



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Las StartUps ante la COVID-19: Propuestas de actuación a  
partir de casos en el ecosistema de emprendimiento  
StartUPV

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: López Salvador, Lucía

Tutor/a: Baviera Puig, Tomás

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

## AGRADECIMIENTOS

*A la persona que más me ha apoyado y ha confiado en mí, mi tutor, Tomás Baviera. Infinitas gracias por tus buenas palabras siempre. Por tu paciencia y tu comprensión. Gracias por creer en mí y por conseguir que yo también lo haga. Este proyecto no hubiese sido lo mismo sin ti.*

*A mi familia, por estar de manera incondicional y conseguir salir adelante siempre.*

*A mis amigas, por ser apoyo y motivación constante.*

*A StartUPV, por haberme brindado la oportunidad de adentrarme y conocer mejor el emprendimiento.*

*Y a mi abuelo, por enseñarme la importancia de trabajar duro y luchar por lo que quieres.*

# ÍNDICE

Índice de Tablas .....	4
Índice de Ilustraciones.....	5
<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
1.1 Resumen del Trabajo Final de Grado .....	6
1.2 Motivación .....	10
1.3 Objetivos.....	11
1.4 Metodología.....	12
1.5. Asignaturas de la titulación de Administración y Dirección de Empresas relacionadas con el TFG .....	12
1.6 Orden documental.....	13
<b>2. Antecedentes.....</b>	<b>15</b>
2.1 Emprendimiento.....	15
2.2 COVID-19 .....	16
2.3 StartUPV .....	20
2.3.1 Introducción a los ecosistemas emprendedores .....	20
2.3.2 Diferencia de las incubadoras y las aceleradoras.....	20
2.3.3 Ecosistema de emprendimiento StartUPV .....	23
2.3.4 Fases del programa StartUPV .....	28
2.4 Preguntas de investigación .....	34
<b>3. Metodología .....</b>	<b>36</b>
3.1 Entrevistas en profundidad .....	37
3.2 Descripción del proceso de trabajo.....	37

3.3 Fase piloto.....	39
3.4 Criterios de selección de los entrevistados .....	40
3.5 Contactos realizados.....	41
3.6 Entrevistas realizadas .....	43
3.7 Herramienta utilizada: Atlas.ti .....	44
<b>4. Resultados.....</b>	<b>46</b>
4.1 Aspectos generales.....	46
4.2 Financiación .....	47
4.3 Equipo humano .....	51
4.4 Gestión de riesgos .....	55
<b>5. Discusión .....</b>	<b>60</b>
5.1 Financiación, equipo y riesgos.....	60
5.2 La pandemia de la COVID-19 .....	63
<b>6. Recomendaciones .....</b>	<b>65</b>
6.1 Recomendaciones sobre la financiación .....	65
6.2 Recomendaciones sobre el equipo humano.....	67
6.3 Recomendaciones sobre la gestión de los riesgos .....	68
6.4 Recomendaciones sobre la formación en la universidad .....	70
6.5 Resumen de las recomendaciones.....	71
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>72</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO 1: Relación de los ODS con el TFG .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 2: Mail de primer contacto con los emprendedores.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 3: Perfil de los entrevistados .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 4: Guion de la entrevista a los emprendedores .....</b>	<b>85</b>

# Índice de Tablas

TABLA 1. ASIGNATURAS CURSADAS RELACIONADAS CON EL TFG. ....	12
TABLA 2. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN PRE-INCUBACIÓN .....	29
TABLA 3. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN FASE READY.....	30
TABLA 4. EMPRESAS DEL ECOSISTEMA STARTUPV EN FASE READY EN 2021. ....	30
TABLA 5. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN FASE STEADY.....	31
TABLA 6. EMPRESAS DEL ECOSISTEMA STARTUPV EN FASE STEADY EN 2021. ....	32
TABLA 7. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN FASE GO .....	32
TABLA 8. EMPRESAS DEL ECOSISTEMA STARTUPV EN FASE GO 2021. ....	33
TABLA 9. PRIMERAS EMPRESAS EN SUPERAR TODAS LAS FASES DEL PROGRAMA.....	34
TABLA 10. LISTADO DE STARTUPS CONTACTADAS.....	41
TABLA 11. CONTACTO INICIAL CON LAS STARTUPS SELECCIONADAS .....	42
TABLA 12. RESPUESTAS OBTENIDAS. ....	42
TABLA 13. DATOS SOBRE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS. ....	43
TABLA 14. DURACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS Y PÁGINAS TRANSCRITAS.....	46
TABLA 15. NÚMERO DE CITAS Y CÓDIGOS ASIGNADOS EN CADA ENTREVISTA. ....	47
TABLA 16. RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES APORTADAS COMO OBJETO DEL TFG.....	71

# Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. EVOLUCIÓN DE LOS CASOS DIARIOS DE COVID-19 EN ESPAÑA ENTRE EL 1 DE MARZO 2020 Y EL 21 DE DICIEMBRE DE 2021. ....	17
ILUSTRACIÓN 2. EVOLUCIÓN DEL PIB ESPAÑOL ENTRE 2018 Y 2022. ....	18
ILUSTRACIÓN 3. EFECTOS DE LA COVID-19 SOBRE EL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA ....	19
ILUSTRACIÓN 4. PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS. ....	22
ILUSTRACIÓN 5. STARTUPV SITUADO EN EL PLANO 2D DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. ....	24
ILUSTRACIÓN 6. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE STARTUPV. ....	25
ILUSTRACIÓN 7. EVENTO THINK[EMPRENDE] CELEBRADO EN 2020. ....	28
ILUSTRACIÓN 8. PROCESO DE ANÁLISIS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO. ....	38
ILUSTRACIÓN 9. CÓDIGOS CREADOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS. ....	44
ILUSTRACIÓN 10. EJEMPLO DE VISUALIZACIÓN DE LAS CITAS DEL CÓDIGO "EQUIPO HUMANO".....	45
ILUSTRACIÓN 11. SONIA PÉREZ DE VILLAR PASCUAL, CEO PROYECTO A.....	81
ILUSTRACIÓN 12. JUAN CASTILLO, COFUNDADOR DE GURUWALK. ....	82
ILUSTRACIÓN 13. CLARA HABA OSCA, FUNDADORA DE SOLOFLY. ....	82
ILUSTRACIÓN 14. MANEL SENÍS, COFUNDADOR DE DYGMA.....	83
ILUSTRACIÓN 15. ALEJANDRO CANTERO JIMÉNEZ, CEO DE ROASHUNTER.....	83
ILUSTRACIÓN 16. JUAN GARCÍA SÁNCHEZ, CEO DE EXPONENTIA TEAM.....	84
ILUSTRACIÓN 17. NACHO ZABALLOS PALOP, CEO DE JOURNIFY.....	84

# 1. Introducción

## 1.1 Resumen del Trabajo Final de Grado

El presente Trabajo de Final de Grado (TFG) analiza la gestión de startups tanto en una situación de estabilidad de mercado, como en la situación de gran inestabilidad e incertidumbre derivada de la COVID-19. Para ello he analizado casos reales del ecosistema StartUPV.

Este TFG se ha enfocado con el propósito de conocer las propias experiencias de los emprendedores del ecosistema de la Universitat Poliècnica de València (UPV). El objetivo fue recoger una serie de recomendaciones basadas en vivencias reales y en mi aprendizaje durante este proceso, relativas a tres áreas: financiación, equipo humano y gestión de los riesgos.

La metodología empleada para este TFG ha sido la entrevista en profundidad y el análisis cualitativo de los textos. Además también se incluye una definición previa del concepto de emprendimiento; un análisis de la COVID-19 en España y se explica detenidamente la labor de toda la iniciativa emprendedora de la UPV. Realicé las entrevistas a los fundadores o CEOs de startups que perteneciesen o hubiesen pertenecido al ecosistema emprendedor de la UPV. Tras contactar con varias empresas de diferentes sectores, finalmente concerté entrevistas a 7 de ellas. Cada uno de los entrevistados se encontraba en una situación diferente, hecho que aún aporta más valor al trabajo y a las recomendaciones. Me reuní con emprendedores que se encontraban tanto en las fases más tempranas del programa como en fases intermedias y por lo tanto ya tenían más rodaje y experiencia; incluso una de las entrevistadas había dejado atrás su proyecto debido al COVID-19. Esta variedad de situaciones me ha proporcionado muchos puntos de vista, que han enriquecido notablemente mis conclusiones.

Por otro lado, eran evidentes los cambios que había generado la COVID-19 en la forma de trabajar de las startups, por lo que estudié el efecto que había tenido la pandemia en las diferentes empresas.

Además del objetivo principal comentado anteriormente, mi intención realizando el presente TFG es dar visibilidad a la importante tarea que desarrolla el ecosistema emprendedor de la universidad, StartUPV, y todo el área de emprendimiento de IDEAS UPV. Ambos juegan un papel muy importante en el desarrollo de las startups y tienen un nivel de implicación muy alto. De esta forma pretendía mostrar mi apoyo a las instituciones que fomenten el emprendimiento. Conseguí también analizar qué es lo que más valoraban los emprendedores del ecosistema y, por tanto, qué consideraban más útil, dando así la oportunidad de enfocarse en esas áreas o reforzar otras que no aporten actualmente tanto valor.

En definitiva, lo que pretendía conseguir con este TFG era servir de ayuda a los futuros emprendedores. Mi ilusión era tratar de hacer un poco más fácil el proceso de creación de un negocio para así fomentar el emprendimiento y la innovación. Por eso el principal resultado de este TFG es una serie de recomendaciones para orientar a las startups en las fases más tempranas. Estos consejos también pueden servir para saber cómo actuar si nos volviésemos a ver inmersos en una crisis como la vivida desde el pasado marzo de 2020.

**Palabras clave:** emprendimiento; COVID-19; financiación; equipo humano; gestión de riesgos; StartUPV; ecosistema emprendedor; Universitat Politècnica de València



# Resum del Treball de Final de Grau:

El present Treball de Final de Grau (TFG) analitza la gestió de startups tant en una situació d'estabilitat de mercat, com en la situació de gran inestabilitat i incertesa derivada de la COVID-19. Per a això he analitzat casos reals de l'ecosistema StartUPV. Este TFG s'ha enfocat amb el propòsit de conèixer les pròpies experiències dels emprenedors de l'ecosistema de la Universitat Poliècnica de València (UPV) . L'objectiu va ser arreplegar una sèrie de recomanacions basades en vivències reals i en el meu aprenentatge durant este procés, relatives a tres àrees: finançament, equip humà i gestió dels riscos.

La metodologia empleada per a este TFG ha sigut l'entrevista en profunditat i l'anàlisi qualitativa dels textos. A més també s'inclou una definició prèvia del concepte d'emprenimiento; una anàlisi de la COVID-19 a Espanya i s'explica detingudament la labor de tota la iniciativa emprenedora de la UPV. Vaig realitzar les entrevistes als fundadors o galls de startups que pertangueren o hagueren pertangut a l'ecosistema emprenedor de la UPV. Després de contactar amb unes quantes empreses de diferents sectors, finalment vaig concertar entrevistes a 7 d'elles. Cada un dels entrevistats es trobava en una situació diferent, fet que encara aporta més valor al treball i a les recomanacions. Em vaig reunir amb emprenedors que es trobaven tant en les fases més primerenques del programa com en fases intermèdies i per tant ja tenien més rodatge i experiència; inclús una de les entrevistades havia deixat arrere el seu projecte a causa del COVID-19. Esta varietat de situacions m'ha proporcionat molts punts de vista, que han enriquit notablement les meues conclusions.

D'altra banda, eren evidents els canvis que havia generat la COVID-19 en la forma de treballar de les startups, per la qual cosa vaig estudiar l'efecte que havia tingut la pandèmia en les diferents empreses. A més de l'objectiu principal comentat anteriorment, la meua intenció realitzant el present TFG és donar visibilitat a la important tasca que desenrotlla l'ecosistema emprenedor de la universitat, StartUPV, i tot l'àrea d'emprenimiento d'IDEES UPV. Ambdós juguen un paper molt important en el desenrotllament de les startups i tenen un nivell d'implicació molt alt. D'esta manera pretenia mostrar el meu suport a les institucions que fomenten l'emprenimiento. Vaig aconseguir també analitzar què és el que més valoraven els emprenedors de l'ecosistema i, per tant, què consideraven més útil, donant així l'oportunitat d'enfocar-se en eixes àrees o reforçar altres que no aporten actualment tant valor.

En definitiva, la qual cosa pretenia aconseguir amb este TFG era servir d'ajuda als futurs emprenedors. La meua il·lusió era tractar de fer un poc més fàcil el procés de creació d'un negoci per a així fomentar l'emprenimiento i la innovació. Per això el principal resultat d'este TFG és una sèrie de recomanacions per a orientar a les startups en les fases més primerenques. Estos consells també poden servir per a saber com actuar si ens tornàrem a veure immersos en una crisi com la viscuda des del passat març de 2020

**Paraules clau:** emprenimiento; COVID-19; finançament; equip humà; gestió de riscos; StartUPV; ecosistema emprenedor; Universitat Politècnica de València

## **Abstract:**

The present Final Degree Paper (TFG) analyzes the management of startups both in a situation of market stability, and in the situation of great instability and uncertainty derived from the COVID-19. For this I have analyzed real cases of the StartUPV ecosystem.

This TFG has been focused with the purpose of knowing the own experiences of the entrepreneurs of the ecosystem of the Universitat Politècnica de València (UPV). The objective was to collect a series of recommendations based on real experiences and my learning during this process, relating to three areas: financing, human resources and risk management.

The methodology used for this TFG was the in-depth interview and qualitative analysis of the texts. It also includes a preliminary definition of the concept of entrepreneurship; an analysis of the COVID-19 in Spain and a detailed explanation of the work of the entire entrepreneurial initiative of the UPV. I conducted interviews with the founders or CEOs of startups that belonged or had belonged to the UPV's entrepreneurial ecosystem. After contacting several companies from different sectors, I finally arranged interviews with 7 of them. Each of the interviewees was in a different situation, a fact that adds even more value to the work and recommendations. I met with entrepreneurs who were both in the earliest phases of the program and in intermediate phases and therefore already had more filming and experience; even one of the interviewees had left behind her project due to COVID-19. This variety of situations has given me many points of view, which have greatly enriched my conclusions.

On the other hand, the changes that COVID-19 had generated in the way startups worked were evident, so I studied the effect that the pandemic had had on the different companies.

In addition to the main objective mentioned above, my intention in carrying out the present TFG is to give visibility to the important task that develops the entrepreneurial ecosystem of the university, StartUPV, and the whole area of entrepreneurship of IDEAS UPV. Both play a very important role in the development of startups and have a very high level of involvement. In this way I wanted to show my support to the institutions that promote entrepreneurship. I also managed to analyze what entrepreneurs in the ecosystem valued the most and, therefore, what they considered most useful, thus giving the opportunity to focus on those areas or reinforce others that do not currently provide so much value.

In short, what TFG aimed to achieve was to help future entrepreneurs. My hope was to try to make the process of creating a business a little easier to promote entrepreneurship and innovation. That is why the main result of this TFG is a series of recommendations to guide startups in the earliest stages. These tips can also serve to know how to act if we are immersed in a crisis like the one experienced since last March 2020.

**Key words:** entrepreneurship; COVID-19; financing; human resources; risk management; StartUPV; entrepreneurial ecosystem; Universitat Politècnica de València.

## 1.2 Motivación

El emprendimiento es un tema que desde siempre me ha interesado. Es cierto que tenía ese interés, pero no sabía muy bien qué significaba emprender. Desde pequeña tenía la inquietud de querer inventar aquellas cosas que echaba en falta en mi día a día. Conforme fui creciendo, me iba interesando cada vez más qué era exactamente ser emprendedor.

Mi abuelo toda su vida ha trabajado en el campo, y para mí, ha sido el mejor en lo suyo. Hasta donde yo sé le iba bien, pero yo siempre les preguntaba a mis padres que por qué no iba más allá. Ahí es donde surgió mi primera idea de “emprender”. Quería darle una vuelta a la forma en la que él estaba llevando a cabo su negocio y buscar alternativas y nuevas opciones. Realmente consideraba que se podían explotar los recursos mucho más, y sobre todo de una forma mucho más eficiente y novedosa.

Finalmente, nunca pude hacerlo. Una de las dificultades que encontraba era que cuando, por ejemplo, mis padres me decían: “Y, ¿cómo quieres hacerlo?”, yo no era capaz de responder a esa pregunta. Fue cuando me di cuenta de que realmente no tenía la información suficiente para comprender todo lo que es necesario a la hora de comenzar a desarrollar un nuevo modelo de negocio.

Cuando inicié mis estudios de Administración y Dirección de Empresas aún seguía con esta idea en la cabeza. No descartaba el hecho de trabajar unos años por cuenta ajena, y así conocer el mundo empresarial con profesionales que me guiasen en el proceso. Pero siempre he tenido claro que cuando tuviese la experiencia y los recursos necesarios, eso cambiaría y me lanzaría a emprender.

Tuve la suerte de poder realizar mis prácticas curriculares en IDEAS UPV y StartUPV. Yo ya conocía ambas puesto que había asistido a eventos de emprendimiento el primer año de carrera. Estar en contacto directo con las startups durante casi 7 meses me hizo darme cuenta de que muchas de las dudas que tenía sobre como ser emprendedor se iban resolviendo.

Cuando tuve que elegir el tema del Trabajo de Final de Grado, yo continuaba realizando las prácticas en el ecosistema emprendedor de la UPV. Comentándolo con Tomás, mi tutor, contemplamos la opción de aprovechar mi situación y buscar un trabajo que pudiese aportar valor y conocimiento tanto a mí en su realización, como a las personas que se encontrasen en una situación de desconocimiento parecida a la mía.

Yo quería aprovechar también la relación que iba ganando con los emprendedores del ecosistema y explotar ese “recurso” con el que contaba. Quería analizar experiencias reales para así poder basar mis conclusiones en éstas. Así que decidimos realizar una serie de entrevistas precisamente para acceder a esas vivencias.

La COVID-19 estaba muy presente entre todos nosotros durante ese tiempo, y yo misma estaba observando de qué manera había afectado a las startups en el desarrollo de sus proyectos. Por lo que tras plantearnos más de una opción como objeto de investigación, finalmente me decidí por el título: *Las startups ante la COVID-19. Propuestas de actuación a partir de casos en el ecosistema de StartUPV.*

Realmente me motivaba el hecho de poder servir de ayuda para futuros emprendedores. Pensaba en las personas que se habían encontrado o fueran a encontrarse alguna vez en la situación de desconocimiento en la que yo estaba en los primeros años que me planteaba emprender. Así que me propuse conseguir una serie de recomendaciones básicas para facilitar los inicios y servir de guía a futuros emprendedores. O simplemente para ofrecer información sobre emprendimiento de una forma clara y concisa a todo aquel que esté interesado en el tema.

## 1.3 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es proponer una serie de recomendaciones y consejos aplicables a un futuro emprendedor. Se van a cubrir tres áreas: financiación del proyecto, formación del equipo humano, y gestión de los riesgos. También se quiere analizar cómo se puede afrontar situaciones de gran incertidumbre en las startups. Para ello, se va a prestar especial atención a la gestión de las startups durante la pandemia. Para llevar a cabo este objetivo, se va a realizar un trabajo de campo consistente en entrevistar a emprendedores que hayan pasado por la situación generada por la COVID. De esa forma, se dispondrá de material real sobre el que plantear las recomendaciones objetivo del TFG.

Los objetivos específicos del TFG son los siguientes:

- Estudiar los factores del emprendimiento.
- Conocer el efecto que tuvo la pandemia de la COVID-19 sobre la población y la economía española.
- Conocer el efecto que tuvo el COVID-19 sobre el emprendimiento en España.
- Explicar la función de IDEAS UPV y StartUPV.
- Analizar de manera detallada todo el proceso de incubación de StartUPV.
- Dar visibilidad al ecosistema de emprendimiento de la universidad.
- Familiarizarme con la técnica de las entrevistas en profundidad.
- Aprender a utilizar la herramienta de análisis cualitativo Atlas.ti.
- Realizar el análisis cualitativo de los resultados de las entrevistas mediante la herramienta Atlas.ti.
- Obtener conclusiones basadas en las experiencias de los emprendedores y en mi propia opinión.
- Elaborar una serie de recomendaciones para los futuros emprendedores enfocadas a las diferentes áreas de estudio.
- Proponer a la universidad formas para fomentar en mayor medida el emprendimiento.

## 1.4 Metodología

Este TFG sigue dos tipos de metodologías. En primer lugar, realicé un estudio de fuentes secundarias. En concreto, se han revisado los conceptos más relacionados con el emprendimiento y el impacto de la pandemia de la COVID-19 sobre la economía española. Esta parte inicial se completa con el estudio del ecosistema emprendedor de la Universitat Politècnica de València.

En segundo lugar, se ha realizado un trabajo de campo para conocer la gestión de los emprendedores en tres campos concretos: la financiación, el equipo humano y la gestión de riesgos. Este análisis ha tenido como punto de referencia la gestión durante la pandemia. Para este trabajo de campo opté por la investigación cualitativa. En concreto, realicé una serie de entrevistas a emprendedores del ecosistema StartUPV, mayoritariamente CEOs de dichas startups. Seguidamente a las entrevistas procedí a un análisis cualitativo de las transcripciones de éstas. Este método me ha permitido llegar a unas conclusiones y recomendaciones basadas y apoyadas en experiencia reales de emprendedores. En el capítulo 3 se proporcionan más detalles de la metodología seguida.

## 1.5. Asignaturas de la titulación de Administración y Dirección de Empresas relacionadas con el TFG

Las asignaturas de la carrera de Administración y Dirección de Empresas en las cuales me he apoyado para la elaboración del Trabajo de Final de Grado son las siguientes:

TABLA 1. ASIGNATURAS CURSADAS RELACIONADAS CON EL TFG.

ASIGNATURA DEL GRADO	APORTACIÓN AL TFG
<b>ECOSISTEMAS DE LA INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD</b>	La importancia del entorno para promover la innovación y la competitividad
<b>DERECHO DE LA EMPRESA</b>	Requisitos y términos legales para la creación de una startup
<b>ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN CONTABLE</b>	Interpretación de los estados financieros de una empresa para saber cómo está y su proyección

<b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Fundamentos para la gestión del equipo humano
<b>INVESTIGACIÓN COMERCIAL</b>	La entrevista en profundidad como herramienta para la investigación del mercado

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 1.6 Orden documental

En este epígrafe se describe la estructura del Trabajo de Final de Grado.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual. En primer lugar, sustentándome en dos expertos en la materia como son Schumpeter y Drucker realicé una definición del concepto de emprendimiento. Posteriormente pasé a analizar la COVID-19 y la situación económica derivada de la crisis de la pandemia. A continuación, se procede a detallar la iniciativa emprendedora de la UPV. Se explica la labor que ejerce el ecosistema en el desarrollo de las startups, y los diferentes servicios que ofrece. Por último, en este epígrafe, se indican las preguntas que guiarán toda la investigación.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología empleada. En este caso se trata de una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad. Se detalla la fase piloto, se establecen los criterios de selección de los entrevistados, se indica el listado de los contactos realizados y de las entrevistas que finalmente se llevaron a cabo. También se proporciona la herramienta fundamental de la metodología, que es el guion de la entrevista. Por último, se explica la herramienta que se utilizó para el análisis cualitativo, el Atlas.ti.

En el cuarto capítulo, una vez las entrevistas se han transcrito y codificado, se sintetizan los resultados relacionados con las tres preguntas de investigación. En el quinto capítulo se analizan los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas.

En el sexto capítulo se aporta el principal valor del presente Trabajo Final de Grado. Ahí se encuentran las recomendaciones a los emprendedores, extraídas de los datos obtenidos a través de las entrevistas, teniendo en cuenta las experiencias reales y enfocándolos tanto a una situación de normalidad como a una situación de máxima incertidumbre como ha sido la situación de pandemia mundial actual.

En el séptimo capítulo se exponen las conclusiones del Trabajo Final de Grado.

Finalmente encontramos cuatro anexos diferentes. El primero de ellos plasma la relación del presente Trabajo Final de Grado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible para impulsar el crecimiento económico, el compromiso con las necesidades sociales y la protección del medio ambiente. En el Anexo 2 encontramos el texto que conformó el email de primer contacto con los emprendedores. El tercer anexo se corresponde con una descripción del perfil de cada uno de los entrevistados y la startup en torno a la que se realiza la entrevista. Y por último, en el

Anexo 4 se encuentra el guion elaborado para llevar a cabo las diferentes entrevistas a los emprendedores.

# 2. Antecedentes

## 2.1 Emprendimiento

Al hablar de emprendimiento es inevitable nombrar a dos de los referentes en este tema: Joseph A. Schumpeter y Peter F. Drucker.

