversas organizaciones de la ciudad (asociaciones empresariales, universidades, escuelas de negocios, sociedades de capital riesgo, consultoras...) con el liderazgo y la dinamización del Ayuntamiento de Barcelona (a través de Barcelona Activa).

### **I >Somos conscientes de los beneficios que aportan el colectivo de emprendedores...**

**MP>** La hierba cuando crece no hace ruido y los emprendedores cuando ponen en marcha un nuevo proyecto normalmente tampoco. Difícilmente veremos manifestaciones reclamando una ciudad más emprendedora. Pero sería un grave error no ser conscientes de lo que pueden aportar las personas emprendedoras a nuestros municipios. Las ciudades necesitan de nuevos proyectos para crear ocupación, para renovar el tejido económico y asociativo, para innovar y reforzar su cohesión social. Todo esto no sería posible sin el compromiso y la participación activa de los ciudadanos emprendedores. Se trata de una apuesta por el futuro, un enfoque desde lo local a lo global, por construir un modelo de ciudad democrática y emprendedora. ([www.infonomia.com/tematicques/index.asp?idm=1&idrev=19&num=55](http://www.infonomia.com/tematicques/index.asp?idm=1&idrev=19&num=55))

## Aiguasol Enginyeria

*Investigadores Especializados en Energía Solar Térmica.*



Aiguasol Enginyeria es una empresa que nació de la iniciativa de un grupo de investigadores de la Universidad Politécnica de Catalunya, con larga experiencia en el campo de la energía solar térmica. En poco tiempo han conformado un equipo de profesionales altamente cualificados, especializados en aplicaciones avanzadas en este sector.

Esta pyme se encuentra en el mercado de las energías renovables. Se trata de un mercado que se caracteriza por un continuo crecimiento y maduración, en el que aparecen constantemente nuevas iniciativas empresariales, muchas de las cuales sobreviven debido a lo extenso y heterogéneo del mercado. Podemos encontrar desde pequeñas empresas instaladoras, hasta grandes fabricantes de material, pasando por ingenierías y consultorías de todos los tamaños y tendencias.

Aiguasol Enginyeria tiene como lema: "Sistema Avanzados de Energía Solar Térmica" y, según Daniel González, ingeniero del equipo de Aiguasol Enginyeria, éste es precisamente el punto fuerte de la empresa. Han conseguido, en 3 años, diferenciarse del resto de empresas dedicadas a la energía solar por la calidad técnica del trabajo realizado, por las herramientas avanzadas de cálculo y por la potencia de su equipo humano.

El equipo humano es de 9 técnicos/as, entre físicos/as, ingenieros/as y arquitectos/as, dedicados exclusivamente a la energía solar térmica, hecho que les da un grado de especialización desconocido hasta el momento en el estado español. Además, en cuanto al nivel de cálculo, la pyme catalana es uno de los principales referentes del estado en simulación dinámica de sistemas térmicos.

Cuando preguntamos a Daniel González sobre la decisión más importante que el año pasado tomó su empresa, se ve obligado a remontarse al funcionamiento básico de la empresa: "Aiguasol Enginyeria es una empresa autogestionada. Una de las consecuencias de esto es que hay una asamblea de coordinación general cada 15 días, en la que se debaten gran cantidad de temas, ya sean corrientes o estratégicos. Esto hace que los conceptos tengan una maduración prácticamente continua, sin identificarse virajes bruscos de la estrategia, hecho que dificulta la identificación de tomas de decisiones. Aún así podemos decir que este año se han tomado algunas decisiones importantes como la ampliación de la plantilla en más de un 50% y trabajar en la línea de desarrollo de software específico para aplicaciones de energía solar térmica"

## Barcelona Multimedia

*La alternativa inteligente a los videojuegos*



Barcelona Multimedia es una editorial multimedia infantil y juvenil fundada en 1994 que cuenta con el catálogo más extenso en cuanto a producciones propias de toda España. Barcelona Multimedia, por tanto, desarrolla su labor en el difícil mercado de los contenidos digitales. Las dificultades de este sector nacen sobre todo de la todavía escasa cultura de compra y de consumo de aquellos productos culturales o de ocio que se distribuyen en soportes digitales como el CD-ROM o Internet, con respecto a otros formatos ya habituales y consolidados como los libros o los CD de música.

Barcelona Multimedia ha podido superar este inconveniente produciendo títulos de extrema calidad que le han reportado numerosos galardones, pero sobre todo centrando muchos de sus esfuerzos en conseguir una buena red de distribución. Toni Matas, editor y fundador de Barcelona Multimedia, considera este último como uno de los principales factores de éxito de su

empresa: "Otras dificultades de producción son superables, pero al final se vende según la distribución con la que cuentes".

Para sobrevivir en este complicado terreno Barcelona Multimedia ha debido evolucionar y adaptarse continuamente, sufriendo cambios fundamentales como, por ejemplo, cuando abandonó el planteamiento inicial B2B de servicios a terceras empresas para pasar a ser una editorial productora y comercializadora de sus propios títulos. A este respecto Toni Matas destaca la necesidad de un exhaustivo y verdadero Plan de Empresa como principal herramienta antes de emprender la aventura de ser empresario. "Es de vital importancia evitar mentirse a uno mismo, hacer toda la investigación de mercado que seamos capaces y, sobre todo, rodearse de una red de personas conocedoras del mercado en el que nos queremos introducir y dispuestas a ayudarnos y aconsejarnos."

## Cacao Sampaka

*Delicias de chocolate con otro estilo*



Cacao Sampaka ha triunfado en el saturado mercado de la venta de chocolate aplicando un concepto diferente al tipo de comercialización de este producto habitual hasta el momento. La empresa fue creada en 1998 con la voluntad de desmarcarse de la tradicional tienda "tipo joyería" de las bomboneras. Con esta idea abrió un establecimiento en el que mediante el sistema de autoservicio y la existencia de una zona de degustación se pretende cambiar la percepción del chocolate como artículo casi exclusivamente de regalo por la de producto de consumo propio.

El equipo de Cacao Sampaka no solamente diseña todos sus productos y se encarga del packaging y de la imagen gráfica sino que también realiza y controla la producción del chocolate. En relación con esa elaboración propia y el éxito de su propuesta la empresa está ya montando la infraestructura de una nueva planta de producción de unos 1000 m2 que sustituirá a la actual de 300 m2. En estos proyectos futuros de

crecimiento se enmarca también un plan de internacionalización que incluye la próxima apertura de nuevas tiendas en países como Japón, Holanda o Reino Unido.

