

# Las tres claves principales de una startup exitosa

Dídac Lee



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



**DÍDAC SHI SUN LEE HSING** nació en 1974 en Figueres (Girona).

Dídac tiene estudios de Ingeniería Informática, PDG (Programa de Dirección General) por el IESE y VCEP por la UC Berkeley – Haas Business School.

**Co-Fundador y Managing Partner de Galdana Ventures** (un fondo de 2B USD que invierte en Silicon Valley, China y Europa y es uno de los mejores fondos de fondos a nivel global en términos de performance). Anteriormente fundó o co-fundó varias empresas tecnológicas, entre otras Inspirit, Fhios, Inesdi (JV con Planeta), Scubastore (actualmente Tradein) entre otras, actualmente cuentan en total con más de 1200 empleados.

**Managing Partner de Barlon Capital, firma de Venture Capital que invierte en las futuras marcas más relevantes de España con gran potencial de crecimiento.**

**Inversor Business Angel de unas 70 startups, incluidas algunas de las más relevantes del ecosistema español (Housfy, Exoticca, Paack, Glovo, LingoKids...).**

**Ha colaborado en la publicación de la versión traducida al español de dos libros de referencia de VC: “Secrets of Sand Hill Road” de Scott Kupor y “Blitzscaling” de Chris Yeh.**

**Ha recibido destacados reconocimientos, como Doctor Honoris Causa de la Universidad del Siglo XXI de Buenos Aires en 2018, Mejor Emprendedor Tecnológico (Universidad de Cambridge 2005) y la medalla de honor de la ciudad de Figueres en 2018**

**Ex Directivo del FC Barcelona, responsable del área digital y Barça Studios desde 2010 hasta 2020, ha contribuido a convertir el FC Barcelona en referente mundial en el sector deporte.**





# **Las tres claves principales de una startup exitosa**

Excm. Sr. Dídac Lee



# **Las tres claves principales de una startup exitosa**

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como  
Académico de Honor, en el acto de su recepción  
el 6 de febrero de 2024

por el

**Excmo. Sr. Dídac Lee**  
Emprendedor e Inversor Tecnológico de Figueres

Y contestación del Académico Numerario

**Excmo. Sr. Dr. Jaume Llopis Casellas**  
Doctor en Economía y Dirección de Empresas

**COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES**



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors  
BARCELONA - 1914  
[www.raed.academy](http://www.raed.academy)

© Dídac Lee  
© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier medio o préstamo público.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-58315-7

D.L: B 3221-2024

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: febrero 2024

## ❖ PRESENTACIÓN

Excmo. Sr. Presidente de la Real Academia Europea de Doctores, Alfredo Roquefort Nicolau

Excmos. Sres. Académicos

Excmas. Autoridades,

Señoras y Señores

Es para mí un gran honor y una verdadera satisfacción compartir con todos ustedes mi incorporación a esta prestigiosa Institución como Académico de Honor y Embajador Extraordinario.

Quiero comenzar este discurso expresando mi más sincero agradecimiento al Excelentísimo Señor Presidente de la Real Academia Europea de Doctores, Alfredo Rocafort Nicolau y a los Excelentísimos Señores Académicos que han tenido en consideración mi candidatura y que han hecho posible esta investidura.

Muy especialmente va mi gratitud al Vicepresidente de la Real Academia y amigo, Excelentísimo Sr. Dr. Jaume Llopis Casellas por haberme propuesto y aceptado contestar mi discurso de recepción.

Les agradezco a cada uno de ustedes su asistencia, pues su presencia es muy significativa para mí. Reitero mi gratitud y valoro esta oportunidad de poder aprender y crecer juntos.

Y, finalmente, por supuesto, no puedo dejar de agradecer a todos quienes me han apoyado y guiado a lo largo de mi trayectoria, incluyendo amigos, mentores, socios y familia. Su influen-

cia y ayuda han sido fundamentales en mi desarrollo académico y profesional.

Gracias a todos una vez más por estar aquí y por ser parte de este momento especial.

Sin más preámbulos, demos inicio a este discurso en el que hablaré sobre “Los Factores de éxito de la Startup”.

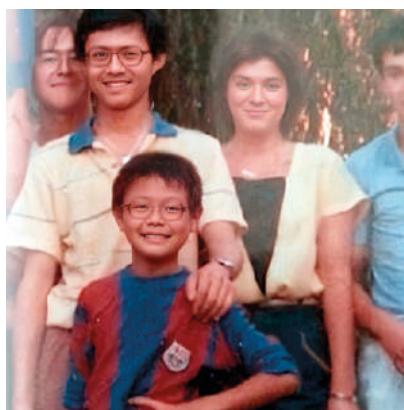
### **¿Quién soy y qué me ha llevado hasta aquí?**

De mi vida, algún día se podría hacer una serie de Netflix. Todo empezó en Figueres, la ciudad en la que nací, crecí y sigo viviendo hasta hoy. Desde pequeño, destacaba por tres cosas curiosas: primero, era el primer no caucásico visto en la provincia de Girona, lo que básicamente me convertía en el rarito del pueblo. ¡Siempre pensé que era el único niño chino del mundo! Segundo, mi pasión por los dibujos animados de Mazinger, me hacía parecer un soñador. Pero esta fascinación por la tecnología me llevó a donde estoy ahora. Y tercero, desde muy pequeño, era un forofa del FC Barcelona. No me apasionaba tanto el fútbol, pero llevar la camiseta del Barça era mi manera de encajar en la pandilla local. Cuando la vestía, no era el chino raro del pueblo, ¡era solo un culé más!



Veía que nunca sería futbolista del Barça, ni tan sólo de mi colegio, mi otra gran pasión siempre ha sido la tecnología, inspirada por Mazinger, sin duda. Me pasaba horas programando desde los 10 años, hasta que fui a estudiar ingeniería informática. Pero en vez de estar atendiendo en clase, me pasaba el día vendiendo ordenadores a mis compañeros, lo que me resultaba más divertido que estudiar Álgebra.

Mis experiencias universitarias fueron tan variadas como un buffet libre. Me expulsaron de la UPC, la UAB, la UDG y de la UNED. No encajaba en ninguna parte, lo que es mucho decir, considerando que no quedaban más lugares de los que me pudieran echar. Parecía que las universidades me decían amablemente: ‘¿Estás seguro de que esto es lo tuyo?’. Quería ser emprendedor tecnológico, crear empresas innovadoras que solucionaran problemas globales.



Así, mientras otros se perdían en ecuaciones y fórmulas, yo me perdía en mis propios pensamientos sobre cómo lanzar una startup y en mis pequeños negocios. Aunque mis notas académicas eran un desastre, mi espíritu emprendedor estaba en auge. Al final, estaba claro que no estaba destinado a ser un estudiante modelo.

Mi época universitaria fue una serie de desventuras, unas más graciosas que otras. A mis padres no les hacía mucha gracia saber que su primogénito sería la oveja negra de la familia, una familia caracterizada por su excelencia académica.

Aunque por suerte, no todo en la uni fue desvariar. He de reconocer que había una sala, la de ordenadores, que me encantaba. Y un día de muchos, mientras trasteara por ahí, descubrí algo que cambiaría mi vida para siempre: 'Internet'.



Desde el momento en que hice clic en mi primer enlace, quedé completamente fascinado. Ordenadores conectados en todo el mundo, información fluyendo libremente. ¡Podía enviar un correo electrónico que llegaba al otro lado del mundo en menos de un segundo! Para alguien que apenas sabía cómo funcionaba un procesador de texto, esto era como descubrir una nueva dimensión.





# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	7
DISCURSO DE INGRESO .....	15
¿QUÉ ES UNA STARTUP? .....	15
1. EL TALENTO .....	17
2. LA VISIÓN .....	27
2.1 Product Market Fit: la travesía por el desierto.....	29
2.2 Escalar ventas: encontrar un patrón repetible para generar ventas .....	33
3. GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES EN STARTUPS .....	43
3.1. Conseguir Fondos: El arte de atraer inversores .....	43
3.2 Administración Frugal de Fondos: un camino hacia la sostenibilidad...	44
3.3. Mide y Ajusta: la gestión basada en datos .....	45
CONCLUSIÓN .....	49
DISCURSO DE CONTESTACIÓN .....	51
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores.....	69





## ❖ ¿QUÉ ES UNA STARTUP?

Una startup es una empresa recién fundada, distinguida por su modelo de negocio innovador y potencial de escalabilidad. Se centra en nuevas tecnologías y en generar crecimiento significativo en poco tiempo. Responde a necesidades del mercado con soluciones innovadoras, asumiendo riesgos pero con un potencial de transformación enorme.

Es importante diferenciar entre una ‘startup’ y una ‘empresa de nueva creación’. Una startup busca validar y escalar rápidamente su modelo de negocio en un entorno de incertidumbre, mientras que una empresa de nueva creación se enfoca en la estabilidad y eficiencia operativa en un mercado establecido.

Imagínate a un joven, sin un plan definido, pero armado con una conexión a Internet y cargado de ilusión. Pero más perdido que un esquimal en el trópico. Creía que me faltaba experiencia y conocimiento, pero luego comprendí algo crucial: en el emprendimiento de negocios verdaderamente innovadores, la experiencia previa a menudo no es tan esencial. Muchos fundadores de las startups más exitosas no tenían experiencia previa en sus respectivos campos. Un ejemplo histórico es el de los hermanos Wright. A pesar de no tener una formación formal en ingeniería aeronáutica, lograron con éxito el primer vuelo motorizado. Esto demuestra que la audacia y la visión pueden ser más significativas que el conocimiento convencional.

En el mundo de las startups, son esenciales la curiosidad, la audacia y la exploración de lo desconocido. La creatividad

y la determinación son también vitales, al igual que cierto grado de locura o inocencia, características típicas de personas con una mentalidad joven. En este contexto, la falta de experiencia a menudo resulta ser una ventaja.

La distinción fundamental entre una startup y una empresa establecida, radica en la propuesta de un producto o servicio innovador, inexistente en el mercado. Esta novedad otorga a las startups una ventaja inicial para construir un negocio potencialmente escalable. Sin embargo, enfrentan la incertidumbre de cómo el mercado recibirá su propuesta y el desafío de identificar las vías adecuadas para alcanzarlo.