Joseph Schumpeter fue un reconocido economista y ministro de finanzas en Austria. Estudió en la Universidad de Viena, donde también fue profesor de economía. Posteriormente se mudó a Estados Unidos y ejerció de profesor en la Universidad de Harvard.

Schumpeter hizo grandes aportaciones sobre los ciclos económicos y destacó por sus teorías de la importancia vital del empresario. Probablemente fue la primera persona en exponer de una forma más teórica lo que se entendía por emprendimiento (Schumpeter, 1934). Él argumentaba que la innovación y el cambio tecnológico proviene de los emprendedores o “almas salvajes”. Definía el espíritu emprendedor como hacer cosas nuevas, o hacer cosas que ya se están haciendo, pero de una forma novedosa. El factor humano es el importante para el impulso de la economía.

Para Schumpeter el emprendimiento empuja la economía e impulsa el desarrollo. La persona emprendedora necesita una naturaleza creativa y además resistente a los riesgos. Schumpeter hace una distinción entre innovador e inventor. El inventor es la persona que crea algo nuevo y el innovador es quien aplica o le saca rendimiento a esa idea novedosa. Por lo tanto, el inventor es el emprendedor propiamente dicho (Poddar, 2021).

Peter F. Drucker es otro de los grandes referentes en cuanto a emprendimiento. Fue profesor en New York University y Claremont Graduate University durante más de 50 años.

Una de sus principales aportaciones para entender el fenómeno del emprendimiento fue su libro: *Innovation and Entrepreneurship* (Drucker, 1985). Para Drucker el emprendedor tiene que estar mentalizado de que tiene que asumir riesgos. También es importante la capacidad de



detectar oportunidades y nuevas ideas. Drucker sugiere 7 factores: estar atento a lo inesperado, aprovechar las incongruencias del mercado, estudiar las necesidades, adaptarse a las estructuras de mercado cambiantes, los cambios en la población y mentalidad de la gente, y por último saber aplicar los nuevos conocimientos.

Para innovar Drucker estima conveniente 3 cosas: analizar las oportunidades de innovación para renovar los productos cada cierto tiempo, escuchar al mercado y a los clientes, y no tener miedo a las soluciones simples. En cambio, recomienda evitar: ser demasiado sofisticado y querer llegar a todo el mundo. Drucker insiste en que puesto que vivimos en un mercado en constante cambio la mejor opción es innovar de cara a las necesidades presentes.

En definitiva, para Drucker la innovación es un proceso gradual y conlleva un aprendizaje y adaptación constante.

## 2.2 COVID-19

La enfermedad de la COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el SARS-CoV-2 que tuvo su origen en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Dicha enfermedad produce síntomas que incluyen fiebre, tos, dificultad respiratoria, fatiga y dolor muscular (LaMotte, 2020). En los casos más graves se caracteriza por producir síndrome de dificultad respiratoria aguda, sepsis, neumonía y choque circulatorio. Según la OMS esta infección es mortal entre el 0,5% y el 1% de los casos (OMS, 2020).

La transmisión del virus se produce a través de pequeñas gotas que se emiten al hablar, estornudar, toser o respirar. Estas gotas al ser emitidas por un portador del virus, que puede no tener síntomas de la enfermedad o estar todavía incubándola, pasan directamente a otra persona o se quedan en las superficies. Si una tercera persona recoge del ambiente contaminado estas pequeñas gotas y éstas toman contacto con las membranas mucosas orales, nasales y oculares, se produce el contagio.

Los efectos de la pandemia tienen mucha mayor repercusión en los grupos de personas con una edad más avanzada, y especialmente en las mujeres. Si bien es cierto que a pesar de que el número de contagios es más elevado en mujeres, el virus resulta mucho más letal en hombres (Cañelles Lopez, Campillo, & Jimenez Sarmiento, 2021).

El riesgo de infección aumenta también en las personas que tienen otros problemas de salud graves, como afecciones cardíacas o pulmonares, un sistema inmunitario debilitado, obesidad o diabetes (Mayo Clinic, 2022).

El primer caso en España fue diagnosticado el 31 de enero de 2020, y el primer fallecimiento tuvo lugar el 13 de febrero de este mismo año en Valencia (Solsona, 2020). Se estima que en 2020 la pandemia causó en España más de 80.000 fallecimientos, la gran mayoría personas de más de 65 años.

La rápida expansión de la COVID-19 provocó en España un colapso sanitario, es decir, un desbordamiento del sistema hospitalario. El virus puso estos sistemas al límite, provocando que se vieran sobrepasados y paralizados, sobre todo, por insuficiencia de infraestructuras, personal y medios necesarios para afrontar las circunstancias epidemiológicas. Fue tal este colapso que el Ministerio de Sanidad se vio obligado a contratar jubilados y estudiantes para cubrir la falta de personal (Linde & Sillio, 2020).

La expansión del coronavirus fue inesperadamente rápida, y ante dicha situación, el 14 de marzo de 2020 el Gobierno español decretó el estado de alarma en todo el territorio nacional. Dicho estado de alarma suponía una limitación de circulación a los ciudadanos a actividades esenciales, como la adquisición de alimentos y medicamentos o las visitas a centros médicos. Solo podían acudir al trabajo aquellos que lo tuviesen permitido. Todo esto hizo que la población entera tuviese que confinarse en sus lugares de residencia.

El 28 de marzo se suspendió toda actividad laboral presencial no esencial durante quince días. (Sanchez, 2020). El 2 de abril se registró el mayor número de muertes por coronavirus en un día (950). En la Ilustración 1 se puede observar la evolución diaria de los casos de COVID-19 de los años 2020 y 2021.

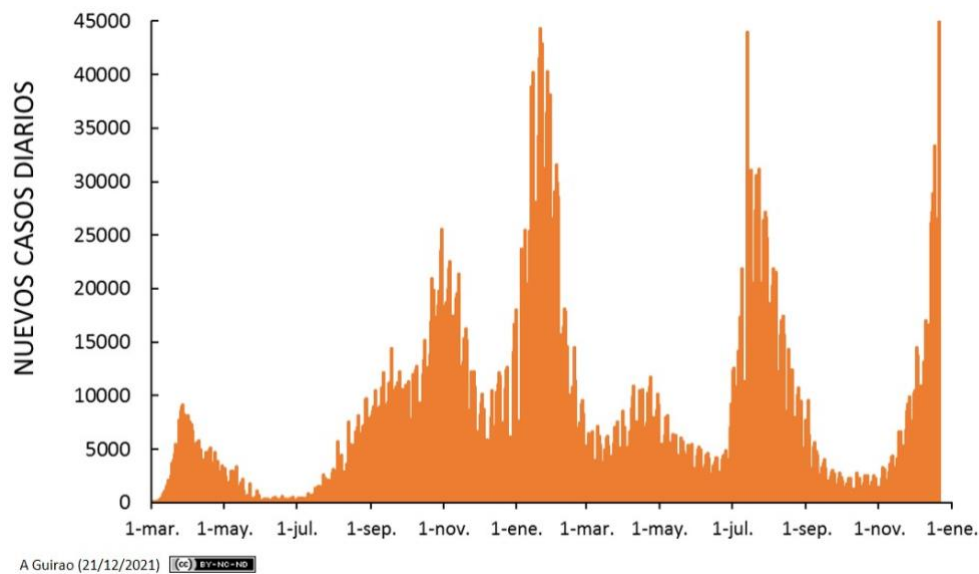


ILUSTRACIÓN 1. EVOLUCIÓN DE LOS CASOS DIARIOS DE COVID-19 EN ESPAÑA ENTRE EL 1 DE MARZO 2020 Y EL 21 DE DICIEMBRE DE 2021.

FUENTE: GUIRAO PIÑERA (2021)

Las medidas de confinamiento que se decretaron por parte del gobierno para frenar los contagios, según la ministra de Trabajo Yolanda Díaz, llevaron consigo la destrucción de 1,14 millones de puestos de trabajo entre el 12 de marzo y el 12 de mayo de 2020. Además, a finales de abril, alrededor de 3 millones de trabajadores ya se habían visto afectados por un ERTE, debido a la paralización de la economía que todo esto conllevaba (Agencia EFE, 2020).

El PIB español cayó en picado, como podemos observar en la Ilustración 2. En el primer trimestre del año un 5,2% y el consumo de los hogares un 6,6%. El desplome se agravó en el segundo trimestre, cuando el PIB bajó un 17,8%, el mayor valor desde que se contabiliza este indicador. España fue el país del mundo que sufrió la mayor recesión por culpa de la pandemia, al menos hasta mediados de 2020. Durante el verano de ese mismo año, al levantarse las restricciones en la mayor parte del país, el PIB se recuperó un 16,7%, también la mayor subida de toda la serie histórica. En total, al terminar 2020 el PIB era un 11% menor que al comenzar el año.

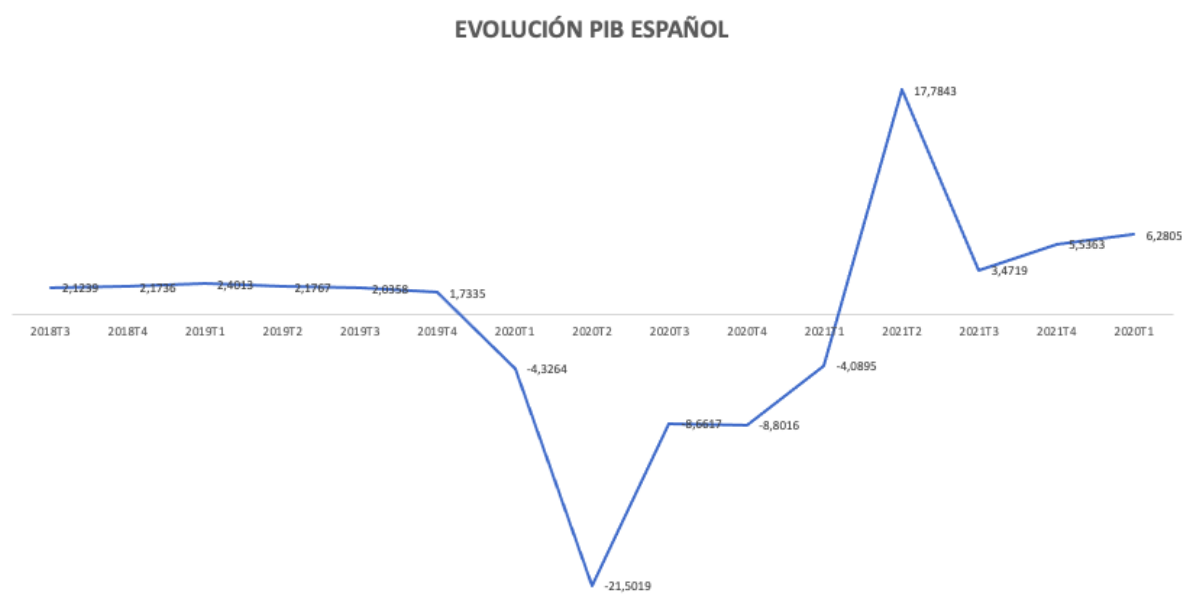


ILUSTRACIÓN 2. EVOLUCIÓN DEL PIB ESPAÑOL ENTRE 2018 Y 2022.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL INE

Uno de los motivos de la gran contracción de la economía en España tras la aplicación de las medidas restrictivas por parte del gobierno fue el gran peso de las actividades “sociales” y de las pymes en el país. Como ya se ha indicado, la actividad económica repuntó en el tercer trimestre del pasado 2020 puesto que finalizó el confinamiento, pero el proceso de recuperación se detuvo en el cuarto trimestre.

Según un informe publicado por el Banco de España, la pandemia está teniendo un impacto muy heterogéneo por grupos de trabajadores. Los efectos de esta pandemia han sido mucho más negativos en los colectivos más vulnerables, como pueden ser trabajadores jóvenes, con contrato temporal y con rentas más bajas (Arce, 2021).

La pandemia no ha tenido el mismo efecto en todos los sectores económicos. El impacto está estrechamente relacionado con la rama de actividad y el tamaño de las empresas. La caída de los ingresos fue mucho mayor en sectores donde se requiere mayor interacción social, como sería la hostelería, el ocio, el comercio e incluso el transporte. De igual forma el efecto de esta crisis se ha visto aumentado cuanto más pequeñas eran las empresas, ya que los recursos para sobrevivir eran mucho más limitados.

El Observatorio Vasco de Emprendimiento en colaboración con el Global Entrepreneurship Monitor España, realizó un estudio a través de una serie de encuestas a casi 5.000 empresarios de todo el territorio español para ver los efectos que la crisis derivada de la COVID-19 había tenido sobre el emprendimiento. Afirmaban que los efectos habían sido notorios. Un 60% de los negocios habían podido continuar con su actividad, pero el 48% ahora lo hacían en formato teletrabajo, por lo que habían tenido que readaptar su manera de trabajar (Fuentes Fuentes & Neira Gomez, 2020).

Uno de cada cuatro emprendedores se había visto obligado a cambiar su modelo de negocio, algo que dejaba clara evidencia del alto índice de adaptación e innovación que muestra el tejido empresarial español, lo cual en cierto modo tuvo un efecto “positivo”. La mayor incertidumbre por parte de los emprendedores estaba relacionada con la duración de la crisis derivada de la pandemia, y sobre todo el mantenimiento del empleo (Fuentes Fuentes & Neira Gomez, 2020). Un resumen de la mayoría de los efectos que ha provocado la pandemia se puede observar de forma más detallada en la Ilustración 3.



ILUSTRACIÓN 3. EFECTOS DE LA COVID-19 SOBRE EL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA

FUENTE: FUENTES FUENTES & NEIRA GÓMEZ (2020)

## 2.3 StartUPV

En este epígrafe se sitúa el ecosistema de emprendimiento que se encuentra dentro de la Universidad Politécnica de Valencia. Este ecosistema se conoce como StartUPV. En primer lugar, se realizará una breve introducción a los ecosistemas emprendedores y se distinguirá entre incubadoras y aceleradoras. A continuación, se describe StartUPV, prestando especial atención al modo en que los emprendedores se benefician de este entorno.

### 2.3.1 Introducción a los ecosistemas emprendedores

El concepto ecosistema de emprendimiento consta de dos términos. Por un lado, la palabra *ecosistema*. La Real Academia Española define *ecosistema* como una “comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente” (RAE, 2014). Y por otro lado, emprendimiento, el cual hemos definido previamente (Epígrafe 2.1).

Por lo tanto, se puede entender el concepto de *ecosistema de emprendimiento* como un grupo de agentes que interactúan entre sí con el fin de facilitar la creación y desarrollo de empresas, creando sinergias entre ellos.

Se puede definir también dicho concepto como un conjunto de empresas que suman sus capacidades en torno a la innovación, colaborando entre ellas para desarrollar de una forma más eficiente nuevos productos y modelos de negocio, y conseguir así la satisfacción de los clientes.

### 2.3.2 Diferencia de las incubadoras y las aceleradoras

Conviene diferenciar entre las aceleradoras y las incubadoras de empresas, ya que en muchas ocasiones se utilizan dichos términos de una forma incorrecta, o se confunden entre sí. A pesar de estar estrechamente relacionados, de cara al estudio que realizaremos es preferible distinguirlos de una manera clara. Ambos términos están vinculados con las StartUps, puesto que la creación y desarrollo de éstas, tiene lugar dentro de este tipo de ecosistemas.

Las *incubadoras* se crean con el objetivo de impulsar un proyecto de negocio, acelerar y facilitar su proceso de crecimiento y desarrollo, hacer en cierto modo más accesible la salida al mercado. Ofrecen gran variedad de servicios a los emprendedores, adaptados a sus necesidades en muy diversas áreas, desde espacios de trabajo, como coworking, hasta asesoramiento y formación personalizadas dependiendo del modelo de negocio de las startups.

El valor añadido que aportan estas incubadoras es sin duda el capital humano. La gran mayoría de ellas cuentan con importantes personalidades del mundo de los negocios, o muy relacionadas con el emprendimiento a la hora de ofrecer los servicios que anteriormente mencionábamos, como coaching, formación, asesoramiento, y en algunas ocasiones hasta se crean sinergias entre las diferentes empresas de los ecosistemas.

Todo lo anterior permite a las startups más incipientes enriquecerse de la experiencia y el conocimiento de aquellas más maduras con las que conviven en el ecosistema. Normalmente, las incubadoras incentivan la relación entre las universidades y las empresas y están respaldadas por organismos públicos, entidades gubernamentales u otras compañías privadas, y se sitúan en parques científicos y tecnológicos.

Las incubadoras realizan un estudio y evaluación de las ideas presentadas por los futuros emprendedores antes de admitirles en su ecosistema. Es necesario valorar en cada caso, entre otros aspectos, el futuro de la idea en cuestión, los recursos tecnológicos que se necesitan para llevarla a cabo, las necesidades del mercado actual y a futuro, y el nivel de innovación de la idea presentada.

Con todo el apoyo que ofrecen las incubadoras a las empresas se pretende disminuir el riesgo inherente a la creación de un nuevo modelo de negocio. Los actores participantes en el proceso de incubación reciben, recopilan y a la vez transmiten el saber hacer (*know how*) en las diversas áreas de conocimiento involucradas en el proyecto que se está emprendiendo (Carballo Barrera & Alberto Nichols, 2016).

El proceso de incubación de una empresa consta de tres fases diferenciadas sin incluir el previo filtro realizado por las organizaciones (Instituto Mexiquense del Emprendedor, 2021). Estas fases son:

- **Pre-incubación:** es la fase en la que se elabora el plan de negocio en relación a la idea principal. Es el momento en el que los emprendedores afinan hacia donde quieren orientar su modelo de negocio. En algunas ocasiones pivotan hasta encontrar su sitio en el mercado. En este momento son clave los servicios que ofrecen las incubadoras, ya que la gran mayoría de las empresas en esta primera fase necesitan asesoramiento en muchos aspectos. Es en este punto donde se constituye realmente la empresa, se consolida el equipo y los recursos necesarios, y se empieza a trabajar de una forma más estructurada. El objetivo de esta etapa es la consolidación legal de la empresa, y tiene una duración aproximada de unos seis meses, dependiendo de la madurez de las ideas de los emprendedores.
- **Incubación:** una vez se ha consolidado la idea inicial y se ha determinado el plan de acción a desarrollar para validar el modelo de negocio en el mercado, las incubadoras guían a los emprendedores en el proceso de desarrollo y el seguimiento del impacto real del proyecto. El objetivo de esta segunda etapa es conseguir asentar en el mercado el modelo de negocio y la búsqueda de financiación.

En la mayoría de los casos las startups carecen de liquidez, por lo que la incubadora ayuda a los emprendedores en el acceso a la financiación, a través de, entre muchas cosas, la organización de eventos de inversión. En algunas ocasiones la misma incubadora proporciona a los emprendedores cierta financiación mediante concursos y premios internos. Las empresas suelen permanecer en esta etapa entre 12 y 18 meses.

- **Post-incubación:** en esta fase final es cuando se analiza la evolución del producto/servicio ya presente en el mercado. Se hace un estudio de la viabilidad a medio y largo plazo y es cuando se consolida el proyecto. En este caso la incubadora vigila y asesora sobre el desarrollo de la empresa en el mercado, con el objetivo de conseguir así un mayor éxito. Pese a que la duración estimada es de 6 a 12 meses, la startup realmente nunca se desvincula del todo de la incubadora. Se crea una relación muy favorable para ambas partes, ya que, por un lado, el ecosistema se beneficia de poder contar con el asesoramiento a futuras empresas por parte de emprendedores experimentados, y estos últimos siguen teniendo el apoyo de la incubadora.

El proceso de asesoramiento a emprendedores que siguen las incubadoras se muestra en la Ilustración 4.



ILUSTRACIÓN 4. PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La diferencia principal entre las *incubadoras* y las *aceleradoras* es que estas últimas incluyen en sus procesos a empresas que ya tienen un modelo de negocio consolidado, la gran mayoría de ellas operativas en el mercado. El objetivo principal de las aceleradoras es lograr tasas de crecimiento del negocio elevadas en el menor tiempo posible para asegurar la supervivencia de la empresa. En estos casos la duración del programa de aceleración está estipulada de

antemano, es decir, hay una duración determinada que varía según la aceleradora, debido a que cada una puede estar enfocada a un sector de mercado concreto (Argudo, 2017).

En todos los programas que ofrecen las aceleradoras, las empresas cuentan también con una gran variedad de servicios, entre los que se encuentran asesoramiento, acceso a mentores expertos en el mundo de los negocios, un espacio de trabajo compartido con otras startups, formación continua, tecnología necesaria para llevar a cabo su modelo de negocio, y en ocasiones una pequeña financiación inicial, que se conoce como el *seed funding*, o incluso la oportunidad de presentarse a inversores.

Los procesos de aceleración pueden ser con o sin fines lucrativos. Algunos programas cuentan con acuerdos de colaboración con *Venture Capital* o *Business Angels*. Los *Business Angels* son personas que invierten capital en la fase inicial de compañías emergentes a cambio de participaciones en su capital social y que normalmente también ejercen de mentores y ofrecen su consejo y experiencia a los emprendedores (BBVA, 2018). También los acuerdos de colaboración pueden firmarse con corporaciones, universidades, organizaciones no gubernamentales o gobiernos locales.

Para finalizar el proceso, todas las aceleradoras tienen en común la última etapa, un *Demo Day*. Consiste en un evento privado que organiza la propia aceleradora con las startups que han participado en dicha convocatoria del programa. En este evento las empresas presentan sus proyectos ante un foro de inversores privados y fondos de inversión con el fin de encontrar la financiación necesaria para impulsar el negocio y consolidarse en el mercado.

Con este Demo Day finaliza el proceso de aceleración de las empresas. Otra de las diferencias frente a las incubadoras es que algunas de las empresas, desde este momento, sí que se desvinculan del ecosistema, aunque depende también de la política que siga la aceleradora. (Carazo Alcalde, 2019)

### **2.3.3 Ecosistema de emprendimiento StartUPV**

Una vez se han definido los conceptos anteriores, me adentraré ahora en el ecosistema de emprendimiento que se encuentra en la Universidad Politécnica de Valencia, y sobre el se realizará el estudio de casos reales, *StartUPV*.

StartUPV se define como un programa de incubación y aceleración de startups creadas por estudiantes y egresados de la UPV. Se conoce como el lugar donde las startups dan sus primeros pasos, se establecen en el mercado y se consolidan como empresas. (StartUPV, 2018)

El ecosistema se creó en el año 2012, impulsado por IDEAS UPV bajo el *Plan de Emprendimiento Global poli[EMPRENDE]* de la universidad (Ideas UPV, 2020). Al inicio, consistía en un pequeño coworking en el que incubar y acelerar iniciativas emprendedoras de los estudiantes. Estaba situado en la Casa del Alumno y contaba con tan solo 6 proyectos. Pero con el tiempo se ha convertido en un programa con un objetivo definido: acompañar a los diferentes emprendedores desde la fase inicial de la idea de negocio en las escuelas, hasta la consolidación en el mercado.



En 2012 comenzó la incubación de proyectos liderados por alumnos y egresados de la universidad en un espacio habilitado como coworking, que se denominó “Espacio emprendedor” (Ideas UPV, 2015).

Como podemos observar en la Ilustración 6, en tan solo un año el ecosistema ya contaba con más de 50 proyectos y se había establecido en los 3 campus de la universidad: Valencia, Alcoy y Gandía. Es en dicho año también cuando se consiguió un espacio dedicado exclusivamente para la incubación de proyectos, de acuerdo con la política rectoral “#17 Diseñar y poner en marcha una red de espacios de incubación de empresas en centros y en la CPI”, en esta ocasión, situado en la Ciudad Politécnica de la Innovación (Edificio 9B), el cual podemos encontrar situado en el mapa de la Ilustración 5 (Ideas UPV, 2015).



ILUSTRACIÓN 5. STARTUPV SITUADO EN EL PLANO 2D DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.

FUENTE: UPV (2022)

En 2014 se creó la *Red de Centros StartUPV*, que sigue vigente en la actualidad, y consiste en un espacio en todas las escuelas de la universidad donde los alumnos pueden reunirse y desarrollar sus ideas de negocio, como un previo paso a su entrada en el ecosistema.

La consolidación del ecosistema continuó en 2015, llegando a incubar más de 80 proyectos/empresas.

En el año 2016 desapareció el espacio de trabajo de La Casa del Alumno de la universidad pero se añadió un nuevo espacio ubicado en el edificio 8H, a la vez que se continuaba consolidando el espacio en las escuelas, y la colaboración de los técnicos de IDEAS en cada uno de los centros. Se incubaron a lo largo del año un total de 74 proyectos.

Con el nuevo espacio, se asentó el ecosistema y en 2017 se creó una nueva estrategia de incubación. Dicha estrategia consiste en programa guiado con diferentes etapas que se conocen como: prototipo, validación, consolidación y crecimiento. Se estructura en 3 fases diferentes y

no es hasta 2018 cuando se añadió un paso previo a este programa, la pre-incubación. En este año ya sumaban un total de 210 empresas incubadas en el ecosistema.