Ricardo Navarro, Director y Consejero Delegado de Cacao Sampaka, reconoce que la gran aceptación desde el principio de esta nueva forma de venta de chocolate por parte del público ha hecho que desde el nacimiento de la empresa no hayan tenido que enfrentarse a cambios de planes sobre la marcha o a grandes problemas de gestión, más allá de la dificultad que plantea la gran variabilidad de precios en el mercado de futuros de la materia prima del cacao. Ricardo Navarro, sin embargo, no minimiza las grandes dosis de riesgo y el consecuente miedo que toda nueva empresa supone, aunque cree que es superable: "El miedo es normal, de ahí la gran importancia de la valentía que nace de confiar en la propia idea".

## Digital Legends

*Barcelona es atractiva y competitiva*



Digital Legends Entertainment es una empresa española dedicada al diseño de videojuegos y proyectada al mercado internacional. El objetivo del equipo que compone esta empresa es desarrollar juegos altamente inmersivos y explorar nuevos caminos en el área de la jugabilidad gracias a la tecnología más actual.

Según Xavier Carrillo, Director Gerente, "Barcelona presenta varias ventajas que hacen de ella una ciudad atractiva y competitiva a nivel de creación y desarrollo de juegos con un importante componente de tecnología gráfica".

En primer lugar, se trata de una ciudad que cuenta con sueldos más bajos que en otros países, esto, a la larga, supone una gran ventaja competitiva permitiendo sacar productos con la misma calidad a precios hasta un 50% más baratos.

Barcelona ayuda también a los que empiezan en el sector debido a "la presencia de universidades superiores con carreras cada vez más orientadas al multimedia y a las nuevas tecnologías ha creado un importante caldo de cultivo de especialistas y de

investigadores en diversas áreas y especialmente en 3D". Además, aquí se cuenta con la tecnología necesaria y con el soporte artístico que le permite resaltar sus aspectos innovadores, tiene una larga tradición procedente de la escuela del diseño, la arquitectura y el cómic.

"Su ubicación natural, la cercanía al mar y a las montañas crea un marco óptimo para un equipo creativo, proporciona una buena calidad de vida, criterio perseguido muy a menudo por los programadores y artistas 3D".

Los emprendedores de Digital Legends - Ángel Cuñado, Xavier Carrillo, José Luis Vaello y Jean-Philippe Raynaud- recuerdan, de sus inicios, la escasez de fondos y el permanente riesgo de cierre de la empresa. Xavier Carrillo recuerda: "decidimos creer en nuestro proyecto y adaptarnos para aguantar bajo mínimos y seguir a pesar de las condiciones adversas la búsqueda de capital. Tomamos la decisión correcta ya que conseguimos encontrar a unos sólidos inversores que aseguraron el desarrollo a medio plazo y, de ese modo, proseguir con el desarrollo del proyecto".

## GTD

*Calidad, precio, servicio y tecnología*



Gtd es una pyme fundada en Barcelona en 1987. Esta empresa española, especializada en sistemas de ingeniería de sistemas y software, es una de las más importantes en su sector.

Preguntamos a Esther Claravalls, Responsable del Departamento de Informática Industrial, sobre las experiencias que no volverían a repetir y ella responde que todas las experiencias enseñan algo: "no hay experiencias totalmente <buenas> o <malas>, así que probablemente todas son repetibles". Sin embargo, en términos generales, sí que enumera algunas de las máximas de la ética profesional que, aunque cumplirlas no garantiza el éxito, es cierto que no cumplirlas garantiza el fracaso:

>No aceptar más trabajo del que eres capaz de asumir, garantizando tus niveles de calidad.

>No aceptar ningún trabajo por debajo de tu margen de seguridad.

>No aceptar ningún trabajo que ponga en entredicho la imagen de tu empresa.

Los puntos fuertes de Gtd son la calidad, el precio, el servicio y la tecnología. "El orden lo determina cada uno de nuestros clientes, según sus prioridades" La decisión más importante tomada el último año en Gtd está relacionada con la expansión: "la compra de una empresa del sector, con el objetivo de aumentar el alcance de nuestros servicios". Por último, a todos aquellos emprendedores que quieran lanzarse al mundo de la ingeniería de sistemas y de software, Claravalls les aconsejaría "que el cliente más exigente sea uno mismo. Si estamos satisfechos con el servicio, los demás también".

## La Fura dels Baus

*Cruzar un semáforo en rojo.*



Carlos Padrissa, director artístico de la compañía de teatro La Fura dels Baus considera que esta agrupación es un proyecto cultural y a la vez empresarial.

Para él, el hecho de abrir una empresa podría equipararse a cruzar un semáforo en rojo. A la hora de iniciar un proyecto, ya sea en el mundo del teatro o la empresa, el riesgo, el hambre, traen las buenas ideas "no hay nada mejor que tener que espabilarse".

A la gente que empieza, el consejo que Carlos les da es "que estudien, que viajen, <que hagan bolos>, que no sean tímidos y que practiquen".

La ciudad de Barcelona y el entorno mediterráneo tienen un papel trascendental en todo el proceso de desarrollo de los emprendedores "es algo muy importan-

te. Destacaría que, sobre todo, el entorno mediterráneo hace que la gente sea audaz. También el medio anglosajón es especial, ya que los ingleses cuidan la manera de gestionar y el punto de vista. De los sajones se puede aprender su seriedad, algo que aquí nos falta".

"Que quien sea emprendedor que vea varios entornos y pueda comparar. Que tenga la posibilidad de saltar de uno a otro, esto es una experiencia muy enriquecedora".

Padrissa, desde La Fura dels Baus y con orígenes en el teatro cajellero a finales de los 70, afirma que, si volvieran a empezar, harían todo igual, sin arrepentirse de nada.

## CTF Treballadors Familiars

*Una cooperativa que cuida a los clientes cuidando a los trabajadores*



CTF es una cooperativa que presta servicios socio-sanitarios principalmente a las administraciones locales. La empresa cuenta con una plantilla de 325 profesionales que llevan a cabo tareas dirigidas a las personas con falta de autonomía para realizar actividades básicas de la vida diaria y a colectivos con dificultades de integración o con discapacidades físicas o psíquicas. Como cooperativa, CTF presta especial importancia a la implicación de los socios trabajadores en las decisiones de la empresa y en mantener vivo el sentimiento de pertenencia a la organización.

La focalización en las personas que desempeñan diariamente su labor en CTF no obedece únicamente a su carácter cooperativo. Según Mònica Reig, gerente de la empresa, en el sector de los servicios sociales el mayor reto surge precisamente de las dificultades derivadas de la coordinación eficiente entre los profesio-

nales y de su constante reciclaje. Por esta razón muchas de las iniciativas tomadas últimamente son fruto del empeño de alcanzar una gestión adecuada de los equipos. Por ejemplo, con la introducción de nuevas tecnologías en un uso de las PDA pionero en el sector o con la potenciación de espacios de reunión y de intercambio de información y de experiencia entre los profesionales.

Contrariamente a lo que podría pensarse, el sector de atención a las personas es muy dinámico y se encuentra en constante evolución. Por eso, según Mònica Reig, resultan fundamentales la capacidad de adaptación continua y una buena gestión del conocimiento y de la información.

