



OBS Business
School

Emprendedores y nuevos modelos de negocio en la era pospandemia

Marta Grañó Calvete

Profesora en OBS Business School y
Consultora en Innovación Inclusiva

Marzo, 2022

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

UIC
barcelona

OBSbusiness.school

Autora



Marta Grañó Calvete

Profesora en OBS Business School y
Consultora en Innovación Inclusiva



Profesora de Iniciativa Emprendedora en OBS Business School. Actualmente es profesora en la Universidad Europea de Madrid en el programa de Máster en Ingeniería en Organización, Dirección de Proyectos y Empresas, profesora del Departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE y profesora del Departamento de Administración de Empresas en la Universidad de Lleida.

Consultora en Innovación y Personas, desarrollando programas de formación para el impulso a la Innovación para clientes como INDRA, 3M e instituciones de primer nivel. Experta en metodologías Agile y metodologías emprendedoras. Trabaja en el desarrollo del capital humano y en potenciar la innovación inclusiva en las organizaciones.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por ESADE y MBA por ESADE. Máster en Auditoría y Control de Gestión. Doctoranda en la rama científica de “Economía de la Educación” con su trabajo sobre “Innovación & Capital Humano”

Inició su carrera profesional como auditora en Deloitte, y siguió en distintas compañías multinacionales.

Conferenciante de TEDx. Colaboradora en diversos medios, como World Economic Forum, RRHH Digital y Womenalia, y además publica semanalmente en su propio blog martagrano.com

Ha publicado 5 libros sobre sus áreas de trabajo, entre los que se encuentran “Vamos. Cómo aplicar la iniciativa emprendedora en la empresa y en la vida”, “Crea tu propia empresa” y “¿Somos malas madres? El libro para las madres que trabajan dentro y fuera de casa”.



Índice

Capítulo 1	Introducción	05
Capítulo 2	El ecosistema emprendedor en el contexto del impacto provocado por la pandemia	07
	La actividad emprendedora	08
	La tercera ola de Internet	09
	Actividades clave de las <i>startups</i> en la Tercera Ola	11
Capítulo 3	El perfil de la persona emprendedora	13
	Radiografía de los nuevos emprendedores	14
	Emprendimiento femenino	15
	Cómo se financia la actividad emprendedora	15
	Formación de los emprendedores	16
	Un análisis de los emprendedores de éxito	16
Capítulo 4	Los nuevos modelos de negocio	18
	Modelos de negocio	19
	Cambios en los modelos de negocio	20
	Modelos de negocio digitales	22
	Modelos de negocio globales	24
	Modelos de negocio sostenible	26
Capítulo 5	Conclusiones	29
	Referencias bibliográficas	32

A photograph of a business meeting. A man and a woman, both wearing white face masks, are looking at a large whiteboard. The woman, in the foreground, is pointing at the board with her right hand. The whiteboard contains various diagrams, including a flowchart with boxes labeled 'NEW', 'PROFIT', and 'MARKET', and a bar chart with three bars of increasing height. The background is a blurred office setting.

Capítulo 1

Introducción



El crecimiento del mundo emprendedor en los últimos años es una realidad que se puede comprobar en cualquier ámbito de la economía. Cada año que pasa es mayor el número de proyectos emprendedores que se inician en el mundo y vemos cómo, progresivamente, se suman al emprendimiento perfiles de personas que hace unos años difícilmente se lo habrían planteado.

El mundo emprendedor está despertando cada vez más el interés de las personas y destaca especialmente en el momento en que ha aparecido el fenómeno conocido como la “Gran Renuncia”. Un fenómeno que se empezó a registrar en Estados Unidos en plena pandemia: un abandono masivo y voluntario de puestos de trabajo nunca visto antes. Las causas de esta renuncia masiva son diversas, pero un porcentaje significativo de estas personas renuncian porque se plantean iniciar un proyecto propio. El emprendimiento ha pasado a ser una opción que gana peso, de forma gradual, para una parte de la población.

Sin embargo, aunque la pandemia ha propiciado la creación de nuevos proyectos, sabemos que la supervivencia de las *startups* en el tiempo tiene una tasa muy baja y que alrededor del 85 % de las empresas no van a sobrevivir. Para maximizar las probabilidades de supervivencia de las nuevas empresas, es importante poner el foco de atención en aquellos aspectos que correlacionan con el éxito de las mismas.

Por ello, es interesante conocer cómo ha evolucionado el mundo emprendedor en estos últimos años, ya que el perfil de los emprendedores y el modelo de negocio que plantean ha cambiado. Si hace unos años el estereotipo de emprendedor era el de una persona joven, que había dejado la universidad y que creaba una empresa tecnológica, hoy el perfil no es exactamente el mismo.

La pandemia ha traído muchos cambios a nuestra vida. Ha incorporado hábitos que antes no teníamos: salir siempre de casa con mascarilla, aplicar gel hidroalcohólico con frecuencia o hacer videollamadas a los abuelos. Sin duda, la pandemia ha acelerado muchos cambios en todo el mundo, nos ha mostrado nuestra vulnerabilidad y ha hecho aflorar nuevas necesidades en las personas. A lo largo de este informe analizaremos si la situación vivida a raíz de la pandemia ha impactado también en el ecosistema emprendedor, a través de la información que nos proporcionan los estudios científicos y los análisis más recientes, para conocer cómo es la realidad, en contraposición a los estereotipos que mucha gente tiene en mente.





Capítulo 2

El ecosistema emprendedor en el contexto del impacto provocado por la pandemia



El impacto provocado por la pandemia ha tenido sus consecuencias en todos los ámbitos y el mundo emprendedor no es una excepción. A continuación, vamos a analizar cómo la pandemia ha afectado la tasa de actividad emprendedora, si ha supuesto cambios en los negocios existentes y cómo se vislumbra el futuro del ecosistema emprendedor.

1

La actividad emprendedora

El Global Entrepreneurship Monitor 2020/2021 (GEM 20/21) nos muestra los datos indicativos de la evolución de la actividad emprendedora en el mundo. Al analizar cuáles son las economías que se han erigido como más emprendedoras, encontramos que de las 43 economías participantes en el GEM 2020/21, los niveles de TEA más elevados están en Oriente Medio y África, los niveles más bajos de actividad emprendedora en etapa temprana están en Europa y Norteamérica, y los más elevados a la vez que consistentes niveles de emprendimiento en etapa temprana se sitúan en la región global de América Latina y el Caribe.