En 2019 tiene lugar un hecho muy relevante. Tres de las startups que estaban siendo incubadas en el ecosistema, consiguen superar todas las fases. Se puede observar en la Ilustración 6 que, *Closca*, *Pyro* y *Yeeply* se convierten así en las primeras empresas en completar todas las fases el programa.

Debido al COVID-19 en el 2020, es necesario adaptar los servicios ofrecidos a los emprendedores a la situación de pandemia global, por lo que pasan a ofrecerse de manera virtual.

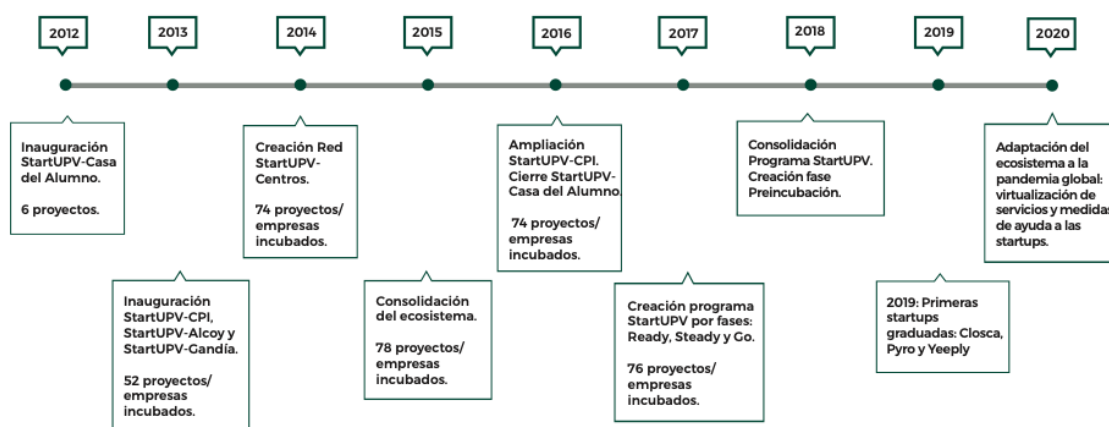


ILUSTRACIÓN 6. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE STARTUPV.

FUENTE: UPV (2020)

En el 2021 el ecosistema StartUPV cuenta con un total de 26 empresas estructuradas en 3 fases, las cuales se presentan en el apartado siguiente.

StartUPV ofrece numerosos servicios, entre los cuales se encuentran:

- **Un espacio de trabajo.** En este caso las startups cuentan con diferentes opciones dependiendo de la fase en la que se encuentren. Disponen de un espacio en alguna de las facultades de la universidad aquellas que estén desarrollando aún su idea de negocio. Seguido de esto disponen de un espacio en el coworking del edificio 9B. Y por último se les ofrece también la posibilidad de contar con un despacho propio en este mismo edificio a los emprendedores con empresas en fases más avanzadas.
- Gran variedad de **recursos e infraestructuras**, además de acceso a todas las instalaciones de la universidad. El edificio 9B, donde se ubica StartUPV, ofrece recursos a los proyectos y empresas: salas de reuniones, zonas de descanso, cabinas

insonorizadas, salas de formación, comedor, taller, almacén, acceso a internet gratuito, posibilidad de acceso 24/7, servicio de correos, servicio de limpieza, servicio de seguridad, parking gratuito, acceso a biblioteca UPV, acceso al Servicio de Deportes UPV, acceso al servicio general de asistencia sanitaria UPV, etc.

- **Formación** específica, enfocada y adaptada a la fase en la que se encuentre la startup, con el objetivo de cubrir las necesidades de cada una de ellas. A través de *bootcamps* y lo que se conoce como *StartUPV academies* se empieza a crear la cultura del ecosistema. Además de recibir ayuda para crecer en sus propios proyectos, se crean sinergias y relaciones entre las empresas del ecosistema.

Los *Academies* son píldoras formativas de emprendedor a emprendedor con temáticas necesarias y decididas por las propias empresas incubadas en el ecosistema, con el fin de que los emprendedores compartan sus experiencias y sus conocimientos con el resto de los compañeros.

- **Networking.** Tanto entre las empresas que se encuentran en el ecosistema, como con las empresas que han formado parte de él en un pasado se crean sinergias y se apoyan unas a otras. También se facilita el contacto con las Administraciones Públicas, empresarios, empresas privadas y las cátedras que tiene la UPV.
- **Premios.** Mediante la realización de concursos en cada fase, los emprendedores pueden optar a ayudas económicas.
- **Financiación.** Las empresas reciben por parte del ecosistema información y facilidades de acceso a la financiación tanto pública como privada. Gran parte del valor que aporta StartUPV a los emprendedores viene dado por la cantidad de eventos y premios que se celebran, de la mano de IDEAS UPV, donde no solo se les facilita a las empresas en cierto modo financiación, sino también se les proporciona visibilidad en el mundo empresarial, como el *InDay*, en el cual los emprendedores se reúnen con diferentes inversores y presentan sus modelos de negocio con el objetivo de conseguir financiación.
- **Eventos.** Como comentado en el punto anterior, IDEAS UPV y StartUPV son los encargados de organizar numerosos eventos a lo largo del año, adaptados a todas las startups que forman el ecosistema. Además también se celebran eventos para alumnos de la UPV que todavía no están dentro del programa, pero están interesados en el mundo del emprendimiento, como por ejemplo los think[EMPRENDE].
- **Mentorizaje y asesoramiento** por parte de expertos en la materia de cada una de las empresas, y un control de hitos personalizado y adaptado a cada empresa. Los

emprendedores cuentan con un servicio de coaching empresarial, para la ayuda a la internacionalización y búsqueda de socios, además de apoyo en la comunicación.

- Servicios de **comunicación e internacionalización**. El ecosistema da visibilidad a las startups y a sus éxitos, por ejemplo, a través de programas de radio. Además, desde el año 2018 existe el “Servicio de asesoramiento en comunicación” que ofrece a las startups ayuda relacionada con: prensa, reputación online, redes sociales, web, medios de comunicación, planes de marketing, campañas, publicidad, imagen de marca, visibilidad, etc.
- **Teambulding** en el propio ecosistema cuentan con una herramienta propia, “TeamerUp”, para facilitar la ampliación de los equipos, creando sinergias entre muchas de las empresas.

Para dar apoyo a todos estos servicios, el ecosistema cuenta con un equipo profesional muy experimentado vinculado directamente con IDEAS UPV. Encontramos en este equipo principalmente:

- 6 técnicos de asesoramiento, cuya función es dar apoyo a los emprendedores desde la fase de pre-incubación en las escuelas, hasta que finaliza el programa. Se encuentran en el espacio de IDEAS UPV y se encargan de organizar todos los premios y jornadas de emprendimiento de la universidad. Entre ellos se encuentran Julián Talón, María José Ramírez, Daniel Martínez, Inmaculada Villalonga, Óscar Morant y Lucía Pérez.
- 3 personas encargadas del ecosistema StartUPV, los cuales están en contacto directo con los emprendedores durante todo el programa. Se encargan de la selección de startups en cada una de las fases, seguimiento y asesoramiento en las escuelas, control de hitos y gestión del ecosistema. Estos son Israel Griol, Lorena Pedrós y Laura Lucas.

Coordinando todo este equipo, hay una jefa de sección, María Márquez. Toda esta iniciativa de fomento y apoyo al emprendedor está vinculada al *Vicerrectorado de Estudiantes y Emprendimiento* de la UPV, a cargo de la vicerrectora M. Esther Gómez Martín.

En definitiva, el ecosistema emprendedor de la UPV consiste en dar apoyo a los estudiantes durante su trayectoria académica y personal en la Universidad, asegurando la calidad de los servicios que se ofrecen, y sirviendo de enlace con las unidades responsables de orientación, docencia, matrículas, becas, ayudas sociales y representación estudiantil, entre otras. Esta labor de apoyo se realiza a través de un equipo de técnicos especializados.

Cabe recalcar que en este ecosistema de emprendimiento también se encuentran las Spin-off. Se considera Spin-off aquellas iniciativas empresariales en las que el promotor/a pertenece a alguno de los elementos de la Universidad, Centros de Investigación Públicos y OPIS. (UPV, 2020)

En este contexto, una SPIN-OFF UPV es aquella empresa que:

- inicia y desarrolla su proceso de creación en el marco reglamentario sobre creación de empresas de base tecnológica de la UPV
- cuenta entre sus promotores con investigadores de la UPV
- y cuya actividad económica principal se basará en la explotación de derechos de propiedad intelectual o industrial (DPI-I) cuya titularidad corresponde a la UPV y le sean transferidos.
- La UPV puede participar o no como socia

Puesto que el objetivo de este TFG está enfocado a las startups exclusivamente, las spin-off de StartUPV quedarán fuera del estudio llevado a cabo en este proyecto.

### 2.3.4 Fases del programa StartUPV

Se ofrecen cuatro programas de incubación y aceleración de startups en función de la fase en la que se encuentran las diferentes startups: *Fase Preincubación*, *Fase Ready*, *Fase Steady* y *Fase Go*. A lo largo de estas 4 fases los emprendedores van avanzando y desarrollando su modelo de negocio, recibiendo en todo momento la ayuda necesaria para facilitar dicho proceso.

La fase **Preincubación o Stand Up** es la fase “prototipo”. Está enfocada sobre todo a los estudiantes de las escuelas que tienen una idea de negocio en mente, pero todavía no han empezado a desarrollarla. Como se observa en la Tabla 2, se les ofrece asesoramiento y un espacio en cada una de las facultades de la universidad, StartUPV Centro, para que consigan darle forma, creando primeros prototipos y haciendo validaciones del modelo de negocio.

En muchas ocasiones, la creación de dichos modelos de negocio viene de iniciativas creadas por *IDEAS UPV* como por ejemplo, think[EMPRENDE]. Este evento consiste en una jornada donde los técnicos de *IDEAS UPV* acuden a las escuelas para informar a los alumnos de los servicios que se ofrecen, y en algunas ocasiones acuden también al evento emprendedores del ecosistema para contar su propia experiencia como se puede ver en la Ilustración 7. Los emprendedores tienen la oportunidad de participar en concursos, para dar visibilidad a su idea y conseguir ayudas económicas, que faciliten el desarrollo de la idea de negocio.



#### THINK 12 DE FEBRERO 2020

TITULACIÓN: Grado en Ingeniería Química

CURSO: 1º

ASIGNATURA: Empresa y economía Industrial

PROFESOR: Manuel Expósito

EMPRENDEDOR: Xavier Linares OHHNA

ASISTENTES: 46 - LUGAR DE REALIZACIÓN: F4SG

ILUSTRACIÓN 7. EVENTO THINK[EMPRENDE] CELEBRADO EN 2020.

FUENTE: IDEAS UPV (2020)

En esta fase los estudiantes se encuentran en contacto directo con las startups del ecosistema, teniendo acceso así a asesoramiento por parte de los emprendedores.

TABLA 2. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN PRE-INCUBACIÓN

SERVICIOS STARTUPV EN PRE-INCUBACIÓN	
<b>Espacio de trabajo</b>	StartUPV Centros – pre-incubación en la escuela
<b>Formación específica</b>	Think[EMPRENDE], Day/Week[EMPRENDE], Curso de iniciación a la empresa, MSA
<b>Networking</b>	Contacto con las StartUps del ecosistema StartUPV
<b>Premios y ayudas</b>	Challenge IDEAS UPV, StartUPV 2k, Concurso 5U, Premios Cátedra de Cultura Directiva y Empresarial
<b>Mentorizaje</b>	Asesoramiento de los técnicos de IDEAS UPV, mentoring de los propios emprendedores
<b>Comunicación</b>	Visibilidad de startups y éxitos, asesoramiento de comunicación en prensa
<b>Team Building</b>	TeamerUp, SIE, Prácticas UPV

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La siguiente fase del programa, **Ready o “Stand up to Start up”**. Se encuentran en ella todos aquellos proyectos y empresas que están construyendo y validando un modelo de negocio. Durante un año entero, están en contacto directo con el mercado, probando y validando hipótesis, pivotando en caso de no conseguir el resultado esperado hasta conseguir el modelo de negocio más efectivo.

Durante ese primer año, las empresas cuentan con espacio en el coworking situado en el edificio 9B como comentado anteriormente, que consiste en un espacio de trabajo compartido con el resto de las empresas del ecosistema en su misma fase. Además de numerosos servicios como se observa en la Tabla 3, entre los que se encuentran programas de formación específica para desarrollar las habilidades de cada uno de los integrantes del grupo, diferentes premios para la obtención de ayudas, asesoramiento proporcionado tanto por los técnicos de IDEAS UPV como por sus compañeros de ecosistema y un control de hitos adaptado al proyecto empresarial.

Para acceder a esta fase del programa, las startups se presentan a lo que se conoce como *day[ZERO]Ready*, que se celebran en febrero y septiembre de cada año, donde son seleccionadas por los técnicos de StartUPV.

TABLA 3. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN FASE READY

SERVICIOS STARTUPV EN READY	
<b>Espacio de trabajo</b>	Gratis 1 año en Coworking
<b>Formación específica</b>	Bootcamp, finanzas, pitch, estrategia de ventas, StartUPV Academies MSA
<b>Networking</b>	Entre empresas de StartUPV, con Administraciones Públicas, empresas y cátedras de empresa
<b>Premios y ayudas</b>	IDEAS UPV (LEAN), StartUPV 2k, Concurso 5U
<b>Mentorizaje</b>	Asesoramiento de los técnicos de IDEAS UPV, mentoring de los propios emprendedores y expertos y control de hitos
<b>Comunicación</b>	Visibilidad de startups y éxitos, asesoramiento de comunicación e internacionalización y búsqueda de socios
<b>Team Building</b>	TeamerUp, SIE, Prácticas UPV

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el año 2021, en esta fase había un total de 12 empresas. A continuación, en la Tabla 4 se encuentra el nombre de cada una de ellas, sector al que pertenecen y sitio web.

TABLA 4. EMPRESAS DEL ECOSISTEMA STARTUPV EN FASE READY EN 2021.

STARTUPS EN FASE READY	SECTOR	SITIO WEB
AGRARIÍ	Agroalimentario	<a href="http://agrari.es">agrari.es</a>
AULÉ	Material deportivo	-
BINARTIS	Bioteología médica	<a href="http://binartis.com">binartis.com</a>
BUYCLICK	E-commerce / B2C	<a href="http://buyclick.es">buyclick.es</a>
COTOTO WIFI	Telecomunicaciones	<a href="http://cototowifi.org">cototowifi.org</a>
ECULTUM	EdTech	<a href="http://ecultum.com">ecultum.com</a>
GLISSANDOO	Music Tech	<a href="http://glissandoo.com">glissandoo.com</a>
LA TIENDA DEL APICULTOR	E-commerce apicultura	<a href="http://latiendadelapicultor.com">latiendadelapicultor.com</a>
RADAR SALUD	Salud Digital	<a href="http://radarsalud.es">radarsalud.es</a>
SENSORIA BIOCARE	Electrónica de consumo	<a href="http://sensoriabiocare.com">sensoriabiocare.com</a>
SMART FOOTWEAR SPORT	Salud	<a href="http://smartfootwearsport.com">smartfootwearsport.com</a>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La fase **Steady, Start Up to Scale Up** es la fase de consolidación. Se encuentran las startups más avanzadas del programa. El objetivo consiste en pasar de proyectos temporales a empresas de éxito. A esta fase se puede acceder, o bien habiendo superado la fase anterior, *Ready*, o bien habiendo superado el proceso de selección de una de las convocatorias de DayZero. De igual forma, se ofrecen distintos servicios a las empresas adecuados a las necesidades existentes en dicha fase, como los que se encuentran en la Tabla 5.

TABLA 5. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN FASE STEADY

SERVICIOS STARTUPV EN STEADY	
<b>Espacio de trabajo</b>	Oficina individual
<b>Formación específica</b>	Búsqueda de inversión, gestión de talento, StartUPV Academies MSA
<b>Networking</b>	Entre empresas de StartUPV, con AAPP, empresas y cátedras de empresa, programa corporate
<b>Premios y ayudas</b>	IDEAS UPV (CREA), Concurso 5U, Premios de Cátedra de Cultura, Tech Transfer UPV
<b>Mentorizaje</b>	Asesoramiento de los técnicos de IDEAS, mentoring de emprendedores y expertos, control de hitos y asesoramiento avanzado externo
<b>Comunicación</b>	Visibilidad de startups y éxitos, asesoramiento de comunicación e internacionalización y búsqueda de socios
<b>Team Building</b>	TeamerUp, SIE, Prácticas UPV

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En este caso, en el 2021 en fase Steady había un total de 7 empresas, las cuales están identificadas junto al sector al que pertenecen y su sitio web en la Tabla 6.



TABLA 6. EMPRESAS DEL ECOSISTEMA STARTUPV EN FASE STEADY EN 2021.

STARTUPS EN FASE STEADY	SECTOR AL QUE PERTENECEN	SITIO WEB
<b>BOUNSEL</b>	LegalTech/Software	<a href="http://bounsel.com">bounsel.com</a>
<b>COSMOS</b>	IoT para la construcción	<a href="http://www.cosmosengineering.es">www.cosmosengineering.es</a>
<b>HOSPITALER INGENIEROS</b>	Construcción e instalaciones	<a href="http://hospitaler.es">hospitaler.es</a>
<b>JOURNIFY*</b>	Smart Mobility	<a href="http://journify.es">journify.es</a>
<b>PROYECTO A*</b>	Educación	<a href="http://proyectoa.es">proyectoa.es</a>
<b>SALIR CON ARTE</b>	Ocio y cultura	<a href="http://salirconarte.com">salirconarte.com</a>
<b>SOLATOM</b>	Energías renovables	<a href="http://solatom.com">solatom.com</a>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tras un año trabajando en el coworking en la fase previa, las empresas pueden disponer de una oficina privada adaptada a sus necesidades por un año más, donde consolidarán su modelo de negocio y tratarán de escalar hacia la última fase del programa, la **Fase Go**.

Durante esta fase, se busca alcanzar la estabilidad y conseguir una cuota de mercado considerable, para facilitar así el acceso a nuevos mercados y a financiación tanto pública como privada.

A esta fase solamente acceden empresas que consiguen superar los hitos correspondientes de la fase anterior, y se les ofrece la posibilidad de permanecer en el ecosistema hasta tres años más, durante los cuales ofrecen asesoramiento a las startups más maduras del entorno. De igual manera, siguen teniendo acceso a los servicios que les proporciona el ecosistema. En este caso se pueden ver a continuación en la Tabla 7.

TABLA 7. SERVICIOS QUE OFRECE STARTUPV EN FASE GO

SERVICIOS STARTUPV EN GO	
<b>Espacio de trabajo</b>	Oficina individual
<b>Formación específica</b>	Formación a la carta, StartUPV Academies MSA
<b>Networking</b>	Entre empresas de StartUPV, con Administraciones Públicas, empresas y cátedras de empresa, programa corporate
<b>Premios y ayudas</b>	IDEAS UPV (AVANZA), Tech Transfer UPV

<b>Mentorizaje</b>	Asesoramiento de los técnicos de IDEAS, mentoring de emprendedores y expertos, control de hitos y asesoramiento avanzado externo
<b>Comunicación</b>	Visibilidad de startups y éxitos, asesoramiento de comunicación e internacionalización y búsqueda de socios
<b>Team Building</b>	TeamerUp, SIE, Prácticas UPV

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el 2021, se encontraban en esta fase las 7 empresas más consistentes del ecosistema indicadas en la Tabla 8.

TABLA 8. EMPRESAS DEL ECOSISTEMA STARTUPV EN FASE GO 2021.

STARTUPS EN FASE GO	SECTOR AL QUE PERTENECEN	SITIO WEB
<b>COVERWALLET</b>	InsurTech	<a href="http://coverwallet.com">coverwallet.com</a>
<b>DYGMA*</b>	Hardware/Ordenadores	<a href="http://dygma.com">dygma.com</a>
<b>EXPONENTIA*</b>	Consultoría tecnológica	<a href="http://exponentiateam.com">exponentiateam.com</a>
<b>HOMYSPACE</b>	PropTech	<a href="http://homyspace.com">homyspace.com</a>
<b>MUNDOARTI</b>	Arte y cultura	<a href="http://mundoarti.com">mundoarti.com</a>
<b>ROASHUNTER*</b>	Performance marketing	<a href="http://roashunter.com">roashunter.com</a>
<b>VIROMII</b>	Innovación/Desarrollo de negocio	<a href="http://viromii.com">viromii.com</a>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se ha mencionado anteriormente, Closca, Pyro y YeePLY son las 3 primeras empresas en superar las fases del programa. Con ellos se inauguró el “Wall of Fame” del ecosistema, que consiste en un espacio en las instalaciones del ecosistema donde se coloca una placa en memoria de todas las empresas que consiguieron superar las fases, y han ido abandonando el ecosistema. En la Tabla 9 se recoge información de estas 3 empresas.

Closca es una empresa perteneciente al sector “Textil y Moda”. Se definen a sí mismos como una empresa que “crea productos físicos y digitales que inspiran el cambio para crear un futuro mejor para todos. Productos que nacen de retos urgentes que debemos afrontar como humanidad” (Ferrando, s.f.). Actualmente tienen 3 productos en el mercado: Closca Helmet,

Closca Bottle y Suro. También ofrecen la aplicación: Water App, que indica donde se puede rellenar la botella de agua, y así reducir el consumo de botellas de plástico.

Pyro Fire Extintion pertenece al sector de “seguridad en incendios forestales”. La empresa está especializada en el diseño y fabricación de productos aplicados al campo de extinción control de incendios forestales con el objetivo de introducir nuevas herramientas que permitan realizar acciones más seguras, con mayor control y eficacia en la protección de los espacios naturales frente a la amenaza de los incendios forestales.

Y finalmente YeePLY, una empresa dedicada a la consultoría informática. Ayudan a las empresas a encontrar el equipo para desarrollar sus proyectos tecnológicos, adaptándose a sus necesidades tanto tecnológicas, como económicas.

TABLA 9. PRIMERAS EMPRESAS EN SUPERAR TODAS LAS FASES DEL PROGRAMA.

STARTUPS	SECTOR	SITIO WEB	LOGO
CLOSCA	Textil y moda	<a href="http://www.closca.com">www.closca.com</a>	
PYRO	Seguridad en incendios forestales	<a href="http://www.pyro.es">www.pyro.es</a>	
YEEPLY	Consultoría informática	<a href="http://www.yeeply.com">www.yeeply.com</a>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## 2.4 Preguntas de investigación

Analizando sobre en qué aspectos se requería un mínimo conocimiento previo para comenzar a formar una startup, y cuales de estos se podrían haber visto más afectados por la COVID-19, finalmente decidí estructurar mi trabajo en torno a las 3 áreas.

Schumpeter hacia mucho hincapié en la necesidad de tener ideas e innovar. Sin embargo, el emprendedor actual necesita financiación para sacar adelante su proyecto. Me gustaría profundizar en la importancia que los emprendedores dan a la financiación.

Tanto Schumpeter como Drucker subrayan la importancia del factor humano del emprendedor como motor de la economía. No obstante, en un mercado cada vez más complejo el emprendedor tiene que saber rodearse de un equipo de gente con cierto espíritu emprendedor. Luego además de desarrollar ideas el emprendedor también tiene que saber hacer equipo. Este es el segundo punto que me gustaría aclarar en la investigación.

Por último, Drucker destaca especialmente la mentalidad de asumir riesgos. Pero esta capacidad depende mucho de las circunstancias. Tras la pandemia, la gestión de la incertidumbre ha supuesto un reto inesperado para las empresas y particularmente para las startups. En este TFG quisiera conocer mejor la forma en que los emprendedores han tenido que enfrentarse a esta situación relacionada con la gestión de riesgos.

Teniendo en cuenta estas consideraciones planteo las siguientes preguntas de investigación:

PI1: ¿Hasta qué grado la financiación de la startup ha condicionado (o condiciona) la puesta en marcha de la idea inicial?

PI2: En la fase de crecimiento de una startup, hay que incorporar gente ajena a la idea inicial. ¿Qué cualidades se buscan en una nueva incorporación al equipo de trabajo, dado que en una startup se pide una gran versatilidad de funciones al inicio?

PI3: Emprender implica siempre asumir una serie de riesgos. ¿De qué modo los directivos de una startup afrontan o gestionan los riesgos que conllevan abrir una empresa nueva?

Para responder a cada una de las preguntas se ha seleccionado el método que mejor se adecúa a la investigación. Dicha metodología procederé a explicarla en el siguiente apartado del TFG.