## Flotarium

*Flotar y relajarse*



Flotarium es el primer centro antiestrés de gravedad cero en España. El Flotarium es una cámara de aislamiento sensorial que emula el útero materno. En su interior contiene 600 litros de agua y 300 kilos de sulfato de magnesio, esto proporciona una densidad parecida a la del Mar Muerto y hace que flotes sin esfuerzo.

Susana Fernández es la emprendedora detrás de este proyecto empresarial. Según ella, el emprendedor tiene que mirar siempre hacia adelante y no quedarse anclado, conocer sus propias limitaciones, ser flexible y muy rápido en el mercado existente.

Fernández tiene muy claros los pasos a seguir: "Se debe tener clara capacidad de saber las necesidades concretas del cliente, y especializarse en ello para poderle satisfacer al 100%. De lo que se trata es de buscar nichos de mercado y avanzar en éstos en forma oportuna y decidida, tratando siempre de diferenciarse. Inicialmente, debes ponerte como meta un campo de acción de tamaño pequeño y esto se logra apuntando con precisión al correspondiente grupo objetivo más prometedor, a través de la concentración de medios disponibles. Por ello, es necesario descubrir una oportunidad capaz de generar una nueva demanda en el mercado, diferenciación y especialización. Por último, hace falta tener vocación por el producto o servicio que quieres ofrecer".

Los puntos fuertes y la clave del éxito del centro antiestrés de gravedad cero son:

- >Ser los primeros.
- >La especialización dentro del sector de servicios a las personas.
- >Ofrecer un servicio innovador y original.
- >Target muy abierto (su público objetivo es muy amplio).
- >Más y mayores beneficios terapéuticos (ofrecer un servicio con resultados óptimos).
- >Protagonizar con distinta periodicidad y atención, las informaciones y el interés de los medios de comunicación (el ser la novedad es en sí un punto fuerte).

Entre las ventajas de ser una pyme en competición con grandes empresas dentro del sector se encuentra el ofrecer siempre un trato personalizado y un cariño especial a los clientes. Además, según Susana Fernández, las pymes deben potenciar sus ventajas competitivas y la diferenciación para poder competir con las grandes empresas y aprovechar los nichos de necesidades que las grandes empresas brindan.

La decisión más importante tomada el pasado año en Flotarium fue concentrarse en la comercialización de flotariums para intentar popularizar este nuevo sistema antiestrés. Actualmente ya existen más de diez puntos en la geografía española donde se puede "flotar".

## MicroPayWays

*Agilidad de toma de decisiones y ejecución*



La empresa MicroPayWays, de la que Miguel Montero es socio-fundador, ofrece una solución tecnológica para poder pagar por el acceso a contenidos concretos que se publican en cerrado y online. Es decir, los micropagos son un sistema de pago por contenidos de la Web. Es una transacción monetaria pura y una posibilidad que ofrecen ya numerosas publicaciones online. Así, se puede comprar un artículo de manera puntual sin, por ejemplo, la necesidad de realizar una suscripción anual.

El pago se realiza a través de un mensaje de teléfono móvil y se accede al artículo a través de una contraseña que es enviada al móvil del cliente como respuesta. Se caracteriza por ser una compra segura, anónima -nadie guarda nuestros datos-, sin prepago ni suscripción previa. Para Miguel Montero, los micropagos, como compras puntuales son el complemento ideal para los contenidos online de suscripción.

Cuando le preguntamos por las ventajas competitivas de su empresa afirma: "la adaptación de nuestros productos a las necesidades concretas de nuestros clientes". "No hemos caído en la trampa de <enamorarnos> de nuestros desarrollos, sino que siempre hemos escuchado al cliente y hemos hecho lo posible para que nuestro producto se adapte a lo que se nos pide".

Para Montero una pequeña empresa puede competir con una de gran tamaño y recursos gracias a su agilidad de toma de decisiones y ejecución. "Las grandes empresas pierden coeficiente de productividad por culpa de la burocracia interna. Las pequeñas empresas son capaces de moverse, de adaptarse, de cambiar de ritmo con mucha mayor facilidad"

La decisión más importante que esta pyme de emprendedores tomó el pasado año fue una fuerte reducción de gastos. Algo bastante generalizado en su sector. Fue una decisión delicada que implicó restar prioridad a dos líneas de negocio que tenían en marcha, y que producían resultados, para centrarse en otras dos líneas que veían que podían representar el futuro de la empresa.

El consejo que desde Micropayways darían a un emprendedor, en su sector, es que sea consciente de que estamos viviendo una crisis económica a nivel general y, por lo tanto, es normal que el joven sector tecnológico atravesase un mal momento. En segundo lugar, "que base su modelo de negocio en un concepto muy claro: facturación" "Es algo que todos, prácticamente sin excepción, olvidamos durante bastantes años".

## Orixà Viatges

*Viajes hechos a medida*



Orixà nació en 1988 con la decidida intención de no ser una agencia de viajes más. La oportunidad de mercado se encontraba en cubrir un hueco que hasta aquel entonces nadie ocupaba: el del viaje personalizado, hecho a medida. Orixà comenzó también a programar para grupos reducidos, siempre ofreciendo un viaje alternativo al convencional como principal propuesta diferencial. Así, la agencia ha ido creciendo hasta formar un equipo de 23 personas trabajando en tres oficinas que consigue realizar los viajes de más de 8000 personas al año.

Este crecimiento se ha materializado recientemente en la apertura en el interior de la librería de viajes Altair de la última oficina, de cuyo resultado se muestra muy satisfecho Alfons Lavado, director de la agencia: "La idea fue la de no esperar al público potencial sino ir a

buscarlo a donde se encuentra y la verdad es que la simbiosis entre agencia y librería está funcionando bien".

Alfons Lavado destaca como principal valor en el emprendedor el gusto y la afición por lo que se hace, característica que considera todavía más fundamental en el sector de las agencias de viaje, donde son muchos los dolores de cabeza causados por los continuos imponderables como conflictos bélicos, actos terroristas o brotes de epidemias. A estas dificultades Lavado añade una preocupación futura por la tendencia, cada vez más frecuente en los países más avanzados, a utilizar Internet como medio de contratar directamente en los países de destino los servicios ofrecidos por una agencia de viajes.

**SITEP***Exclusivamente proyectos innovadores*

SITEP es una empresa tecnológica líder en cartografía digital y en diseño e implantación de Sistemas Inteligentes de Gestión. Es decir, se dedica a la cartografía en el sentido amplio de la expresión. Ermengol Casanovas, Director General y Fundador de SITEP, nos explica que para el éxito de su empresa son clave la flexibilidad, la inversión en I+D, la capacidad de reacción y su equipo multidisciplinar.

De esta aventura son responsables un grupo de emprendedores, con bagaje en Sistemas de Información geográfica, que en 1988 se adentraron en un proyecto innovador dentro de un sector muy específico y tecnológico. Actualmente, SITEP trabaja, exclusivamente, en proyectos de carácter innovador.