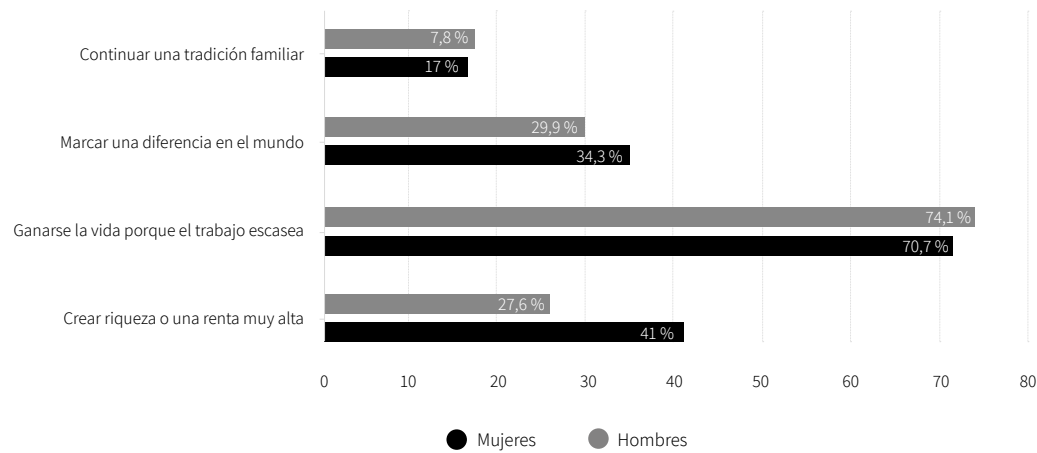
Destaca el crecimiento de *startups* en Latinoamérica, donde las empresas valoradas en más de 1 000 millones de dólares (conocidas como “unicornios”) se han multiplicado por 18 en tan solo 4 años, entre 2017 y 2021. El 60 % de estas empresas “unicornio” se encuentran en Brasil, y le siguen en número de empresas México, Chile, Argentina, Colombia y Uruguay.

La pandemia de la COVID-19 ha tenido un claro efecto en la economía mundial, provocando despidos de empleados y cierres de empresas en muchos países. La investigación del GEM muestra cómo la mayoría de población mundial mostró una disminución en la renta familiar, y es así que el emprendimiento surge como una alternativa generadora de renta en un momento en que la economía decrece.

Los motivos que llevan a los emprendedores a crear una empresa han sido analizados en el GEM 2020/21. El siguiente gráfico nos muestra los resultados para el caso de España:

Figura 01 →**MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER EN ESPAÑA**

Fuente: Informe GEM
España 2020-2021



Notas: Encuesta con respuestas no excluyentes, por lo que una persona puede verse reflejada en varias

Como se aprecia en el gráfico, los resultados sobre la motivación para emprender, distinguiendo entre hombre y mujeres, muestran diferencias poco significativas entre ambos grupos en la motivación principal: “ganarse la vida porque el trabajo escasea”, con un 74,1 % en el caso de las mujeres y un 70,7 % en el caso de los hombres.

2**La tercera ola de Internet**

El impacto de la pandemia se hace notar también en el impulso que ha dado a los procesos de digitalización en todo el mundo. Se calcula que la pandemia ha acelerado la digitalización en 5 años. El impacto en el mundo digital ha sido claro y potente.

No cabe duda de que Internet ha sido la gran plataforma que ha propiciado el desarrollo de una parte importante de *startups*. El crecimiento de empresas en Internet se ha producido en distintas etapas y con distintos focos. Por ello, se habla de que las revoluciones empresariales recientes se han construido sobre la base de Internet. Desde el nacimiento de Internet, hemos vivido ya dos olas:

- La Primera Ola (1985 – 1999), con las *startups* que construyeron la infraestructura del entorno online, con empresas como IBM, AOL, Apple o Netscape.
- La Segunda Ola (2000 – 2015), con las *startups* que se centraron en el software, las redes sociales y las apps, con empresas como Facebook, Google, Amazon.

Y ahora nos encontramos ante la Tercera Ola, que llevará los desarrollos tecnológicos al mundo real. Las empresas de la Tercera Ola son las que van a generar una disrupción en los principales sectores de la economía, como energía, educación, alimentación o transporte, entre otros

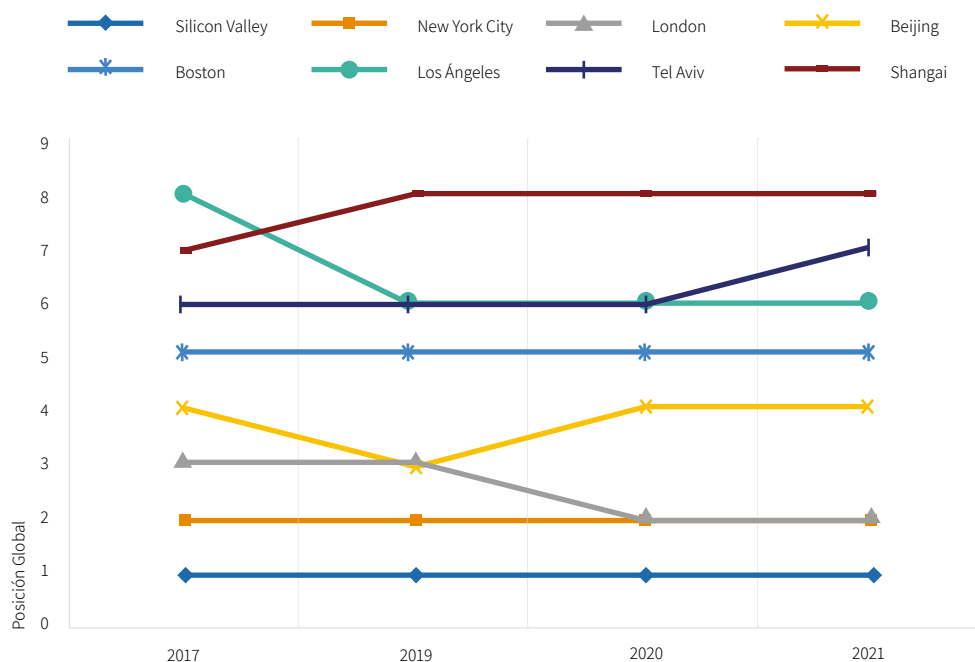
En la Tercera Ola van a adquirir mayor importancia nuevos hubs –espacios que fomentan la actividad emprendedora, ofreciendo infraestructuras y redes a los emprendedores–, más allá de Silicon Valley. Se está produciendo un proceso de descentralización de *startups*, tal y como nos muestran los datos: en 2013, el 56 % de las *startups* unicornio habían nacido en Silicon Valley; cinco años más tarde, ese porcentaje se había reducido a un 21 %. Diversas ciudades en todo el mundo se están convirtiendo en foco de emprendimiento y son muchas las que luchan por posicionarse entre las primeras.

Los ingredientes imprescindibles para construir un *hub* son universidades de prestigio –para atraer investigadores y profesores destacados–, una ciudad con atractivo, y que existan ya *startups* de éxito. Según Startup Genome, el 70 % del éxito de una *startup* está relacionado con factores externos a los fundadores, por lo que es fundamental elegir adecuadamente el entorno donde desarrollar un negocio. Según dicho informe, los lugares del mundo con mejores condiciones para emprender en 2021 son los siguientes: Silicon Valley, Londres, Nueva York, Beijing, Boston, Los Ángeles, Tel Aviv y Shanghái.

