

## **PROGRAMA EMPRENDEDORES**

Documentación didáctica



# ¿Qué es **YOU<sup>®</sup>COMPANY**?

**You@Company** es un programa de la Embajada de EEUU en España cuyo propósito es transmitir la idea de la empresa como actor innovador y creador de empleo. ¿Cómo? a través de una serie de vídeos que muestran los testimonios de emprendedores, tanto españoles como norteamericanos, que cuentan sus experiencias personales a la hora de emprender. Estos vídeos pretenden transmitir, a una audiencia joven, cuatro de los valores más característicos del emprendimiento: motivación, innovación, fracaso y critical thinking, y responsabilidad social corporativa.

La serie **You@Company** puede ser utilizada, siempre sin ánimo de lucro, como herramienta educativa para fomentar la cultura del emprendimiento en la escuela. El objetivo de este proyecto es fomentar el emprendimiento entre los estudiantes, que se identifiquen con el ejemplo de ocho jóvenes empresarios y generen debate en el aula. En estos vídeos, los empresarios narran en primera persona el motivo que les llevó a tomar la iniciativa de montar su propia empresa, cómo fueron superando las dificultades que encontraron, sus aciertos y desaciertos y cómo ahora ven su vida y sus retos de futuro.

Nuestro fin y el de los empresarios que han participado desinteresadamente en el proyecto, es que estos vídeos sirvan de herramienta para crear interés y guiar a las nuevas generaciones que, inspirados por sus experiencias, empiecen a dar rienda a sus ideas emprendedoras. Los vídeos van dirigidos a un perfil de estudiantes de entre 10 y 15 años.

Los empresarios que han participado desinteresadamente en estos vídeos son:



**David Bastida.** BABELIA  
**Clemente Cebrián.** EL GANSO  
**Ana Eulate.** CUENTO DE LUZ  
**Dani García.** RESTAURANTE CALIMA



**Jason Deland.** ANOMALY  
**Zaryn Dentzel.** TUENTI  
**Antonio Ruiz-Giménez.** P3 GM  
**Veronika Sonsev.** INSPARQ

## Material audiovisual

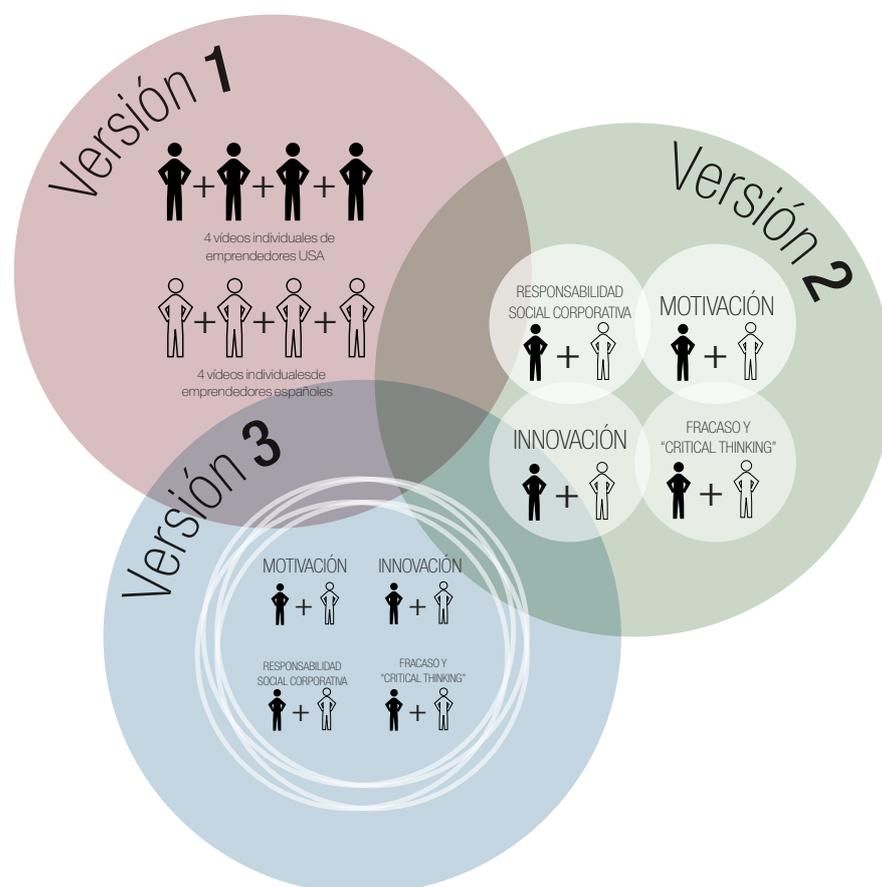
Los vídeos están disponibles en tres versiones:

**Versión 1:** Ocho vídeos individuales que narran la historia en primera persona de cada emprendedor. Tienen una duración aproximada de 3 minutos cada uno.