Cuando le preguntamos sobre cómo puede competir una pequeña empresa en un entorno de empresas grandes responde que potenciando los factores en los que la pequeña empresa es más fuerte que una gran empresa o multinacional.

Estos factores son :

- >Precios
- >Flexibilidad
- >Capacidad de reacción
- >Calidad de atención al cliente

De hecho, la decisión más relevante tomada en SITEP este último año ha sido la de crecer. Esta decisión ha sido respaldada por nuestros clientes y les ha aportado éxitos. Una prueba de ello es que la facturación se va a triplicar este año.

A espíritus emprendedores en el campo de las nuevas tecnologías Casanovas les daría tres consejos; el primero, estar dispuesto a trabajar. El segundo, estar convencido de que lo que vas a ofrecer es una necesidad. No intentar generar mercado. En tercer lugar, si se cumple la segunda premisa, apostar por el proyecto a pesar del de que el coste tecnológico que suponga pueda ser elevado.

## 6ª EDICIÓN DE LOS PREMIOS BARCELONA DE OFICIO EMPRENDEDORA

**Premio al Mejor Plan de Empresa:** *Dóna'm La Llauna*. Empresa de reciclaje de envases de bebidas de aluminio y hierro provenientes del sector de la hostelería en Barcelona.

**Premio a la Empresa Tecnológica:** *SCYTL OnLine World Security*. Lleva a cabo su actividad en el campo de la seguridad digital.

**Premio al Diseño Aplicado a la Empresa:** *Otman Moda*. Otman Chentouf es un emprendedor marroquí que a través del diseño de ropa se ha hecho un hueco en el barrio de Ciutat Vella.

**Premio a la Empresa Solidaria:** *A.P.T.S.H.D.* (Asociación de Padres Trabajadores de Seat con Hijos Disminuidos). Su misión es ofrecer trabajo, asistencia y vivienda a personas con retraso mental y problemas de inserción laboral.

**Premio a la Mujer Emprendedora:** *Ana Calvo Miranda*, fundadora del Centro Gerontológico El Pinar. Después de los 40 años, Ana Calvo Miranda arriesgó sus ahorros para dedicarse a la atención a la gente mayor.

**Premio a la Empresa a Toda Vela:** *Cad Tech Ibérica*, en el ámbito del diseño en la industria de la automoción y la aeronáutica.

"El **capital** sigue estando ahí, pero ahora los **inversores** son más **exigentes**"



**Christian Fernández**

Christian Fernández dirige Barcelona Emprèn, una sociedad de Capital Riesgo que desde 1999 invierte en pequeñas empresas que desarrollan proyectos innovadores en el área de Barcelona. Con él conversamos sobre esta posibilidad de financiación y sobre la evolución del Capital Riesgo desde el estallido de la burbuja bursátil de las puntocom.

**Fernando L. Mompó >** No cabe duda de que encontrar los fondos necesarios para poner en marcha una idea de empresa suele ser el primero de los problemas con los que se encuentra un emprendedor. ¿Qué tipo de requisitos requieren los proyectos y las personas que pretenden hacerlos realidad para poder atraer al Capital Riesgo?

**Christian Fernández >** En lo primero que nos fijamos en Barcelona Emprèn, como imaginó que el resto de la mayoría de las sociedades de capital riesgo, es en la existencia de un equipo de personas que realmente sea capaz de llevar a cabo el proyecto y que, sobre todo, tenga verdadera voluntad de ser empresario. Es decir, que haya una implicación personal de tal grado que la puesta en marcha de la empresa no dependa en última instancia de nuestra participación. Alguna deficiencia en la primera necesidad, la capacidad profesional, puede ser solventada ampliando el equipo, e incluso nosotros podemos ayudar en este sentido, pero sin la segunda característica, la firme voluntad de ser empresario, no se puede pretender hacer nada.

Además, por otra parte, buscamos productos o servicios que sean diferenciales, que no supongan "más de lo mismo" con respecto a algo ya existente. Preferimos proyectos con unas posibilidades de mercado amplias, idealmente mundiales, y en todo caso no reducidas al ámbito geográfico de Cataluña o incluso de España y que tengan una perspectiva real de demanda. No interesan, por ejemplo, tecnologías espectaculares desde un punto de vista científico pero de acogida incierta por parte del mercado.

**FLM >** ¿En qué ámbito de financiación y con qué tipo de proyectos podemos encuadrar a Barcelona Emprèn?

**CF >** Barcelona Emprèn nació en 1999 como una iniciativa del Ayuntamiento de Barcelona y de Barcelona Activa con la intención de ocupar el espacio, no cubierto entonces por la iniciativa privada, del "seed capital" o capital semilla. Esta iniciativa pública sirvió como locomotora para que hoy contemos con un total de 16 socios privados. Nosotros participamos, por tanto, en las fases iniciales de empresas que se mueven en su mayoría en el terreno de la tecnología y la

innovación, siempre propietaria, con perspectivas de crecimiento rápido y altas barreras de entrada en sus respectivos ámbitos. En este sentido, nos diferenciamos del Capital Inversión, que busca proyectos avanzados y ya estabilizados. Por nuestro carácter de sociedad de capital semilla, nuestra implicación es temporal, de entre unos 3 a 5 años, hasta que el proyecto está listo para una siguiente fase de crecimiento.

En la actualidad contamos con 11 empresas participadas en las que se ha realizado una inversión total de unos tres millones y medio de euros. Como sociedad de capital semilla, nuestra participación no se reduce a la monetaria. Aportamos también conocimiento, contactos, experiencia, clientes y hasta nuevos inversores. Somos especialmente fuertes en el asesoramiento financiero, debido a nuestra experiencia profesional y a los socios con los que contamos. También conocemos muy bien el funcionamiento de los diversos programas de ayudas públicas.

**FLM> Este tema de la implicación en la gestión nos lleva a uno de los temores más habituales entre los emprendedores con respecto a los socios capitalistas: el de la pérdida del control de su empresa.**

CF> Algunos emprendedores hablan de pérdida de control cuando tienen la sensación de que no son ellos quienes toman absolutamente todas las decisiones, pero ello es exagerado. Nuestra experiencia nos demuestra que lo habitual es que el emprendedor sea un buen visionario, experto en su ámbito de conocimiento y con grandes dosis de voluntad. Pero todo ello no tiene porqué estar acompañado de la profesionalidad y experiencia requerida para la gestión empresarial, ya sea en ámbitos concretos como las finanzas, la contratación de personal o las ventas o en la resolución de los mil y un problemas a los que se enfrenta un Director General en el día a día.

Nosotros mismos somos partidarios de que haya una gestión lo más profesional posible desde las primeras etapas del proyecto, contratando nuevos miembros del equipo directivo si es necesario. En este contexto, hablar de pérdida de control sería exagerado. Se trata de incrementar el número de puntos de vista y de conocimientos para aumentar las posibilidades de éxito de la empresa.