Después de 28 años dedicados al emprendimiento y la creación de más de 14 startups, así como haber invertido personalmente en unas 70 startups, me planteo una pregunta constante: ¿Cuál es la verdadera fórmula del éxito empresarial?.

Aquí, se desvela una fascinante combinación de arte, ciencia y alquimia empresarial, donde la lógica matemática tradicional a menudo se desafía. Es un mundo en el que  $2 + 2$  no necesariamente suman 4; pueden ser 4, 0, 4000 o incluso -40000, dependiendo de una serie de factores únicos y variables inesperadas.

Existen numerosos factores que pueden contribuir al éxito de una startup, y podríamos escribir un libro completo al respecto. Sin embargo, en esta ocasión, me centraré en tres elementos esenciales que considero fundamentales: el talento del equipo humano, la visión del negocio y una gestión de recursos disponibles.



## ❖ 1) EL TALENTO

En primer lugar tenemos el talento. El talento es crucial en cualquier empresa, ya sea una startup o no, pero claro, cuando sois 4 personas, el impacto de una persona, es muchísimo más importante que el de esa persona en una empresa de 1000.

En segundo lugar, el alineamiento de cultura y valores. La cultura de una startup se compone de un conjunto de reglas y elementos distintivos que conforman su identidad única. Es un reflejo de las normativas que rigen su funcionamiento y las cualidades especiales que la diferencian de otras empresas. Estos aspectos juntos constituyen la personalidad distintiva de la startup.

En cuanto a los valores, estos representan las creencias fundamentales que orientan la toma de decisiones dentro de la empresa. Son los principios esenciales que establecen qué es lo más importante para la organización. Los valores guían las acciones y estrategias de la empresa, marcando las prioridades y definiendo su enfoque hacia el trabajo, la innovación y la interacción con clientes y empleados.

Generalmente, la cultura y los valores de una startup reflejan los del equipo fundador. Es fundamental que los fundadores asuman la responsabilidad de definir, comunicar y personificar estos aspectos esenciales desde el principio. El establecimiento de una cultura organizacional sólida y claramente definida es clave para que todos los miembros del equipo comprendan su rol, sepan cómo actuar en diversas situaciones y desarrollen res-

puestas automáticas coherentes con los valores de la empresa. Esta responsabilidad recae especialmente en el CEO, quien debe priorizar el cultivo y la promoción de estos valores y prácticas, asegurando así que la cultura empresarial se mantenga firme y guíe efectivamente las operaciones y el crecimiento de la startup.

Una cultura empresarial bien definida actúa como una brújula para todos en la organización, proporcionando claridad sobre qué valores y principios se deben priorizar. Esta cultura establece directrices explícitas sobre el trato apropiado hacia colegas, clientes y otros stakeholders, influenciando tanto las estrategias de contratación como las interacciones diarias. Esencialmente, la cultura de una empresa es su ADN, incrustada en cada aspecto de sus operaciones y decisiones. Esta cultura no solo define la identidad única de la empresa, sino que también marca el camino para su comportamiento y prácticas internas y externas.

Cuando comencé mi viaje como emprendedor, era apenas un joven sin plena conciencia de la importancia de la cultura y los valores en una empresa. Mis decisiones, guiadas por la intuición, se centraban en el buen trato y el fomento del desarrollo de mi equipo. Sin saberlo, estaba cimentando una cultura corporativa y estableciendo principios fundamentales para nuestras decisiones. Para mí, era esencial crear un ambiente de trabajo donde todos se sintieran a gusto, respetados y apoyados. ‘NOSOTROS’, que enfatiza nuestro espíritu de equipo, ‘INNOVAR’, buscando constantemente diferenciarnos, ‘HUMILDAD’, tanto en el plano personal como en la gestión de costes, y ‘MEJORA CONTINUA’, aspirando a superarnos año tras año, se convirtieron en nuestros valores distintivos. Dedicaba mis días a enfatizar nuestros valores en cada decisión. Semanalmente, impartía charlas sobre nuestras acciones y cómo estas se alineaban (o no) con nuestra cultura y valores. En

muchas ocasiones, recibía bromas preguntando si éramos una empresa o una secta, dada la frecuencia con la que mencionaba estos principios.

Casi tres décadas después, aunque muchas cosas han cambiado, este ADN sigue vibrante en mis empresas, demostrando la perdurabilidad y el impacto de nuestra cultura y valores originales.

A medida que mi empresa crecía, vi la necesidad de institucionalizar y transmitir estos principios. Para nosotros, siempre fue una nuestras “armas” para competir contra corporaciones o empresas más establecidas, donde muchas veces la cultura y valores están en un poster, pero no en la mente de su equipo.

Todo esto pasa por escoger a las personas adecuadas.

Mantener esta cultura se convierte en un desafío a medida que la empresa crece y evoluciona. He aprendido que es crucial no solo contratar personas alineadas con nuestros valores, sino también comunicar y vivir la cultura a diario. Implementamos reuniones regulares donde se discuten los valores y se comparten historias que los reflejan, asegurando que permanezcan en el corazón de nuestra operación.

Además, hemos desarrollado métricas para evaluar cómo nuestra cultura impacta en la toma de decisiones y el rendimiento general. Esto nos ayuda a ajustar y reforzar nuestras prácticas culturales, garantizando su relevancia y efectividad a medida que la empresa se expande.

En resumen, la cultura y los valores no son solo palabras en un papel; son el núcleo vivo de una startup. Su influencia se extiende desde la contratación hasta la estrategia empresarial, y su gestión activa es un pilar clave para el éxito a largo plazo.

La cultura no se adapta al talento, el talento se escoge en función de la cultura de la compañía. Una vez tenemos clara la forma de ser y de actuar de la empresa, seremos capaces de seleccionar al talento que necesitamos.

Cuando mi madre me preguntaba “tu no terminaste ingeniería, no te gustan las finanzas, no tienes experiencia de marketing y ventas... pero tu qué haces en tu empresa?”, me sentía avergonzado, miraba al suelo, balbuceaba... no sabía qué responder. Hasta que un día me dí cuenta, que se me daba bien contratar personas de forma innata. Cuando contrato personas para mis startups, busco perfiles con actitud emprendedora.

Contratar bien era clave. No nos podíamos permitir el lujo de equivocarnos contratando. Yo siempre buscaba personas humildes y con ganas de crecer, capaces de ir más allá de lo convencional, y que tuvieran un ADN emprendedor y sobre todo, que estuvieran alineadas con nuestra cultura y valores.

Tenía prácticas un poco habituales entonces, pero todas basadas en mi sentido común. Intentaba implicar a las personas del departamento en los procesos de contratación, por ejemplo, antes de contratar a alguien, hacía que todos los que interactuarían con la persona la entrevistaran y que pasaran tiempo con ella; si alguien se oponía, el candidato era descartado. Puede ser saludable que puedas participar en el proceso de selección de alguien con quien convivirás muchas horas al día.

Para mí, un emprendedor es alguien que convierte una idea en realidad asumiendo riesgos, alguien que hace que las cosas sucedan, recursos paupérrimos, pero usando la audacia y que se busca la vida como puede. En una startup, se buscan personas capaces de abrazar la incertidumbre, de hacer prueba y error sin frustrarse, que sean evangelistas de los valores y la cultura del

equipo fundador, y que tengan el potencial de convertirse en directivos, directores generales o socios en el futuro.

Cuando entrevisto a alguien, rápidamente veo si la persona tiene estas características: cómo pregunta, qué le motiva, si le brillan los ojos cuando le explico el proyecto... no le doy una oferta laboral, sino un plan de vida y de carrera, en donde se pueda desarrollar, pueda progresar en todos los sentidos, en un entorno protegido y con unos compañeros increíbles. En una startup es importante que todo el mundo crezca. Al principio, no solía ofrecer condiciones "de mercado" porque no me lo podía permitir, pero también, era una manera de ver si la persona priorizaba el proyecto a las condiciones económicas, porque si el proyecto despegá, acabará ganando muchísimo más. El CV es importante para entender que tendrá las competencias, pero la actitud será lo que le llevará al éxito.

Sin ninguna duda, mi mejor contratación fue la de un becario sin muchos estudios, pero en su CV ponía que era el jefe de terraza de un restaurante de costa muy famoso, gestionando a 10 camareros a su edad. Lo contraté sólo por esto, le fui promocionando todo lo que pude. A día de hoy, 25 años más tarde, este chico es el CEO y primer accionista de TradeInn, él llevó la empresa de 2M a 500M de facturación, con un ebitda sideral, sin deuda ni rondas. Para mí, resulta enormemente satisfactorio visitar alguna de mis empresas y darme cuenta de que muchos empleados continúan trabajando conmigo después de tantos años. Esta lealtad y dedicación son verdaderamente gratificantes.

Hubo otras ocasiones en las que no seguí mi intuición y contraté a alguien basándome únicamente en su impresionante currículum (como un Máster en X y un puesto directivo en una consultora prestigiosa), sin considerar si su perfil era compati-

ble con la cultura y valores de nuestra empresa, o si era adecuado para una startup. Esta persona priorizaba más su bonus que las stock options. Cometí el error de contratarla y nombrarla CEO. Como resultado, la empresa, que antes duplicaba sus ventas cada año, terminó necesitando una ampliación de capital y, finalmente, fracasó. Fue un desastre total. Sin embargo, la responsabilidad no recae en la persona contratada; el perfil necesario para escalar un negocio difiere significativamente del requerido para gestionarlo.

Seleccionar personas es todo un arte. No se trata únicamente de encontrar individuos con un currículum que garantice que realizarán bien su trabajo; va mucho más allá. Son personas con las que pasaremos más de 8 horas al día, a quienes veremos incluso más que a nuestra propia familia. Tendremos que afrontar juntas muchas situaciones. Por ello, realmente vale la pena dedicar tiempo a este proceso. Sin duda, una de las prioridades de cualquier buen emprendedor.