# 3. Metodología

Con la intención de abordar las tres preguntas de investigación opté por darle un enfoque cualitativo a la investigación. En concreto, llevé a cabo entrevistas en profundidad a una serie de emprendedores. El motivo por el que elegí la metodología cualitativa es porque permite profundizar en el fenómeno del emprendimiento desde el punto de vista del protagonista. Esta perspectiva proporciona datos reales y experiencias personales de individuos que se encuentran inmersos en el proceso de emprender, desde las cuales se podrá responder a las preguntas de investigación con solidez. Este tipo de información habría sido muy difícil de conseguir a través de métodos cuantitativos. Además, será un material muy adecuado desde el que proponer pautas realistas para orientar el problema de la incertidumbre del emprendedor.

Una vez realizadas las entrevistas en profundidad, procedí a su transcripción y posterior análisis cualitativo. La herramienta que empleé para este análisis ha sido el software Atlas.ti. Este programa facilita la gestión de las citas y el manejo de grandes volúmenes de texto.

Este epígrafe se desarrollará siguiendo el siguiente esquema: se presentará el método cualitativo de la “entrevista en profundidad”. Una vez terminadas las consideraciones metodológicas, se describirá el proceso de investigación que se ha seguido, en general, para detallar después cada una de las fases: prueba piloto para formarme en la técnica de entrevistas, criterios de selección de los participantes, resultados de los contactos, breve descripción de los emprendedores entrevistados y el guion de la entrevista en profundidad. Después se procederá a presentar la herramienta Atlas.ti con la que se ha realizado el análisis cualitativo de las transcripciones de las entrevistas

## 3.1 Entrevistas en profundidad

El objetivo de la entrevista en profundidad, también llamada entrevista semiestructurada, es conseguir averiguar qué piensa y cómo se siente el entrevistado, con el fin de acercarse más a sus ideas y perspectivas, y de ese modo captar su punto de vista en cuanto al tema estudiado. Esta técnica ayuda al investigador a indagar en la complejidad de la actividad y las preocupaciones del entrevistado (Aaker, Kumar, & Day, 2001). Se utiliza sobre todo para analizar y conseguir datos sobre objetos de estudio que no pueden ser directamente observados o medidos mediante una investigación de carácter cuantitativo.

Conviene que la interacción entre el entrevistador y participante cree un clima de confianza para que la persona entrevistada no se sienta “atacada” con las preguntas ni sienta que se invade su privacidad. Sentimientos, experiencias personales y comportamientos que condicionen sus respuestas son datos que tienen gran importancia cuando se quiere conocer mejor las motivaciones del comportamiento humano. Cuanto más ambiguos sean los estímulos que recibe el entrevistado, más emociones e implicación se conseguirá, ya que cuanto más estructurada sea la entrevista, menor capacidad de elección tendrá el entrevistado puesto que se verá limitado por el diseño preestablecido por el investigador. Por lo tanto, un estímulo que esté más bien poco estructurado le otorga al entrevistado una amplia gama de alternativas donde elegir sus propias interpretaciones y desde donde estructurará sus respuestas. Justamente eso es lo que interesa en este tipo de investigación cualitativa: obtener una amplia gama de información que a priori no se puede fijar completamente pero que tiene un alto valor interpretativo (Aaker, Kumar, & Day, 2001).

En el presente TFG se eligió el método de la entrevista en profundidad porque se consideró que tendría más valor la experiencia de gente que está viviendo el emprendimiento en primera persona que datos cuantitativos analizados normalmente a gran escala, ya que el objetivo era elaborar recomendaciones para futuros emprendedores.

## 3.2 Descripción del proceso de trabajo

Con el objetivo de desarrollar el proyecto de la forma más eficiente posible se establecieron una serie de “fases” o “etapas”. Las fases que se han llevado a cabo para realizar el TFG están indicadas en la Ilustración 8 y se detallan a continuación.

En primer lugar, tras haber generado una batería de preguntas lo suficientemente amplia para abordar todas las cuestiones, procedí a la selección de las que iban a ser las preguntas de investigación.

Antes de enfrentarme a las entrevistas con los emprendedores, decidí realizar una fase piloto. Para ello realicé una entrevista a un compañero de trabajo de mi madre. De ese modo fui capaz de familiarizarme con la técnica de las entrevistas en profundidad.

El siguiente paso fue definir los criterios de selección de los entrevistados. Puesto que las entrevistas se enfocaban a unas áreas de estudio concretas, los emprendedores debían de cumplir una serie de requisitos para así asegurar unas conclusiones bien fundamentadas.

Habiendo definido los criterios de selección, de entre todos los emprendedores del ecosistema StartUPV elegí aquellos con los que se iba a contactar.

Conseguí concertar 7 entrevistas y procedí a realizarlas. Las entrevistas fueron todas en persona, menos una, que fue vía zoom. Todas ellas se grabaron con el fin de poder realizar la siguiente fase, la transcripción de las mismas.

Una vez había realizado y transcrito todas las entrevistas, proseguí con el análisis cualitativo de los datos. Para ello, me descargué la herramienta informática Atlas.ti. Realicé un primer proyecto de prueba, y después importé todos los documentos relacionados con la investigación.

Tras analizar los resultados obtenidos realicé la discusión de los resultados. Y finalmente conseguí recopilar una serie de recomendaciones. La mayoría de ellas estaban enfocadas a las 3 áreas de estudio, y, además, algunas de ellas se enfocaron a la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, a modo de propuestas para fomentar en mayor medida el emprendimiento.

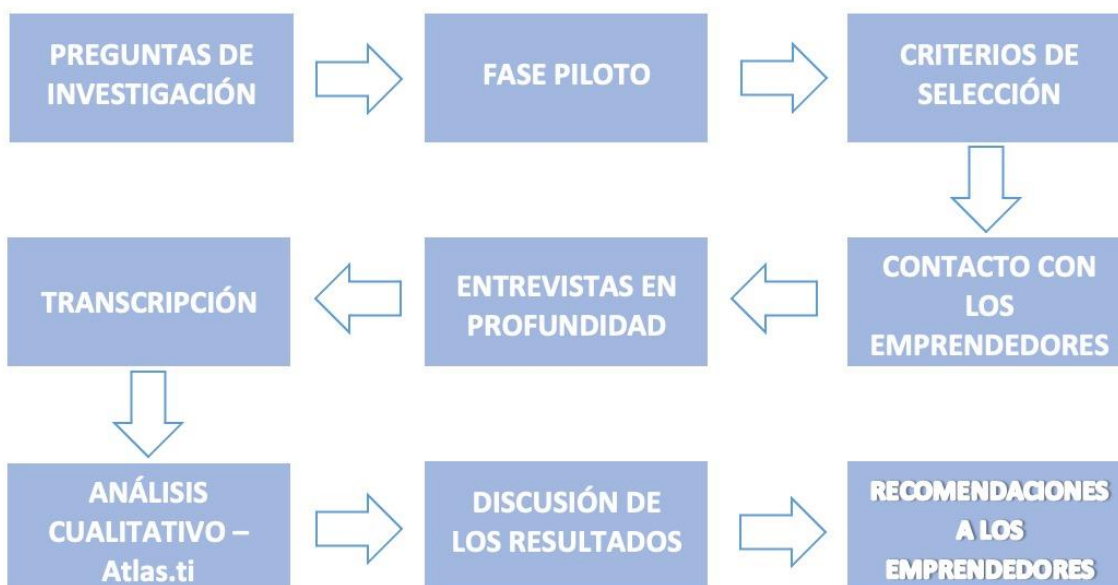


ILUSTRACIÓN 8. PROCESO DE ANÁLISIS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Puesto que ya se han explicado las preguntas de investigación, a continuación, en el siguiente apartado expondré en que consistió la fase piloto.

## 3.3 Fase piloto

Debido a que nunca había realizado una entrevista en profundidad, llevé a cabo una entrevista piloto previa para familiarizarme con la técnica y poder aprovechar al máximo las entrevistas futuras con los emprendedores.

El objetivo de esta entrevista para mí fue aprender a dirigir al entrevistado hacia los temas clave objeto de investigación. También pretendía aprender a crear el clima de confianza que facilitara una conversación distendida.

Seleccioné a una persona de mi entorno con la que no tuviese un grado elevado de confianza para simular las futuras situaciones a las que me iba a enfrentar en la realización del TFG, es decir, porque después tendría que entrevistar a personas sobre temas importantes en el primer encuentro que tuviera con ellas. Finalmente un compañero de trabajo de mi madre se prestó a ayudarme. Decidí realizar la entrevista sobre su carrera profesional, para seguir la línea de las entrevistas que iba a realizar posteriormente. En este caso, hablaríamos sobre su trayectoria en el sector inmobiliario.

El objetivo de esta entrevista fue conseguir averiguar por qué el entrevistado decide dedicar su carrera profesional a este sector y tratar de ahondar en los beneficios personales que esto le proporciona. En el Anexo se adjunta el guion que se siguió en la entrevista piloto.

Tras realizar la entrevista, reflexioné con mi tutor cómo me había desenvuelto. Saqué las siguientes conclusiones para mejorar mi forma de realizar las futuras entrevistas en profundidad:

- No se debe exponer los objetivos de la investigación en un primer momento, para no condicionar así las respuestas del entrevistado
- Tratar de crear un entorno de confianza y comodidad
- Saber adaptar las preguntas a la dinámica de la conversación
- Tener el guion a modo de apoyo, no tratar de realizar todas las preguntas si no son necesarias
- Ahondar en los temas donde el sujeto habla de una forma más personal
- Reformular preguntas cuando el tema en cuestión me interesa o pienso que puede ser de mayor interés en el caso de que el entrevistado siga hablando de él
- Prestar atención y mostrar interés por lo que me cuenta el entrevistado
- Si en algún momento la entrevista se sale de la línea de investigación, saber reconducirla sin que el entrevistado se sienta "ofendido" por el cambio de tema
- Estar atenta al lenguaje personal del entrevistado. Como se ha comentado antes los sentimientos, emociones y actitudes son importantes a la hora de analizar las



respuestas. Me ha sido de gran ayuda transcribir las entrevistas el mismo día de realizarlas ya que así me acordaba bien de estos detalles.

Una vez realizada la entrevista piloto me sentía más preparada para abordar las entrevistas a los diferentes emprendedores del ecosistema, por lo que procedí a establecer los criterios de selección de los mismos.

## 3.4 Criterios de selección de los entrevistados

En este caso el criterio de selección era fundamentalmente uno: emprendedores que estuviesen trabajando o hubiesen trabajado anteriormente en startups pertenecientes al ecosistema de emprendimiento StartUPV. Puesto que el objetivo secundario más importante del TFG es analizar la importancia y el valor que tiene el ecosistema de emprendimiento de la universidad para los emprendedores, decidí centrarme en casos reales vinculados a este espacio.

El hecho de haber realizado prácticas en IDEAS UPV y StartUPV también fue lo que me llevó a determinar este criterio de selección. Mi tiempo trabajando allí me permitió acercarme a los futuros entrevistados y concertar las entrevistas con los emprendedores de una forma menos fría y con mayor facilidad. Además, me resultó más fácil conseguir crear ese clima de confianza en el momento de las reuniones.

El perfil que se buscó fue el siguiente:

- Formar parte de StartUPV – el entrevistado debía estar trabajando o haber trabajado en una startup que hubiese formado parte del ecosistema en algún momento.
- Preferiblemente, que el emprendedor sea el fundador de la StartUPV, o el CEO, o que haya tenido un papel relevante en los inicios del proyecto.
- Tener trayectoria como emprendedor – interesa personas con una o más años de experiencia en las startups.
- Haber conducido la startup durante la crisis de la COVID-19.

Habiendo definido cuales eran los requisitos que debían de cumplir los emprendedores a entrevistar, y gracias a la información que tenía por estar trabajando en StartUPV, pude determinar exactamente cuales de los fundadores se ajustaban más a lo que estaba buscando. Una vez tuve el listado de los emprendedores a los que me gustaría entrevistar, me dispuse a contactar con ellos e informarles sobre el trabajo que estaba realizando.

## 3.5 Contactos realizados

En primer lugar, se elaboró un listado con las startups del ecosistema de la universidad. Después se añadieron las empresas que se encuentran en el “*Hall of fame*”, que son las que han superado todas las fases del proceso de incubación de forma exitosa y que ya no están en StartUPV.

De ese listado seleccioné las empresas que bajo mi criterio pensaba que podría extraer con ellas las conclusiones más relevantes basándome en el sector al que pertenecía la empresa, mi relación con los emprendedores y la situación en la que se encontraba la startup después de la COVID-19. Finalmente contacté con 17 emprendedores (uno de ellos es CEO de 2 startups). La mayoría eran los fundadores de la startup o en su defecto, el CEO. La Tabla 10 recoge las startups con las que contacté para la investigación.

TABLA 10. LISTADO DE STARTUPS CONTACTADAS.

<b>Empresas contactadas</b>	<b>Sector al que pertenecen</b>	<b>Hall of fame</b>	<b>Actualmente en StartUPV</b>
<b>Brandhiking</b>	Marketing y Publicidad	No	No
<b>Proyecto A</b>	Educación	No	Sí
<b>Glissandoo</b>	MusicTech	No	Sí
<b>Journify</b>	Smart mobility	No	Sí
<b>Coverwallet</b>	InsurTech	Sí	No
<b>Salir con arte</b>	Ocio y cultura	No	No
<b>Solatom</b>	Energías renovables	No	Sí
<b>Dygma</b>	Hardware	No	Sí
<b>Wonderbits</b>	TIC	Sí	No
<b>Roashunter</b>	Marketing y Publicidad	No	Sí
<b>Exponentia Team</b>	Consultoría tecnológica	No	Sí
<b>Bounsel</b>	LegalTech	No	Si
<b>HomySpace</b>	PropTech	No	Sí

<b>Closca</b>	Textil y moda	Sí	No
<b>Yeeply</b>	Consultoría informática	Sí	No
<b>Pyro</b>	Seguridad	Sí	No
<b>Guruwalk</b>	Turismo	Sí	No
<b>Solofly</b>	Turismo	No	No

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El primer contacto con los responsables de las Startups seleccionadas se realizó vía correo electrónico en la mayoría de los casos, ya que debido a que yo estaba trabajando en prácticas en el ecosistema tenía acceso a los datos de contacto. Este fue la vía de contacto salvo en dos casos. El primero fue por mensajería instantánea porque conocía personalmente al emprendedor; y el segundo se realizó el contacto a través de LinkedIn.

TABLA 11. CONTACTO INICIAL CON LAS STARTUPS SELECCIONADAS.

Contacto inicial	
<b>Correo electrónico</b>	16
<b>LinkedIn</b>	1
<b>Whatsapp / Instagram</b>	1

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tras el contacto realizado se alcanzó un ratio de respuestas de casi un 60%. Como se puede observar en la Tabla 12, de los 17 emprendedores con los que me puse en contacto obtuve respuesta de 10 de ellos. Finalmente, de esos 10 tuve la oportunidad de reunirme con 7.

TABLA 12. RESPUESTAS OBTENIDAS.

Respuestas obtenidas	
<b>Sin respuesta</b>	7
<b>Con respuesta</b>	10

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En el ANEXO 2 se incluye el texto con el que se realizó el primer contacto con los emprendedores por medio del correo electrónico. El texto enviado por mensajería instantánea fue redactado en un lenguaje más coloquial. Con estos textos pretendía poner en contexto al emprendedor sobre el trabajo que yo estaba realizando, y solicitarle la entrevista indicando la importancia de su participación para las futuras conclusiones del TFG.

## 3.6 Entrevistas realizadas

De las 10 respuestas que obtuve, finalmente realicé 7 entrevistas en profundidad. En la Tabla 13 se indica el nombre del entrevistado o entrevistada, la startup a la que pertenece, y la fecha en la que se realizó la entrevista. Todos los entrevistados estuvieron conformes con que se revelaran sus nombres para la investigación. Les informé de esta posibilidad tanto en el correo del primer contacto como al inicio de las entrevistas. Todas ellas se realizaron de forma presencial, excepto una de ellas que fue vía Zoom.

TABLA 13. DATOS SOBRE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.

Empresas contactadas		
StartUp	Entrevistada	Fecha
<b>Proyecto A</b>	<b>Sonia Pérez</b>	<b>24.06.2021</b>
<b>Guruwalk</b>	<b>Juan Castillo</b>	<b>24.06.2021</b>
<b>Solofly</b>	<b>Clara Baha</b>	<b>28.06.2021</b>
<b>Dygma</b>	<b>Manel Senís</b>	<b>29.06.2021</b>
<b>Roashunter</b>	<b>Alejandro Cantero</b>	<b>30.06.2021</b>
<b>Exponentia Team</b>	<b>Juan García</b>	<b>01.07.2021</b>
<b>Journify</b>	<b>Nacho Zaballos</b>	<b>13.07.2021</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

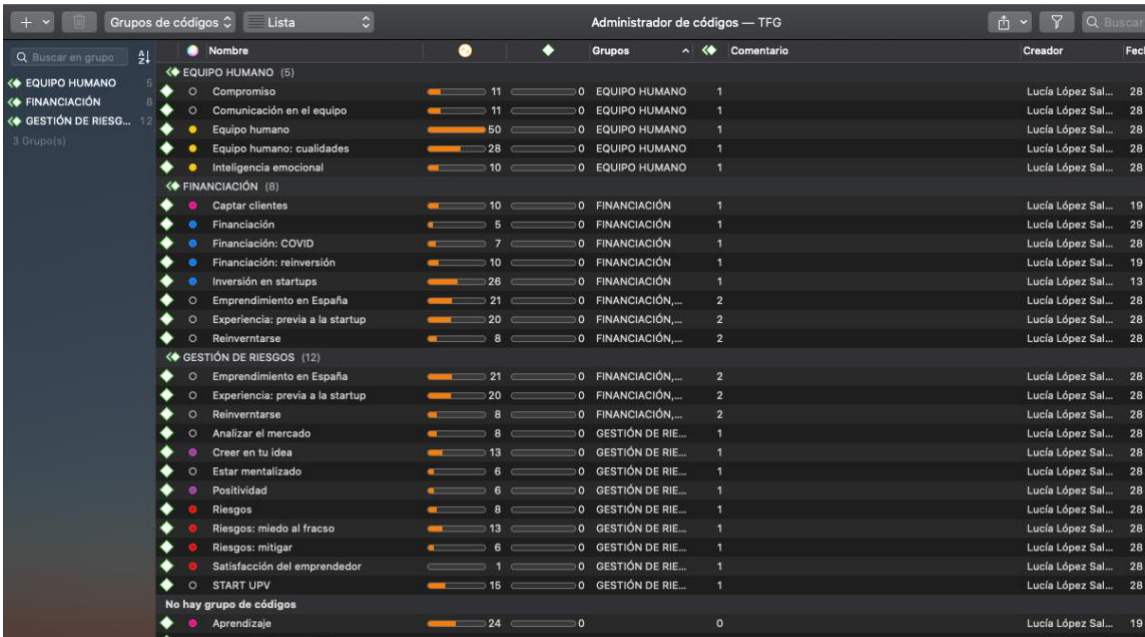
En el ANEXO 3 se incluye una descripción del perfil de cada emprendedor y de la startup en la que trabaja actualmente, o sobre la que se tratan las preguntas de investigación de la entrevista.

El último paso antes de proceder a las entrevistas fue la elaboración del guion, que es la herramienta fundamental de esta metodología de investigación. Las preguntas de este guion se redactaron en base a las preguntas de investigación. El ANEXO 4 contiene este guion.

## 3.7 Herramienta utilizada: Atlas.ti

Para llevar a cabo el análisis de las entrevistas el primer paso fue realizar la transcripción del discurso de estas. Una vez tenía todas las entrevistas transcritas, gracias a la aplicación Atlas.ti he podido realizar el análisis cualitativo de los textos de una forma mucho más óptima. Para ello, tuve que seguir diferentes tutoriales y comprar una licencia de estudiante que me permitiera abordar el proyecto en condiciones. El software tiene una licencia gratuita que se encuentra limitada a un número determinado de documentos, de citas y de códigos. Dado que tenía que gestionar 7 entrevistas y había muchos temas que analizar, tuve que adquirir una versión que me permitiera llevar a cabo el TFG de la mejor forma posible.

El proceso de trabajo con el Atlas.ti fue el siguiente. En primer lugar, se importaron todos los documentos. La generación de códigos se va haciendo a medida que avanza la lectura de los textos. Los códigos reflejan ideas relacionadas con la investigación. Para unificar el análisis realicé dos lecturas de los 7 documentos con el Atlas.ti. Así, pude afinar mejor los textos que correspondían a cada código. La Ilustración 9 refleja el administrador de códigos con algunos de los códigos que generé.



Nombre	Grupos	Comentario	Creador	Fecha
<b>EQUIPO HUMANO (5)</b>				
○ Compromiso	11	0 EQUIPO HUMANO	1	Lucía López Sal... 28 ji
○ Comunicación en el equipo	11	0 EQUIPO HUMANO	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Equipo humano	50	0 EQUIPO HUMANO	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Equipo humano: cualidades	28	0 EQUIPO HUMANO	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Inteligencia emocional	10	0 EQUIPO HUMANO	1	Lucía López Sal... 28 ji
<b>FINANCIACIÓN (8)</b>				
● Captar clientes	10	0 FINANCIACIÓN	1	Lucía López Sal... 19 ji
● Financiación	5	0 FINANCIACIÓN	1	Lucía López Sal... 29 ji
● Financiación: COVID	7	0 FINANCIACIÓN	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Financiación: reinversión	10	0 FINANCIACIÓN	1	Lucía López Sal... 19 ji
● Inversión en startups	28	0 FINANCIACIÓN	1	Lucía López Sal... 13 ji
○ Emprendimiento en España	21	0 FINANCIACIÓN...	2	Lucía López Sal... 28 ji
○ Experiencia: previa a la startup	20	0 FINANCIACIÓN...	2	Lucía López Sal... 28 ji
○ Reinvertirse	8	0 FINANCIACIÓN...	2	Lucía López Sal... 28 ji
<b>GESTIÓN DE RIESGOS (12)</b>				
○ Emprendimiento en España	21	0 FINANCIACIÓN...	2	Lucía López Sal... 28 ji
○ Experiencia: previa a la startup	20	0 FINANCIACIÓN...	2	Lucía López Sal... 28 ji
○ Reinvertirse	8	0 FINANCIACIÓN...	2	Lucía López Sal... 28 ji
○ Analizar el mercado	8	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Crear en tu idea	13	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
○ Estar mentalizado	6	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Positividad	6	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Riesgos	8	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Riesgos: miedo al fracso	13	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Riesgos: mitigar	6	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
● Satisfacción del emprendedor	1	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
○ START UPV	15	0 GESTIÓN DE RIE...	1	Lucía López Sal... 28 ji
<b>No hay grupo de códigos</b>				
● Aprendizaje	24	0	0	Lucía López Sal... 19 ji

ILUSTRACIÓN 9. CÓDIGOS CREADOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Una de las ventajas de haber utilizado esta herramienta es que el programa directamente agrupa todas las citas en función del código que se les asigna, por lo que a la hora de analizar los resultados obtenidos la información es mucho más accesible. La Ilustración 10 muestra un ejemplo de cómo el Atlas.ti permite acceder a las citas asociadas a un mismo código.

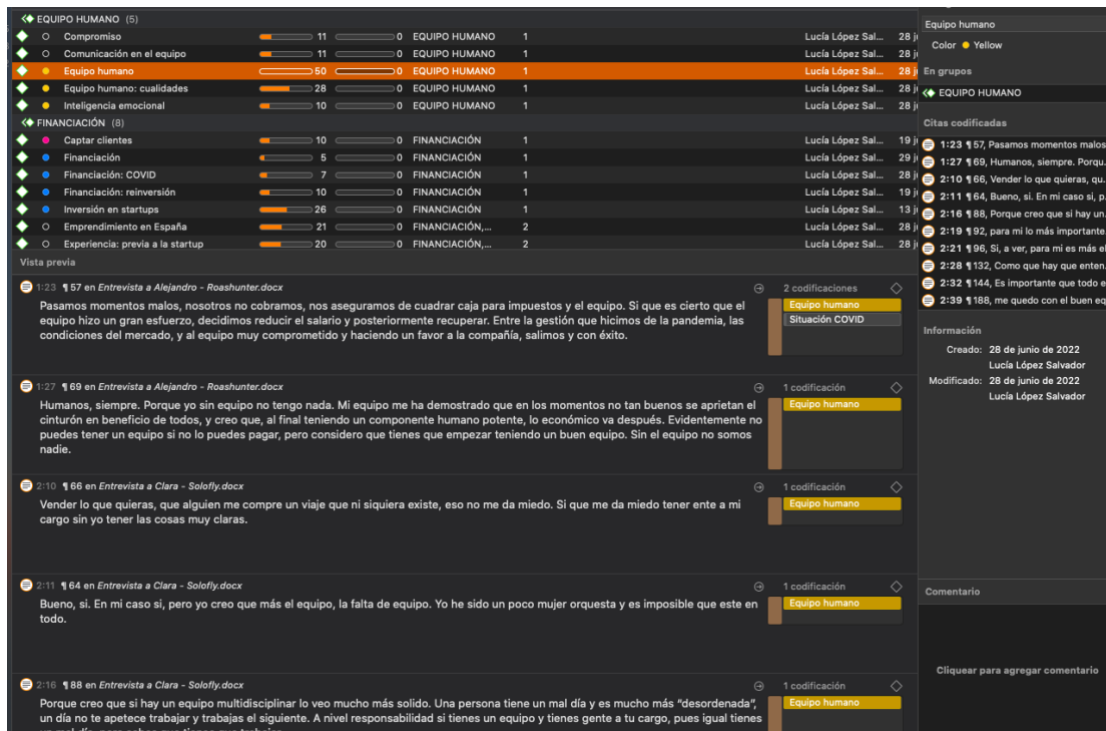


ILUSTRACIÓN 10. EJEMPLO DE VISUALIZACIÓN DE LAS CITAS DEL CÓDIGO "EQUIPO HUMANO".