Figura 02 →

RANKING GLOBAL DE ECOSISTEMAS DE *STARTUPS*

Fuente: Informe Startup Genome





3

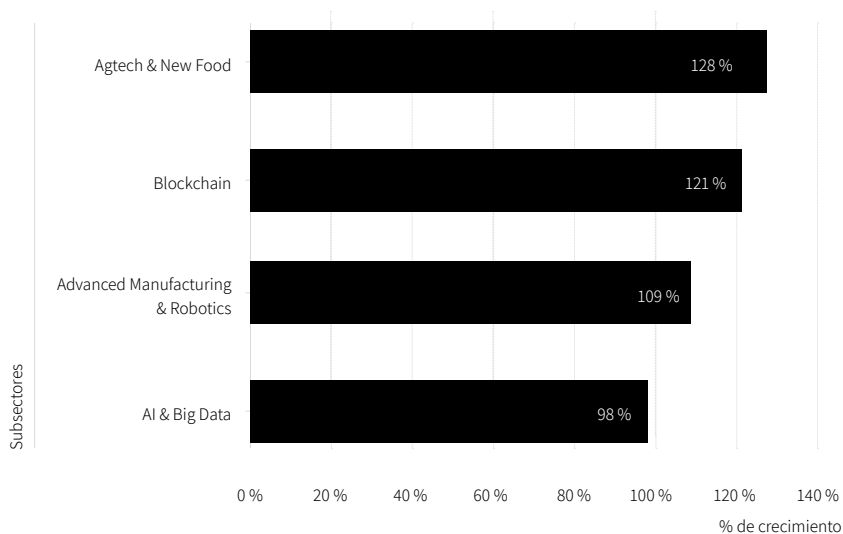
Actividades clave de las *startups* en la Tercera Ola

Para identificar las actividades clave en el desarrollo de *startups* de la Tercera Ola, podemos consultar el análisis realizado por el informe Startup Genome 2021. En el estudio se identifican los 4 subsectores de actividad con crecimiento más rápido:

Figura 03 →

SUBSECTORES DE ACTIVIDAD CON CRECIMIENTO MÁS RÁPIDO

Fuente: Informe Startu
Genome 2021



Los subsectores que se identifican con el crecimiento más rápido son los siguientes:

- **Agtech & New Food (128 %).** El término “AgTech” comprende una amplia gama de nuevas tecnologías que se aplican a los sistemas agropecuarios, con el objetivo de aumentar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad. Agtech incluye, aunque no se limita a, biociencia agrícola, Big Data agrícola, automatización y robótica, logística, alimentos y carne artificial.
- **Blockchain (121 %).** Esta tecnología consiste en una base de datos descentralizada que contiene registros inalterables que se agrupan en bloques y que se comparten entre los diversos participantes en una red *peer-to-peer* que se actualiza constantemente.
- **Advanced Manufacturing and Robotics AMR (109 %).** AMR es una rama de la ingeniería mecánica, de la ingeniería electrónica y de las ciencias de la computación, que se ocupa del diseño, construcción, operación, estructura, manufactura y aplicación de robots.
- **Inteligencia Artificial & Big Data (98 %).** La Inteligencia Artificial es la base a partir de la cual se imitan los procesos de inteligencia humana mediante la creación y la aplicación de algoritmos creados en un entorno de computación. El gran potencial de esta área está en la aplicación de Big Data, que son conjuntos de datos de gran variedad que se generan en grandes volúmenes y a una velocidad cada vez mayor.





Capítulo 3

El perfil de la persona emprendedora



Emprender un nuevo proyecto no es tarea fácil: sabemos que la tasa de mortalidad de los nuevos proyectos es muy elevada y que pocas son las empresas que superan los 3 años de vida. Por ello, ante el reto de iniciar un nuevo proyecto, es importante conocer cómo son las personas emprendedoras en la actualidad.

1

Radiografía de los nuevos emprendedores

El perfil de los nuevos emprendedores ha evolucionado en los últimos años. El informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2020-21 nos muestra una imagen de cómo es la persona emprendedora en época de pandemia:

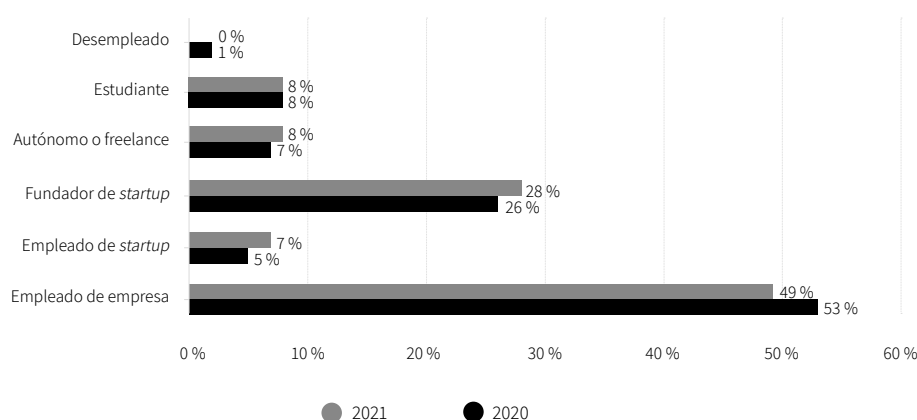
- En cuanto a edad de los emprendedores, el informe sitúa la edad media en 42 años.
- La motivación para emprender mayoritaria es la escasez de empleo (72,4 %), seguida de la motivación de generar riqueza (59,5 %).
- Para iniciar la actividad emprendedora, sigue aumentando el porcentaje de emprendedores que recurre a los ahorros personales como capital semilla (del 58,5 % en 2019 al 64,5 % en 2020).

En cuanto a la situación laboral anterior, el estudio realizado por South Summit en 2021 nos muestra que más del 50 % de los nuevos emprendedores provienen de posiciones de empleados de empresa y que alrededor de un 30 % habían fundado ya anteriormente una *startup*.

Figura 04 →

PERFIL DEL EMPRENDEDOR EN ESPAÑA - SITUACIÓN LABORAL ANTERIOR

Fuente: Informe South Summit 2021



2 Emprendimiento femenino

La pandemia ha provocado que el emprendimiento femenino haya frenado su tendencia ascendente. Según el Informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2020-2021, que elabora el Observatorio del Emprendimiento de España y Enisa (Empresa Nacional de Innovación), la tasa de actividad emprendedora (TEA) cayó en 2020 casi un punto, desde el 6,1 hasta el 5,2 %.

En lo relativo al nivel de formación, la distribución por sexo de las iniciativas emprendedoras apenas presenta diferencias entre hombres y mujeres, aunque parece haber más mujeres emprendedoras en los niveles de formación de secundaria y superior. De hecho, los datos muestran que la tasa de emprendimiento femenino es ligeramente superior a medida que aumenta el nivel de formación.

En cuanto al nivel de renta, las mujeres emprenden más que los hombres en el tramo de renta más bajo. Parece que en las situaciones económicas más complicadas son ellas quienes toman más la iniciativa de emprender.



3 Cómo se financia la actividad emprendedora

La gran mayoría de proyectos emprendedores necesitan inversión económica para su puesta en marcha y posterior desarrollo. Los datos del último informe GEM nos muestran que, en 2020, un 85,9 % de los emprendedores necesitaron invertir. Y en este apartado es interesante descubrir cuál es el importe medio de la inversión y cómo lo cubrieron.