Otro aspecto muy importante para mi es la diversidad, un tópico ampliamente discutido hoy en día. Para mí trasciende la simple inclusión de un equipo con miembros de distintos géneros, razas o nacionalidades. Realmente, se trata de acoger una variedad en las maneras de pensar, en las experiencias previas y hasta en los estilos personales. Un ejemplo ilustrativo es el del “Equipo A”. Cada uno de sus cuatro integrantes era completamente único, con habilidades y personalidades distintas, pero juntos formaban un equipo invencible. Esta es la misma dinámica que he experimentado en cada una de las empresas exitosas que he dirigido: un grupo diverso de individuos que, al unirse, crean un equipo excepcionalmente fuerte y efectivo.

En lo que respecta a las decisiones de contratación, estas no son siempre claras. Contaba con un equipo formado por in-

dividuos apasionados y laboriosos, pero algo desorganizados y de orígenes humildes. Necesitábamos a alguien que fomentara nuestro crecimiento y desarrollo. Esto implicaba buscar un perfil considerablemente distinto en términos de formación académica, trayectoria profesional y personalidad. Aunque el candidato ideal provenía de un ambiente urbano y estaba acostumbrado a llevar corbata, algo ajeno para nosotros, era crucial que compartiera nuestra misma ilusión, ambición y valores humanos. He aprendido que lo verdaderamente importante no radica en si alguien lleva corbata o usa gel en el cabello; lo esencial es una profunda sintonía en valores y visión, lo cual no siempre se detecta en una sola entrevista. Desde mi experiencia como emprendedor, he comprobado que la combinación de un soñador y un realista, al estilo de Quijote y Sancho Panza, el Yin y el Yang, es sumamente efectiva. La unión de un visionario, posiblemente algo ingenuo pero optimista y positivo, con alguien más realista, tal vez algo pesimista pero organizado y centrado en procesos, suele ser exitosa. Años más tarde, mi empresa experimentó crecimiento y diversificación, incursionando en áreas que nunca habríamos imaginado.

Incorporar a alguien tan diferente no resulta en una integración natural ni sencilla. El sistema establecido tiende a generar resistencia ante lo desconocido. Es un fenómeno común. Requiere un esfuerzo consciente para la inmersión, la sensibilización, la evolución de la cultura y los objetivos... y no basta con un discurso motivacional. Es muy probable que el proceso no salga bien y, además de las pérdidas económicas, podría afectar negativamente a la empresa. Sin embargo, si resulta exitoso, la cultura de la empresa evoluciona y el equipo crece.

Pongamos que se haya conseguido desarrollar una cultura sólida y se ha atraído y seleccionado al mejor talento. Ahora bien, ¿Cómo conseguimos retenerlos y desarrollarlos? ¿Qué

podría hacerlas renunciar? Siempre he creído que las personas no abandonan las empresas, sino a sus jefes. Por ello, en mi visión, la felicidad laboral es equivalente a ‘progreso’. Este concepto de progreso trasciende lo meramente económico, abarcando un crecimiento profesional integral: la superación de nuevos retos, el aprendizaje constante, la asunción de responsabilidades crecientes y las oportunidades de desarrollo tanto vertical como horizontal, y por supuesto, sentirse valorados y apreciados.

Para fomentar un ambiente que promueva la retención y el desarrollo, es crucial establecer una cultura organizacional que priorice el crecimiento personal y profesional. Esto implica:

- **Desarrollo de Liderazgo:**

Los líderes deben ser capacitados no solo en gestión, sino también en empatía, comunicación y motivación. Un buen líder inspira y apoya el desarrollo de su equipo.

- **Feedback Continuo y Constructivo:**

Establecer canales de comunicación abiertos donde los empleados puedan recibir y dar feedback de manera regular. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y reconocer logros.

- **Oportunidades de Aprendizaje y Crecimiento:**

Ofrecer programas de formación y desarrollo, oportunidades de mentoría y proyectos desafiantes que permitan a los empleados expandir sus habilidades y conocimientos.

**• Reconocimiento y Recompensas:**

Implementar sistemas de reconocimiento que valoren no solo el rendimiento, sino también la contribución al equipo y la empresa, reforzando la idea de que cada empleado es valioso.

**• Equilibrio entre Vida Laboral y Personal:**

Promover políticas que faciliten un balance saludable entre trabajo y vida personal, lo que puede aumentar la satisfacción y reducir el agotamiento.

**• Ambiente Inclusivo y Diverso:**

Crear un entorno donde todos se sientan bienvenidos y respetados, y donde la diversidad sea vista como una fortaleza.

Más que una empresa, lo que creé fue una especie de comunidad cohesionada, similar a una secta en términos de compromiso y dedicación. Nuestra dinámica fluctuaba entre la cercanía de una familia, la camaradería de un grupo de amigos, y la intensidad de un equipo de alta competencia. Estoy inmensamente orgulloso de ello.

Con el paso del tiempo, las personas crecen y sus motivaciones evolucionan. Aunque hoy en día las cosas son diferentes, gran parte de aquel equipo original continúa a mi lado, aunque de formas diversas. Algunos se han convertido en directivos clave, otros han asumido roles como socios, y hay quienes colaboran en proyectos específicos. Esta adaptabilidad y lealtad son testimonio de una cultura empresarial sólida y de relaciones que trascienden los convencionalismos laborales.

Cada etapa de nuestra evolución ha reforzado el lazo que nos une, demostrando que el verdadero valor de nuestra empresa reside en las personas que la conforman y en las relaciones que hemos construido a lo largo de los años.

El factor clave es el siguiente: una startup sólo crece si su equipo crece, y para que el equipo crezca. Para ello, el emprendedor debe marcar una cultura y valores claros, seleccionar a personas alineadas y velar por el desarrollo del equipo.

Con el tiempo entendí la importancia de promover activamente el desarrollo de cada miembro del equipo. Es fundamental ofrecer apoyo y orientación de manera genuina, tal como me gustaría que me ayudaran a mí. Es esencial cuidar del progreso individual con la misma dedicación con la que desearía ser asistido en mi propio crecimiento.



## ❖ 2) VISIÓN: ¿HACIA DÓNDE VAMOS Y CÓMO IREMOS?

Una vez tengamos el talento y la cultura, hemos de centrarnos en la visión.

La visión de una startup es mucho más que un simple objetivo empresarial; es una declaración de intenciones, un faro que guía cada paso del emprendedor. Se trata de identificar una necesidad o un problema en el mundo y abordarlo con una solución innovadora y significativa. Esta visión no solo se centra en lo que se quiere resolver, sino en cómo esta solución puede dejar un mundo mejor, más eficiente, más justo, o simplemente más alegre. Es vital que esta visión sea ilusionante, ya que la pasión y el entusiasmo del emprendedor son recursos invaluables en los primeros y desafiantes días de una startup. Esta visión debe ser tan contagiosa y convincente que no solo anime al equipo, sino que también inspire a clientes, inversores y a toda la comunidad. Al fin y al cabo, una startup con una visión clara y motivadora es una startup que tiene la capacidad de transformar el mundo, y el emprendedor, tiene que ser capaz de comunicar bien esta visión, y ser el garante que la empresa cumpla con ella.

La visión de una startup es una declaración ambiciosa que guía la dirección estratégica de la startup y sirve como fuente de inspiración y motivación tanto para el equipo fundador como para los empleados. La visión debe ser lo suficientemente clara para dar dirección, pero también lo suficientemente amplia

para permitir el crecimiento y la adaptación a medida que la empresa evoluciona

Algunas características de una buena visión de startup incluyen: Cuando una startup tiene una visión innovadora, en el caso de que funcione, el potencial que tiene es inmensurable. Sin embargo, se enfrentan la incertidumbre de cómo el mercado recibirá su propuesta y el desafío de identificar las vías adecuadas para alcanzarlo.

Detallo a continuación, unas características de una visión de éxito:

**1. Inspiradora:**

Debe motivar y entusiasmar a todos los involucrados con la empresa.

**2. Clara y Concisa:**

La visión debe ser fácil de entender y recordar.

**3. Alcanzable pero Desafiante:**

Debe ser realista pero al mismo tiempo lo suficientemente ambiciosa como para impulsar la innovación y el esfuerzo continuo.

**4. Diferenciadora:**

La visión debe destacar qué hace única a la startup en su mercado o industria.

**5. Orientada al Futuro:**

Debe enfocarse en lo que la startup quiere lograr a largo plazo.

En este contexto, podemos identificar dos fases cruciales en la vida de una startup. La primera es la “validación de la propuesta de valor” o el logro del “product-market fit”. Esto implica más que verificar la funcionalidad del producto o servicio; se trata de asegurar una tasa de adopción razonable entre los clientes potenciales. La prioridad debe ser validar que existe un mercado para la propuesta, que los clientes están dispuestos a comprar y que adoptarán el producto.

A veces, aunque la solución propuesta parezca atractiva, los clientes no la adoptan debido a su complejidad, falta de encaje cultural u otros factores.

En términos de productos/servicios, suelo distinguir entre dos tipos: los productos “aspirina”, que alivian un “dolor de cabeza” ya sea reduciendo costes, aumentando ingresos o facilitando la vida (lo que a menudo se traduce en una reducción de costes), y los productos “vitamina”, que son agradables de tener pero no esenciales. Cuanto más se parezca nuestra oferta a una “aspirina”, mejor.

Las startups también juegan un papel social importante, creando oportunidades laborales, especialmente para jóvenes en inicio de su carrera profesional. Contribuyen al desarrollo económico y social, fortaleciendo la comunidad local.

## 2.1) Product Market Fit: La Travesía por el Desierto

Muchas veces confundimos invención con innovación. Una innovación es un invento que tiene aceptación en el mercado, mientras que una invención sin aceptación de mercado, se queda en la categoría de “invento”.

El “Product Market Fit” es el momento cuando un producto o servicio tiene un mercado claramente identificado, las ventas se

realizan de manera consistente y repetible, y los clientes están lo suficientemente satisfechos como para recomendar el producto a otros. Esto indica que hay una demanda real para el producto y que los clientes lo valoran positivamente, lo que es un indicador clave de éxito en el mercado.

Encontrar el “product-market fit” es como cruzar un desierto. Sabes de dónde partes y que podría haber un destino (o no), con recursos limitados y sin un mapa claro. La clave es avanzar en una dirección, optimizando recursos al máximo.