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

En función del área a la que pertenecía cada código, le asigné un color diferente para así poder tener después toda la información relacionada y analizarla de manera conjunta. A cada cita se le puede asignar más de un código, por lo que cuando estás analizando las citas puedes contemplar si sería más relevante utilizarla en otra de las áreas.

Además, este programa a mí también me ha servido para valorar la importancia de cada uno de los aspectos analizados en este TFG, puesto que, como se puede observar en la Ilustración 9, el número de las citas relacionado con el equipo humano es mucho más elevado que los otros dos temas.

Una vez descrita toda la metodología que seguí en la investigación, paso a describir los resultados obtenidos.

# 4. Resultados

## 4.1 Aspectos generales

Una vez se plantearon las preguntas de investigación en torno a las que se iban a realizar las entrevistas y se elaboró el guion conforme a la metodología escogida, se procedió a contactar con los CEOs de las startups escogidas y concertar las entrevistas.

En la Tabla 14 se puede observar la duración de cada una de las entrevistas realizadas y el número de páginas de su transcripción. El orden asignado en este capítulo corresponde con la línea temporal en la que se realizaron las entrevistas.

TABLA 14. DURACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS Y PÁGINAS TRANSCRITAS.

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PÁGINAS TRANSCRITAS</b>
SONIA PÉREZ	31 minutos y 30 segundos	13
JUAN CASTILLO	29 minutos y 28 segundos	8
CLARA HABA	35 minutos y 37 segundos	12
MANEL SENÍS	30 minutos y 45 segundos	8
ALEJANDRO CANTERO	28 minutos y 5 segundos	7
JUAN GARCÍA	28 minutos y 40 segundos	8
NACHO ZABALLOS	36 minutos y 4 segundos	10

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Para llevar a cabo el análisis de las entrevistas transcritas mediante el programa Atlas.ti, se crearon un total de 29 códigos y 327 citas. A continuación, en la Tabla 15 se muestran el número de códigos asignados a cada una de las citas identificadas tras el análisis cualitativo de los textos.

TABLA 15. NÚMERO DE CITAS Y CÓDIGOS ASIGNADOS EN CADA ENTREVISTA.

TRANSCRIPCIONES	CITAS POR CADA ANÁLISIS	CÓDIGOS POR ENTREVISTA
ALEJANDRO CANTERO	37	22
CLARA	59	25
JUAN CASTILLO	44	20
JUAN GARCÍA	50	20
MANEL	43	20
SONIA	48	21
NACHO ZABALLOS	46	22

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Las citas escogidas para el análisis de los resultados remarcan las partes del discurso que se consideran sustanciales para la investigación. (A pesar de eso considero que todos los datos obtenidos por las entrevistas tienen gran valor.)

Al estar asociadas a un código o más, se ha podido disgregar la información por núcleos temáticos y asociar las diferentes ideas que confluyen en las 7 entrevistas. Esto ha ayudado a realizar el análisis de resultados y en consecuencia a dar respuesta a las tres preguntas de investigación.

## 4.2 Financiación

Al tratar el tema de la financiación en las entrevistas, me llamó la atención que los 7 emprendedores en realidad dieran más importancia a la “re inversión”. La capacidad de poder gestionar la empresa a partir de las ganancias por las ventas era una prioridad, especialmente en las primeras fases. Muchos se veían a sí mismos como unos “privilegiados” por el hecho de autofinanciarse.



En esta misma línea, la mayoría de entrevistados también ponían de manifiesto el hecho del sacrificio que hay que hacer cuando se es el CEO de una startup, sobre todo en los primeros años. Vivir al día, tener un salario por debajo del salario medio del mercado, y tener que reinvertir todo lo que se factura es a lo que se han enfrentado los entrevistados en las fases más tempranas de su proyecto.

Cerramos la ronda, pagamos, pedimos componentes y a partir de Navidad empezamos a vender, nuestro primer pedido de 2.000 unidades y **ganamos lo suficiente para poder hacer un segundo pedido y un tercer pedido**. Y desde entonces hemos pagado nosotros. [Manel – Dygma]

En mi caso, como yo no necesitaba desarrollar un software o hacer algo grande, no busqué financiación. Invertí de primeras 500€ que tenía para comprar material, hacer pruebas y demás y luego **todo lo que voy ganando lo voy reinvertiendo**. [Sonia – Proyecto A]

Pero la realidad es que hasta ese momento, siempre teníamos caja por delante de dos meses vista, es decir, en dos meses quebraba la empresa. **Vas siempre con el agua al cuello y haciendo malabares**. Intentas que no suponga un problema, pero la realidad es que no supone un problema porque te “prostituyes”, nuestro salario por ejemplo, ahora sí se podría decir que es un buen salario de mercado, pero en su momento a lo mejor ganaba 200€ al mes. Al final tienes gente externa a la que sí que tienes que pagar, pero los socios se sacrifican. [Nacho Zaballos – Journify]

En relación a la financiación, encontramos dos opiniones contrarias. Algunos de los emprendedores afirmaban que es totalmente necesaria la financiación inicial para crecer y desarrollar la empresa. Sustentaban esta idea en el hecho de que sin dinero, no podrías contratar un buen equipo con el que llevar a cabo el proyecto.

Una empresa **necesita financiación para poder crecer y eso es innegable**. [Nacho Zaballos – Journify]

Sí, claro. [El hecho de haber conseguido financiación en épocas tempranas] **Ha sido muy importante para nosotros**. [Manel – Dygma]

Casi que, **si no hay dinero, al final no funciona**. Si hay dinero al final tienes muchos empleados que van y vienen, pero algo sale. [Clara – Solofly]

Por otro lado, algunos de los emprendedores aseguraban que la financiación no es o no debería de ser un condicionante a la hora de desarrollar su idea. Uno de los entrevistados manifiesta que el tiempo invertido en la empresa también lo considera como capital en cierto modo. Este planteamiento supone asumir que el tiempo de trabajo equivale de alguna forma a que el emprendedor está invirtiendo, aunque no directamente de forma económica.

**La financiación no debería ser un problema**, porque no olvidemos que **nuestro tiempo es capital**, entonces si aportamos muchas horas, que eso tiene un valor, estamos invirtiendo también en la empresa. Nosotros la estrategia fue autofinanciación, invertimos, y hemos ido recuperando. [Juan García – Exponetia]

Todos coincidieron en la dificultad de acceder a la financiación sin previa experiencia, y algunos de ellos nos comentaron que esto se acentuaba a medida que el número de trabajadores disminuía. Por su propia experiencia, aseguraban que los inversores prefieren invertir en empresas con cierto “rodaje”, por lo que para las startups en fases más tempranas resulta complicado el acceso a la financiación. Este hecho hace que se cree un cierto “bucle” donde algunas empresas se ven atrapadas en sus inicios. La falta de experiencia dificulta el acceso a la financiación, pero sin financiación es muy complicado adquirir esa experiencia.

Ese es uno de los principales problemas que tenemos, que **es muy complicado captar inversión en los fondos si no has hecho nada previamente**, y para conseguir eso necesitas dinero, así que es un poco la pescadilla que se muerde la cola. [Nacho Zaballos – Journify]

Yo cuando invertía, [me fijaba especialmente en] **el equipo y la experiencia**. Un Excel para mí no vale, un piloto vale mucho más. Pero, vamos, lo prioritario sigue siendo el equipo y la visión que tenga el equipo. [Juan García – Exponentia]

[Los inversores] Van a apostar antes por otras empresas con equipo, o **con más facturación o más rodaje**. [Sonia – Proyecto A]

Algunas de las alternativas más repetidas a la financiación mediante inversión directa fueron dos. Los emprendedores hablaban de la importancia de captar clientes desde el principio, y conseguir así autofinanciarse desde muy temprano. Otra de las opciones que destacaban era el crowdfunding. El crowdfunding consiste en un método de inversión colectiva mediante la cual se van recaudando fondos, a través de una plataforma online, de personas que están interesadas en la idea que el emprendedor propone.

Nosotros es un modelo totalmente distinto, que sabíamos desde un principio que **la única forma de autofinanciarnos era buscar clientes**. [Alejandro – Roashunter]

Ese proyecto va a necesitar inversión. Pero hay otros proyectos que no necesitan, y **hay muchas formas de financiar**. El **crowdfunding es magnífico**, con eso ganas dinero y produces, y vas haciendo un poco como un muñeco de nieve. [Clara – Solofly]

A pesar de la dificultad que habían tenido algunos de los entrevistados para acceder a la financiación, todos destacaban la importancia que había tenido StartUPV en facilitar este proceso. Mediante los eventos de inversión y los premios, entre otras iniciativas, se facilitaba a las empresas el acceso a la financiación. Así lo describe uno de los entrevistados:

Primero, el hecho de estar en un ecosistema que apoya y que tiene cierto renombre en el sistema emprendedor nacional siempre es bienvenido. Te ayuda a ganar estos primeros concursos, a tener un espacio donde poder desarrollar tus actividades sin tener que estar pagando y por ejemplo, nuestro primer inversor salió a raíz de un evento de Inversión aquí en el politécnico de Valencia. **Con lo cual uno de nuestros inversores más grandes se lo debo a uno de los eventos de Start-UPV**. [Nacho Zaballos – Journify]

La dificultad para encontrar financiación se acentuó con la situación de crisis económica y sanitaria que vivimos con la COVID-19. Se paralizaron los eventos de inversión, y en términos generales, debido a la incertidumbre en la que nos encontrábamos la gente no quería invertir.

Con los inversores no, porque no estaba hablando. Pero de vez en cuando sí que iba a **eventos de inversión para ver un poco qué se cuenta, cómo funciona. Y todo eso se paró hasta octubre**, seis meses donde no ha habido eventos. Y luego de cara a la facturación, por supuesto (...). Yo ya tenía mi facturación estable y de repente todo desapareció, porque todos los cursos eran presenciales. [Sonia – Proyecto A]

Una de las entrevistadas nos contaba que estaba a punto de cerrar su empresa, ya que justo antes de la pandemia iba a cerrar una ronda de inversión, algo que finalmente, no sucedió.

Sí, en todo momento lo llevé yo sola, por eso lo considero mas hobby que negocio, porque en el momento en el que tenía que coger toda la responsabilidad y **levantarme un poco de dinero, meter a más gente en equipo, fue justo cuando llegó la COVID-19**. Fue como bueno, pues nada. [Clara – Solofly]

Finalmente, con el fin de conocer mejor las dinámicas de financiación, les planteé a los entrevistados ponerse del lado de los inversores. Ante la pregunta de qué valorarían ellos en una startup si tuvieran que invertir en ella, una amplia mayoría coincidió precisamente en la relevancia del equipo humano.

¿Si yo fuese un inversor te refieres? Creo [que lo que me haría elegir una startup frente a otra] que el **equipo**, la idea al final es el equipo. [Manel – Dygma]

Honestamente, yo no invertiría en una empresa de una persona. Porque creo que **si hay un equipo multidisciplinar lo veo mucho más solido**. [Clara – Solofly]

También aspectos relacionados con el plan de negocio, captación de clientes y la idea salieron como respuestas a ese hipotético caso de ser inversores.

Que este **facturando y que el modelo me semi cuadre**. Al final lo que miro es que el modelo me cuadre y el equipo me cuadre y que puedan llegar a facturar. No puedo meter dinero en algo que no está facturando, o los socios no me cuadran, o no tienen equipo. [Alejandro – Roashunter]

**Yo lo que pediría siempre son primeros clientes**. Porque yo lo que veo por aquí es que hay empresas muy innovadoras con tecnologías que pueden ser brutales, pero igual no. A la hora de la verdad lo que importa es que alguien te haya dado una oportunidad, aunque sea solo un cliente. [Sonia – Proyecto A]

Para las rondas pequeñas, como hemos hecho nosotros, las primeras inversiones, nunca tuvimos un plan de negocios, si no **una idea**. Tu estas vendiendo al equipo y una idea básica de lo que quieres hacer. [Manel – Dygma]

Esta estrecha relación percibida entre la financiación y el equipo de la startup nos conduce hacia el segundo bloque de la investigación, que está relacionado con la gestión de los recursos humanos.

## 4.3 Equipo humano

Al abordar el papel del equipo humano en el proceso de emprendimiento, un hallazgo relevante de la investigación ha sido que todos los entrevistados han coincidido de forma unánime en la importancia del equipo humano. Este papel resulta clave independientemente de la fase en la que se encuentre la startup, tanto si se encuentra en los inicios como si ya lleva dos o tres años de andadura.

Los emprendedores entrevistados han subrayado que “necesitan” un buen equipo de trabajo, y no es poco el esfuerzo que ponen en reunir las personas adecuadas. Algunos de ellos incluso consideran a su equipo como el activo más importante de la empresa, a veces más que la financiación. Otros han señalado que es el equipo detrás de la startup un factor que influye mucho para ser contratados, especialmente cuando se trata de una empresa de servicios. Así lo manifiestan los siguientes entrevistados:

***Porque yo sin equipo no tengo nada.*** Mi equipo me ha demostrado que en los momentos no tan buenos se aprietan el cinturón en beneficio de todos, y creo que, al final teniendo un componente humano potente, lo económico va después. [Alejandro – Roashunter]

Yo intenté priorizar el bienestar de mi ***equipo, porque es mi activo más importante.*** [Juan Castillo – Guruwalk]

Nosotros hoy en día, que somos servicio principalmente, nuestro valor es el colectivo del equipo. ***Nos están comprando a nosotros, sin equipo no hay nada.*** [Juan García – Exponentia]

Los entrevistados relacionan de una manera muy directa tener un buen equipo con el éxito de la empresa. Además, este buen equipo tiene que ser adecuadamente gestionado. Este punto resulta crítico para que la empresa pueda llegar a buen puerto. En las entrevistas han sido numerosas las consideraciones que han salido relativas a este aspecto. Los entrevistados eran muy conscientes de que tenían que saber integrar a las personas que se iban incorporando a la startup, pues el éxito de su idea dependía mucho de consolidar un buen equipo. Así lo describen dos de los entrevistados:

La financiación es fundamental porque muchas veces para conseguir el equipo necesitas financiación. Pero ***lo que luego te va a dar el éxito no es el dinero, es el equipo.*** [Nacho Zaballos – Journify]

Es importante que todo el rato entiendas el rol de cada uno en el equipo y seas capaz de motivarlos, porque si no, ***se te va el equipo y se te cae todo.*** [Clara – Solofly]

Sí, claro, es que ***cuando no tienes nada solo tienes el equipo.*** La idea la pueden ejecutar ellos, pero si tú presentas el equipo con el que esa idea se puede materializar, y transmite buenas sensaciones, eso ayuda mucho a convencer a la gente. [Manel – Dygma]

Varios de los entrevistados consideran que el equipo en una startup es incluso tan importante como la idea de negocio. En primer lugar, destacaron la necesidad de lograr el compromiso de la gente para sacar la idea adelante. Sin este compromiso compartido, resulta muy difícil superar todas las dificultades que entraña emprender, pues no es posible hacerlo solo. En segundo lugar, este compromiso también tiene una proyección de cara al cliente, quien valora en una startup no solo la idea novedosa, sino quiénes están detrás de esa idea.

Siempre se dice en el mundo de las startups que **da igual la idea que sea, lo importante es el equipo**. Si no tienes un equipo detrás que te está apoyando, y que está sacando las cosas y echando horas cuando hace falta, no va a salir nada. [Sonia – Proyecto A]

Claro, tu vas a empezar una cosa de cero, necesitas que tu equipo este al 100%. Por la financiación y los recursos económicos pueden llegar en cualquier momento, pero necesitas esa base. [Sonia – Proyecto A]

En esta misma línea, la mayoría de los entrevistados han señalado como factor relevante para el éxito la cohesión del equipo. Insisten en la importancia de fomentar la cultura de equipo, establecer unos valores core y conseguir que todos los trabajadores se alineen con éstos.

Tu equipo no es solo las personas que tú tienes, sino **el sistema que tú creas, la cultura, los valores, los comportamiento e interacciones entre el equipo**. Y eso es lo más complicado. [Juan Castillo – Guruwalk]

Porque igual empiezas con un equipo de 4 personas, pero **necesitas que esas 4 personas se lleven bien, tengan complicitad, sepan comunicarse**. [Sonia – Proyecto A]

Todos los equipos [tienen que estar cohesionados]. Por mi parte **el equipo de producto tiene que estar totalmente alineado, si no, no funciona nada**. [Manel – Dygma]

Para lograr esa cohesión ha sido general la importancia que los entrevistados dan a la inteligencia emocional. Cada uno ha expresado diferentes aspectos de esta capacidad. La actitud de empatía, el saber comunicarse y, especialmente, la capacidad psicológica de hacerse cargo del otro son algunos aspectos que estos emprendedores valoran con respecto a la inteligencia emocional. Su papel de líder requiere de esta habilidad.

Personalmente creo que es clave [la inteligencia emocional], y hay que empatizar. Ahora bien, dependiendo de la persona dentro de un equipo, hay roles que necesitan más o menos inteligencia emocional. **Lo veo fundamental**, pero no con el mismo nivel de exigencia a cada uno del equipo. Aunque si que es verdad que lo intentamos potenciar en todos los perfiles, **insistimos mucho en el desarrollo y la comunicación**. [Juan García – Exponentia]

Creo que es algo muy amplio, pero creo que hay que **hacer un ejercicio de empatía todo el equipo**. Para mí una de las claves es eso, y pensar el porqué detrás de las experiencias y actitudes de la gente. [Alejandro – Roashunter]

**Sí que creo que es lo más importante**. Inteligencia emocional es **entender y gestionar** lo que tú sientes, y entender y saber gestionar y empatizar con lo que la otra persona siente, esas 4 cosas (...) Es un momento complicado, porque intentar motivar y ayudar

a alguien, si tú no estas motivado y eres el primero que necesita ayuda, es más complicado aún. **Ahí entra aún mas fuerte la inteligencia emocional**, entonces, lo más difícil es manejar tu propia psicología, y estar tú bien para así intentar cuidar la del resto, pero es muy complicado y a lo mejor no eres capaz de hacerlo el día 1, pero hay que hacerlo. [Juan Castillo – Guruwalk]

Importantísimo, porque además en una startup, a nivel CEO, (...) si quiero un equipo tengo que convencer a todos de mi idea, y que se unan al proyecto (...). Eso sin inteligencia emocional no puedes hacerlo. **Es importante que todo el rato entiendas el rol de cada uno en el equipo y seas capaz de motivarlos**, porque, si no, se te va el equipo y se te cae todo. Entonces lo veo súper importante. [Clara – Solofly]

Si bien todos los entrevistados manifestaron su preocupación por formar un buen equipo en la startup, tan solo dos de ellos coinciden en la dificultad a la hora de encontrar personas que verdaderamente encajen en el mundo emprendedor. Este objetivo constituye un aspecto al que le han dedicado mucho tiempo de su trabajo, pues son conscientes de la importancia de poner buenos fundamentos en la startup.

Yo considero el mayor problema para las startups la falta de talento técnico. **Yo tengo un equipo técnico muy bueno, pero que me ha costado 3 años conseguirlo. Eso no puede ser.** He tenido que luchar mucho y educar mucho, para conseguirlo. [Juan Castillo – Guruwalk]

Fichamos gente que aporta un valor en un área [en la] que tenemos carencia y somos muy duros en el proceso de selección. Somos 5 socios fundadores, y todos somos complementarios, muy potentes cada uno en su vertical de conocimiento. [...] Miramos mucho el equipo, porque **no queremos mucha gente, sino gente muy buena.** Trabajamos con el cerebro. [Juan García – Exponentia]

Al preguntar sobre las cualidades que buscaban para formar equipo, salieron diversos perfiles. Sin embargo, hubo una cualidad en la que todos los entrevistados coincidieron: la resiliencia. Una persona resiliente es aquella que sabe soportar situaciones difíciles, ya sean fracasos o incertidumbres, sin que por ello se venga abajo. Junto con las ganas de trabajar y aprender, es un factor fundamental a la hora de incorporar a alguien a su equipo.

Ese espíritu de superación y de **resiliencia**, hay que tenerlo de verdad. [Juan García – Exponentia]

Sin una idea no vas a ningún sitio, pero sin **ganas** tampoco, y sin una mentalidad muy **resiliente** y flexible. [Manel – Dygma]

Uf, ¡tres cualidades! Yo diría creativa, eso seguro; **resiliente**, aguantar todo lo que venga y seguir, y hay que ser paciente también. [Sonia – Proyecto A]

Dos de los entrevistados vuelven a coincidir una vez más en la importancia de la actitud, y más en concreto, de los valores y la forma de ser de la persona. Estos entrevistados afirman que, además de buscar una persona válida académica y profesionalmente, tienen en cuenta este aspecto del carácter para incorporarla a su equipo. Esto está muy ligado a que haya capacidad de inteligencia emocional y de comunicación por parte de la nueva incorporación al equipo.

Lo más importante son los valores, ver que es buena gente. Nosotros queremos **“buena gente, buena”**. Después la actitud, desde luego. Y cierta capacidad, con eso a mi me vale. [...] La resiliencia y la proactividad son clave, pensar un poco fuera de la caja. Pero te diría que valores, actitud y mente abierta. [Juan García – Exponentia]

el equipo, al final es lo mismo que fichar empleados, que sean inteligentes, **“buenas personas”** y conseguidores. [Juan Castillo – Guruwalk]

Un aspecto que pusieron de manifiesto algunos entrevistados fue la conexión que había entre tener un buen equipo y conseguir financiación. En concreto, dos entrevistadas carecían de equipo, trabajaban solas, y aseguraban que esta circunstancia era algo que les había limitado el acceso a posibles inversores y en más de una ocasión habían sido “rechazadas” debido a esta carencia. Aseguran que un equipo aporta solidez al proyecto, y que por muy buenos números que tengas, a veces los inversores tienen muy en cuenta las personas que están detrás de esos números.

Bueno, sí, [la financiación fue condicionante para sacar adelante el negocio]. En mi caso sí, pero yo creo que más el equipo, **la falta de equipo**. Yo he sido un poco mujer orquesta y es imposible que este en todo. [Clara – Solofly]

Sí que es cierto que, en mi caso, a mi sí que me vendría bien una ronda de inversión para poder contratar equipo, porque yo estoy sola, pero precisamente **al estar sola buscar financiación es mucho más difícil**. Porque lo primero que te piden es “¿qué equipo tienes?”, por mucho que demuestre que llevo sola dos años y sigo creciendo, no me consideran una empresa invertible. [Sonia – Proyecto A]

En todo lo relativo a los recursos humanos que puede necesitar una startup, y sobre todo al principio, todos los entrevistados coincidían en la gran ventaja que ha supuesto para ellos pertenecer al ecosistema de StartUPV. Formar parte de este entorno les ha permitido crear sinergias con otras startups y relacionarse entre sí. Uno de los emprendedores nos comentaba que coincidir con empresas de su mismo sector le ayudaba porque compartían información. Incluso startups de diferentes sectores se apoyaban entre sí y buscaban la forma de conseguir un “win-win”.

Sí, hay dos o tres empresas de hardware, por ejemplo, Proyecto A, Solatom, etc. Todo el mundo de las cosas que son más de producto, electrónica. **Siempre andamos preguntando**, o sea que está muy bien. [Manel – Digma]

Pues bastante, porque el estar en el ecosistema [StartUPV], con gente que ya lleva tiempo, que sabe más que tú. Que sea posible salir de tu despacho y **que el de al lado te ayude, te aconseje**. [...] Es tan bueno eso como el ecosistema, cuantas más empresas y mejores, más beneficioso. Y si encima tienes un poco de “cara dura” por así decirlo, y preguntas a la gente, mejor. [Juan Castillo – Guruwalk]

Una de las entrevistadas destacaba además el apoyo que StartUPV ofrece a los emprendedores con el servicio de coaching. Esto les permite desarrollar y trabajar la inteligencia emocional y muchas otras aptitudes tan necesarias para trabajar en equipo de forma eficaz.