En cuanto a la inversión promedio, esta fue de 71 603 euros en 2020, siguiendo la tendencia a la baja de los últimos años. Los emprendedores buscan arrancar su negocio cada vez con una inversión menor, aunque el estudio nos muestra que las medias presentan una gran dispersión. Por otra parte, en 2020 la fuente de financiación mayoritaria han sido los ahorros personales, con un 64,5 %.

4

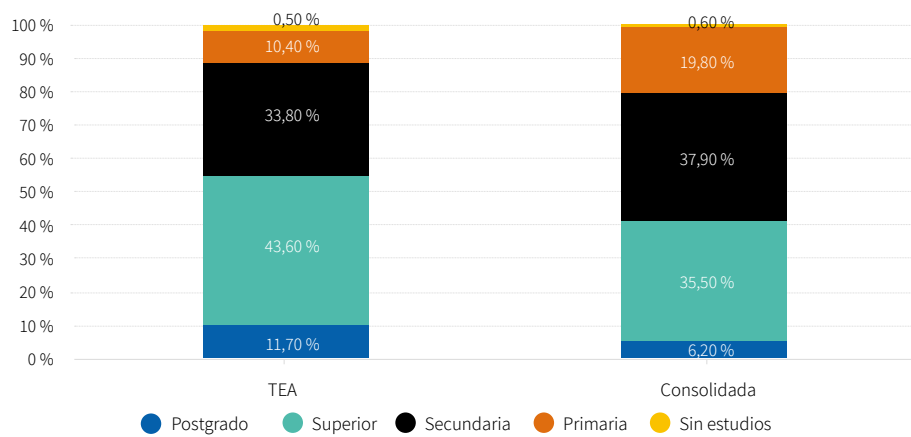
Formación de los emprendedores

Es interesante comprobar que el GEM 2020/21 nos muestra que los nuevos emprendedores en España mayoritariamente tienen estudios universitarios (un 55,3 % en nuevos emprendimientos y un 39,7 % en empresas consolidadas). El perfil de los emprendedores por nivel de educación presenta la siguiente distribución:

Figura 05 →

EMPRENDEDORES POR NIVEL DE EDUCACIÓN EN ESPAÑA

Fuente: GEM España (2020)



El nivel educativo de los emprendedores en los últimos años está aumentando. Es algo que sucede no solo en España, sino prácticamente en todo el mundo.

5

Un análisis de los emprendedores de éxito

En todo caso, más allá de conocer cómo es el perfil de los nuevos emprendedores, resulta interesante complementarlo con información sobre cómo son los emprendedores que han consolidado sus empresas con éxito.

Si bien el estudio GEM 2020/2021 nos muestra el perfil por edad de los nuevos emprendedores en distintos países del mundo, donde podemos comprobar que las franjas de edad mayoritarias de nuevos emprendedores son las de 18-24 años y 25-34 años, puede resultar de interés conocer a qué edad crearon sus empresas los emprendedores de éxito.

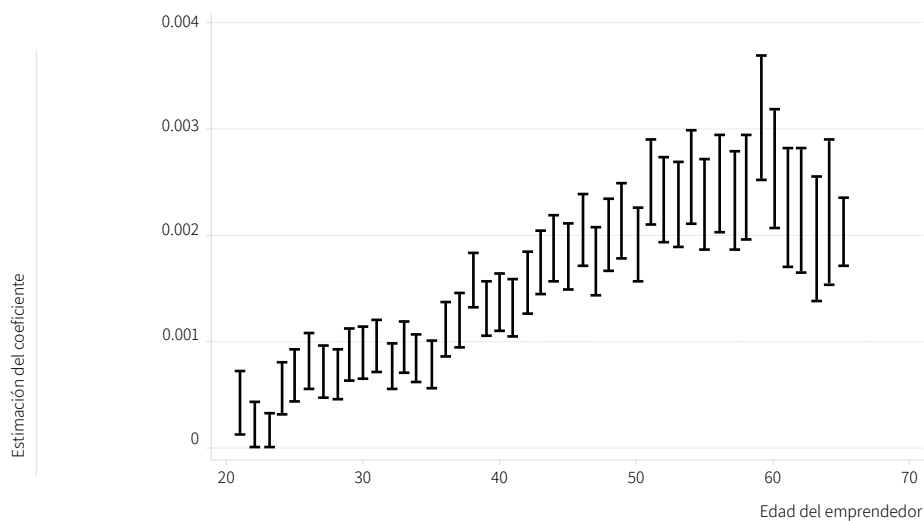
A este efecto, son interesantes los resultados del estudio realizado por la American Economic Association sobre la edad de los emprendedores y su relación con el éxito de los proyectos, "Age and High-Growth Entrepreneurship". Los autores, Pierre Azoulay, Benjamin Jones, J. Daniel Kim y Javier Miranda, han analizado el perfil de los emprendedores de éxito en el mundo de las

startups en Estados Unidos, utilizando datos administrativos censales para identificar la demografía de las empresas y de sus fundadores y para rastrear el desempeño de sus negocios a lo largo del tiempo. En el citado estudio destacan como conclusiones:

- La edad promedio de los emprendedores de éxito –en el momento de iniciar el proyecto– en EEUU supera los 40 años, en todas las zonas y en todos los ámbitos de actividad.
- Un mayor sueldo previo de la persona emprendedora correlaciona con un aumento de la probabilidad de éxito del proyecto.
- Haber tenido éxito previamente en la carrera profesional mejora la probabilidad de éxito en el proyecto emprendedor.
- La mayor probabilidad de éxito de una *startup* la encontramos en los emprendedores de 60 años. Un dato que llama poderosamente la atención, tal y como muestra el gráfico del estudio:

Figura 05 → PROBABILIDAD DE ÉXITO DE UNA *STARTUP* POR EDAD

Fuente: Azoulay et al. (2020)



Aparece, por tanto, un factor a tener en cuenta: la edad de la persona fundadora de una *startup*. Este estudio se ha centrado en la edad del fundador, algo que a menudo se ha considerado un predictor clave de éxito empresarial, y nos muestra que las empresas de éxito han sido creadas por personas de 40 años o más, así como que la mayor probabilidad de éxito se sitúa en la franja de edad de 60 años. Un dato que no pasa desapercibido y que es consistente con las teorías que indican que determinados recursos clave –como el capital humano– se acumulan con la edad.



Capítulo 4

Los nuevos modelos de negocio



La situación vivida en todo el mundo ha tenido su impacto en los proyectos de emprendedores. Los modelos de negocio han ido evolucionando desde los modelos tradicionales hacia nuevos enfoques para ofrecer más valor a sus clientes, facilitarles los procesos y conectar con sus valores.