En su día, diseñé un software de “gestión de conocimiento” que, alimentándose automáticamente de los correos electrónicos de la empresa, recopilaba información sobre los clientes sin esfuerzo adicional. Imaginé que sería revolucionario tener toda esta información accesible fácilmente en un portal interno. Algo que sonaba muy bien, porque quien no quiere disponer de forma estructurada de la información que genera colectivamente su empresa? Y de forma fácil y sin tener que hacer nada? Sin embargo, subestimé los desafíos: la solución requería configuraciones complejas, había requisitos no obvios para el uso del correo electrónico y, además, se percibía internamente como una forma de vigilancia, aunque esa no fuera mi intención. Con entusiasmo, salí a venderlo, pero el resultado fue un fracaso: casi nadie quería probarlo, ya que no entendían qué problema resolvía realmente nuestro producto.

Cuando la empresa estuvo al borde de la quiebra y nos quedamos casi sin fondos, descubrimos que una funcionalidad secundaria de nuestro producto, el filtro “antispam”, era extremadamente valioso en aquel momento. Frente a la urgencia, le dije a mi equipo técnico: “Descartemos todo y enfoquémonos en ser un servicio antispam”. Mi director técnico, con expe-

riencia en multinacionales, insistió en seguir procesos formales que tomarían meses. Mi respuesta fue directa: “Tenemos dos meses de fondos: uno para desarrollar algo demostrable y otro para conseguir clientes. Haz lo que puedas en un mes”. Lo conseguimos, demostramos que habían clientes dispuestos a pagar por nuestra solución, conseguimos una ronda de financiación importante, conseguimos 2 millones de usuarios y terminamos vendiendo la empresa a Telefonica.

Este cambio de mentalidad es esencial en una startup: en una corporación se siguen procesos formales, mientras que en una startup hay que actuar rápido con los recursos disponibles. Qué importancia tiene el proceso cuando aun no se ha verificado que lo que hacemos es interesante para el mercado? Y esta cultura de trabajo no es obvia para todos; muchos profesionales de multinacionales se unen a startups buscando innovación, pero se encuentran con un juego completamente diferente. Lo que lleva al éxito en una gran empresa puede no ser aplicable en una startup, y es necesario reinventarse.

Este camino es, como se dice, una travesía por el desierto. Es crucial mantenerse cerca del cliente, pero es igualmente importante filtrar el feedback para aplicar solo aquel que pueda beneficiar a toda la base de clientes. La innovación nos da la oportunidad de crear productos “milagrosos” que resuelven problemas previamente insolubles. En esta travesía, las soluciones no siempre son evidentes al principio, pero con adaptabilidad y un enfoque centrado en el cliente, se pueden alcanzar soluciones transformadoras.

El fundador/CEO de la startup tendrá que ser hábil encontrando los recursos necesarios. Sea aportaciones financieras de socios inversores o sea, recursos estratégicos como alianzas comerciales o tecnológicas.

## **1. Priorización Estricta y Foco Claro**

Las startups deben enfocarse en lo que realmente impulsa el crecimiento y el valor. Esto significa identificar y concentrarse en las actividades centradas en las 2-3 métricas clave de la empresa, evitando la dispersión en proyectos secundarios que no aportan al objetivo principal.

## **2. Planificación Financiera Rigurosa**

Cada euro que sale de la caja duele y cuesta sangre ganarlo. A mi un inversor me dijo “la necesidad enseña más que la Universidad”, cuanta razón que tenía! Ahora, el coste de aprender algo así es muy alto y muy doloroso. Gastar lo mínimo en todo.

## **3. Optimización del Talento**

El talento en una startup debe ser versátil y multifuncional. Es importante contratar a personas que no solo tengan las habilidades requeridas, sino que también estén dispuestas a asumir múltiples roles. Porque todo puede cambiar de una semana a otra.

## **4. Cultura de Aprendizaje Continuo y Adaptabilidad**

Fomentar una cultura de aprendizaje y adaptabilidad ayuda a las startups a mantenerse ágiles y a aprovechar al máximo sus recursos. Esto implica estar abierto a nuevas ideas, aprender de los errores y estar dispuesto a adaptar estrategias y procesos cuando sea necesario.

## **5. Colaboraciones y Alianzas Estratégicas**

Formar alianzas estratégicas puede ser una manera efectiva de ampliar recursos. Esto puede incluir asociaciones con otras empresas, redes de networking, o colaboraciones con instituciones académicas y de investigación.

## 6. Medición y Análisis Constante

La medición y análisis constantes de los resultados ayudan a las startups a entender qué recursos están generando los mayores beneficios. Esto permite ajustar estrategias y asignaciones de recursos de manera más informada y efectiva.

## 7. Flexibilidad en la Toma de Decisiones

En un entorno de startup, las circunstancias pueden cambiar rápidamente. La capacidad de tomar decisiones rápidas y flexibles con respecto a la asignación de recursos puede ser crucial para aprovechar nuevas oportunidades o para mitigar riesgos inesperados.

### 2.2) Escalar Ventas: Encontrar un Patrón Repetible para Generar Ventas

Una vez que se ha confirmado el ajuste entre producto y mercado (Product-Market Fit o PMF), el siguiente objetivo crucial para una startup es lograr ventas de manera “repetible” y escalable.

Este desafío es de suma importancia y es el punto donde muchas startups fracasan. Un error común es invertir demasiado en marketing y fuerza de ventas de manera prematura y no rentable, antes de haber alcanzado el PMF. Esto se debe a que muchos emprendedores confunden ventas significativas con un verdadero PMF. En ocasiones, lo que parece ser un éxito en ventas puede ser una ilusión; las ventas elevadas no siempre indican un PMF sólido. Reconocer esta diferencia es esencial para evitar estrategias de escalado prematuras o inadecuadas.

Si la generación de una venta requiere esfuerzos extraordinarios, como la intervención personal del CEO o esperar a que el

Alcoyano gane la Champions League, es posible que tengamos un producto innovador, pero jamás será una empresa de alto crecimiento porque es imposible que escale.

El éxito en esta fase depende de varios factores clave:

### **1. Encontrar un Patrón de Venta Repetible y Conociendo al Cliente:**

La comprensión profunda del cliente se erige como la piedra angular del éxito empresarial en un mundo donde la competencia es feroz y las expectativas del consumidor evolucionan constantemente. En este contexto, estar cerca del cliente y descifrar sus motivaciones de compra se revela como un proceso esencial para el desarrollo sostenible de cualquier empresa.

En primer lugar, el conocimiento profundo del cliente comienza con la proximidad. Las empresas exitosas reconocen la necesidad de establecer una conexión genuina con sus clientes, y esto va más allá de simplemente ofrecer un producto o servicio. Implica sumergirse en la vida del cliente, comprender sus necesidades, aspiraciones y desafíos. Las interacciones directas, ya sea a través de encuestas, entrevistas o redes sociales, permiten a las empresas captar insights valiosos que no solo informan sobre la calidad del producto, sino también sobre la experiencia general del cliente.

Identificar patrones de comportamiento es otro elemento clave en el proceso de conocer al cliente. Los clientes tienden a seguir ciertos comportamientos predecibles, ya sea en la forma en que buscan información sobre un producto, cómo toman decisiones de compra o incluso cómo

interactúan con la marca después de realizar una compra. Analizar estos patrones proporciona a las empresas una visión más profunda de las preferencias y expectativas de los clientes, permitiéndoles ajustar estrategias de ventas y marketing de manera más efectiva.

La tecnología desempeña un papel vital en este proceso, y es aquí donde entran en juego las herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM). Estas plataformas no solo organizan la información del cliente de manera accesible, sino que también permiten el seguimiento continuo de las interacciones, la personalización de la comunicación y la anticipación de las necesidades futuras. Un CRM bien implementado transforma el conocimiento del cliente en un activo estratégico, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y ofrecer experiencias personalizadas que generan lealtad a largo plazo.

## **2. Inversión Inteligente en Marketing y Comunicación y Creación de Embudo de Ventas:**

Tanto en B2C como en B2B, es crucial saber cómo y dónde invertir en marketing. Cada dólar gastado debe traer un retorno claro. Esto significa utilizar análisis y datos para dirigir tus esfuerzos de marketing y comunicación hacia los canales más efectivos. En B2C, las redes sociales y el marketing de influencers pueden ser cruciales, mientras que en B2B, el marketing de contenido y las relaciones públicas pueden ser más efectivos. Luego viene la creación de un embudo de ventas efectivo es esencial para el éxito sostenible de cualquier startup después de alcanzar el Product-Market Fit (PMF). En el centro de este proceso se encuentra el profundo conocimiento del clien-

te, una práctica que va más allá de simples interacciones comerciales y se convierte en una conexión genuina con las motivaciones y necesidades de quienes consumen nuestros productos o servicios.

El inicio del embudo de ventas implica la captación de clientes interesados, y aquí es donde las estrategias de marketing eficientes desempeñan un papel crucial. Sin embargo, la eficacia de estas estrategias está intrínsecamente ligada a la comprensión precisa de quiénes son los clientes y qué los impulsa. La variabilidad entre vender directamente a consumidores (B2C) y hacerlo a otras empresas (B2B) o a través de canales de distribución demanda enfoques distintos.

En el contexto de ventas directas al consumidor (B2C), la cercanía y la personalización son fundamentales. Las redes sociales y el marketing digital se convierten en herramientas esenciales para construir una presencia en línea que resuene con los consumidores. Comprender sus hábitos, preferencias y desafíos cotidianos se vuelve imperativo. La analítica de datos de comportamiento en plataformas digitales proporciona valiosa información para adaptar las estrategias de marketing, asegurando que cada interacción sea relevante y persuasiva.

En cambio, cuando el objetivo es vender a otras empresas (B2B), la construcción de relaciones personales y la comprensión de las dinámicas empresariales son cruciales. Las ferias comerciales, eventos sectoriales y el marketing de contenido de calidad se convierten en vehículos poderosos para establecer credibilidad y conectar con clientes empresariales. Entender las necesidades específicas de estas empresas y cómo tu producto o servicio puede agre-

gar valor a sus operaciones se vuelve esencial para cerrar acuerdos efectivos.

En el caso de ventas a través de canales de distribución, la clave radica en entender no solo al cliente final, sino también a los intermediarios. Comprender sus motivaciones, objetivos y desafíos contribuye a diseñar estrategias de marketing y ventas que beneficien a todas las partes involucradas. La eficacia en este contexto radica en optimizar la visibilidad y el valor percibido en cada etapa del proceso de distribución.