Hay una cosa que hay aquí que es un **coach**, y creo que es un valor añadido de StartUPV, y a mí al principio me vino realmente bien. Te hace **ver las cosas con perspectiva, quitarte los miedos de la cabeza. Ayuda psicológica, apoyo**. [Sonia – Proyecto A]

Cuando preguntamos a los emprendedores sobre la situación de crisis económica y sanitaria que vivimos con la COVID-19, sorprendentemente dos de ellos nos dijeron que su equipo había salido reforzado por esta situación. Destacaron la unión del equipo que se había fraguado durante los meses de confinamiento, y sobre todo el compromiso por parte del equipo para hacer el trabajo en unas circunstancias tan especiales.

Pasamos momentos malos, nosotros no cobramos, nos aseguramos de cuadrar caja para impuestos y el equipo. Sí que es cierto que el equipo hizo un gran esfuerzo, decidimos reducir el salario y posteriormente recuperar. Entre la gestión que hicimos de la pandemia, las condiciones del mercado, y al **equipo muy comprometido** y haciendo un favor a la compañía, salimos y con éxito. [Alejandro Cantero – Roashunter]

Sí, mucho. Y hemos salido muy reforzados [de la pandemia]. De hecho, **del equipo, creo que tenemos un éxito, y es que la gente se sentía más unida** en remoto y en presencial. [Juan García – Exponential]

## 4.4 Gestión de riesgos

La última pregunta de investigación que abordamos en el presente trabajo tiene relación con los riesgos que se asumen a la hora de emprender y la manera de gestionarlos. Esta pregunta nos permitirá ahondar en la incertidumbre creada por la situación de la pandemia, que es uno de los objetivos de la investigación.

Principalmente los entrevistados clasificaron los riesgos en dos grupos: económicos y personales. No obstante, hay un factor cultural que influye bastante en la actitud ante los riesgos. Una de las emprendedoras aseguraba que uno de los motivos por los que a la gente le cuesta lanzarse a emprender es la cultura del “miedo al fracaso” que existe en España. En su caso, ella nos explicaba que no es algo que le preocupe, pues ha empezado más de un proyecto que finalmente no ha salido bien y eso no le ha hecho dejar de intentarlo.

**En España tenemos mucha cultura de miedo al fracaso y a mí me da igual.** (...) Al final te acostumbras, y ya está, no pasa nada. De hecho, no es que me guste, pero tampoco he arriesgado mucho nunca, y eso cambia. Si levantas mucho dinero y tienes un equipo muy grande, no podrías decir con la frialdad con la que digo yo que el viernes cierra la empresa. En cambio, en mi caso, es que nada me ata demasiado. [Clara – Solofly]

A muchos de los entrevistados les preocupaba, sobre todo, el riesgo financiero. Mencionaron aspectos desde no conseguir inversores, hasta el hecho de contraer una deuda demasiado grande y que eso dificultase la viabilidad de la startup. Como hemos comentado en el apartado



4.2, sí que consideran importante la financiación a la hora de conseguir éxito, por lo que la falta de ésta condicionaría la evolución de la empresa.

El tercero, el **riesgo a la no financiación**. [Nacho Zaballos – Journify]

Sí, exacto. **No quería verme con 25 años y una deuda impresionante**. Entonces el [riesgo] económico y el futuro, pero ese ya ha desaparecido un poco. [Sonia – Proyecto A]

La preocupación no era la misma en función del origen de la financiación. A pesar de sonar “fríos”, dos de los entrevistados confesaron que si el dinero procedía de personas cercanas a su círculo, como podrían ser familiares o amigos, sentían mucha mayor presión y les cohibía a la hora de arriesgarse. En cambio, si la financiación venía por parte de un inversor totalmente ajeno a ellos y al proyecto, la presión disminuía. Así se expresaron estos emprendedores:

Sí, por eso **yo nunca aceptaría un 3F's** [*friends, family, and fools*; amigos, familiares, y locos, hace referencia a la financiación del entorno próximo]. Porque eso sí que me sabría mal. No te permite arriesgar tanto. Con el inversor no es que te dé igual, pero al final ha estudiado el caso, siempre que seas transparente, tampoco me da demasiada pena. [Clara – Solofly]

**Si encima invierten amigos y conocidos tuyos**, invierten sus ahorros porque confían en ti, no porque entienden el negocio o de startups, sino porque confían en ti, **eso también te presiona**. Entonces el miedo al fracaso está. [Juan Castillo – Guruwalk]

Una de las formas para mitigar este riesgo sería la planificación financiera. Todos los entrevistados comentaban que es fundamental al principio tener alguien capaz de elaborar de forma realista dicha planificación, o bien aprender de ellos, o bien buscar personas que puedan aconsejarles y ayudarles en este tema.

Aprendizaje, **aprender a gestionar tus recursos o contratar a alguien que sepa**. Quiero decir, la planificación financiera va de la mano de la planificación del proyecto. [Manel – Dygma]

Algo que también se repitió en numerosas ocasiones durante las entrevistas fue el tema del “coste de oportunidad”. Los emprendedores comentaban que a ellos les preocupaba el hecho de estar perdiendo el tiempo. Lo consideraban un riesgo desde el punto de vista de perder oportunidades en el mercado laboral para su propia carrera profesional. También estaba presente el riesgo de que finalmente la empresa no saliese adelante. Comentaban que, a pesar de servirles de aprendizaje, sí que había un cierto temor sobre no estar invirtiendo su tiempo todo lo bien que podrían hacerlo.

Mis riesgos eran muy pequeños. Yo al final el único riesgo que corría era **invertir mal mi tiempo**. Sabía que no iba a ganar dinero, solo quería crecer. El único riesgo que corría ahí era el **coste de oportunidad**, dejar pasar otras oportunidades. [Alejandro – Roashunter]

Primero, **lo que más miedo me daba era perder el tiempo**. Dedicárselo a algo que no servía para nada, y encima estaba perdiendo mis primeros años de meterme en el

mercado laboral, que es cuando más oportunidades surgen. Ese miedo de “¿y si ahora se acaba donde me van a contratar?”, pero ya se me ha quitado cuando me di cuenta de todas las cosas que aprendes cuando estás emprendiendo, aprendes por diez todos los días. [Sonia – Proyecto A]

Directamente relacionado con este riesgo financiero aparecía la falta de mercado. Crear la empresa y darse cuenta de que realmente el producto o servicio que se ofrece no tiene hueco o no es atractivo. Todo esto supondría que no habría clientes.

Los mayores riesgos para mí son, primero, **la falta de mercado**, que invierta recursos en financiar algo y que luego no tenga mercado suficientemente grande como para lanzar un producto. [Nacho Zaballos – Journify]

A ver, yo para eso soy muy poco arriesgada. **No me atrevería a levantar dinero sino he probado una idea**, o si alguien no me la ha comprado. [Clara – Solofly]

Cuando les pregunté sobre como se podría mitigar este riesgo, todos coincidían en la importancia de validar el modelo, y realizar un previo análisis de mercado. Consideraban necesario un estudio de mercado, aunque se haya realizado de forma mínima, para explorar si el producto o servicio que se pretende lanzar tiene una demanda real para que sea viable.

Sí, **validar en general antes**. Si quieres hacer una App, pues lánzalo, aunque sea mentira. Pero si tú tienes a 1.000 personas haciendo click en un anuncio porque piensan que es una App, tú puedes ir a un inversor y enseñárselo. Ahí has reducido mucho el riesgo. [Clara – Solofly]

La gestión del tiempo y de la oportunidad de lanzar la idea también resulta clave para minimizar los riesgos del lanzamiento. Uno de los entrevistados atribuía mucha importancia a este punto, que tanto depende de la oferta y la demanda. En este punto cuenta mucho la capacidad de descubrir estas oportunidades, y constituye un valioso activo para el emprendedor.

Pues hay muchos aprendizajes, pero **el primero diría que es ver la oferta y la demanda**, el mayor proyector de éxito de una startup, es lo que se conoce como “timing”, es decir ¿por qué ahora? Hay muchas cosas que hacen que una startup tenga éxito, pero la que más coincide es el timing. [Juan Castillo – Guruwalk]

Durante las entrevistas, una de las preguntas que realicé fue si les asustaba más el fracaso a nivel personal o a nivel económico. Solamente uno de ellos me contestó que en su caso le preocuparía más el fracaso personal. Lo justificaba diciendo que, cuando decidió emprender, no le iba a suponer ninguna pérdida a nivel económico, pero sí darse cuenta de que no había sabido invertir bien su tiempo.

Pero es un tema personal, Yo sabía que cuando pasaran estos años, si iba más, buscaría otro sitio donde trabajar y económicamente estaría igual. **Pero a nivel personal eso nadie me lo quita de encima, habría sido en cierto modo un fracaso personal**. [Manel – Dygma]

De entre todos los consejos que ellos me daban para mitigar los riesgos que conlleva emprender, hubo uno en el que todos coincidían: la importancia de estar mentalizado de que el proyecto

puede no salir bien, y sobre todo, que puede no salir bien a la primera. Todos ellos habían estado previamente en proyecto anteriores, y dos de ellos tenían a sus espaldas más de una empresa que habían tenido que cerrar. A pesar de esas experiencias negativas, afirmaban que es fundamental tener consciencia de que las cosas no siempre salen bien. Resulta crucial conseguir no desmotivarse a pesar de que al principio las cosas no salgan como se esperan.

**Si hay fallos, tú sigues.** Obviamente, ve mejorando lo que tienes que hacer, pero sé resiliente, no te hundas, **las cosas van a ir mal seguro.** Tienes que tomártelo como que es más probable que salga mal, que que salga bien. Al menos al principio, yo siempre digo que la gente dice que 9 de cada 10 fracasa, entonces haz 10. [Clara – Solofly]

**Tienes que estar mentalizado constantemente, no ser negativo, pero que es una posibilidad.** Si no hay negocio, es mejor dejarlo y empezar otra cosa, no negarlo y seguir intentándolo si ves que no hay resultados. Hay que echarle ganas, pero ser realista. [Nacho Zaballos – Journify]

**Creo que** [estar mentalizado de que puede ir mal] **es clave.** De hecho, yo me marqué, y esto cualquier emprendedor lo tiene que hacer, unos hitos. [Juan García – Exponentia]

Algo que les ha ayudado mucho a todos a la hora de gestionar o minimizar los riesgos, es formar parte del ecosistema StartUPV. Los emprendedores aseguraban que el hecho de estar rodeado de otras startups les ha hecho aprender y evitar posibles fallos. Además, el asesoramiento por parte de los técnicos del ecosistema, además de las empresas en fases más avanzadas, también ha sido clave para la toma de ciertas decisiones.

Los entrevistados consideraban primordial estar rodeado de gente en su misma situación, sobre todo aquellos que comenzaron su proyecto en StartUPV, ya que admitían que al principio necesitaban personas que les guiasen en el proceso.

Entonces, **meterte en alguna asociación o aceleradora de empresas yo creo que es fundamental.** [...] Hay una cosa que hay aquí que es un **coach**, y creo que es un valor añadido de **StartUPV**, y a mí al principio me vino realmente bien. Te hace ver las cosas con perspectiva, quitarte los miedos de la cabeza. Ayuda psicológica, apoyo. [Sonia – Proyecto A]

Pues bastante, porque el estar en el ecosistema, con **gente que ya lleva tiempo, que sabe más que tú.** Que sea posible salir de tu despacho y que el de al lado te ayude, te aconseje. [...] Es tan bueno eso como el ecosistema, cuantas mas empresas y mejores, más beneficioso. [Juan Castillo – Guruwalk]

Para mí tiene una importancia grande, porque hay un ecosistema bueno. **Personas implicadas a la hora de ayudar y orientar, y eso es muy importante.** [Juan García – Exponentia]

Desgraciadamente todos estos riesgos se multiplicaron con la COVID-19. Todos los emprendedores coincidían en que por muy mentalizados que estuviesen de que todo podría salir mal, conservar la motivación y motivar a tu equipo durante los meses del confinamiento resultó muy complicado.

Sí, en ese sentido mucho y también **ha afectado mucho a las motivaciones**. Pues al final, no creo que sólo nos afecte a nosotros. Por estudios que he estado leyendo, el COVID ha hecho replantearse a la gente mucho su futuro y ha afectado mucho a las motivaciones por el hecho de estar trabajando en un mismo entorno sin relacionarte con personas. [Nacho Zaballos – Journify]

Al principio me lo tomé muy bien. Me dedicaba a otras cosas, pero llegaba un punto en el que **no se veía la luz al final del túnel**, y no sabía donde me tenía que dirigir. No sabía cuando iba a durar la pandemia. **Sumado a la incertidumbre que tienes creando una empresa, se multiplicó por mil**. Yo tuve muchos momentos de crisis de pensar que igual era el momento de dejarlo y continuar más adelante. [Sonia – Proyecto A]

La verdad es que **estaba bastante desmotivada**, porque, claro, si tú piensas que justo estás en un punto de inflexión para tu negocio, de inversión y a crecer, y es lo contrario, pues te desmotiva. [Clara – Solofly]

Cuando hay una crisis el equipo se preocupa mucho por qué le va a pasar, y es normal. Un buen líder lo que tiene que es intentar **calmar a su equipo lo antes posible, intentar reconfortarlos y que estén tranquilos, que sigan motivados** y no se preocupen. **La gente se desmotiva** viendo que no hay resultados, porque a la gente también le gusta ver que lo que hace sirve y es útil. Es un momento complicado, porque intentar motivar y ayudar a alguien, **si tú no estas motivado y eres el primero que necesita ayuda, es más complicado aún**. [Juan Castillo – Guruwalk]

Como se desprende de estas citas, los líderes de los proyectos tuvieron que incrementar sus recursos y su tiempo para mantener cohesionado al equipo en unas circunstancias de extraordinaria incertidumbre. Los entrevistados que dirigían equipos comentaron sus esfuerzos por crear nuevas vías de comunicación y no perder motivación. En cambio, la falta de equipo fue especialmente difícil para aquellos emprendedores que todavía trabajan solos.

La falta de motivación no fue el único riesgo que se vio incrementado por esta situación, como bien hemos comentado en el apartado 4.2. La falta de financiación o la dificultad de acceso a ella se multiplicó considerablemente durante los meses del confinamiento, ya que eran muchos menos los inversores dispuestos a apostar por una startup en esos momentos. Y los pocos que invirtieron, no lo hicieron de la misma forma que lo habrían hecho en una situación de normalidad.

La situación de la pandemia alteró a todos los sectores, pero los emprendedores que estaban comenzando, sufrieron de modo especial estas circunstancias inesperadas, que se agravaban por la incertidumbre que estaba generando. Una vez se han presentado los resultados, vamos a reflexionar sobre el impacto que tuvo la COVID-19 en la gestión de las startups.

# 5. Discusión

## 5.1 Financiación, equipo y riesgos

En primer lugar trataré los resultados obtenidos entorno a la financiación, equipo humano y gestión de los riesgos a un nivel más general.

Uno de los aspectos que más me sorprendió después de realizar todas las entrevistas fue encontrarme con que la mayoría de los emprendedores no consideraban tan necesaria la financiación para sacar adelante su proyecto. Entendemos financiación como formas más tradicionales de conseguir los recursos económicos, como serían inversores privados o préstamos bancarios.

Muchos de los entrevistados defendían que consideraban más importante tener una buena idea y haber validado el modelo de negocio en el mercado para así conseguir captar clientes de una manera más rápida y eficiente. Esos clientes serían los que les aportarían los recursos económicos con los que desarrollar el proyecto. Es ahí donde aparecía el concepto de reinversión. Muchos de ellos optaban por la autofinanciación, y comentaron sus propias experiencias en las entrevistas. Algunos iban reinvertiendo desde los inicios todo lo que ganaban, y esa había sido su manera de crecer. Otros lo hacían a partir del segundo año, y de esa forma habían liquidado también las deudas.

En mi opinión, estoy totalmente de acuerdo con los emprendedores que manifiestan esta idea. La financiación no debería de condicionar el proyecto. Si se cree en la idea, hay más formas de conseguir los recursos que se necesitan para empezar. Habiendo validado el modelo de negocio y definido el target de clientes al que el producto va a ir enfocado, el objetivo debe de conseguir transmitir la propuesta de valor a los clientes. Una vez se han conseguido los primeros clientes, serán los recursos económicos generados los que servirán para autofinanciarse, y así poco a poco ir creciendo. Pienso que hay que hacerlo de manera consciente y realista, tener un plan de

negocios estructurado y unas necesidades definidas, que se irán adaptando al desarrollo de la empresa.

Está claro que en un principio todo es más difícil, y que los gastos asumidos son mayores en relación a los ingresos que se perciben, pero creo que es una opción mucho más “segura” de cara a posibles situaciones de crisis económica, como la que vivimos derivada de la COVID-19. Si se va reinvertiendo el dinero obtenido por la propia startup, no se genera ningún tipo de compromiso con terceros que pueda crear una deuda demasiado grande.

Otro de los motivos por los que pienso que no debería de ser un condicionante la financiación es el hecho que comentaban los entrevistados de la falta de experiencia relacionado con la obtención de financiación. Muchos de ellos aseguraban que es muy difícil conseguir financiación en los primeros años por la falta de rodaje, pero a su vez es muy complicado conseguir esa experiencia sin haber obtenido una previa ayuda financiera. Por lo que ahí entraban en un bucle, del cual en ocasiones es complicado salir. Por esta dificultad me reafirmo y coincido con los entrevistados en que la financiación no puede ser un factor decisivo a la hora de llevar a cabo un proyecto, porque, si no, nadie se lanzaría a empezar un proyecto de cero.

Algo en lo que coincidían los emprendedores con menor experiencia sobre todo, era en la ayuda que brindaba StartUPV en ese aspecto. Gracias a pertenecer al ecosistema de emprendimiento de nuestra universidad, habían tenido acceso a financiación de una forma mucho más fácil. A través de los eventos que se realizan se les había dado la posibilidad de conocer a un gran número de inversores y dar visibilidad a sus proyectos. También los premios organizados les resultaron útiles, en concreto para una de las entrevistadas a la que había sido de gran ayuda. Pienso que es muy favorable el papel de StartUPV y de las iniciativas que se realizan desde este organismo. Al ser la UPV una universidad con renombre es algo que da seguridad a los inversores, y es muy favorable para los emprendedores, sobre todo en las fases más tempranas de su proyecto.

Abordando el tema del equipo humano, todos los entrevistados coincidían en una misma idea: “el equipo es lo más importante para la startup”. Este hallazgo va en la línea de lo que decía Schumpeter (1934) sobre la importancia del factor humano. Algunos de los entrevistados hasta definían el equipo humano como el activo más importante de la empresa, dejando en segundo lugar la idea de negocio. Después de hablar con los siete emprendedores, realmente entendí la importancia de encontrar un buen equipo y sobre todo mantenerlo una vez lo tienes.

Dos de ellos manifestaban que no es tarea fácil conseguir un buen equipo, tanto en lo profesional como en lo personal. Son muchos los factores que han de tenerse en cuenta a la hora de incorporar una persona a la empresa, y es por eso por lo que hay que dedicarle mucho tiempo y recursos. Yo siempre he considerado importante la calidad de las personas de las que te rodeas en el trabajo, pero después de hablar con ellos, todavía me parece aún más relevante.

Además de buscar personas válidas a nivel técnico, los entrevistados le daban también gran importancia a los valores de las personas que incorporaban a sus equipos. Dejando de lado la experiencia y los estudios necesarios para trabajar en una startup, cuando les pregunté a los entrevistados sobre qué cualidades consideraban ellos imprescindibles en un emprendedor, fueron dos las que más me llamaron la atención: ser buenas personas y ser resilientes. Es algo en lo que coincido totalmente con ellos también. Creo que es fundamental para una persona

que quiere emprender ser resiliente, y si no lo es, conviene trabajar este aspecto del carácter. Cuando emprendes, las cosas no van a salir siempre como esperas, y hay que saber seguir adelante y reinventarse, como hemos observado durante toda la investigación.

Los entrevistados afirmaban con total seguridad que con un buen equipo las cosas salen adelante, y de igual manera, con un mal equipo es muy complicado que salgan bien. Pienso que es fundamental conseguir crear cultura de equipo y trabajarla en el día a día, y generar un clima de confianza en el trabajo. Es muy importante evitar llegar al extremo del *burnout* de tus trabajadores, porque en ese caso se deberá de empezar otra vez con la búsqueda de talento. Desde mi propia experiencia, puedo asegurar que un mal ambiente en el trabajo condiciona fuertemente la productividad de una persona. Si una persona no se siente apoyada e integrada en su equipo de trabajo, le va a ser mucho más difícil trabajar y ser productiva, por lo que en cierto modo, es un coste para la empresa.

En esta misma línea apareció el tema de la inteligencia emocional. Todos coincidían una vez más de forma unánime en la importancia de trabajarla y desarrollarla, sobre todo los que ocupaban el rol de líder. Pienso que todo está tremendamente relacionado: para saber como cuidar un equipo, hacer que se sientan a gusto trabajando y retener ese talento, hay que ser inteligente emocionalmente. Hay personas que tiene esta inteligencia emocional de forma innata, pero la gran mayoría deben de trabajarla. Es fundamental a la hora de trabajar en equipo, y hay que ir aplicándola y reforzándola día a día. Dentro de una empresa, donde hay perfiles de muchos tipos, se encuentran personalidades muy distintas, por lo que hay que saber gestionarlas. Ahí es donde yo creo que juega un papel crucial la inteligencia emocional.

Por último, en cuanto a la gestión de los riesgos también se había podía observar en los entrevistados una idea generalizada: el no tener miedo al fracaso. Todos los emprendedores coincidían en que antes de empezar a desarrollar el modelo de negocio hay que estar mentalizado de que el proyecto puede no salir como se espera. En este punto los emprendedores repiten la idea de Drucker (1985) de mentalizarse para el posible fracaso. Contemplar que el fracaso es una opción y no tenerle miedo es muy importante a la hora de lanzarse a emprender. Creo que no se puede empezar un negocio con la premisa de que tiene que ir bien sí o sí. Hay muchos factores que no dependen de uno mismo y que no se pueden controlar, pero que condicionan el que una empresa vaya bien. El pensamiento que creo que hay que tener de cara a lanzar un proyecto es saber que puede ir mal, pero que eso no es sinónimo de fracaso. Fracasos sería no intentarlo, ya que independientemente de que vaya bien o mal, hay un aprendizaje detrás de toda la experiencia tremendamente útil.

El problema es que, en España, como nos decía una de las emprendedoras, hay una cultura generalizada de “miedo al fracaso”. La gente está muy cómoda en su zona de confort, y les asusta lo desconocido. Esta dificultad, sumada al hecho de que desde mi punto de vista no se fomenta el emprendimiento lo suficiente, nos lleva a tener muchos menos perfiles emprendedores. Yo pienso que si desde más pequeños nos adentrasen en el mundo del emprendimiento y nos lo propusiesen como una opción más a la hora de plantearte “qué quieres ser de mayor”, las personas no tenderían a tener ese miedo. Si desde los inicios tuviésemos emprender como una opción de futuro laboral, conociendo y siendo conscientes de todo lo que esto conlleva, creo que la mentalidad de la gente cambiaría en ese aspecto y se lanzarían más a intentarlo.

Como hemos comentado anteriormente, volvió a aparecer el análisis de mercado previo al desarrollo del proyecto. Los emprendedores lo consideraban vital a la hora de llevar a cabo una idea. Yo también opino que es importante analizar si el producto o servicio que quieres ofrecer realmente tiene cabida en el mercado, o ya hay alguien cubriendo esa necesidad. Emprender se puede pensar que es fácil. Hay gente que crea una nueva marca de ropa, y está emprendiendo. Lo realmente complicado es innovar a la vez que emprender, cubrir necesidades que a día de hoy no cubre nadie. Se tiene que encontrar el producto que exactamente el cliente necesita, y para eso hay que estudiarlo bien.

## 5.2 La pandemia de la COVID-19

Todo lo anterior, se vio distorsionado durante y después de la situación de crisis derivada de la pandemia de la COVID-19. Los emprendedores comentaban el impacto directo que había tenido la pandemia tanto a nivel empresarial, como a nivel personal.

A nivel profesional, el peor de los efectos fue económico, evidentemente. Los ingresos en un primer momento se frenaron de golpe. Era tal la incertidumbre que la economía se paralizó. Una de las entrevistadas estaba a punto de recibir financiación por parte de un inversor, algo que finalmente no sucedió e hizo que su empresa quebrara. Para el resto de los entrevistados, el número de clientes disminuyó brutalmente las primeras dos semanas, por lo que tuvieron que ir adaptándose. Realmente me parece admirable como los emprendedores han sabido gestionar esta situación tan complicada. Han sido capaces de reinventarse, adaptar su modelo de negocio y su forma de trabajar al confinamiento que vivimos durante casi tres meses, y la mayoría de ellos han salido airosos. Algunos hasta me comentaban que, viéndolo con perspectiva, hasta les había favorecido.