**FLM> ¿Cuál es la actual situación del capital riesgo en Cataluña y España con respecto al resto de Europa o a los EEUU?**

CF> EEUU y el Reino Unido tienen una mayor experiencia en este campo. Las sociedades de capital riesgo llevan mucho más tiempo actuando y consecuentemente lo hacen muy bien. Se trata de economías muy dinámicas y lógicamente la cantidad de capital y de actores inversores es mucho mayor. En Europa, casi el 50 % del capital riesgo europeo es británico. La Unión Europea es consciente de este desequilibrio y está haciendo esfuerzos para disminuir esta gran diferencia. De todas formas hay que resaltar el hecho de que España es el país de la comunidad europea con mayores tasas de crecimiento en los últimos cuatro años en cuanto a capital riesgo disponible y número de operadores. Somos un mercado todavía emergente que en la actualidad

**“Internet no ha dejado de ser una tecnología rompedora y revolucionaria, pero todavía no está claro como hacer dinero con ella”**

resulta atractivo a sociedades internacionales. En Barcelona, por ejemplo, cuando nos pusimos en marcha en 1999 fuimos únicos en el tipo de inversiones que realizamos. Ahora, podemos contar de cuatro a seis operadoras similares a nuestra sociedad y con sede en la ciudad.

**FLM> En España empezamos a conocer el capital riesgo sobre todo a partir del auge de las empresas puntocom basadas en las nuevas tecnologías de la información que darían pie a la burbuja especulativa y a su posterior estallido. ¿Cómo evaluas aquella época y cuál es la actual valoración de este tipo de empresas entre los operadores de Capital Riesgo?**

**CF>** Es innegable que hubo especulación y efectivamente algunos grupos de inversión perdieron mucho dinero. No fue nuestro caso, ya que siempre fuimos muy cautelosos e ignoramos algunos "cantos de sirenas".

De todas formas no podemos dejar de indicar que en aquella burbuja especulativa hubo muchos componentes accidentales. En primer lugar, como cualquier economista sabe, esas burbujas parecen inevitables dentro de los ciclos económicos. La formada por las puntocom no fue la primera ni será la última. Por otra parte no hay que olvidar que en aquel contexto económico de bajos intereses y existencia de gran cantidad de capital acumulado, resulta lógico que se buscasen medios alternativos de inversión. Además, hay que hablar de un cierto efecto de "moda" que hizo atractivas a muchos ese tipo de empresas más allá de cualquier otra justificación inversora más meditada. Muchos profesionales se equivocaron, claro está, pero mucha de la inversión perdida provino también de "followers" sin un criterio serio de inversión.

Internet no ha dejado de ser una tecnología rompedora y revolucionaria, pero todavía

no está claro como hacer dinero con ella. Actualmente sabemos más que hace cuatro años sobre modelos de negocio que funcionan en Internet y sobre lo que el mercado acepta o no, como sucede por ejemplo con el caso del SMS. A nosotros nos llegan anualmente de unos 140 a 150 proyectos. En el año 2000 un 50 % tenían algún tipo de relación con Internet. Ahora no llegan al 10 %, pero son de mucha mayor calidad. Los sectores en alza ahora entre los emprendedores son la salud, la biotecnología, las infraestructuras de telecomunicación como redes, antenas o wi-fi, las aplicaciones químicas e ideas relacionados con el reciclaje y la sostenibilidad.

**FLM> Entonces, pasado aquel contexto económico ¿resulta más difícil ahora que hace tres años conseguir Capital Riesgo para un proyecto propio?**

**CF>** Yo diría que no. Atendiendo a los números absolutos hay ahora más capital y más operadores, más gente mirando proyectos, aunque sí es cierto que en el caso concreto del capital semilla alguno de los grandes operadores internacionales han vuelto a sus posiciones iniciales y a centrarse de nuevo en empresas con una cierta consolidación y en inversiones quizás menos rentables pero con menor riesgo.

El capital sigue estando ahí, pero quizás los inversores son ahora más exigentes. Desde el punto de vista del inversor lo difícil sigue siendo encontrar esa buena idea, el equipo necesario para hacerla realidad y la implicación propia imprescindible. El proyecto que reúna estas cualidades no debería tener ninguna dificultad para atraer dinero.

Únete a Infonomía

Inteligente, breve, útil, única

**Sólo 49€ año**

¡Sígueme ya en <http://www.infonomiapias.com>!

**LA REVISTA DE LOS PROFESIONALES CON IDEAS**

> Acceso al web, con contenidos diarios

> Revista digital semanal

> Revista mensual Papeles de Infonomía

> Acceso a las jornadas de Infonomía

**Micropayways**[www.micropayways.com](http://www.micropayways.com)

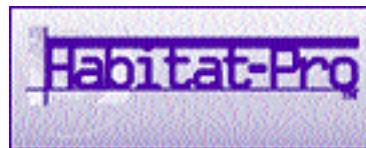
Esta empresa catalana destaca por haber desarrollado un sistema simple y efectivo de micropagos. Para ello, han desarrollado el sistema basándose en uno de los mercados con mayor crecimiento, el de los mensajes de móviles. El funcionamiento del producto desarrollado por Step2U es realmente simple. Una vez que el usuario desee adquirir un contenido digital, enviará un mensaje SMS a un número concreto y una palabra determinada. El sistema le generará una contraseña única para dicho contenido, que le será devuelta en otro mensaje que recibirá en su móvil el cliente. En este momento, el usuario solo tendrá que introducir la contraseña, y ya podrá acceder al contenido digital. En Infonomia llevamos tiempo haciendo uso de este servicio por su potencia, flexibilidad y facilidad de uso.

**InOut TV**[www.inout.tv](http://www.inout.tv)

La televisión del futuro la tenemos aquí, de la mano de esta iniciativa de la empresa española TechFoundries. Esta empresa, surgida de la unión de tres personalidades destacables de nuestro país, como son Joan majó (ex Ministro de Industria), Eudald Doménech (creador de Telépolis) y David del Val (creador de la tecnología de compresión de video digital que fue vendida a Microsoft para usarla como base de su Windows Media Player) ha desarrollado por completo un novedoso producto: InOut TV. Se trata de un vídeo digital (similar al TiVO, que tanto éxito está cosechando en Estados Unidos), es decir, un ordenador diseñado para la grabación y visualización de contenido multimedia. Al disponer de disco duro, sus posibilidades son enormes: grabación de películas sin anuncios, posibilidad de parar una película que estés visualizando en ese momento y seguir visualizándola con posterioridad, y muchísimas más opciones. En Infonomia tuvimos el honor de presentar, en primicia, este producto en nuestro acto anual Next.