Independientemente del tipo de venta, la personalización se erige como la columna vertebral del embudo de ventas. Cada interacción debe ser adaptada a las necesidades y expectativas específicas del cliente. Aquí es donde las herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM) entran en juego, permitiendo un seguimiento detallado de cada punto de contacto y creando la base para futuras interacciones significativas.

Es esencial adaptar la estrategia de marketing al tipo de negocio. En el caso de ventas directas al consumidor (B2C), las redes sociales y el marketing digital pueden ser efectivos. En cambio, en el B2B, las relaciones personales, las ferias comerciales y el marketing de contenido pueden ser más relevantes.

El mercado está en constante cambio, y lo que funciona hoy puede no funcionar mañana. Mantener una actitud de adaptación y flexibilidad es esencial para reaccionar rápidamente a los cambios del mercado o del comportamiento del cliente.

En resumen, escalar las ventas en una startup después de alcanzar el PMF requiere un enfoque metódico y estratégico. Conociendo a los clientes, construyendo un embudo de ventas efectivo, adaptando las estrategias de marketing, entendiendo las métricas clave y utilizando la automatización, una startup puede crecer de manera sostenible y exitosa.

### **3. Identificación de Métricas Clave:**

Conocer y monitorear las métricas clave de tu negocio es vital. Esto incluye métricas como el costo de adquisición del cliente (CAC), el valor de vida del cliente (LTV), la tasa de conversión, y el retorno sobre la inversión en marketing (ROI). Tanto en B2C como en B2B, estas métricas te ayudarán a medir el éxito y a ajustar tus estrategias para un crecimiento sostenible.

### **4. Desarrollar un Marketing Diferenciador:**

En un mercado saturado, destacar es esencial. Esto puede lograrse a través de una propuesta de valor única, campañas creativas o una experiencia de cliente excepcional. Para B2C, esto podría implicar apelar a emociones y experiencias, mientras que en B2B, enfocarse en la eficiencia, la efectividad y el ROI puede ser más persuasivo. Como decía Kawasaki, “o eres diferente o eres barato”.

Definir estrategias de marketing diferenciadas es fundamental para alcanzar el éxito en el mundo empresarial. La distinción entre los enfoques de marketing B2C y B2B es un buen punto de partida.

## **Estrategias para Ventas Directas al Consumidor (B2C):**

### **Redes Sociales:**

Plataformas como Facebook, Instagram y Twitter son ideales para llegar directamente a los consumidores. Estrategias de contenido visual y engagement son clave para captar la atención de un público más amplio.

#### **1. Marketing Digital:**

Publicidad en motores de búsqueda (SEM), marketing de contenidos y SEO son esenciales para aumentar la visibilidad en línea. La personalización de la experiencia del usuario puede potenciar la conexión con la marca.

#### **2. Influencer Marketing:**

Colaborar con influencers que compartan la audiencia objetivo puede generar confianza y credibilidad.

## **Estrategias para Empresas a Empresas (B2B):**

### **1. Relaciones Personales:**

Construir relaciones sólidas a través de la interacción cara a cara es crucial en entornos B2B. Eventos corporativos y almuerzos de negocios pueden ser oportunidades valiosas para establecer vínculos.

### **2. Ferias Comerciales:**

Participar en ferias relevantes permite exhibir productos y servicios, además de interactuar con clientes potenciales y

competidores. Las ferias son plataformas ideales para demostraciones en vivo y networking.

### **3. Marketing de Contenido:**

Crear contenido informativo y educativo atrae a empresas interesadas en soluciones específicas. Blogs, webinars y estudios de caso son herramientas poderosas para demostrar experiencia y conocimiento en la industria.

El marketing guerrillero es una estrategia creativa y poco convencional que busca lograr grandes impactos con recursos limitados. Se basa en la sorpresa, la originalidad y la innovación para captar la atención del público de manera inesperada. Aquí detallo más sobre algunas tácticas específicas dentro del marketing guerrillero:

#### **1. Guerrilla Street Art:**

Ejemplo: Una empresa de ropa urbana organiza un evento de arte callejero en el que artistas talentosos crean murales relacionados con la marca en las paredes de edificios populares de la ciudad. Este enfoque no solo genera interés, sino que también crea una experiencia visual única que se comparte en redes sociales.

#### **2. Flash Mobs:**

Ejemplo: Una compañía de auriculares organiza un flash mob en una plaza concurrida. Un grupo de bailarines con auriculares realiza una coreografía sincronizada, atrayendo la atención de transeúntes y creando un ambiente positivo. La conexión con la marca se establece a través de la música y la experiencia compartida.

### **3. Experiencias Inesperadas:**

Ejemplo: Una marca de bebidas energéticas crea una instalación interactiva en una estación de tren. Los viajeros son sorprendidos con una máquina que dispensa muestras gratuitas de la bebida junto con mensajes motivadores. La experiencia no solo destaca el producto sino que también crea un recuerdo duradero.

### **4. Stencil Graffiti:**

Ejemplo: Una empresa de productos ecológicos utiliza esténciles y pintura biodegradable para crear mensajes llamativos en aceras y calles. La estrategia resalta la preocupación por el medio ambiente y deja una impresión visual duradera en la comunidad.

### **5. Apariciones Inesperadas:**

Ejemplo: Un fabricante de zapatillas de deporte organiza una “carrera sorpresa” en el centro de la ciudad. Modelos visten las nuevas zapatillas y corren por lugares emblemáticos, creando una experiencia inesperada que atrae la atención de los transeúntes y se comparte ampliamente en las redes sociales.

## **Ventajas del Marketing Guerrillero:**

### **1. “Cost Efective”:**

Se destaca por su eficiencia en costos, ya que a menudo no requiere grandes inversiones publicitarias.

## **2. Memorabilidad:**

La originalidad y creatividad de estas tácticas hacen que las campañas sean memorables, generando un impacto duradero.

## **3. Compartibilidad:**

Las experiencias inusuales suelen ser compartidas en redes sociales, amplificando el alcance de la campaña.

## **4. Diferenciación:**

Permite a las marcas destacarse en mercados saturados al adoptar un enfoque único y fuera de lo común.

Podría extenderme mucho sobre este tema, pero para ponerlo en términos sencillos, si consideramos una startup como un equipo de fútbol, el proceso de escalar ventas sería el equivalente a los delanteros. Así como los delanteros son cruciales para marcar goles y ganar partidos, escalar las ventas es esencial para el crecimiento y el éxito de la startup. En ambos casos, se trata de obtener resultados directos y visibles: los delanteros con sus goles y la estrategia de ventas incrementando los ingresos. Escalar ventas es lo que determinará el tamaño y valoración de nuestra startup.

En resumen, el factor clave es que las startups exitosas son aquellas que son capaces de comunicar bien una visión, ser capaz de encontrar el “product market fit” y escalar ventas a partir de aquí.



### ❖ 3) GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES EN STARTUPS

Como si fuera fácil conseguir todo lo dicho hasta ahora, normalmente, un emprendedor no tiene fondos ilimitados para equivocarse y probar. Más bien lo contrario, pocos meses de vida en un entorno donde levantar más dinero es difícil y monetizar aún más. El emprendedor es una especie de Indiana Jones que intuye que hay un tesoro en algún lugar, pero no sabe donde está ni como llevar, ni tiene muchas certezas. Tendrá que experimentar, hacer prueba y error, hasta dar con el camino correcto.

Para lograr esto, se utiliza el método “lean startup”, que se basa en el método científico: hipótesis, experimentación, resultados y luego volver a empezar. Es crucial realizar pruebas rápidas de error, desarrollando la versión mínima viable del producto que permita comprobar si los clientes están dispuestos a comprarlo y adoptarlo. La perfección puede ser enemiga de la rapidez y el objetivo es realizar el mayor número de experimentos posible en el menor tiempo y con el menor coste, con el fin de validar nuestra hipótesis.

#### 3.1 Conseguir Fondos: El Arte de Atraer Inversores

La búsqueda de financiación comienza con una visión clara y un plan de negocio sólido. Los inversores buscan propuestas que destaquen por su innovación, escalabilidad y un equipo

con capacidad de ejecución. La clave aquí es comunicar no solo lo que tu startup hace, sino el porqué y el cómo lo hace de manera excepcional.

Prepárate para las rondas de financiación: conoce tus números, entiende tu mercado y sé transparente sobre tus desafíos. Los inversores valoran la honestidad y la visión realista tanto como la ambición.

Es fundamental ser capaz de explicar un **problema** real, doloroso y comprensible, proponer una **solución** diferencial, explicar bien cual es la **magia** (ángulo diferencial), mostrar un **equipo** excelente y único, capaz de acometer dicha aventura, y mostrar unas **proyecciones** convincentes e ilusionantes.

### 3.2 Administración Frugal de Fondos: Un Camino Hacia la Sostenibilidad

Ken Morse decía “Cash is more important than your mother”, yo desconozco la relación que tenía con su madre, para mí, nada es más importante que mi madre, pero sí, capto su mensaje.

Después de asegurar el financiamiento, se inicia una fase crucial para la startup, donde la verdadera habilidad de gestión se pone a prueba. La frugalidad, lejos de ser sinónimo de escasez en todas las áreas, se convierte en una estrategia inteligente que implica gastar con sabiduría y priorizar aquellos desembolsos que generen crecimiento y valor a largo plazo.

En este contexto, es esencial entender que la frugalidad no implica renunciar a la inversión necesaria en el desarrollo de productos, el marketing efectivo y la contratación de un equipo

talento. Más bien, se trata de evitar gastos superfluos y centrarse en inversiones que realmente impulsen el progreso de la empresa.

La clave reside en evitar los lujos y los gastos excesivos, ya que en el ámbito de las startups, estos a menudo se interpretan como señales de una gestión pobre. En lugar de ello, se insta a invertir de manera estratégica en el equipo y la tecnología, manteniendo un enfoque “lean”. Esto significa aprovechar herramientas y recursos económicos que puedan ser igualmente efectivos sin agotar los fondos disponibles.

La contratación de un equipo talentoso no solo se refiere a la cantidad de personas, sino también a su capacidad para desempeñar roles clave de manera eficiente. Del mismo modo, la tecnología debe ser una aliada que optimice los procesos y mejore la eficiencia, sin caer en la trampa de adquirir soluciones costosas que no aportan un valor significativo.