Por otra parte, en lo personal todos destacaban que su foco fue, una vez más, su equipo. A la dificultad de saber gestionar bien un equipo que comentábamos antes, se sumaba la incertidumbre y miedo a lo desconocido generado por la COVID-19. En esta situación era imprescindible mantener al equipo unido y motivado. Muchos de ellos me comentaban lo difícil que les había resultado esto. A pesar haber conseguido sobrellevar la situación, todos coincidían en lo difícil que había sido, sobre todo, porque nadie estaba preparado para eso. Emprender ya es difícil de por sí, y genera incertidumbre, pero en una situación como la que se vivió con el confinamiento aún más. Los equipos se sentían desmotivados, tenían miedo puesto que no sabían qué iba a suceder y eso dificultaba mucho el trabajo, un trabajo que además no sabían hacia donde iba.

Esa desmotivación y miedo también lo sufrieron los líderes de los equipos, pero tenían muy claro que no era algo que fuesen a transmitir a sus equipos. Se esforzaron por ser una figura de apoyo y seguridad para todos sus trabajadores. Trabajaron por devolverles la motivación y darles la seguridad de que de alguna forma o de otra, las cosas se irían encauzando. Muchos de ellos no dejaron de pagar los salarios a los trabajadores a pesar de que sus ingresos se redujeron en gran cantidad, lo que hizo ver al equipo la importancia que tenían dentro de la startup. Y no solo eso,



me contaban el peso que se le había dado durante todos esos meses a mantener el equipo unido. Se tomaron iniciativas de reuniones diarias via videollamada, y ya no solo para temas de trabajo, sino también para actividades de *teambuilding*, o simplemente para comprobar que todo el mundo estaba relativamente bien.

Este aspecto me produjo una gran admiración, ya que más de uno de los emprendedores me aseguraba que tras la COVID-19 el equipo se sentía más unido. Me parece súper importante apoyar al equipo y sobre todo en situaciones como la que se vivió con la pandemia. Darles esperanza y dejar ver en el líder una persona a la que acudir en momentos difíciles fueron algunos de los puntos que más me llamaron la atención cuando los entrevistados me contaban las dificultades experimentadas durante la pandemia. Sin duda, estas experiencias del modo en que los entrevistados habían sobrellevado las dificultades tan singulares derivadas de la crisis sanitaria, constituyen las lecciones más valiosas que este TFG me ha aportado.

# 6. Recomendaciones

El objetivo principal del Trabajo Final de Grado era proponer una serie de recomendaciones para los futuros emprendedores relacionadas con las tres preguntas de investigación abordadas: financiación, equipo humano y gestión de riesgos. Enfocamos la investigación desde el punto de vista de las experiencias personales de emprendedores relacionados con el ecosistema de StartUPV. Además, se le dio especial importancia a la situación de incertidumbre derivada de la crisis de la COVID-19. Profundizar en el modo en que se afrontó esta circunstancia excepcional me serviría para identificar mejor aspectos y actitudes clave que fueran útiles para gestionar futuras crisis, ya sean grandes o pequeñas.

## 6.1 Recomendaciones sobre la financiación

Comienzo por el primer tema de la investigación, que es la financiación. De cara a un inversor, considero que es fundamental **tener clara cual es la idea, y la propuesta de valor que se va a derivar de ella**. Cual es el valor añadido que aporta el proyecto sobre los muchos otros que los inversores podrían encontrar. Una vez se tiene claro, hay que conseguir transmitirlo de la mejor manera posible. El inversor tiene que notar que el emprendedor confía en sí mismo y cree en su proyecto.

De igual manera, es vital la importancia de mostrar la **solidez del equipo humano** que conforma la startup, si es que se trabaja en equipo. Es importante transmitirle al inversor el potencial de las personas que conforman el equipo. Hacerle ver que no está invirtiendo en un proyecto sin nombre, sino que detrás de esa idea están las personas que van a aportar el verdadero valor y

van a ser capaces de llevarlo a cabo. Si de momento no se tiene equipo, convendría mostrar también evidencias de que, por el momento, no sería necesario contar con más gente.

Creo que tanto la idea como el equipo son dos factores imprescindibles a la hora de comenzar un proyecto, pero si el inversor percibe el potencial del equipo puede ser más fácil que invierta. Siempre cabe la posibilidad de que, si la idea no prospera, surjan otras, lo cual se va a deber en última instancia a las personas que están detrás de la startup.

En relación al mercado, hay que **validar el proyecto**. Es fundamental realizar un análisis previo de la situación general del mercado. Analizar en qué momento se encuentra la economía, a donde se quiere enfocar el proyecto, y ser realista sobre la oportunidad para emprender o no. Está bien arriesgar y proponer ideas, pero hay que tener una base sustentada sobre qué se “necesita” y que no.

Hay que estudiar también la situación económica del sector al que se va a enfocar el modelo de negocio. Analizar si la idea realmente tiene hueco en el mercado, si hay un target de clientes definido y si es viable económicamente invertir en esa área. Conviene realizar las pruebas necesarias y, una vez se tengan evidencias de que existe una necesidad que nadie está cubriendo, entonces estructurar el plan. Este plan ha de analizar la viabilidad del proyecto, a corto y largo plazo.

Además, después de la experiencia que hemos sufrido con la COVID-19, creo que sería de gran ayuda **contemplar diversos escenarios posibles**, incluyendo uno pesimista. Le recomendaría al futuro emprendedor imaginar, por ejemplo, una situación de quiebra de la economía o desestabilización como la que vivimos con la pandemia.

Sobre la gestión financiera, lo primero que yo considero que tienen que hacer los emprendedores es pedir ayuda en el momento necesario. Deben de estar medianamente formados o capacitados para gestionar esta área de la empresa, y si no es así, buscar una persona que sea capaz de asesorarles y guiarles en los inicios.

Pienso que sería de gran ayuda **contar con un plan de negocios, aunque sea a corto plazo**, para así determinar qué cantidad de financiación se necesita para empezar a rodar la empresa. Tener unas cifras definidas puede ayudar tanto a darle solidez al proyecto como para analizar la consecución de sus objetivos.

En esta misma línea, **no les recomendaría asumir deudas muy grandes en un principio**. No creo que la solución sea “cuanto más, mejor”. Pienso que es mucho más útil ir recibiendo financiación según vaya siendo necesario, e ir adaptándola a las necesidades que pueden ir surgiendo en el proceso. Como ya hemos experimentado, se pueden dar situaciones repentinas de caída de la economía, y si se han asumido deudas muy grandes pueden perjudicar al desarrollo de la empresa, incluso pueden llevarlas al cierre.

Otra de las recomendaciones que creo que es importante sería **reinvertir siendo realista**. Todos los entrevistados han destacado esta forma de proceder. Está claro que hay que reinvertir y sobre todo al principio, pero les invitaría a los emprendedores a reservar una parte de las ganancias o de la financiación que estén recibiendo para posibles imprevistos o situaciones como la de la COVID-19. Por difícil que resulte, las empresas que viven al día, en una situación similar a la que vivimos con la pandemia, no conseguirían sobrevivir.

Y por último, creo que es muy importante contemplar diferentes formas de financiación, no aferrarse a las “tradicionales”. Opciones como el **crowdfunding** es una forma mucho más amplia y dinámica de percibir financiación, aunque pueda parecer más complicado conseguir la cantidad necesaria para llevar a cabo un proyecto. El número de inversores es más elevado, por lo que no es necesario que cada uno de ellos haga grandes desembolsos. Al ser cantidades más reducidas puede hacer más atractivo el hecho de invertir en un proyecto.

## 6.2 Recomendaciones sobre el equipo humano

Pasamos ahora al segundo tema de interés para este TFG, que es el equipo humano. Este punto ha sido reconocido como la parte más importante de la startup por parte de todos los entrevistados. Por este motivo yo recomendaría que sea el área donde más se enfoquen los futuros emprendedores.

Es imprescindible contar con un buen equipo para llevar a cabo el proyecto. Los emprendedores deben de mentalizarse de que es una **prioridad**, y que hay que invertir tiempo y recursos. Para conseguir ese buen equipo, pienso que hay que tener claro qué personas necesitas trabajando contigo y qué rol va a desarrollar cada una de ellas. Es cierto que, sobre todo en los primeros años de la startup, la mayoría de los trabajadores ocupan más de un rol, pero hay que **tener definido qué áreas se necesitan cubrir y qué perfiles se van a buscar** para conseguirlo. Sería un error contratar a gente que no encajara con el perfil que se está buscando solo porque necesitan personas en el equipo. Yo les recomendaría que no se precipiten hasta encontrar un perfil que les cuadre, tanto a nivel profesional como personal.

Igual de importante que conseguir el equipo, es mantenerlo. Como ya nos comentaban dos de los entrevistados, es muy complicado conseguir talento, así que una vez que se encuentra hay que retenerlo. Como ha ido saliendo en las entrevistas, es de vital importancia el tema de la **inteligencia emocional**. Hay que cuidar al equipo y escucharlo, analizar sus necesidades, y, sobre todo, hacerles sentir como que son eso, un equipo. Para ello, se pueden realizar actividades de teambuilding y dedicar tiempo a las relaciones sociales entre los miembros del equipo. Desde el lugar del líder, resulta crucial transmitir confianza para generar un clima de trabajo agradable.

Después de situaciones como la pandemia de 2020, creo que la cuestión de la inteligencia emocional aún tiene más importancia. Ante situaciones de estrés, incertidumbre, desesperación y desmotivación, hay que conseguir alentar al equipo y apoyarlo. Transmitir ese apoyo y comprensión en momentos de debilidad, puede favorecer a la unión del equipo y tener un efecto muy positivo en la productividad de los trabajadores. Estas habilidades han estado presentes en todas las entrevistas al describir los emprendedores cómo trataron de cohesionar a su equipo durante el confinamiento.

Pienso que ayuda mucho crear una **cultura de equipo** desde el principio, establecer qué actitudes y comportamientos son los que tienen en común la gente de la empresa, y trabajar en torno a ellos.

Otro aspecto importante que convendría desarrollar sería la **resiliencia**. Este término ha sido frecuente entre los entrevistados como una actitud necesaria para emprender. Conviene mentalizar al equipo de que puede ser que el proyecto no salga como esperan, pero lo importante es conseguir salir adelante. En esta línea, se les puede proponer retos y así incentivar la proactividad de las personas, y hacerles ver la importancia de readaptarse y reinventarse, tanto al mercado como a la metodología de trabajo.

Además de todo lo anterior, y sobre todo en los inicios del proyecto y por lo tanto de la creación del equipo, recomendaría a los emprendedores contar con la ayuda de un **coach o profesional** que les pueda aconsejar y guiar en esta área. Sería también muy positiva esta ayuda especializada para trabajar la inteligencia emocional, ya que no todo el mundo es consciente de su importancia ni sabe gestionar las situaciones aplicándola.

## 6.3 Recomendaciones sobre la gestión de los riesgos

El tercer bloque de la investigación estaba centrado en la gestión de riesgos. Tras analizar los riesgos que más preocupaban a los emprendedores, he podido observar que había una idea generalizada: todos coincidían en afirmar “no tengas miedo al fracaso”. Es algo muy fácil de decir y bastante complicado de aplicar, pero mi consejo principal de cara a la gestión de los riesgos sería: **mentalizarse**.

Pienso que es muy importante estar mentalizado de que no todo va a salir como se espera, y sobre todo cuando uno lo espera. Hay que contemplar la opción de que algo no salga bien, o tarde más en hacerlo de lo que se había planeado. Eso no es algo que tenga que hacer que uno se rinda o que se eches atrás con la idea. En la medida de lo posible, se tiene que evitar el miedo al fracaso. O, al menos, evitar percibir el fracaso como algo negativo. Conviene remarcar a los futuros emprendedores que lo peor que les puede pasar es que no salga bien el proyecto, pero, aun así, no cabe duda de que habrán aprendido.

Justo en situaciones como la que vivimos de COVID-19, pienso que es fundamental trabajar en esta mentalidad resiliente como comentábamos anteriormente. Aprender a adaptarse al mercado y pivotar sobre la idea, porque lo normal es que el primer proyecto no sea el definitivo, o por lo menos no al 100%.

En esta misma línea, yo les diría a los emprendedores que **han de ser realistas**. No hay que aferrarse a una idea solo porque “no quieres que fracase”. Tras analizar el mercado, validar y probar el modelo de negocio, si no es viable económicamente, conviene dejarlo marchar. Es mucho más inteligente probar otra idea, o intentar reconducir la que se tenía inicialmente, antes

que seguir intentando algo que no funciona. Sería de gran ayuda tener un plan a corto y largo plazo, unos **hitos que se quieren conseguir con fechas definidas**, y si se ve que pasa el tiempo y no se logran esas metas intermedias, plantearse si realmente merece la pena seguir intentándolo o es mejor buscar otras opciones.

**No hay que tener miedo a equivocarse.** Si no se intenta, seguro que uno se está equivocando porque nunca va a conseguir nada; pero si se prueba, puede ser que salga bien. Les recomendaría a los futuros emprendedores que no se dejen influir por aquellas personas que piensan que no va a salir bien. Una vez tengan clara y estructurada su idea, tienen que creer en ella e ir a por todas. Son ellos los que tienen que transmitir al resto la propuesta de valor que pueden aportar.

Otra forma de evitar grandes riesgos, en mi opinión, sería **trabajar previamente en una startup**. Empezar a trabajar por cuenta ajena, si es en una startup mejor, pero, si no, en una empresa. Adentrarse en el mundo laboral rodeado de personas con experiencia, a las cuales puedas recurrir en caso de que necesites ayuda, y adquirir la experiencia necesaria para llevar a cabo tu proyecto propio puede ser una vía razonable antes de comenzar el propio proyecto. Trabajar en equipo y aprender a gestionar todo lo que eso conlleva.

Una vez adquirida esa experiencia inicial y si se piensa que se está preparado para comenzar con el desarrollo de una idea, yo recomendaría no hacerlo solo. Tanto si el emprendedor cuenta con un equipo de trabajo como si no, yo también animaría a buscar un **ecosistema de emprendimiento**. Pertenecer a estos ecosistemas emprendedores es de gran ayuda, ya que uno se rodea de gente que está en la misma situación o lo ha estado, lo que hace tener una guía constante. En ese entorno es fácil encontrar empresas del propio sector y de otros ámbitos. Estas empresas pueden ayudar en los posibles problemas que surjan al principio, bien porque se dedican a ello o porque ya han pasado por ahí. Además, todo el equipo de técnicos especializados detrás del ecosistema siempre es de gran ayuda también.

Pertenecer a un ecosistema también puede **facilitar toda la gestión financiera**, como hemos comentado anteriormente. Pero en este aspecto yo insistiría en la importancia de tener conocimiento en esta área o buscar una persona que lo tenga. Pienso que es mejor ser precavido cuando sea necesario, e ir analizando las necesidades financieras que tiene la empresa según se va desarrollando para no endeudarse de más o llevar a cabo una mala gestión de los recursos.

+ recomendación de leer un libro (El poder de la ley de la atracción)

En definitiva, si ahora mismo estuviese hablando con alguien que se está planteando emprender, le diría que, si tiene clara su idea: ¡adelante! Que no tenga miedo a fracasar, y que no deje de intentarlo. Le recomendaría encontrar un equipo para llevarla a cabo, y, sobre todo, si es alumno de la UPV, que fuese a hablar con los técnicos de IDEAS UPV para informarse. Insistiría también en la importancia de haber trabajado previamente en alguna otra empresa o startup, y le invitaría a hacerlo si no es así. Pero, sobre todo, le diría que tiene que ser fuerte y resiliente, y estar muy mentalizado de que las cosas toman su tiempo, que es un proceso largo en el que puede haber complicaciones imprevistas, pero eso no tiene que desmotivarle o hacerle abandonar la idea.

## 6.4 Recomendaciones sobre la formación en la universidad

Al constatar la importancia que los entrevistados han dado a los aspectos relacionados con la gestión de equipos humanos y la gestión de riesgos, me gustaría realizar unos comentarios y recomendaciones finales sobre la **formación recibida en la universidad**. En mi opinión, y a la vista de los resultados de este TFG, considero la formación actual un tanto teórica. De emprendimiento como tal, solo hay dos asignaturas optativas en cuarto curso del Grado. Quizá se podría comenzar antes, puesto que a la gente que le llama la atención este tema tiene que buscar recursos e investigar acerca de esto por su cuenta.

En mi opinión, no se trata solo de ofrecer formación especializada sobre emprendimiento, sino que debería fomentarse más la cultura emprendedora. Pienso que sería de gran ayuda tener más asignaturas donde tuviésemos que realizar trabajos en equipo. En esta línea, propondría realizar actividades dentro de las asignaturas en las que se incluyesen dinámicas de grupo frecuentes para resolver problemas reales de las empresas.

En este sentido, me parecería interesante incluir una asignatura en la que el objetivo fuese desarrollar un proyecto y analizar su viabilidad. En este caso no habría nota, sino que los alumnos se evaluarían a sí mismos analizando si realmente ese modelo de negocio sería viable en el mercado. En el caso de que no fuese así, deberían pivotar y buscar cómo readaptarlo para conseguir captar clientes. Creo que es una forma de motivar a los estudiantes, hacerles salir de su zona de confort y además adentrarles en el mundo del emprendimiento y despertar su curiosidad por éste.

Con relación a las dinámicas de grupo en las que se resolverían problemas reales de empresas, creo que sería una buena opción introducir problemáticas que sufren las empresas que se encuentran en el ecosistema emprendedor de la universidad. De esta forma, se conseguiría establecer un contacto directo entre los estudiantes y los emprendedores. Además, fomentaría el poder hacer prácticas en empresas del ecosistema, compensándolas con créditos de asignaturas. Así, cuando los emprendedores necesitasen aumentar su equipo, tendrían estudiantes dispuestos en la facultad. Ya se hacen cosas en esta línea, pero me parece que la Facultad podría fomentar estas sinergias con el ecosistema de la UPV mucho más para impulsar la cultura del emprendimiento entre los estudiantes de ADE.

También me parece fundamental que en la facultad nos enseñen a trabajar en equipo, a gestionar la inteligencia emocional y que nos hagan conscientes de la importancia de ésta. Con actividades como debates para aprender a opinar sin ofender, con trabajos en equipo para resolver problemáticas reales y para crear proyectos, como he comentado antes, y con personal especializado en la gestión de personas se podría ayudar mucho a los estudiantes, ya no solo de cara a emprender, sino también de cara a afrontar su carrera profesional.

## 6.5 Resumen de las recomendaciones

A modo resumen y para agrupar la propuesta de valor del Trabajo de Final de Grado, he realizado una tabla resumen donde se encuentran todas las recomendaciones enfocadas a las diferentes áreas de estudio elegidas, y también, propuestas para la facultad de cara a fomentar en mayor medida en emprendimiento. Todas ellas se pueden encontrar en la Tabla 16.

TABLA 16. RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES APORTADAS COMO OBJETO DEL TFG.

FINANCIACIÓN	EQUIPO HUMANO	GESTIÓN DE RIESGOS	A LA FACULTAD
Transmitir bien tu idea	El equipo debe ser una prioridad	Mentalizarse	Incluir el concepto de emprendimiento desde los primeros años de formación
Mostrar la solidez del equipo humano	Invertir tiempo y recursos en conseguir un buen equipo	No tener miedo al fracaso	Más asignaturas sobre emprendimiento
Estudio de mercado previo	Tener definidos los roles necesarios en el equipo al inicio	Ser realista – no aferrarse a la idea	Añadir más trabajos en equipo – fomentar cultura de equipo
Validar el proyecto	Retener el talento una vez lo tienes	Marcarse hitos con fechas definidas	Dinámicas de grupo para resolver problemáticas reales
Analizar la viabilidad del proyecto	Trabajar la inteligencia emocional	No tener miedo a equivocarse	Una asignatura que consista en iniciar un proyecto
Contemplar diversos escenarios posibles	Crear cultura de equipo – trabajar en torno a ella	Es peor no intentarlo que fallar	Analizar problemáticas de las startups del ecosistema StartUPV en clase
Plan de negocios estructurado	Generar un clima de confianza en el trabajo – evitar el “burnout”	Aprender a reinventarse y adaptarse	Fomentar las prácticas curriculares en las startups del ecosistema
No asumir deudas muy grandes en los inicios	Buscar personalidades resilientes	Trabajar previamente en una startup o empresa	Profundizar en el concepto de inteligencia emocional
Reinvertir de forma realista	Contar con el apoyo de un coach o profesional	Adentrarse en un ecosistema de emprendimiento	Personal especializado para trabajar la inteligencia emocional
Alternativas a la financiación “tradicional” - crowdfunding		Pedir ayuda en la gestión financiera si es necesario	
		Rodearse de gente emprendedora	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.



# 7. Conclusiones

El presente Trabajo Final de Grado se realizó con el objetivo de elaborar una serie de recomendaciones para los futuros emprendedores. Para ello realicé un estudio previo del concepto de emprendimiento y de la situación económica durante y posterior a la pandemia de la COVID-19. También analicé en profundidad el ecosistema de emprendimiento de la Universidad Politécnica de Valencia con el fin de conocer la asistencia que presta a las startups que forman parte de él.

A raíz de todo eso, comprendí que la mejor forma de ahondar en las experiencias de emprendimiento era utilizar el método de investigación cualitativa. Realicé un total de siete entrevistas a emprendedores en torno a tres temas que me parecían clave para lanzarse a crear una empresa desde cero: financiación, equipo humano y gestión de riesgos. Contacté con emprendedores que estuviesen actualmente dentro de StartUPV o en su defecto, hubiesen estado un periodo de tiempo considerable en éste. Una vez realizadas las entrevistas, las transcribí para después analizarlas mediante el software Atlas.ti. Todo este proceso me permitió conocer experiencias en primera persona de siete emprendedores, que trabajaban en startups de muy diversos sectores.

Durante el análisis de los resultados, he podido ahondar en las preocupaciones y las prioridades de los emprendedores en torno a las tres temas de investigación seleccionados. Todos los entrevistados coinciden en uno de ellos como el más importante y al que más recursos le dedican: el equipo humano. Los emprendedores destacaron que es fundamental contar con un buen equipo para llevar a cabo el proyecto. Los entrevistados incluso daban a los recursos humanos mayor importancia que a la idea de negocio, defendiendo que con un buen equipo es más fácil que todo termine saliendo. Debido a esta primacía del trato humano, durante las entrevistas tratamos temas de gran interés como fueron la inteligencia emocional y la resiliencia. Ambos aspectos resultan fundamentales para aquellas personas que se plantean emprender.

Puesto que las entrevistas se realizaron después de la crisis derivada de la COVID-19, era evidente el gran impacto que había tenido ésta en entre los entrevistados. A todos los emprendedores les sirvió de aprendizaje a la hora de gestionar situaciones de gran incertidumbre como la que se ha vivido desde el pasado marzo de 2020.

Tras conversar con los emprendedores y haber analizado cada uno de los conceptos estudiados, me parece que se han conseguido alcanzar los objetivos que me propuse para este TFG: dar una serie de recomendaciones a los futuros emprendedores basadas en casos reales. Las recomendaciones van enfocadas a como gestionar los recursos económicos, los humanos y los riesgos. Además, gracias a las aportaciones de los entrevistados en relación a la COVID-19, dichas recomendaciones tienen el valor de provenir de quien ha superado una situación social totalmente excepcional.

Me siento realmente afortunada de haber podido realizar este trabajo relacionándome con los emprendedores del ecosistema en el que estuve haciendo mis practicas curriculares, StartUPV. Siempre me ha interesado el mundo del emprendimiento, y este TFG me ha permitido introducirme un poco más en él. Creo que durante la elaboración de este trabajo he desarrollado mi visión emprendedora puesto que he conseguido entender cuales son los aspectos fundamentales de cara a iniciar un proyecto empresarial. A mí, desde luego, tras conversar con cada uno de los entrevistados y analizar los datos obtenidos, se me han resuelto muchas de las dudas derivadas del desconocimiento que en un principio tenía, y he descubierto muchas otras cosas importantes que ni siquiera me había parado a pensar. Es por eso por lo que espero haber transmitido con mis recomendaciones todo lo que he aprendido durante la realización de este trabajo, con la ilusión de ayudar a aquellos que tengan interés en todo lo que conlleva emprender.