1

Modelos de negocio

El modelo de negocio es la descripción de las bases y de la estrategia de un proyecto. El modo de definir un modelo de negocio y de desarrollarlo ha ido evolucionando a lo largo de los años. Es un concepto relativamente nuevo, que aparece por primera vez en Peter Drucker (1954), quien lo definió como la respuesta a tres cuestiones básicas:

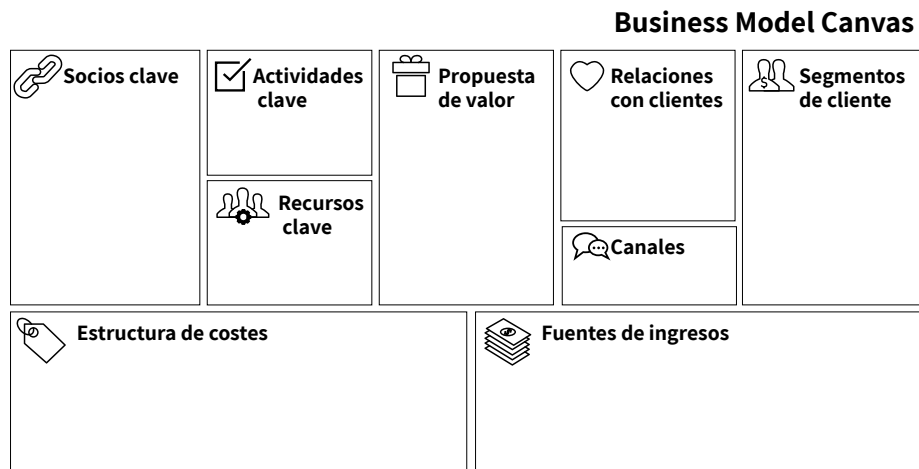
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cuál es la percepción de valor por parte del cliente?
- ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede entregar dicho valor al cliente a un costo adecuado?

Chesbrough y Rosenbloom (2001) ofrecieron una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la propuesta de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la cadena de valor y definir la estrategia competitiva.

Con todo, la definición de modelo de negocio que, probablemente, se ha convertido en referencia internacional es la que ofrecieron Osterwalder y Pigneur (2010): “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Para poder describir el modelo de negocio plantearon el famoso lienzo Canvas, en el cual se incluyen 9 dimensiones que deben detallarse: propuesta de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con el cliente, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costes y modelo de ingresos.

Figura 06 →**BUSINESS MODEL CANVAS**

Fuente: Osterwalder
& Pigneur (2010)



La utilización de herramientas específicas para el desarrollo del modelo de negocio se ha generalizado en los últimos años. El concepto ha evolucionado, y esto ha facilitado su aplicación en todos los ámbitos.

**2****Cambios en los modelos de negocio**

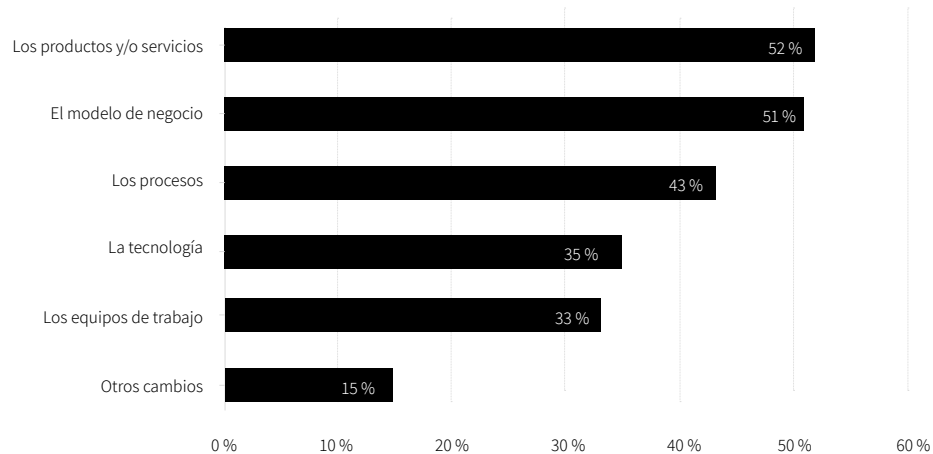
Muchos emprendedores han visto nuevas oportunidades generadas por la pandemia y sus implicaciones. A muchos emprendedores la situación los ha llevado a adaptar sus productos, sus servicios, sus actividades o sus modelos de negocio. En ese sentido, el estudio “Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia” nos muestra que las empresas que aplicaron cambios han tendido a sufrir un menor impacto de la crisis sobre sus indicadores básicos –ventas, número de empleados o flujo de caja–, consiguiendo con ello una mayor capacidad de resiliencia.

Dentro de los cambios que se han planteado las empresas ante la situación provocada por la COVID-19, el estudio nos muestra que estos no se han limitado a atender la emergencia financiera y a aplicar el teletrabajo, sino que han ido más allá, y que un 51 % de las empresas han planteado cambios en su modelo de negocio.

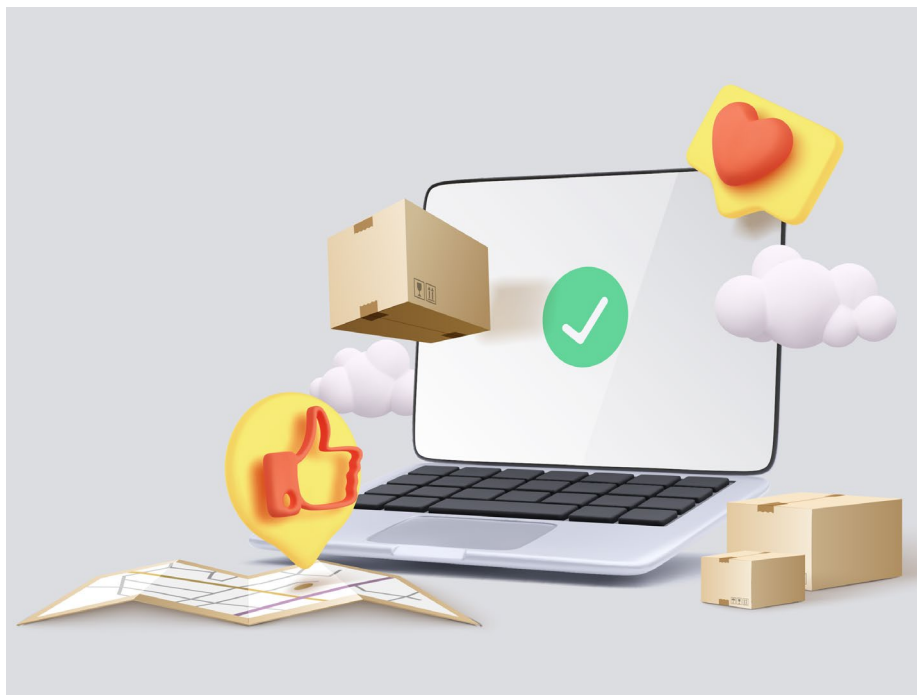
Figura 07 →

CAMBIOS QUE SE HAN PLANTEADO LAS EMPRESAS EN DISTINTAS ÁREAS

Fuente: Kantis et al. (2021)



Aunque resulta difícil encontrar estudios que analicen específicamente los proyectos emprendedores en función de los modelos de negocio, puesto que no existen clasificaciones de las empresas en base a ello, sí es posible observar cuáles han sido las tendencias más destacadas.



3

Modelos de negocio digitales

La pandemia ha acelerado la digitalización. Cada día más el modelo digital va ganando terreno al modelo tradicional. El modelo de negocio tradicional es aquel que no utiliza nuevas tecnologías, en contraposición al modelo de negocio digital, que sí lo hace.