En resumen, después de asegurar el financiamiento, la frugalidad se convierte en una estrategia esencial. Se trata de asignar recursos de manera inteligente, enfocándose en áreas que impulsan el crecimiento y el valor a largo plazo, evitando los gastos superfluos y manteniendo un enfoque lean que maximice la eficiencia sin comprometer la calidad. Esta mentalidad financiera sólida es crucial para el éxito y la sostenibilidad de una startup en el competitivo panorama empresarial.

### 3.3 Mide y Ajusta: La Gestión Basada en Datos

Un emprendedor o CEO exitoso en una startup se enfrenta a la constante tarea de asegurar y gestionar eficientemente los recursos necesarios para el crecimiento y el éxito sostenible de

la empresa. La capacidad para identificar, obtener y aprovechar adecuadamente estos recursos se convierte en un aspecto crucial de su labor.

En primer lugar, la búsqueda de recursos puede abarcar desde la financiación inicial hasta la atracción de inversores. El emprendedor debe tener una visión clara de las necesidades financieras de la startup y estar dispuesto a explorar diversas fuentes de financiamiento, como Business Angels, capital de riesgo, subvenciones o préstamos, según la etapa y la naturaleza del negocio.

Además de la financiación, la gestión eficiente de otros recursos es igualmente vital. Esto incluye el capital humano, la tecnología, el tiempo y la información. El líder debe construir y liderar un equipo talentoso, asignar tareas de manera efectiva y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

La gestión del tiempo es otro aspecto clave, ya que en el mundo de las startups, el tiempo suele ser un recurso escaso y valioso. La capacidad para establecer prioridades, tomar decisiones rápidas y ajustar estrategias según las circunstancias cambiantes es esencial.

Asimismo, el acceso a la información y la capacidad para analizarla de manera efectiva son cruciales. Un líder exitoso debe estar constantemente informado sobre las tendencias del mercado, la competencia y las oportunidades emergentes. Esto permite tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el crecimiento de la startup.

En resumen, un emprendedor o CEO exitoso no solo busca obtener recursos, sino que también desarrolla habilidades para gestionarlos eficientemente. La combinación de una visión cla-

ra, una gestión inteligente de los recursos financieros y humanos, y una adaptabilidad para enfrentar los desafíos en tiempo real son características esenciales para el éxito en el competitivo mundo de las startups.





## ❖ 4) CONCLUSIONES

Como decía antes, una startup es como la búsqueda de un tesoro oculto. No existe un mapa con una X que marque donde está. Habrá una montaña rusa de emociones y estados de ánimo, muchos nervios, incertidumbre, peligros diversos. tenemos que gestionar bien las provisiones. No sabemos cuan largo es el camino que tenemos que recorrer. Lo normal es que de cada 10 intentos, solo uno funcione con suerte. Puede ser fácil desanimarse y perder la fe.

Por todo esto, es tan crucial seleccionar a compañeros de viaje que compartan los mismos valores aventureros que nosotros, tener una visión de negocio ilusionante y realizable que contagie a las personas de nuestro equipo y entorno, y saber administrar las “provisiones” (recursos) para llegar al destino sin habernos muerto por el camino.

La visión del negocio, el equipo y los recursos son las 3 grandes prioridades de un emprendedor. Esto es lo que debería salir en su job description, y es lo que define el foco y lo que no.

**Hay un dicho Masái que dice que para ir rápido tienes que ir lejos y para llegar lejos tienes que ir acompañado, yo siempre he preferido ir acompañado por personas que puedan ir solas. Y esto es lo que he hecho yo toda la vida: rodearme de buenas personas capaces de ir solas.**

**A todos los socios, compañeros y amigos, les dedico este discurso, sin vosotros nada hubiera sido posible.**



# **Discurso de contestación**

**Excmo. Sr. Dr. Jaume Llopis Casellas**



Excelentísimo Señor Presidente, Exceletísimos miembros de la Junta de Gobierno, Excelentísimos Señores Académicos, Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades, Señoras y Señores:

Inicio mi intervención en este solemne Acto Académico manifestando mi agradecimiento a la Junta de Gobierno de la Real Academia Europea de Doctores y en especial a su Presidente, el Excmo. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, por el gran honor que representa para mi contestar, en nombre de esta Real Corporación, el discurso de ingreso como Académico de Honor y Embajador Extraordinario del Excmo. Sr. Dídac Lee.

Es un honor y una verdadera satisfacción dar hoy la bienvenida a nuestra Real Academia a Dídac Lee, emprendedor con casi tres décadas de experiencia, en las que ha creado y participado en casi un centenar de startups y figura de referencia en el ámbito del capital riesgo y la inversión privada en modelos de negocio innovadores.

Conocí a Dídac Lee hace cerca de veinte años, cuando él ya emergía como un gurú en la creación de *startups* y como emprendedor. En mis clases del MBA del IESE, el 30% de los alumnos crean sus propias empresas. Así que pensé que podría ser de gran interés y de gran utilidad invitar a mis clases una persona como Dídac Lee para que nos ilustrara, precisamente, sobre las claves del éxito de las *startups*. Su éxito en las clases fue tal, que ha permanecido durante veinte años como ponente habitual. Y no solo en mis clases del MBA, sino en otros muchos cursos del IESE para ejecutivos de todo tipo.

Por otra parte, Dídac siempre me había contado que su gran ilusión desde pequeño, como él mismo ha explicado en su discurso, había sido ser jugador del FC Barcelona. Yo soy miembro de la Agrupación de ex jugadores del FC Barcelona, así que

organicé un partido en el estadio de su ciudad natal, Figueres. Allí se enfundó la equipación oficial del club, de Nike, y jugó un partido con los veteranos del FC Barcelona, cumpliendo así uno de sus sueños de infancia.

Finalmente, pensé también que después de una trayectoria tan exitosa como emprendedor y como creador de numerosas *startups*, sería un colofón importante, un broche de oro a su carrera, el proponerle como Embajador y Académico de Honor de la Real Academia Europea de Doctores. Y por esto me satisface haber contribuido, de alguna manera, a hacer realidad tres de sus grandes ilusiones: primero, ser un conferenciente habitual y muy valorado en el IESE; segundo, haber jugado un partido oficial con los veteranos del FC Barcelona; y tercero, llegar hasta aquí como Embajador y Académico de Honor de esta Real Corporación.

El perfil biográfico de nuestro nuevo Académico de Honor y Embajador Extraordinario es, ciertamente, un perfil singular. De padres taiwaneses emigrados en la década de los 70, Dídac nació i creció en Figueres, donde todavía hoy reside. De sus padres, que abrieron el primer restaurante chino de la provincia de Girona, aprendió la resiliencia, la humildad y la autenticidad. Aunque no heredó su excelencia académica —ambos son profesores universitarios—, para disgusto de sus progenitores.

Porque Dídac es, ante todo, un verdadero autodidacta. De hecho, presume de haber sido expulsado de las distintas universidades en las que se matriculó: la UPC, la UAB, la UDG, incluso de UNED y este es uno , entre otros mas, de sus rasgos comunes que comparte con Bill Gates y Steven Jobs. Pero, en fin, como dice él, “en el mundo de las startups son esenciales la curiosidad, la audacia y la exploración de lo desconocido”, y de todo eso Dídac iba sobrado. Por otra parte, y me remito

de nuevo a sus palabras, “en el emprendimiento de negocios verdaderamente innovadores la experiencia previa a menudo no es tan esencial (...). La audacia y la visión pueden ser más significativas que el conocimiento convencional”.

Con todo, es preciso aclarar que Dídac Lee tiene estudios de Ingeniería Informática, ha cursado un PDG (Programa de Dirección General) en el IESE y ha completado su formación con un Programa Ejecutivo en Capital Riesgo (VCEP: Venture Capital Executive Program) en la prestigiosa Haas Business School de la Universidad de California, en Berkeley.

Gracias a su pasión por la tecnología, que él atribuye a su fascinación por Mazinger Z, el robot gigante tripulado que le cautivó de niño y que hoy sigue colecccionando —¡tiene más de 3.000 figuras en su colección!—, Dídac Lee descubrió pronto el mundo de los ordenadores y de la programación. De hecho, explica divertido que su “primera ronda de financiación” le sirvió para “levantar” financiación a sus padres, lo que costó su primer ordenador, un Commodore 64.

Pero fue Internet lo que le cambió la vida, literalmente. A todos nos la ha cambiado, claro, pero digo que a él se la cambió literalmente porque fue el descubrimiento de la red de redes lo que le encaminó de forma muy temprana hacia el mundo del emprendimiento y de la creación de startups.

En 1995, con apenas 21 años, creó su primera empresa: IntercomGI (Intercom Telemàtica Girona). Un proveedor de acceso a Internet que fue creciendo y ampliándose hasta convertirse en lo que hoy es Inspirit, un holding formado por empresas de base tecnológica y claro perfil innovador que operan en distintos sectores y mercados. A IntercomGI le siguieron muchas otras: la red de tiendas online especializadas en venta de mate-

rial deportivo, co-fundó Scubastore (actualmente TradeInn), la consultora tecnológica Fhios, la escuela de negocios digitales OBS Threepoints (actualmente Inesdi, en *joint venture* con el grupo Planeta) o la consultora en innovación abierta Península, entre muchas otras. En conjunto, las empresas fundadas o co-fundadas por este “emprendedor en serie” dan empleo a unos 1.200 empleados en todo el mundo y una facturación anual en torno a los 600 millones. En la mayoría de los casos, Dídac Lee se mantiene vinculado a ellas, ya sea como miembro del Consejo, como socio de referencia, o como ambas cosas a la vez.

Sin embargo, en la actualidad Dídac Lee se dedica prácticamente a tiempo completo a Galdana Ventures y Barlon Capital. En 2015, Dídac cofundó Galdana Ventures. Un fondo de fondos de 2.000 millones de dólares que invierte en Silicon Valley, Asia y Europa. Está considerado como uno de los fondos de fondos con mejor rendimiento a nivel mundial, y en su cartera destacan las posiciones en las mejores firmas de capital riesgo, aquellas que financian a empresas punteras y destinadas a cambiar las reglas del juego, como Open AI, SpaceX, Revolut, Roblox, Doordash o Coinbase, por citar solo algunas.