# Referencias

Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2001). *Marketing Research* (7ª ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Agencia EFE. (25 de mayo de 2020). *El COVID-19 destruyó 816.767 empleos en sus dos primeros meses*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de Agencia EFE:  
<https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-covid-19-destruyo-816-767-empleos-en-sus-dos-primeros-meses/10003-4254648>

Arce, O. (26 de mayo de 2021). *La economía española: impacto de la pandemia y perspectivas*. Obtenido de Banco de España:  
<https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectorioGenerales/economia/Arc/Fic/arce260521.pdf>

Argudo, C. (27 de Julio de 2017). *Diferencia entre incubadora y aceleradora de empresas*. Recuperado el 2 de junio de 2021, de Emprende Pyme:  
<https://www.emprendepyme.net/diferencia-entre-incubadora-y-aceleradora-de-empresas.html>

BBVA. (15 de Febrero de 2018). *¿Qué es un 'business angel'?* Recuperado el 15 de junio de 2021, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/que-es-un-business-angel/>

Cañelles Lopez, M., Campillo, N. E., & Jimenez Sarmiento, M. M. (31 de marzo de 2021). *Coronavirus: 3 datos que explican por qué la covid-19 afecta de manera diferente a hombres y mujeres*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de BBC News:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-56589039>

Carazo Alcalde, J. (7 de Abril de 2019). *Aceleradora de Empresas - Qué es, definición y concepto*. Recuperado el 13 de mayo de 2021, de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/aceleradora-de-empresas.html>

- Carballo Barrera, Y., & Alberto Nichols, A. (2016). Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresas: Componente Especificación de Etapas, Requisitos según Modelo FURPS+ y Criterios del Producto. *Cuarta Conferencia Nacional de Computación, Informática y Sistemas / CoNCISa 2016* (pp. 112-121). Caracas: Colegio Universitario de Caracas.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*. Nueva York: Harper & Row.
- Ferrando, C. (s.f.). *About Closca*. Recuperado el 12 de junio de 2021, de Closca: <https://closca.com/es/pages/about-closca>
- Fuentes Fuentes, M. d., & Neira Gomez, I. (27 de mayo de 2020). *Efectos de la crisis COVID-19 sobre el emprendimiento*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de Empresa Institutua: <https://www.ehu.es/ehusfera/empresa-institutua/2020/05/27/efectos-de-la-crisis-covid-19-sobre-el-emprendimiento/>
- Guirao Piñera, A. (21 de diciembre de 2021). *Dinámica y la expansión de la epidemia del virus SARS-CoV-2 en España*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de Universidad de Murcia: <https://www.um.es/phi/aguirao/Covid19/>
- Ideas UPV. (2015). *Memoria de actividades 2015*. Recuperado el 16 de junio de 2021, de Ideas UPV: [https://www.ideas.upv.es/wp-content/uploads/memorias/Memoria\\_de\\_Actividades\\_2015.pdf](https://www.ideas.upv.es/wp-content/uploads/memorias/Memoria_de_Actividades_2015.pdf)
- Ideas UPV. (2020). *Memoria de actividades 2020*. Recuperado el 4 de junio de 2021, de Ideas UPV: [https://www.ideas.upv.es/wp-content/uploads/memorias/Memoria\\_de\\_Actividades\\_2020.pdf](https://www.ideas.upv.es/wp-content/uploads/memorias/Memoria_de_Actividades_2020.pdf)
- Instituto Mexiquense del Emprendedor. (2021). *Cómo funciona una incubadora de empresas*. Recuperado el 7 de abril de 2021, de Instituto Mexiquense del Emprendedor: [https://ime.edomex.gob.mx/como\\_funciona\\_una\\_incubadora\\_de\\_empresas](https://ime.edomex.gob.mx/como_funciona_una_incubadora_de_empresas)
- LaMotte, S. (20 de marzo de 2020). *Síntomas del coronavirus: esta es la lista completa para saber cuándo pedir ayuda*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/20/sintomas-del-coronavirus-esta-es-la-lista-completa-para-saber-cuando-pedir-ayuda/>
- Linde, P., & Silio, E. (19 de marzo de 2020). *El colapso del sistema obliga a Sanidad a contratar a miles de jubilados y estudiantes*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de El país: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-19/espana-suma-169-muertos-y-3431-nuevos-casos-de-coronavirus.html>
- Mayo Clinic. (1 de julio de 2022). *COVID-19: ¿quién está a un mayor riesgo para los síntomas de gravedad?* Recuperado el 2 de julio de 2022, de Mayo Clinic: <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/coronavirus-who-is-at-risk/art-20483301>
- OMS. (4 de agosto de 2020). *Estimación de la mortalidad por COVID-19*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de OMS: <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/estimating-mortality-from-covid-19>

- Poddar, R. (4 de mayo de 2021). *Joseph Alois Schumpeter Theory on Entrepreneurship (Micro-Read)*. Recuperado el 2 de julio de 2022, de LinkedIn:  
<https://www.linkedin.com/pulse/joseph-alois-schumpeter-theory-entrepreneurship-rachit-poddar/>
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Madrid: Real Academia Española.
- Sanchez, P. (28 de marzo de 2020). *Comparecencia del presidente del Gobierno sobre medidas frente al Covid-19*. Recuperado el 1 de julio de 2022, de La Moncloa:  
<https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/intervenciones/Paginas/2020/prsp28032020.aspx>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Solsona, R. (3 de marzo de 2020). *Valencia registra la primera muerte de un paciente con coronavirus en España*. Recuperado el 2 de julio de 2022, de ABC:  
[https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-hombre-habia-contagiado-coronavirus-murio-13-febrero-valencia-202003032010\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2F](https://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-hombre-habia-contagiado-coronavirus-murio-13-febrero-valencia-202003032010_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2F)
- StartUPV. (2018). *Nosotros - StartUPV*. Recuperado el 27 de mayo de 2021, de StartUPV:  
<https://startupv.webs.upv.es/nosotros/>
- UPV. (2020). *¿Qué es una Spin-off UPV?* Recuperado el 23 de junio de 2021, de UPV:  
<https://www.upv.es/entidades/I2T/info/891434normalc.html>
- UPV. (junio de 2022). *Plano Interactivo 2D UPV Valencia*. Recuperado el 25 de julio de 2022, de UPV: <https://www.upv.es/plano/plano-2d-es.html>

# ANEXO 1: Relación de los ODS con el TFG

## ANEXO

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



#### Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en adelante, ODS, es el plan de acción que se ha diseñado para construir un futuro sostenible del que puedan disfrutar las próximas generaciones. Dicho plan está compuesto por 17 objetivos que tratan temas como el hambre, la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia.

El plan de los ODS se ha diseñado para ser logrado en 2030, pero para que esto sea así, todos los ciudadanos del mundo deben ser conscientes de ello y trabajar para conseguirlo.

Dos de los diecisiete objetivos son los que considero que están directamente relacionados con el presente Trabajo de Final de Grado. A continuación me dispongo a exponerlos:

**Objetivo 8:** *Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.*

Puesto que uno de los objetivos del TFG es ayudar a fomentar el emprendimiento, se estaría impulsando el objetivo número 8, ya que todo esto da lugar a nuevos puestos de trabajo. Además, con la importancia que se le da al equipo humano y a cuidar de éste durante todo el

trabajo, queda reflejado la importancia de tener un trabajo decente. Es un impulso muy grande para la economía, surgen nuevos modelos de negocio que enriquecen la cultura empresarial.

Tras la COVID-19 la situación laboral española se ha visto muy perjudicada e infinidad de personas han sido afectadas por cierres de empresas o reducciones en la plantilla. Por lo que considero que apoyando el emprendimiento es una de paliar todas estas consecuencias negativas, ya que es una forma de generar empleo.

Todo lo anterior va de la mano del siguiente objetivo que considero que se trabaja durante todo el trabajo.

**Objetivo 9:** *Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.*

En toda economía en expansión busca una industrialización inclusiva y sostenible, ya que de la mano de la innovación y la estructura convenientes se consigue generar empleo, qué es el objetivo anteriormente mencionado.

No obstante, todavía queda un largo camino por recorrer para conseguir que haya un empleo decente en todo el mundo y se consiga explotar el potencial de los recursos al máximo. En especial, los países menos desarrollados necesitan acelerar el desarrollo de sus sectores manufactureros si desean conseguir la meta de 2030 y aumentar la inversión en investigación e innovación científicas.

La innovación y el progreso tecnológico son fundamentales para encontrar soluciones duraderas a los desafíos económicos y medioambientales, como el aumento de la eficiencia energética y de recursos. A nivel mundial, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), como porcentaje del PIB, aumentó de un 1,5 % en el 2000 a un 1,7 % en el 2015, y continuó casi en el mismo nivel en el 2017. Sin embargo, en las regiones en desarrollo fue inferior al 1 %.

La resiliencia es un concepto que estuvo presente en todas las entrevistas realizadas, y en el cual los emprendedores hacían hincapié. Y de esa forma he intentado transmitirlo.

Este objetivo va totalmente ligado a lo que Schumpeter y Drucker defendían. Emprender es sinónimo de innovar, y es el motor de la economía. Es por eso que he buscado fomentar esa innovación entre los jóvenes para así contribuir a la consecución de los dos objetivos de desarrollo sostenible que he comentado.

Me gustaría añadir que considero que indirectamente también se contribuye mediante este TFG a la consecución del **objetivo 1:** *Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.*

En definitiva, espero poder ser de ayuda para la consecución de dichos objetivos mediante el trabajo de final de grado realizado motivando a los futuros emprendedores a llevar a cabo nuevos proyectos y así impulsar la economía.

# ANEXO 2: Mail de primer contacto con los emprendedores

Puesto que gracias a estar haciendo las prácticas en StartUPV contaba con las direcciones de correo de los emprendedores, el primer contacto lo realicé vía e-mail, excepto con dos de ellos, como ya he indicado anteriormente. A uno de ellos le contacté por mensajería instantánea puesto que ya había tenido contacto con él anteriormente, pero el mensaje a transmitir fue el mismo; y al otro le escribí vía LinkedIn. El texto que utilicé fue el siguiente:

Buenas tardes NN,

Me presento, mi nombre es Lucía López Salvador, soy estudiante del último curso de Administración y Dirección de Empresas en la UPV. Estoy actualmente realizando prácticas en StartUPV e Ideas UPV. Me pongo en contacto contigo/con vosotros, porque me gustaría contar con vuestra aportación a mi trabajo de final de grado.

Desde siempre me ha despertado gran interés el tema del emprendimiento, y se ha ido acentuando desde que estoy realizando las prácticas en el ecosistema, por lo que he decidido expresar ese interés y hacer mi TFG con relación a dicho tema, concretamente, *sobre cómo han tenido que adaptarse las StartUps a la situación de pandemia mundial actual (COVID-19)*.

La idea que tengo es conseguir la información en la que basar mi TFG a través de una serie de entrevistas a los emprendedores de StartUPV, y me encantaría poder contar con vosotros y con vuestra experiencia personal.



Según la metodología de esta investigación, las entrevistas se han de grabar. A partir de la transcripción de la conversación, se extraen las citas más relevantes de todos los entrevistados para responder a las preguntas de investigación. Conviene que sepa que los TFG se publican en el repositorio de la UPV. Ahora bien, en el documento indicaríamos los nombres de los entrevistados, pero se mantendría la anonimidad de las citas. Es decir, en los resultados se toman las palabras de los entrevistados, pero no se identifica con la fuente concreta. Esta forma de proceder se debe a que lo que interesa en este tipo de investigaciones es conocer en profundidad un tema, y por ese motivo, priman las ideas.

Me imagino que tendrás la agenda muy apretada, y no me gustaría robarte mucho tiempo. Comprendería que no fuese posible concertar la entrevista, pero si al final pudieras, me sería realmente útil tu aportación, ya no solo para el trabajo, si no también a nivel personal.

Yo estoy en StartUPV de miércoles a viernes de 9 a 14h, y si no puede ser ese horario/lugar, me adapto a lo que mejor te venga sin ningún problema.

Quedo a la espera de vuestra respuesta,

Un saludo, y ¡mil gracias de antemano! 😊

Lucía López.

# ANEXO 3: Perfil de los entrevistados

A continuación, se puede encontrar información sobre los emprendedores que han participado en este TFG. Se describe brevemente el perfil personal del emprendedor y se proporcionan detalles sobre la actividad de la startup que cada uno estaba promoviendo en el momento de realizar la entrevista.



ILUSTRACIÓN 11. SONIA PÉREZ DE VILLAR PASCUAL, CEO PROYECTO A.

FUENTE: LINKEDIN

Sonia Pérez de Villar Pascual, Proyecto A ([www.proyectoa.es](http://www.proyectoa.es)) – Antigua alumna de la UPV del Máster de Ingeniería Mecatrónica. CEO y por ahora única integrante de la startup Proyecto A.

Define su empresa como una nueva metodología de aprender electrónica para jóvenes y adultos. Crea unos kits que permiten ir aprendiendo de forma progresiva. Quiere ser el puente entre los juguetes de robótica educativa para niños y el material especializado que utilizan los profesionales.

Además de la venta del producto, Proyecto A ofrece cursos intensivos de fin de semana, talleres puntuales y clases extensivas durante el año. En estos programas, los alumnos, además de aprender electrónica, adquieren una visión global del desarrollo de proyectos incluyendo campos como la mecánica, el diseño y la fabricación, entre otros. Proyecto A se encuentra en la fase **Steady** del ecosistema StartUPV.



ILUSTRACIÓN 12. JUAN CASTILLO, COFUNDADOR DE GURUWALK.

FUENTE: LINKEDIN

**Juan Castillo, Guruwalk ([www.guruwalk.com/es](http://www.guruwalk.com/es))** – Antiguo estudiante de Arquitectura de la UPV. Emprendedor y CEO actualmente de Guruwalk.

GuruWalk es una comunidad de tours basados en propinas donde cualquier persona puede abrir un recorrido en cualquier lugar del mundo y cualquier viajero puede reservarlo por medio de la plataforma. Se permite el acceso a la cultura, historia y modo de vida de las ciudades a todos los viajeros sin importar su presupuesto, ya que ellos son los que deciden el precio. Los guías trabajan mucho los recorridos, dando a conocer sus ciudades de una manera diferente y divertida, pues no saben cuánto les darán los turistas al final del tour. De ahí su esfuerzo, la mejora continua y el éxito de este tipo de recorridos a nivel mundial.

Actualmente la startup está en Lanzadera, pero estuvo en StartUPV, y a Juan le gustaría volver.



ILUSTRACIÓN 13. CLARA HABA OSCA, FUNDADORA DE SOLOFLY.

FUENTE: LINKEDIN

**Clara Haba Osca, Solofly** – Antigua alumna de Ingeniería Industrial de la UPV. Fundadora y única integrante en Solofly.

Solofly nace con la idea de ofrecer viajes de corta estancia a quienes buscan viajar y conocer el mundo en solitario, coincidiendo con gente que viaja a la misma ciudad. Los vuelos, el alojamiento y las actividades diarias quedaban de la mano de esta startup. Ella definía sus viajes como una oportunidad para descubrir la cultura local, ampliar la zona de confort y hacer nuevos amigos.

Con “Solofly” Clara buscaba unir a todas esas personas que les gusta o tienen que viajar solas “porque no les queda otra” y conseguir así experiencias únicas en cada viaje, conociendo no solo la cultura de otros países, sino también a gente nueva.

Actualmente debido a la COVID-19 la empresa ha quebrado. El viernes 2 de julio de 2021 fue el cierre oficial de Solofly.



ILUSTRACIÓN 14. MANEL SENÍS, COFUNDADOR DE DYGMA.

FUENTE: LINKEDIN

**Manel Senis, Dygma ([www.dygma.com](http://www.dygma.com))**— De formación diseñador industrial, realizó un Máster de Ingeniería del Diseño en la UPV. No es el CEO realmente Dygma, ya que la startup fue lanzada por un buen amigo suyo, pero a los cuatro meses se incorporó como co-fundador.

En Dygma se crean soluciones diseñadas para mejorar el rendimiento, la salud y el confort de todos aquellos que trabajan con ordenadores. El primer objetivo de Dygma es desarrollar una línea de periféricos de máxima calidad adaptados a las necesidades del mercado.

Con este planteamiento nace Raise, un teclado ergonómico y adaptabilidad. Con este planteamiento nace Raise, un teclado ergonómico y adaptabilidad. Con este planteamiento nace Raise, un teclado ergonómico y adaptabilidad.

Actualmente la empresa se encuentra en la fase **Go** del ecosistema StartUPV.



ILUSTRACIÓN 15. ALEJANDRO CANTERO JIMÉNEZ, CEO DE ROASHUNTER.

FUENTE: LINKEDIN

**Alejandro Cantero Jiménez, RoasHunter ([www.roashunter.com](http://www.roashunter.com))**— Estudió Gestión y Administración Pública en la UPV. Alejandro, junto con su compañero Adrián son los CEOs de RoasHunter.

RoasHunter es una agencia de “Performance Marketing” especializada en Facebook Ads. Trabajan campañas en la plataforma con el objetivo de escalar las ventas de la empresa a través de la adquisición de nuevos clientes, de rentabilizar las ventas de la empresa con una estructura sólida de remarketing, y de monetizar la marca potenciando la comunidad de Facebook-Instagram.

RoasHunter se encuentra actualmente en fase **Go** en el ecosistema StartUPV.



ILUSTRACIÓN 16. JUAN GARCÍA SÁNCHEZ, CEO DE EXPONENTIA TEAM.

FUENTE: LINKEDÍN

Juan García Sánchez, Exponentia Team ([www.exponentiateam.com](http://www.exponentiateam.com)) – Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la UCV. Junto a Juan Besari, quien era estudiante de la UPV, deciden crear Exponentia.

Exponentia es una consultoría especializada en transformación digital a través de la Inteligencia Artificial y Blockchain. Exponentia ofrece a las empresas soluciones de alto valor añadido, con el objetivo de automatizar procesos y optimizar recursos.

Su equipo destaca por una gran experiencia en el sector, apostando por una relación cercana con los clientes y acompañando con su conocimiento en el día a día. Se especializan en la industria agroalimentaria y los sectores financiero y seguros/legal.

Actualmente Exponentia se encuentra en fase **Go** en el ecosistema StartUPV.



ILUSTRACIÓN 17. NACHO ZABALLOS PALOP, CEO DE JOURNIFY.

FUENTE: LINKEDÍN

Nacho Zaballos, Journify ([www.journify.es](http://www.journify.es)) – Antiguo alumno de Ingeniería de Caminos en la UPV. CEO de Journify.

Journify es una empresa del sector de movilidad. Está enfocada a crear soluciones tecnológicas de movilidad sostenible que se adapten en toda su plenitud a las necesidades de empresas y particulares. Es la solución de carpooling inteligente para compartir coche a diario al ir al trabajo. Ofrece la posibilidad de compartir trayectos y moverse de forma sostenible y económica cada día por la ciudad. Sus socios fundadores la definen como la mejor app

para compartir coche en los trayectos diarios.

Actualmente ya no pertenecen al ecosistema StartUPV.

# ANEXO 4: Guion de la entrevista a los emprendedores

En muchos casos las preguntas son reformuladas o ejecutadas en distinto orden al del guion con el objetivo de conseguir la mayor naturalidad en la conversación. Hay casos donde el entrevistado contesta a una pregunta sin necesidad de haberla formulado, por lo que se desarrolla el tema a partir de su aportación.

A partir de las tres preguntas de investigación realicé una amplia batería de preguntas para cada tema. Seguidamente seleccionamos las que más se ajustaban a nuestras necesidades y se concretó el guion que posteriormente se utilizó en las entrevistas.

## EMPIEZA EL GUION

Hago a los entrevistados una previa introducción al tema, donde les recuerdo el objeto de mi trabajo de final de grado, les indico que la entrevista va a ser grabada, y ellos me dan su conformidad.

Realizo una primera pregunta para situar al emprendedor y a la empresa antes de realizar la entrevista, para poner en contexto.

***Muchas gracias X, por concederme la entrevista. Primero de todo me gustaría que me contases un poco sobre ti: tu formación, cuál es tu StartUp y cómo has acabado en el mundo del emprendimiento.***

Con esta pregunta se trata conseguir situar al emprendedor, su carrera y trayectoria profesional e identificar en qué sector se encuentra su startup para así poder analizar con mayor criterio las conclusiones obtenidas de las respuestas.

Planteo una segunda pregunta también a modo introductorio para analizar si el entrevistado tiene en consideración los temas a tratar en la entrevista en un primer momento a la hora de emprender. (La pregunta solo se realiza si no ha sido contestada con la pregunta anterior)

***Cuando se te ocurre la idea que consideras que puede llegar a convertirse en un modelo de negocio, ¿Qué haces? ¿Cuáles son tus primeros pasos?***

#### 1ª pregunta de investigación – financiación

- 1- En España consideran la financiación como uno de los obstáculos más importantes para su desarrollo, en tu caso, ***¿consideras que el factor financiación ha dificultado el llevar adelante tu idea de negocio?***
- 2- A la hora de reunirte con un inversor, ***¿crees que es fundamental tener un plan de negocios bien estructurado?***
- 3- Y si fueses tu el/la inversor/a, ***¿qué requisitos considerarías fundamentales para invertir en una StartUp?***
- 4- Tú que realmente sabes todo lo que es necesario para emprender, ***¿piensas que la financiación es el principal motivo por el cual la gente no se “lanza” a emprender y llevar a cabo su idea de negocio, o depende de otros factores? Como por ejemplo falta de ideas, creatividad, motivación, búsqueda de un salario estable, etc.***
- 5- Haciendo ahora referencia a la situación que estamos viviendo de **pandemia mundial**, ***¿dirías que a ti te ha afectado directamente en cuanto a la financiación de la empresa? ¿has llegado a perder alguna oportunidad de inversión debido a esto?***

Con estas preguntas se intenta averiguar si realmente la financiación es un condicionante en España para el desarrollo de nuevas empresas, y si el COVID ha afectado negativamente a ello.

#### 2ª pregunta de investigación – equipo humano

- 6- Actualmente, ***¿cuántas personas estáis trabajando en (nombre de la StartUp)?***
- 7- Cuando hay fallos en el equipo relacionados con los RRHH, ***¿a qué se debe normalmente? ¿Puede ser que al principio se contrate demasiado rápido porque necesitas gente y no se analice bien al candidato?***
- 8- Y como de importante dirías que es, ***¿qué además de contar con buenos profesionales, haya una buena cohesión en el equipo?***
- 9- En cuanto al perfil emprendedor, ***¿qué 3 cualidades dirías que son esenciales para trabajar en una StartUp? – personas polivalentes, espíritu emprendedor***

- 10- Está claro que dirigir un equipo de trabajo no es algo sencillo, **¿qué importancia crees que tiene la inteligencia emocional?** – como definirías tu el concepto
- 11- En mayor o menor medida, a todos nos ha afectado el COVID-19, **¿has notado a nivel personal algún cambio en tu equipo que creas que viene derivado de la situación de incertidumbre que estamos viviendo?**
- 12- **¿Qué importancia dirías que ha tenido StartUPV en el éxito de tu empresa?**
- 13- Como podemos observar por ejemplo en **StartUPV**, hay una clara diferencia en cuanto al número de mujeres emprendedoras con respecto al de los hombres, **¿a que crees que se debe? ¿Y como crees que se puede cambiar esa situación?**
- 14- Y por último y para cerrar este tema, **¿a qué le darías tu más importancia, a los recursos económicos o a los recursos humanos?**

En este apartado se trata de incidir en la importancia de tener un buen equipo y el análisis del perfil emprendedor. Considerando de gran importancia la aportación de StartUPV como “equipo” se incluye aquí la pregunta relacionada con el ecosistema. Algunas de las preguntas no se realizan a todos los emprendedores, bien por tiempo o por coherencia con el resto de la entrevista.

### 3ª pregunta de investigación – gestión de los riesgos

- 15- Haciendo referencia a los dos temas anteriores, y desde tu punto de vista, **¿piensas entonces que puede ser más “perjudicial” para la empresa, una mala gestión de los recursos económicos o de los recursos humanos?**
- 16- Cuando piensas en los riesgos a la hora de emprendes, cuales dirías que son los principales, o que más te afectarían a ti. **¿Crees que hay alguna forma de mitigarlos? ¿Cómo actúas tu frente a los diferentes “problemas” que van surgiendo?**
- 17- En tu caso, qué es lo que más “miedo” te daba al principio, **¿el miedo al fracaso a nivel personal o a nivel económico?**
- 18- **¿Cómo de importante piensas que es estar mentalizado de que hay riesgos cuando decides llevar a cabo una idea de negocio y que puede pasar que las cosas no salgan como tu esperas?**
- 19- Uno de los riesgos más grandes hoy en día es la situación de crisis mundial derivada de la COVID-19, **¿cómo has vivido tú (y tu equipo) esto? ¿De alguna forma te ha afectado de manera positiva? (en términos empresariales)**

Se busca conseguir detectar cuales son los principales riesgos que puede tener un emprendedor en un primer momento y propuestas de actuación para evitarlos.



Pregunta conclusión – finalmente se realiza una última pregunta con el fin de obtener recomendaciones directas de los entrevistados y analizar si coinciden entre ellos para reforzar los argumentos de las futuras recomendaciones de dicho TFG.

***Ahora, por último, habiendo vivido la experiencia en primera persona ¿qué consejo le darías a una persona que acaba de terminar tu carrera universitaria y quiere emprender?***