**inQuiero**[www.ntr.es/inquierno.htm](http://www.ntr.es/inquierno.htm)

InQuiero es un producto desarrollado por completo en nuestro país de la mano de la empresa NTR (Net Transmit & Receive, S.L.). Se trata de un producto dirigido a la atención al cliente desde un punto de vista puramente digital. El servicio de atención al cliente puede ir mucho más allá de la simple conversación, y es aquí donde NTR destaca. Sin necesidad de tenerse que instalar nada por parte del cliente, y con un simple navegador de Internet, las empresas podrán disponer de una potente herramienta de soporte al cliente. Sus posibilidades son múltiples: soporte al cliente por teléfono desde el ordenador (con tecnología IP), navegación conjunta, e incluso, la posibilidad de que la empresa pueda controlar (con el pertinente permiso del usuario) el ordenador del cliente para poder solucionar su problema en ese mismo instante.

**Habitat-Pro**[www.agentsinspired.com](http://www.agentsinspired.com)

Agents Inspired, empresa catalana presidida por Joseph Lluís de la Rosa, investigador de la Universidad de Girona, dispone de productos muy avanzados en el campo de los "agentes inteligentes". Su producto principal, Habitat-Pro, destaca por ser un sistema experto que analiza información cuantitativa de la base de datos de clientes para poder sacar automáticamente información subjetiva (como por ejemplo, patrones de comportamiento). De esta manera, el sistema puede personalizar de manera más "afinada" acorde con los gustos y usos de los clientes, pudiendo ofrecer un tipo de información mucho más cercano a lo que el cliente está buscando. Esto repercutirá de manera positiva tanto en el lado del cliente (le ofrecerán información más cercana a lo que busca) como para la empresa (muy interesante como herramienta de fidelización de clientes, y mejora en los resultados). En definitiva, una iniciativa destacable que aprovecha los conocimientos más avanzados de "agentes inteligentes" en un uso empresarial.

## El arte de emprender como proceso "aprendible"

El pasado 24 de marzo Barcelona Activa, la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Barcelona, volvió a convocar a emprendedoras y emprendedores en su tercera edición. En la jornada del 2002 ya participaron más de 2.000 asistentes. Este año el foro barcelonés ha servido de referente del Día Europeo del Emprendedor, seminario paralelo organizado por la Comisión Europea, la red de ciudades europeas Eurocities y el ayuntamiento de Barcelona para promover el Día del Emprendedor entre las 50 ciudades europeas que acreditaron representación a tal evento.

El programa del Día del Emprendedor consta de más de cuarenta actividades en busca del equilibrio entre ideas, teoría y aprendizaje (*Plenaria, Cápsulas de Conocimiento, Monográficos de Actualidad*); experiencias y oportunidades (*Talleres*); debate y puntos de encuentro (*Face to Face, Corner del Emprendedor*) o asesoramiento (*Info Entitats, Asesoría empresarial*). El cóctel de ingredientes que demanda toda receta emprendedora.

Así como en las bellas artes, la obra se modela cuando la idea "platónica" del artista contacta con la materia transformadora (Umberto Eco, *La definición del arte*, 1968); en el arte de emprender, la empresa sólo se valida con el dialogo creador entre ideas de negocio y su ejecución adaptada en tiempo real a las necesidades del mercado.

Christian Fernández, director general de la sociedad de capital riesgo Barcelona Emprèn, fue rotundo durante *El debate: De dónde salen las ideas de negocio*: "yo no

creo en las ideas de negocio (...). La idea no nos lleva a ninguna parte". Y propuso la escueta definición de empresa como "negocio con estrategias", que ilustró con dos historias empresariales. El sonoro fiasco de Boo.com, la "magnífica idea" de Ernst Malmstem y Kajsa Leander que convenció a inversores de la credibilidad de JP Morgan o Bernard Arnault (LVMHY) para vender "glamour" en la red y que en medio año dilapidó \$130 M. La experiencia de Mango (MNG), fundada por Isak y Nahman Andic a finales de los setenta en nuestra ciudad, que "despacio pero sin pausa" ha ido incrementando su presencia global en la cadena de valor de la industria de la moda hasta convertirse en la marca que todos hoy reconocemos.

Joan Majó, presidente de Techfoundries, también se interrogó en el mismo debate "¿por qué ideas buenas no tienen éxito? e ¿ideas no tan buenas si que funcionan?". Su receta: combinar ideas nuevas, tecnología y procesos, con la detección de necesidades reales, porque en el mundo de las nuevas tecnologías, no todas pueden dar negocio. Como muestra el fracaso de la tercera generación de móviles, cuando "la tecnología puede resolver necesidades, que no son tales."

Para Majó, "la esencia del emprendedor es probar el cambio". Ser capaz de detectar estas necesidades y asumir el riesgo de probarlo. Corolario: el emprendedor tiene "derecho a fracasar."

Y para probar el cambio, la creatividad sistémica -com método- debe encauzarse adecuadamente. "Como el agua necesita la

1. En este número, los Microcasos del Día del Emprendedor recogen algunas de las experiencias más relevantes que se presentaron en los Talleres de Oportunidades en Sectores Emergentes.

turbina" para convertirse en energía, los creativos necesitan a los gestores para su ejecución.

¿Alternativas?, "el hambre agudiza el ingenio", propuesta en el mismo debate por Carlos Padrissa de La Fura dels Baus.

El profesor del IESE, Pedro Nueno desarrolló una *Cápsula de Conocimiento sobre El perfil del emprendedor*. Innovar es formalizable, enseñable, repetible, aprendible, mejorable -con incertidumbre. "Emprender es un proceso", y su conocimiento facilita el éxito

Para el profesor Nueno, el planteamiento básico es emprender con ambición. Algunos consejos: prepararse adecuadamente ("la educación y la iniciativa empresarial son sinérgicos"); la experiencia profesional mejora la probabilidad de éxito; un equipo de emprendedores suele ser mejor que un emprendedor; emprender no debe ser una alternativa al desempleo... Hay que descubrir la oportunidad.

Kjell Nordström, funkster y coautor de *Funky Business*, lideró la sesión plenaria: *Funky Business: las ideas mueven el capital*. Para el gurú escandinavo, "el arte de ganar dinero" se basa en tener una buena idea para levantar y defender "un monopolio temporal". Con su estilo informal (funky), fondo musical del "rap del Papa", revisitó a Michael Porter (*Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985) y su "First-to-the Market-Strategy" para conseguir una posición de predominio temporal en el mercado.

Para Nordström, la innovación es la clave de la economía global: "Innovate so that you are, for a moment in time, unique and uniquely competitive". Y la innovación es imposible sin asumir riesgos personales

Ejemplos escandinavos: Ikea, "única" tras cincuenta años de historia. Nokia, la empresa centenaria que pasó de fabricar botas de goma a liderar la telefonía móvil por su competencia en comprender "la eco-

nomía del alma". Absolut, una antigua empresa estatal de vodka, hoy convertida en una marca icono.