Desde 2022, Dídac asume también el rol de socio de Barlon Capital, firma de capital riesgo que invierte 40 millones en startups tecnológicas españolas con negocios disruptivos dirigidos al consumidor final en sectores diversos como el inmobiliario, las soluciones logísticas de última milla, la restauración o las plataformas de comercio online. Desde su creación en 2021, Barlon Capital ha invertido en una veintena de startups incluyendo nombres notables como Vicio, Flax&Kale, GoodNews, Recomotor y Apartool.

Dídac Lee es una figura ampliamente reconocida en el ecosistema del emprendimiento español, no solo por su trayectoria

como creador de numerosas startups sino también por su labor como Business Angel y como mentor de otros emprendedores. Por todo ese bagaje, ha recibido distintos premios y honores a lo largo de su trayectoria, entre los que destacan:

- Mejor Emprendedor Tecnológico por la Universidad de Cambridge en 2005
- Mejor Mentor Europeo por The Founder Institute en 2013
- Doctor Honoris Causa por la Universidad del Siglo 21 en 2018
- Emprendedor del Año por la PIMEC en 2019
- Mejor Business Angel por la AEBAN (Asociación Española de Business Angels) en 2019

Fuera de este ecosistema, hay que destacar también su paso por el FC Barcelona, el club de sus amores desde pequeño. Durante diez años formó parte de la junta directiva del Barça (2010-2020), y al frente del Área Digital se convirtió en el artífice de la estrategia de digitalización del Club, que llevó a la entidad blaugrana a convertirse en una marca global también en el ámbito online y a conquistar las cotas más altas de popularidad e impacto en redes sociales con mas de 400 millones de seguidores.

## **LAS TRES CLAVES PRINCIPALES DE UNA ‘STARTUP’ EXITOSA**

El Excelentísimo Sr. Dídac Lee nos ha ofrecido en su conferencia “Las tres claves principales de una ‘startup’ exitosa” una interesantísima exposición sobre los elementos que, a su juicio y según su dilatada experiencia, juegan un papel crucial en el éxito de un proyecto emprendedor.

## Oportunidad y actualidad de la disertación

Vivimos en la era de la innovación y asistimos a un auténtico boom en el nacimiento de modelos de negocio disruptivos que, a menudo espoleados por los constantes avances tecnológicos, transforman nuestra sociedad, nuestra economía y nuestras empresas.

Y no todas ellas son capaces o están preparadas para lidiar con estos cambios. Para sobrevivir y prosperar en este ecosistema tan cambiante hace falta creatividad, audacia, arrojo, ilusión, adaptabilidad y valentía. Y esas son las características que suelen compartir los emprendedores exitosos. Aunque hayan alcanzado ese éxito después de cosechar varios fracasos (que, de hecho, es lo habitual).

De ahí la relevancia y el interés del discurso de ingreso del Excmo. Sr. Dídac Lee, referente del emprendimiento tecnológico y de la creación de startups y, en consecuencia, de alguien bregado en el difícil camino de idear y escalar negocios innovadores capaces de obtener el beneplácito de los inversores y de conquistar a clientes y consumidores.

Solo por eso ya resultan de gran interés sus reflexiones sobre cuáles son los factores clave para el éxito de una startup. Pero yo destacaría, sobre todo, la utilidad y la conveniencia de extraer sus enseñanzas y consejos a cualquier empresa, sea del tipo que sea: lleve días, o más de un siglo operando en el mercado; tenga, o no, algo que ver con la tecnología.

Porque esas claves que él menciona son universales. Él las ha aprendido intuitivamente y de forma autodidacta a lo largo de su trayectoria. Pero son esencialmente las mismas que tratamos

de enseñar en las escuelas de negocio y valen, insisto, para cualquier empresa.

### **¿Qué es una startup?**

Antes de adentrarnos en la descripción de los elementos clave para el éxito de una startup, es conveniente aclarar y delimitar el propio concepto de startup. Porque muchas veces se confunde con el de empresa de nueva creación, y no es lo mismo. Una startup es una empresa de nueva creación, en efecto, pero hay otros rasgos distintivos que la caracterizan. A saber: un modelo de negocio innovador, el uso intensivo de nuevas tecnologías, un potencial de escalabilidad y la capacidad para generar un crecimiento significativo en poco tiempo. En palabras de Dídac Lee, “una startup busca validar y escalar rápidamente su modelo de negocio en un entorno de incertidumbre, mientras que una empresa de nueva creación se enfoca en la estabilidad y eficiencia operativa en un mercado establecido”.

### **Los tres factores clave en el éxito de una ‘startup’**

Dicho esto, vamos ya con el análisis de los tres factores clave que, según nuestro experto, determinan el éxito de una startup: el talento del equipo, la visión de negocio y la gestión eficiente de los recursos disponibles.

#### **1. EL TALENTO DEL EQUIPO**

Antes de entrar a fondo a hablar de la importancia del talento y del equipo humano, Dídac Lee se detiene, y creo que hace muy bien, en la necesidad de reflexionar previamente sobre el tipo de empresa que se quiere construir. Más concretamente, sobre qué cultura y qué valores queremos que nos identifiquen como organización.

Y nos da una razón de peso: “Una cultura empresarial bien definida —dice— actúa como una brújula para todos en la organización, proporcionando claridad sobre qué valores y principios se deben priorizar. Esta cultura establece directrices explícitas sobre el trato apropiado hacia colegas, clientes y otros *stakeholders*, influenciando tanto las estrategias de contratación como las interacciones diarias”.

En su discurso, Dídac Lee reconocía que de joven apenas era consciente de la importancia de la cultura y los valores en una empresa. Pero, intuitivamente primero y gracias a la experiencia después, fue cimentando una cultura corporativa basada en los principios y valores que él considera esenciales: la humildad, la voluntad de innovar, el espíritu de equipo, la mejora continua... Generalmente, añadía, la cultura y los valores de una startup reflejan los del equipo fundador. Algo que, por cierto, también ocurre con frecuencia en las empresas familiares.

Con los años, ha aprendido que “el establecimiento de una cultura organizacional sólida y claramente definida es clave para que todos los miembros del equipo comprendan su rol, sepan cómo actuar en diversas situaciones y desarrollen respuestas automáticas coherentes con los valores de la empresa”. Por tanto, y esto es muy importante no olvidarlo, “la cultura y los valores no son solo palabras en un papel; son el núcleo vivo de una startup. Su influencia se extiende desde la contratación hasta la estrategia empresarial, y su gestión activa es un pilar clave para el éxito a largo plazo”.

De ahí la enorme importancia de contratar bien, de seleccionar a las personas adecuadas. Personas que sintonicen y puedan erigirse como embajadoras de aquellos valores y principios por los que queremos que se nos reconozca. Nos decía Dídac en

su discurso que “seleccionar personas es todo un arte”, y tiene toda la razón. “Realmente vale la pena dedicar tiempo a este proceso, sin duda, una de las prioridades de cualquier buen emprendedor” (y de cualquier empresario o directivo, añadiría yo). Y es muy importante destacar, como él ha hecho, que la cultura no puede ni debe adaptarse al talento de la organización, sino que es el talento el que debe escogerse en función de la cultura de la compañía.

En su caso, nos comentaba que “en una startup, se buscan personas capaces de abrazar la incertidumbre, de hacer prueba y error sin frustrarse, que sean evangelistas de los valores y la cultura del equipo fundador, y que tengan el potencial de convertirse en directivos, directores generales o socios en el futuro”.

En realidad, amigo Dídac, todas las empresas deberían estar buscando ese mismo perfil (y me consta que las mejores ya lo hacen). Porque en entornos volátiles, con dinámicas muy cambiantes y altamente competitivos, la adaptabilidad de las personas, el desarrollo del talento y la capacidad de evolucionar sin perder los valores y la cultura que constituyen el ADN distintivo de la organización son la mejor garantía para el éxito y la supervivencia de las empresas.

Aunque seleccionar al mejor talento para nuestra compañía es solo el primer paso. Tan importante es encontrarlo como ser capaz de retenerlo y desarrollarlo. Y para eso es crucial establecer una cultura organizacional que priorice el crecimiento personal y profesional. Eso que algunos expertos han bautizado como “cultura de alto rendimiento”, caracterizada por:

- Desarrollo del liderazgo
- Feedback continuo y constructivo

- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- Reconocimiento y recompensas
- Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal
- Ambiente inclusivo y diverso

En resumen, y vuelvo a las palabras de nuestro ponente, “una startup solo crece si su equipo crece, y para que el equipo crezca el emprendedor debe establecer una cultura y unos valores claros, seleccionar a personas alineadas y velar por el desarrollo del equipo”. En eso, y no en otra cosa, consiste exactamente la gestión del talento.

## 2. LA VISIÓN DE NEGOCIO

El segundo elemento que Dídac Lee ha destacado como esencial para el éxito de una startup es la visión de negocio: el “¿hacia dónde vamos y como iremos?”.

“La visión de una startup es una declaración ambiciosa que guía la dirección estratégica de la empresa y sirve como fuente de inspiración y motivación tanto para el equipo fundador como para los empleados”. Más que eso: “debe ser tan contagiosa y convincente que no solo anime al equipo, sino que también inspire a clientes, inversores y a toda la comunidad”.

“Debe ser lo suficientemente clara como para dar dirección y, a la vez, lo suficientemente amplia como para permitir el crecimiento y la adaptación a medida que la empresa evoluciona”. Una visión del futuro.

Según Dídac Lee, para que una visión cumpla con esos objetivos y sea realmente efectiva, debe ser ante todo:

- Inspiradora: capaz de motivar y comprometer a todos
- Clara y concisa: fácil de entender y recordar
- Alcanzable pero desafiante: realista pero con ambición
- Diferenciadora: que destaque lo que nos identifica y nos hace únicos
- Orientada al futuro: centrada en lo que se desea conseguir a largo plazo

Respecto al difícil camino de articular y aterrizar esa visión de negocio, Dídac Lee identifica dos fases cruciales en la vida de una startup: una primera, que consiste en la validación de la propuesta de valor, y una segunda que pasa por escalar las ventas.