Existe especialmente un ámbito de modelo de negocio digital que, por su expansión y por su potencial, merece una singular atención: los modelos de plataforma. Los modelos de negocio de plataformas digitales son tecnologías, productos o servicios que crean valor facilitando la interacción entre un grupo de usuarios. En los últimos años, fruto de la transformación digital y de las nuevas tecnologías móviles, las plataformas digitales han redefinido los modelos de negocio tradicionales. Casos como los de Uber, Airbnb o Netflix nos muestran cómo su velocidad de adopción, su agilidad para adaptarse a nuevos entornos competitivos, su aprovechamiento de las nuevas tecnologías y, especialmente, su escalabilidad exponencial, las lleva a ser empresas altamente competitivas que han logrado ser disruptivas incluso en las industrias más tradicionales. Los modelos de plataforma tienen los siguientes puntos en común:

- conectan oferta y demanda
- consiguen monetizar el valor que aportan a sus clientes (a través de distintas opciones)
- las plataformas de éxito se convierten en las opciones preferidas para los usuarios
- son fácilmente escalables.

Los modelos de plataforma aglutinan distintas opciones, como pueden ser modelos de Marketplace, Clasificados, Redes Sociales, On-Demand, Suscripción o E-commerce, entre otros. Cada modelo tiene una peculiaridad, la cual reside en la forma en la que se conecta la oferta con la demanda.

El gran obstáculo al que se enfrentan estos modelos de negocio es que la plataforma no genera valor al cliente desde el primer momento, puesto que, para conseguir que estos modelos funcionen, es necesario conseguir una gran masa de personas a ambos lados de la plataforma (oferta y demanda), que sirvan de motor para impulsarla y así lograr que el uso de la plataforma se transforme en viral. Por eso mismo, se necesita una inyección económica importante para sostener el modelo hasta que la plataforma pueda comenzar a monetizarse.

Sin embargo, frente a esta dificultad inicial, aparecen una serie de ventajas que las hacen especialmente atractivas:

- son fácilmente escalables.
- tienen una mayor flexibilidad para adaptar su modelo, especialmente en las primeras fases de desarrollo.

- crean barreras de entrada a otros competidores, que resultan difíciles de franquear.

El éxito de estos modelos de plataforma recae en dos factores: en la propia plataforma –fundamentalmente en que sea fácil de usar, atractiva y con mucha oferta– y en la cantidad de personas que pasen a utilizarla, puesto que cuanto mayor número de usuarios pueda atraer, más potente es su efecto y, a su vez, esto facilita la generación de valor, con lo cual se crea así un ciclo virtuoso.

Las empresas que han desarrollado modelos de negocio basados en plataformas han experimentado crecimientos muy importantes. Las plataformas están resultando ser el modelo triunfador en esta era de digitalización y ya no son territorio exclusivo de algunos ámbitos (como redes sociales o música), sino que se han extendido a todos los sectores de actividad.



4

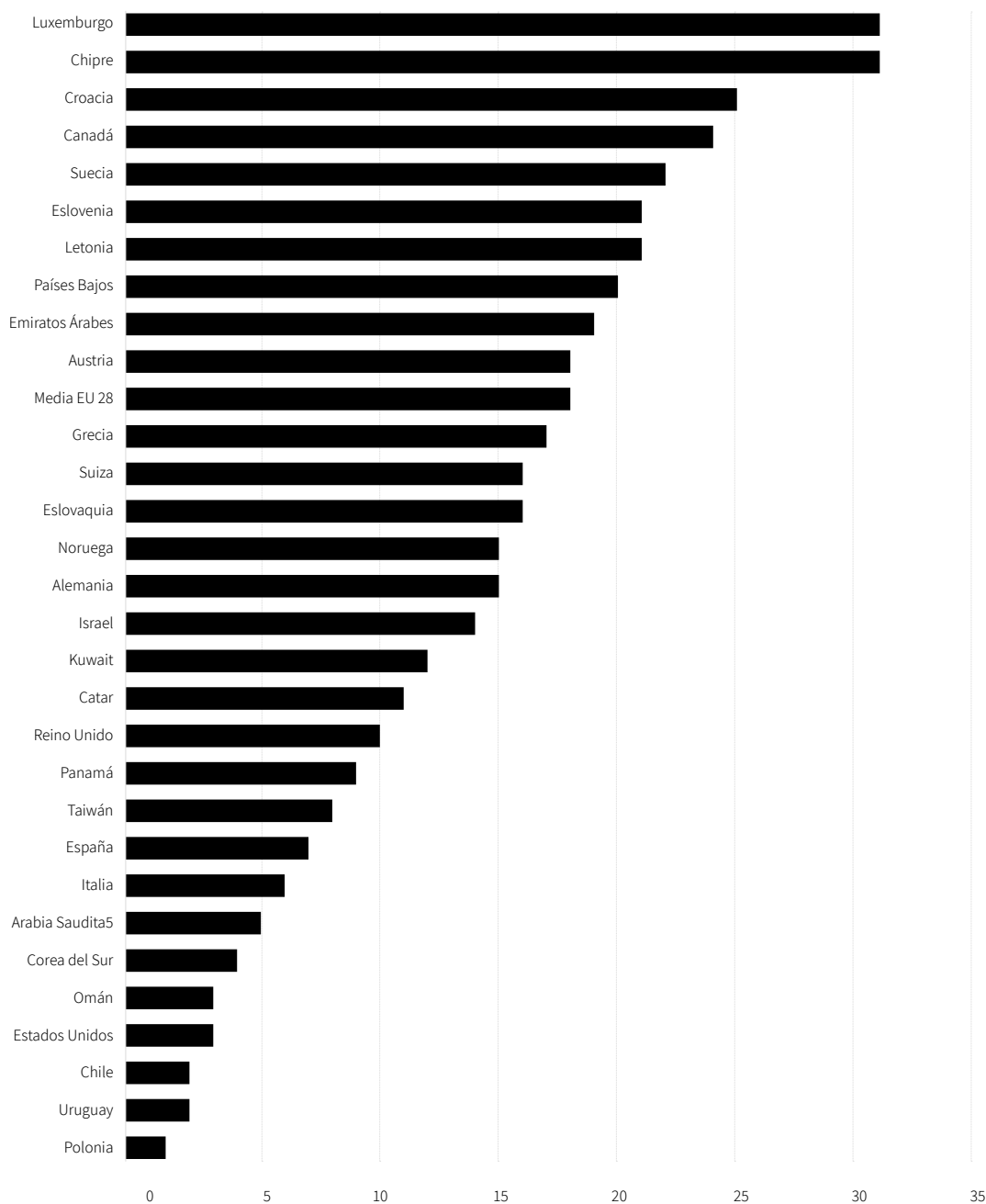
Modelos de negocio globales

Al analizar el ámbito en el cual se desarrollan los proyectos emprendedores, podemos comprobar en el informe GEM 2020/21 que el porcentaje mayoritario de la actividad emprendedora en etapas tempranas se sigue situando en el ámbito local y nacional. El porcentaje de emprendedores en fase inicial que cuentan con más de un 25 % de sus clientes en el exterior nos muestra diferencias entre países, destacando Luxemburgo y Croacia como los países con un porcentaje más significativo.