"Today, power lies in controlling the scarcest of resources: human intelligence", por lo que el propósito estratégico de países, ciudades, empresas, universidades, organizaciones... pasa por su competencia en atraer talento: las mejores firmas, los mejores empleados, los mejores colaboradores, los mejores proveedores, los mejores estudiantes, los mejores emprendedores, los mejores... En definitiva, "average is a bad idea".

Juli Capella, reconocido arquitecto y presidente del Foment de les Arts Decoratives, dirigió una de las sesiones monográficas *Any del Disseny 2003, Barcelona*, de título ilustrativo: Transformando negocios a través del diseño. En un país como el nuestro con un rico substrato artístico-creativo y con una afamada tradición comercial, el diseño (su fórmula, "creatividad + industria") puede ser la herramienta idónea para mejorar un producto, para incentivar su venta, para hacernos a todos la vida más feliz. ¿Una oportunidad "à la Nordstrom" para construir un emporio monopolístico temporal ?

Tras presentar un escenario empresarial global, informacional y de una inmediata internacionalización de los sectores terciarios, Albert Roca, Ramon Vila y Marcela Veliz, de PimecSefes, abogaron para que los pequeños emprendedores contemplen en su planificación estratégica el acceso a



[www.kinky-business.com](http://www.kinky-business.com)

los mercados externos.

Según la experiencia de Pimec-Sefes en el asesoramiento de pequeñas empresas que han consolidado su presencia en el exterior, el equilibrio calidad/precio y la diferenciación -además de un profundo conocimiento del mercado propio- son ventajas competitivas claves para el éxito de este proceso.

Para reflexionar: las sinergias entre creatividad, talento, diseño, aprendizaje, iniciativa emprendedora, empresa, economía del alma, "juego de la atracción" o estrategias de expansión internacional

Información, programa y ponentes de la tercera edición del Día del Emprendedor en [www.barcelonanetactiva.com/DiaEmprendedor/2003/v01/DiaEmprendedor/entrada.htm](http://www.barcelonanetactiva.com/DiaEmprendedor/2003/v01/DiaEmprendedor/entrada.htm)

## "El talento es el gran valor del s. XXI"

*Presidenta de Barcelona Activa y  
Concejala de Promoción Económica y  
Ocupación, Comercio y Turismo del  
Ayuntamiento de Barcelona.*



### **Infonomía > ¿Cuál es el origen del Día del Emprendedor en la ciudad de Barcelona?**

**Maravillas Rojo >** Cuando Barcelona Activa ([www.barcelonanetactiva.es](http://www.barcelonanetactiva.es)), que es la agencia de desarrollo local de la ciudad de Barcelona, cumplió su décimo aniversario se pensó que era muy importante reconocer el valor de las personas emprendedoras. Entre otras cuestiones, porque el día a día del contacto con miles de personas que detectan oportunidades, asumen riesgos y también tienen resultados, evidencia que lo pequeño también puede ser grande cuando se suman esfuerzos y cuando se hace visible.

Este décimo aniversario nos llevó a proponer los premios Barcelona de Oficio Emprendedora ([www.barcelonanetactiva.es/aplic/bd/noticias.nsf/Not?ReadForm&idi=ES&Area=6](http://www.barcelonanetactiva.es/aplic/bd/noticias.nsf/Not?ReadForm&idi=ES&Area=6)), que ahora han cumplido su sexta edición. Desde el reconocimien-

to de las personas emprendedoras, a través de estos premios, pensamos que sería oportuno que Barcelona dedicara un día a un gran encuentro de personas emprendedoras que pusieran de relieve el esfuerzo, la aportación y especialmente crearan un gran espacio de encuentro entre iniciativas emprendedoras. Este fue el origen que nos ha permitido llegar a la tercera edición del Día del Emprendedor.

### **I > De esta tercera edición del Día del Emprendedor ¿qué valora principalmente?**

**MR >** Esta tercera edición ([www.barcelonanetactiva.com/entrada.nsf/frames/DiaE0301CT?OpenDocument](http://www.barcelonanetactiva.com/entrada.nsf/frames/DiaE0301CT?OpenDocument)), con más de 2.000 participantes, ha demostrado que un espacio como el Día del Emprendedor, que es el gran referente de la iniciativa emprendedora en Barcelona, es necesario y oportuno. Si no fuera así, no habría 2.000

personas que responden a esta iniciativa y participan activamente.

Por otra parte, creo que la tercera edición ha consolidado un espacio de colaboración y cooperación entre todas las entidades de la ciudad de Barcelona que hacen políticas o programas de apoyo a la iniciativa emprendedora y a la creación de empresas. Es decir, en esta tercera edición son ya 18 las entidades que han coorganizado con Barcelona Activa: las escuelas de negocio - como IESE y ESADE-, las universidades, UGT y CC.OO., organizaciones patronales, organizaciones de economía social, la Cámara de Comercio. Son en total 18 y creo que en este momento podemos afirmar están prácticamente todas.

Hay una tercera cuestión, que yo valoro muy especialmente, de esta edición: hemos conseguido, que sea una manera singular de generar aprendizajes en la creación de redes. Es decir, El Día del Emprendedor no es un lugar de grandes conferencias, es un lugar de intercambio, donde se comparte conocimiento, se comunican experiencias, se descubren oportunidades y se realizan contactos. Eso es posible por la diversidad de la oferta. Probablemente, no exista un encuentro de estas características donde conjuntamente con cápsulas de conocimiento haya talleres de oportunidades, que son experiencias reales, exista un face to face con más de 180 agendas cerradas entre diferentes iniciativas, donde se aloje un ámbito permanente de asesoramiento empresarial libre o existan las plenarias con un debate sobre la aportación de ideas. Más de 40 actividades a las que acceder en un día.

Para resumir, esta tercera edición ha demostrado que el encuentro entre personas emprendedoras es necesario y oportuno, ha consolidado la cooperación entre todas las instituciones de la ciudad y ha fortalecido una visibilidad de la iniciativa emprendedora a través de una singular manera de aprender: el intercambio, el contacto y la relación mediante redes.

### **I > ¿Cómo ha surgido el lanzamiento del día Europeo del Emprendedor?**

**MR >** En esta tercera edición se ha consolidado también el reconocimiento, por parte de la Comisión Europea, de que el Día del Emprendedor es política europea. Uno de los cuatro pilares de la política de empleo europea es ampliar la iniciativa empresarial, la iniciativa emprendedora. El reconocimiento de la Comisión Europea significa que la ciudad de Barcelona no es sólo el referente sino que es el ejemplo que va a servir para poner en marcha que las ciudades europeas desarrollen también esta iniciativa.

Por eso, en esta tercera edición se ha desarrollado una experiencia piloto, un primer seminario en el que han participado 20 ciudades europeas para lanzar la iniciativa del día del Emprendedor Europeo. Estamos muy contentos de que a través de la Dirección General de Innovación y Empresa se haya, no sólo valorado el Día del Emprendedor, sino incorporado como parte de las políticas europeas.