- 1) Validación de la propuesta de valor: consiste en lograr el correcto encaje del producto o servicio que se ofrece con el mercado al que se dirige. O, en la jerga del ramo, lograr el “Product-Market Fit”. Y eso implica, no solo verificar la funcionalidad del producto o servicio, sino asegurar una tasa de adopción razonable entre los clientes potenciales. En otras palabras, no basta con tener un buen producto. Hay que asegurarse de que, efectivamente, existe un mercado para esa propuesta y de que los clientes estarán dispuestos a pagar por ella. En este punto, él diferencia entre lo que él llama productos “aspirina”, aquellos que alivian un “dolor de cabeza” (ya sea reduciendo costes, aumentando ingresos o haciendo la vida más fácil) y los productos “vitamina”, que son agradables de tener pero no son esenciales. Lógicamente, añade, “cuanto más se parezca nuestra oferta a una “aspirina”, mejor.”

Aun así, no siempre resulta fácil lograr el “Product-Market Fit”. Y menos aun cuando se trata de un producto o servicio

nuevo. De ahí que Dídac se refiera a esta etapa como “la travesía en el desierto”. Pero, por suerte, nos podemos servir de su experiencia y consejos para superar con éxito esta fase. Él nos recomienda:

- Priorización estricta y foco claro
  - Planificación financiera rigurosa
  - Optimización del talento
  - Cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad
  - Colaboraciones y alianzas estratégicas
  - Medición y análisis constante
  - Flexibilidad en la toma de decisiones
- 2) Escalar ventas: consiste en encontrar un patrón repetible que genere ventas recurrentes. En otras palabras, se trata de lograr la sostenibilidad de los ingresos y, en última instancia, la viabilidad de la empresa. Porque, como en un partido de fútbol, se trata de marcar goles y de ganar partidos. Jugar bien es importante, pero no basta: para seguir vivo en la competición hay que obtener resultados directos y visibles. Según su experiencia, el éxito en esta fase pasa por:

- Encontrar un patrón de venta repetible conociendo muy bien al cliente
- Invertir de forma inteligente en marketing y comunicación
- Identificar las métricas clave
- Desarrollar un marketing diferenciador

En resumen, concluye, “las startups exitosas son aquellas que son capaces de comunicar bien una visión, de encontrar el “product-market fit” y de escalar ventas a partir de ahí”.

### 3. LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

El tercer y último factor clave del que nos ha hablado nuestro ponente es la gestión eficiente de los recursos disponibles de la startup. Y eso implica a todas las fases. Desde la más inicial, en la que el emprendedor debe poner en práctica el arte de atraer inversores que respalden económica mente su iniciativa empresarial. Hasta la de la consolidación del negocio, en la que el equipo gestor deberá seguir estrecha y constantemente todos los indicadores relevantes, ajustando los recursos de forma ágil y proactiva. Pasando, claro está, por la fase intermedia de lograr el difícil camino hacia la sostenibilidad de los ingresos. Pero veamos con más detalle sus recomendaciones para cada una de estas etapas.

#### 1) Conseguir fondos

Lo primero y fundamental, por supuesto, es conseguir los fondos necesarios para emprender un negocio. “La búsqueda de financiación comienza con una visión clara y un plan de negocio sólido”, explica, porque “los inversores buscan propuestas que destaquen por su innovación, por su escalabilidad y por la capacidad de ejecución de su equipo”. La clave, añade, está en “comunicar no solo lo *que* tu startup hace, sino el *por qué* lo hace y el *cómo* lo hace de manera excepcional”. En cuanto a las rondas de financiación, recomienda ante todo ir bien preparado a las mismas, conociendo bien el mercado y los números, y presentando unas proyecciones honestas, ambiciosas pero realistas.

## 2) Administración frugal

Después de asegurar la financiación inicial para poner en marcha el proyecto, se inicia una fase crucial para la startup en la que, según nos cuenta Dídac Lee, es “donde la verdadera habilidad para la gestión se pone a prueba”. Y aquí su recomendación es clara y meridiana: frugalidad. Pero cuidado, no hay que confundir frugalidad con tacañería: “la frugalidad no implica renunciar a la inversión necesaria en el desarrollo de productos, el marketing efectivo y la contratación de un equipo talentoso. Más bien, se trata de evitar gastos superfluos y de centrarse en inversiones que realmente impulsen el progreso de la empresa”, aclara. La clave, según su experiencia, pasa por mantener en todo momento un enfoque *lean*, es decir, enfocarse en tratar de producir más y con mejor calidad, pero gastando menos. Algo que, llevado a la práctica, consiste en eliminar gastos superfluos, en optimizar todos los recursos disponibles —capital, personas y otros recursos, entre ellos el tiempo—, en lograr la máxima eficiencia en costes y en priorizar aquellas inversiones que pueden impulsar el crecimiento y el valor a largo plazo.

## 3) Medir y ajustar

Finalmente, Dídac Lee tiene claro que “un emprendedor o CEO exitoso se enfrenta a la constante tarea de asegurar y gestionar eficientemente los recursos necesarios para el crecimiento y el éxito sostenible de la empresa”. De ninguna manera puede dormirse en los laureles del éxito. Debe supervisar y gestionar de forma muy activa, prácticamente a tiempo real, todas las variables y los datos que maneja (¡que en el mundo de las startups tecnológicas son muchos!), y hacerlo sin perder de vista las verdaderas prioridades del negocio. Tomando decisiones rápidas y ajustando sobre la marcha, lo que requiere de grandes dosis de flexibilidad, pero también la capacidad de no perder el foco.

## Conclusión

Nuestro flamante Académico de Honor y Embajador Extraordinario terminaba su discurso confirmándonos lo que ya sospechábamos: crear una startup exitosa es como buscar un tesoro oculto, solo que no existe un mapa con una “X” que nos indique dónde está. Sin embargo, sus aprendizajes y su brillante exposición sobre cuáles son los elementos clave que pueden facilitar el emocionante pero difícil camino del emprendimiento son ya, en si mismos, un tesoro. Y no solo para aquellos jóvenes (o no tan jóvenes) que quieran lanzarse a esta aventura, sino para cualquier empresario o directivo preocupado o motivado por adaptar su estrategia competitiva a la vorágine de los tiempos actuales.

Porque sus reflexiones y apreciaciones tienen un carácter universal, y son extrapolables a cualquier tipo de empresa. Casi me atrevería a decir que son verdades atemporales, aunque eso resulta, incluso para mí, demasiado aventurado, dada la velocidad de los cambios que enfrentamos. Pero coincido plenamente contigo en que la calidad y la versatilidad del talento del equipo humano de una empresa, la visión ilusionante de un futuro capaz de dirigir y cohesionar las voluntades de todos los *stakeholders* de una organización, y la gestión eficiente y sensata de unos recursos que siempre serán escasos y finitos, son las mejores herramientas para construir y hacer perdurar un negocio sostenible y rentable.

Querido Dídac, creo que hablo en nombre de todos los distinguidos miembros de esta Real Academia si te digo que va a ser un auténtico lujo poder contar contigo como Académico de Honor y como Embajador Extraordinario de la RAED. Con un experto en la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio con tu talento y tu proyección internacional, capaz

de moverse con total soltura en el ecosistema emprendedor en Europa, China, Estados Unidos o Israel. Por cierto, que he olvidado comentar que nuestro nuevo Académico de Honor habla nada menos que cinco idiomas: catalán, castellano, inglés, francés y chino mandarín.

Estoy seguro que harás grandes contribuciones para esta Real Academia Europea de Doctores. Y espero que ésta, a su vez, se convierta para ti en un lugar de crecimiento, de intercambio de ideas y de nuevas oportunidades, tanto profesionales como personales.

Así que déjame que te felicite otra vez, que te dé la enhorabuena por este nuevo hito en tu trayectoria. Y que haga extensiva esta felicitación también a tu familia: a tus padres, a tu hermano, a tus amigos y a todos los compañeros de viaje que has hecho durante todos estos años.

Muchas felicidades, Dídac. El Presidente, el Excelentísimo señor Dr. Alfredo Rocafort, los miembros de la Junta de Gobierno y todos los Académicos te damos una cordial bienvenida. Gracias a todos y a la distinguida concurrencia, presente y en streaming, por vuestra atención.

Dr. Jaume Llopis i Casellas.



**PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA  
EUROPEA DE DOCTORES**

*Publicaciones*



*Revista RAED Tribuna Plural*







**JAUME LLOPIS CASELLAS** es Licenciado en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales por la Universidad de Barcelona, Master en Economía y Dirección de Empresas por IESE Business School. Universidad de Navarra y Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad Ramón Llull. Profesor de Dirección Estratégica de IESE Business School, ha ejercido también como profesor invitado en IPADE (Méjico), AESE (Portugal), IDE (Ecuador), INCAE (Nicaragua), IEEM (Uruguay), MDE (Costa de Marfil), Instituto San Telmo (Sevilla), y EADA (Barcelona). Desde 1992 ha organizado los Encuentros de Empresarios de Alimentación y Bebidas de IESE Business School en España, y desde 2015 en México. Su curso Qué hacen los Buenos Directivos. Prioridades de la Alta Dirección, cuenta con más de 34.000 alumnos inscritos en la plataforma online Coursera.

Ha sido Presidente y Director General de Moulinex España y LATAM, Director de Nestlé España, Director General primero de AGF-Unión Fénix, Consejero Delegado de Borges International Group y Presidente de Galacteum. Además, acumula una larga experiencia como miembro de más de 40 Consejos de Administración, y es Senador del FC Barcelona.

Conferenciante habitual, *coach* y autor de 8 libros, algunos *best sellers* empresariales, fue elegido Mejor Director de Marketing de España en 1975 por la revista Marketing Actualidad y Mejor Directivo del Año en 1982 por la AED (Asociación Española de Directivos). En 2023 fue investido como Académico Numerario de la Real Academia Europea de Doctores.



*“Si quieres ir rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”.*

(Proverbio Masai)

*“Para llegar lejos y rápido, acompaña por personas que puedan ir solas”*

(Dídac Lee)

*“Lo difícil no siempre es imposible”*

(Dídac Lee)

Dídac Lee

1914 - 2024

Colección Real Academia Europea de Doctores



Generalitat  
de Catalunya