Figura 08 →

EMPRENDEDORES (%) CON MÁS DEL 25 % DE SUS CLIENTES EN EL EXTERIOR

Fuente: GEM España 2020/2021



Si bien es cierto que, en las primeras etapas, los proyectos emprendedores suelen iniciarse a nivel local, cada vez resulta más habitual que la expansión posterior de dichos proyectos se produzca a nivel internacional.

La internacionalización ha pasado a ser clave, puesto que los negocios exclusivamente locales no suelen resultar atractivos para el capital inversor extranjero. Por ello, la mayoría de *startups* suelen desarrollar este proceso de internacionalización un tiempo después de su creación, algo que ya se encuentra en su planificación estratégica de futuro.

En efecto, la internacionalización es una estrategia muy generalizada según los datos del “III Estudio de Internacionalización de Startups españolas de base tecnológica”. Como enseña dicho estudio, el 82 % de las empresas analizadas inició su expansión internacional después de uno o dos años desde su creación, lo cual es indicativo de la vocación internacional con la que ya nacen la mayoría de empresas. Los factores clave y principales razones para la internacionalización son la escalabilidad –la facilidad para replicar el modelo en otras ubicaciones– y las nuevas tecnologías –que facilitan el crecimiento del negocio.

Cada proyecto debe considerar cuál es su ámbito de crecimiento internacional óptimo, en función de las características de cada mercado, de factores culturales y de posibilidades reales de expansión. En la mayoría de los casos, las *startups* inician su actividad y buscan consolidar el modelo de negocio primero en el mercado nacional, para seguir buscando opciones de crecimiento en países cercanos y relativamente similares. Una vez confirmado el éxito en esos países, las empresas pasan a mercados más lejanos y empiezan a deslocalizar parte de su cadena de valor, que se va ubicando en otros países. Los expertos han llamado “Uppsala” a este tipo de crecimiento orgánico, un proceso de internacionalización gradual que se construye sobre la experiencia y los recursos de la organización, para reducir riesgos, ya que la empresa empieza desarrollándose en el entorno que mejor conoce y la apertura hacia otros países va siendo un proceso de aprendizaje gradual.

El crecimiento de los modelos de negocio globales ha venido impulsado por varios factores, entre los que destacan:

- la globalización y la facilidad de acceso a mercados exteriores.
- el desarrollo de las TIC's, que facilita enormemente tanto procesos de producción como de comunicación.
- una elevada segmentación de los consumidores, que lleva a la búsqueda de micronichos en todo el mundo.
- la mayor facilidad en la logística.

Todo ello ha supuesto que cada día más *startups* tengan vocación global, ya desde el momento de su nacimiento y que, a pesar de iniciar su andadura en un mercado local, su expansión internacional sea gradual y constante.

5

Modelos de negocio sostenibles

A principios de 2022, Larry Fink, CEO y fundador de BlackRock –la mayor gestora de fondos del mundo–, lanzaba una profecía sobre cuáles serán las próximas *startups* que se convertirán en “unicornios”. Su apuesta es que “los próximos 1 000 unicornios no serán motores de búsqueda ni redes sociales, sino empresas innovadoras sostenibles y escalables; *startups* que contribuirán a la descarbonización del mundo y conseguirán situar la transición energética al alcance de todos los consumidores”. Fink argumenta su posicionamiento indicando que las empresas que van a triunfar serán las que adapten sus negocios a los cambios que está experimentando la economía.

Más allá del posicionamiento de Larry Fink, la realidad nos muestra la necesidad de impulsar una economía más sostenible y este es un hecho que ha empezado a impactar en los modelos de negocio. Las tendencias en modelos de negocio sostenible son diversas:

- **Movilidad:** uno de los ámbitos donde más ha impactado, en el que destaca el desarrollo de vehículos más sostenibles y el auge de *startups* de movilidad colaborativa, con un abanico de opciones muy amplio y en el cual el término *sharing* se ha convertido en el apellido de moda en cualquier tipo de vehículo.
- **Moda sostenible:** la pandemia nos obligó a quedarnos en casa y a detenernos, lo cual llevó a muchos consumidores a reflexionar sobre su estilo de vida y sobre la necesidad de cambiar algunos hábitos de consumo, que han evolucionado hacia un estilo de vida más lento y eco-responsable. En el mundo de la moda, ha habido un auge de los tejidos ecológicos y las prácticas de consumo circular, entre las que destacan la venta de ropa de segunda mano y el *upcycling*, referido al proceso de recuperación y transformación de materiales ya utilizados en materiales de mayor calidad o productos nuevos.
- **Cosmética natural:** el sector de cuidado personal avanza hacia la cosmética natural, buscando productos naturales y orgánicos. El primer motivo por el que los consumidores suelen llegar a la cosmética natural es por salud –personas con problemas de alergias, o de sensibilidad– pero también, cada vez más, existen consumidores concienciados que quieren que su compra sea responsable. Según un estudio de la consultora Grand View Research, el mercado del cuidado personal orgánico crecerá entre el 8 % y el 10 % al año hasta alcanzar, en 2025, un valor de más de 48 040 millones de dólares.
- **Energía sostenible:** La energía sostenible engloba todos aquellos tipos de energía que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Los emprendedores y las *startups* pueden aliarse para

ayudar a la industria a transitar hacia un modelo energético más sostenible económica y medioambientalmente.

- **Financiación sostenible:** La financiación sostenible tiene como finalidad canalizar recursos financieros para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), avanzar en la lucha contra el cambio climático, extender buenas prácticas de gobierno corporativo y lograr el desarrollo de una economía y una sociedad justa, equilibrada y sostenible. A nivel global, el mercado de la financiación sostenible en el mundo siguió en 2021 con su crecimiento; nos lo muestran datos como, por ejemplo, el aumento del mercado de bonos sostenibles, de un 66,4%, hasta los 1027 trillones de dólares, equivalentes a 902 000 millones de euros, según las cifras ofrecidas por Environmental Finance. Por su parte, en España, de acuerdo con el informe anual del Observatorio Español de la Financiación Sostenible (OFISO), la financiación sostenible total creció en 2021 hasta alcanzar los 54 951 millones de euros. En América Latina, en los seis primeros meses de 2021 se triplicó el volumen emitido en bonos ESG respecto al año 2020.
- **Alimentación:** En alimentación encontramos tendencias como el Foodtech, un término amplio que engloba todos aquellos agentes que aplican tecnología a la cadena de valor agroalimentaria, desde la producción hasta el consumo del alimento, aportando eficiencia, seguridad y una mejora importante en sostenibilidad. El informe “El estado del Foodtech en España 2021” analiza la situación de las *startups* de Foodtech, para evaluar el potencial del sector para la economía española e identificar las claves para su crecimiento y consolidación. Con un tamaño global de 14,5 trillones de euros, la cadena de valor agroalimentaria se vislumbra como la próxima gran oportunidad en el ámbito financiero. Las inversiones han crecido muy significativamente: el volumen de inversión en el sector en España casi se ha triplicado del año 2019 al año 2021. En España, la inversión más significativa en Foodtech se destina a nuevos productos elaborados con nuevos ingredientes (un 47 %), seguido del 36 % invertido en sistemas de automatización de cultivos. Los proyectos analizados en dicho estudio muestran un elevado componente tecnológico, más de un 70 % utilizan biotecnología, inteligencia artificial, Machine Learning, Blockchain o Internet Of Things. En Latinoamérica también se ha constatado el despegue de *foodtechs*, que han venido despertando el interés de los inversores de capital de riesgo, especialmente en 2021. De acuerdo con el estudio “The Foodtech Landscape in Latin America”, realizado por Endeavor y PepsiCo, las *startups foodtech* han recaudado USD 1 700 millones de inversión. Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México son los países con el mayor número de emprendimientos en este sector, un sector

en el que las empresas suelen convertirse en globales –otro de los factores que comentábamos en este apartado–, como muestra el estudio, que señala que el 26 % de las *startups* de la muestra ya se han expandido internacionalmente.