**"El Día del Emprendedor es un lugar de intercambio, donde se comparte conocimiento, se comunican experiencias, se descubren oportunidades y se realizan contactos"**

### **I > ¿Cómo está la ciudad de Barcelona en cuestión de emprendedores?**

**MR >** Barcelona ha sido siempre un vivero de emprendedores, no ahora sino a lo largo de su historia. De hecho, ésta es una ciudad que se transforma permanentemente. Ser emprendedor o emprendedora no es, como ya se dijo reiteradamente en El Día del Emprendedor, tener ideas sino ser capaz de realizarlas. Yo creo que nuestra ciudad tiene muchos emprendedores, y lo podemos comprobar en esta iniciativa del Día del Emprendedor, en las iniciativas que Barcelona Activa tiene en marcha, donde acompañamos anualmente más de 1.600 proyectos empresariales, en la dinámica que hoy las Universidades han incorporado o las escuelas de negocios. Pero es necesario que sigamos insistiendo porque consolidar una

red con pequeñas empresas que se complementan con las grandes iniciativas empresariales es básico para el desarrollo y progreso de una ciudad.

**I > ¿Cuáles son las claves del Día del Emprendedor y Barcelona Activa para promover la iniciativa emprendedora?**

**MR>** Una de las claves de Barcelona Activa y del Día del Emprendedor es la diversidad de las personas que expresan el concepto de iniciativa emprendedora. Es decir, en el conjunto de la actividad de Barcelona Activa, la diversidad siempre está presente: hombres, mujeres, personas jóvenes y personas no tan jóvenes, personas de aquí y de otras culturas, sectores empresariales diversos... Es, precisamente la diversidad una de las claves que hace que esto tenga una amplitud y una excelente acogida.

**I > Carlos Padrisa, de la Fura dels Baus, en el debate titulado "¿De dónde salen las ideas de negocio?", indicó que el emprendedor tiene que pasar hambre para arriesgarse y lanzarse a emprender. ¿El origen de la iniciativa emprendedora es siempre tan dramático?**

**MR>** No hace falta que el origen sea el sufrimiento pero Carlos Padrisa tiene una base de razón que comparto. Quien pone en marcha una iniciativa, y en este caso estamos hablando de una iniciativa emprendedora encaminada a la creación de una empresa, tiene que aportar un gran esfuerzo y un gran nivel de compromiso. Si no hay una fuerte identificación de la persona con la idea de negocio es muy difícil que prospere. Y si no hay una gran aportación de personalidad, de singularidad de la idea respecto al contexto del mercado es difícil también encontrar el hueco apropiado.

**I > ¿Somos conscientes de los beneficios que aporta el colectivo de emprendedores?**

**MR>** No sé si, a nivel general, somos conscientes pero creo que podemos afirmar, compartiéndolo con muchísimas personas, que el talento es el gran valor del s.XXI. Barcelona es una ciudad creativa donde el

talento, la creatividad, la innovación tienen que estar presentes en el ambiente que respiramos. Por lo tanto, las personas emprendedoras tienen una manera especial de aportar ese talento. Cuando hay una idea que es capaz de llevarse a la práctica hay creación de valor, hay aportación de riqueza, hay generación de empleo. Eso es muy importante reconocerlo.

Estos son valores que tienen una ética y una estética. Hoy, en la creación de empresas, es muy importante recordarlo. No se trata de que todo vale, se trata de que reconozcamos esta aportación de valor y de creación de riqueza dentro de un concepto de la ética y de la estética que podamos compartir. Si no tenemos una ética y una estética es difícil pensar que, realmente, lo que está en el sustrato de la aportación sea el talento.

**I > Los diferentes premiados el Día del Emprendedor muestran a la ciudad de Barcelona como una especie de caleidoscopio...**

**MR>** Los premios del Día del Emprendedor, que son diversos, tienen una singularidad y es que han recogido un número muy importante de candidaturas. Entre esas candidaturas existían: jóvenes universitarios, mujeres con formación, mujeres sin formación, personas exdirectivas de empresas, personas con formación básica, ámbitos de procedencia diversa como la ingeniería, el periodismo, químicos, informáticos, interioristas... La diversidad es lo que hace que podamos afirmar que necesitamos, en todos los sectores, aportaciones de personas e iniciativas emprendedoras pero, básicamente, los sectores emergentes son los que están más presentes.

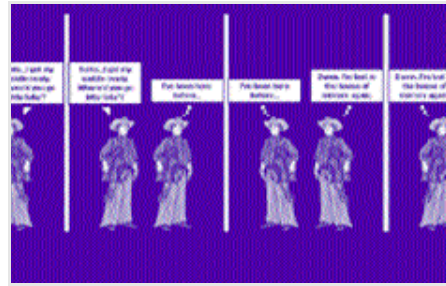
A través de los Premios Barcelona Emprendedora se puede ver, también, que se puede ser pequeño y se puede ser grande. Los premiados de éste año facturan desde 56.000 Euros hasta más de 14 millones de Euros, hay empresas con un sólo empleado y de más de 250 trabajadores. No se tiene que ser exclusivamente micro, se puede ser mediano o grande y esto es parte de la diversidad.



**Sonrisa de tequila**

Blog que recoge frases y/o expresiones de weblogs o páginas de la red para sacarlas fuera de contexto.

<http://sonrisadetequila.enk3.com>



**Stripcreator**

Web que te permite crear tu propia tira cómica. También puedes ver publicadas tiras cómicas creadas por otros usuarios.

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



**This Day in History**

Descubre que pasó un día como hoy en el transcurso de la historia. Por ejemplo, ¿qué pasó el 10 de marzo de 1876?

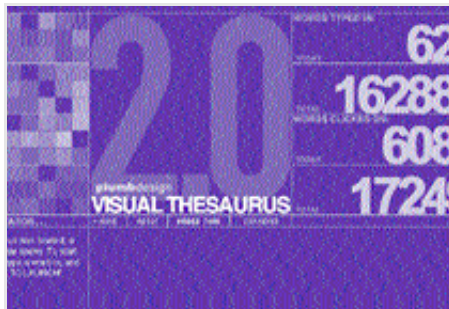
[www.historychannel.com/historychannel/thisday](http://www.historychannel.com/historychannel/thisday)



**Flag Detective**

Si no te acuerdas exactamente como son las banderas de los países pero sí recuerdas alguna de sus características, este detective de banderas te ayudará a encontrarla.

[www.flags.av.org/flags](http://www.flags.av.org/flags)



**Plumb Design Visual Thesaurus**

Un thesaurus visual muy interesante.

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



**Cuentos de Cien Palabras**

Cuentos del día a día en tan sólo cien palabras.

<http://cienpalabras.blogspot.com>