Se puede comprobar, pues, que entre las tendencias en modelos de negocio despuntan especialmente tres: los modelos de negocio hoy son más globales, más digitales y más sostenibles.



A woman with dark, curly hair is looking towards a whiteboard. The whiteboard features a bar chart with two bars. The first bar is labeled '2020' in red and the second bar is labeled '2022' in red. The bars are drawn in blue. The woman is holding a red marker in her right hand.

Capítulo 5

Conclusiones



El análisis de la evolución reciente del ecosistema emprendedor, a través de diversos estudios, nos muestra la evolución del perfil de los emprendedores y la de los modelos de negocio.

En lo relativo a los emprendedores, se van sumando al emprendimiento progresivamente más perfiles de personas que hace un tiempo difícilmente se lo habrían planteado. Por una parte, la reducción del nivel de renta que provocó la pandemia atrajo a nuevos emprendedores. Por otra parte, la pandemia ha empujado a muchas personas en todo el mundo a replantearse sus prioridades, y se ha producido el fenómeno de la “Gran Renuncia”, con millones de personas en Estados Unidos que han dejado sus empleos desde la primavera de 2021.

Destaca también que, en la actualidad, el perfil de la persona emprendedora de éxito no es exactamente como imagina la mayoría de la gente, y que existen dos aspectos especialmente significativos a resaltar:

- El nivel de formación de los emprendedores ha experimentado un notable avance en los últimos años. En los análisis del nivel educativo de los emprendedores se constata que una mayoría de ellos tienen estudios universitarios. Los datos demuestran su elevado nivel de formación, lo cual supone una palanca intensificadora del conocimiento en el mundo emprendedor, que aumenta la capacidad de aprovechar las oportunidades de negocio.
- La edad media de los emprendedores de éxito se sitúa en plena madurez. Si bien es cierto que la edad de inicio de la actividad emprendedora se sitúa en la juventud, los estudios muestran que la edad media de los emprendedores de empresas de éxito en EEUU, en el momento de iniciar sus nuevos proyectos, supera los 40 años. Un dato que demuestra que la experiencia y el conocimiento previo de los emprendedores correlacionan con las probabilidades de supervivencia y de éxito de las *startups* y es coherente con las teorías que indican que determinados recursos clave –como el capital humano– se acumulan con la edad.

Si bien el porcentaje de éxito de los proyectos emprendedores sigue siendo todavía bajo a nivel mundial, es importante conocer que el nivel de formación de los emprendedores y su experiencia previa son dos factores relevantes que aumentan las probabilidades de éxito.

En lo referente a modelos de negocio, en un momento de transformación global, en el que el mundo necesita soluciones a nuevas necesidades, estos han evolucionado. Los expertos señalan el inicio de la Tercera Ola de Internet y que las empresas de la Tercera Ola son las que van a generar disrupción en los principales sectores de la economía, como energía, educación, alimentación o transporte. Y destacan como ámbitos de mayor crecimiento los subsectores de Agtech & New Food (nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura y nuevos alimentos), Blockchain, Fabricación Avanzada & Robótica e Inteligencia Artificial & Big Data.

Como tendencias en modelos de negocio, se ha evidenciado el impacto de la pandemia en la aceleración de la digitalización y, a la vez, que la simple búsqueda de rentabilidad ya no es suficiente para el éxito de una empresa. En efecto, las empresas deben ir más allá. La tendencia es hacia nuevos modelos de negocio que son más digitales, más globales y más sostenibles.

Crear una nueva empresa de éxito requiere algo más que tener una idea brillante: cada día son más los aspectos que deben tenerse en cuenta en el encaje de las piezas del modelo de negocio. Y liderar esas empresas precisa de personas con un elevado nivel de formación y con una experiencia sólida.

En un mundo lógico, no habríamos necesitado una pandemia para darnos cuenta de que las empresas deben ser más digitales, globales y sostenibles para aportar valor a las personas, ni para darnos cuenta de que los emprendedores pueden aportar más desde un nivel de formación más elevado y desde una experiencia más amplia. Pero, por lo visto, en nuestro mundo, sí.



Referencias bibliográficas

1. Azoulay, Pierre, Jones, Benjamin F., Kim, J. Daniel y Miranda, Javier (2020); “Age and High-Growth Entrepreneurship”; American Economic Review: Insights; <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aeri.20180582>
2. Drucker, Peter (1954); “The Practice of Management”; Harper and Row Publishers.
3. Eatable Adventures (2021); “Informe del estado del Foodtech en España 2021”.
4. Endeavor y PepsiCo (2021); “The Foodtech Landscape in Latin America”.
5. Global Entrepreneurship Research Association (2021); “Global Entrepreneurship Monitor –2020-2021 Global Report”.
6. Global Entrepreneurship Research Association (2020); “Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship. Exploring policy remedies for recovery”.
7. Guzman, Jorge, and Scott Stern (2017): “Nowcasting and Placecasting Entrepreneurial Quality and Performance.” University of Chicago Press; <https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents?PublicationDocumentID=4578>
8. Johnson M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008); “Cómo reinventar su modelo de negocios”; Harvard Business Review.
9. Kantis, Hugo; Federico, Juan; Ibarra, Sabrina, (junio 2021); “Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia”.
10. Ministerio de Economía y Empresa, Gobierno de España (2019); “Barómetro de Emprendimiento en España. Conceptos e indicadores”.
11. Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010); “Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers”; John Wiler & Sons Inc.
12. Red GEM España, Observatorio del Emprendimiento (2021); “Global Entrepreneurship Monitor – Informe GEM España 2020-2021”.
13. Startup Genome (2021); “The Global Startup Ecosystem Report 2021”.
14. Startup Genome (2021); “The Global Startup Ecosystem Report 2021 Life Sciences Edition”.
15. South Summit (2021); “Mapa del emprendimiento South Summit 2020”

The background of the entire page is a blurred photograph. On the left, a dark-colored bag with a textured fabric and leather straps is visible. In the upper left, a laptop screen is partially seen, displaying some indistinct icons. The rest of the background is a soft-focus office or study environment.

OBS Business School

School of **Business
Administration
& Leadership**

School of **Innovation,
& Technology
Management**



De:

 Planeta Formación y Universidades