**Versión 2:** Cuatro vídeos, de duración aproximada de 5 minutos cada uno, en la que un emprendedor español y un americano, defienden un mismo valor relacionado con el emprendimiento pero cada uno desde su experiencia personal. Motivación, innovación, fracaso y critical thinking, y responsabilidad social corporativa.

**Versión 3:** Un vídeo de 30 minutos para aquellos casos en los que se requiera dar una visión global del emprendimiento y sus valores en una única sesión.

Estos vídeos los pueden descargar desde la página web de la Embajada de EEUU. <http://spanish.madrid.usembassy.gov/>



## Documentación didáctica de apoyo al profesorado

Este libro es el dossier que hemos elaborado como apoyo para que les permita preparar las sesiones de forma anticipada. Dicho dossier contiene información personal de cada uno de los protagonistas y sus empresas, con una transcripción de la entrevista y un minutado de cada vídeo en el que se destacan los puntos de mayor interés de cara al debate en el aula.

Este dossier es totalmente gratuito siempre y cuando se utilice sin ánimo de lucro y previa petición a través de un formulario disponible en la página web de la Embajada de EEUU.

#youRcompany



# Índice

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Jason Deland. ANOMALY

Ana Eulate. CUENTO DE LUZ

## **MOTIVACIÓN**

Clemente Cebrián. EL GANSO

Veronika Sonsev. INSPARQ

## **INNOVACIÓN**

Dani García. RESTAURANTE CALIMA, MANZANILLA, D.G. CATERING

Zaryn Dentzel. TUENTI

## **FRACASO Y CRITICAL THINKING**

Antonio Ruiz-Gimenez. P3 GM

David Bastida. BABELIA, YO RESPONDO

**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
CORPORATIVA**

# Jason Deland

ANOMALY



# FICHA PERSONAL

1. **Nombre:** Jason.
2. **Apellidos:** DeLand.
3. **Año de nacimiento:** 1975.
4. **Lugar de nacimiento:** Syracuse, New York, USA.
5. **Lugares donde has vivido:** NYC, LA, Hong Kong and Vermont.
6. **Estudios:** Ithaca College.
7. **Edad a la que realizaste tu primer negocio:** I was 25. It was called Catalyst and it was a new model communications agency.
8. **Edad a la que creaste su primera empresa:** 25 años.
9. **¿Antes de emprender trabajaste por cuenta ajena?** Yes, Chiat Day and Hong Kong Telecom.
10. **Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**

-

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

Growing up with my father who was a small business owner. He is a roofing contractor and owns John DeLand Roofing.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

Not trusting your instincts. Bad things happen when you don't listen to your instincts.

**13. Un acierto:**

Insisting that the name of the company was Anomaly.

**14. ¿Cómo te definirías a ti mismo?**

A fisherman. It requires forced mediation, in the wilderness.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que esta estudiando y que no ve claro su futuro?**

Keep looking. Don't stop looking until you see one.



## FICHA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: Anomaly.

2. Año de creación: 2004

3. Sector: Advertising/Marketing

4. Ámbito de desarrollo:

On-line

Off-line

Ambos

5. Capital inicial (orientativo): -

6. Nº de socios iniciales: There were five original partners, three of whom are still with the company. We chose each other, as we had shared values.

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

7. Target:

-

8. Número de empleados: 275 Globally

**9. Mercados en los que está presente:**

New York, Toronto, London, Amsterdam, Shanghai

**10. ¿Qué problema soluciona la empresa?**

We have disrupted the existing business model and created innovative, industry leading compensation and business structures with clients and venture partners. We consider our business model Intellectual Property.

**11. ¿Cuál es su producto/servicio/funcionalidad estrella?**

Business solutions.

**12. ¿Cuál es la “magia” de la empresa?**

We are an anomaly - there is simply no other way to describe us. Any other classification just sounds like industry doubletalk. We embrace any entrepreneurial mechanism that rewards the quality of our ideas and the success of our results.

**13. Hitos, hechos clave, en la creación y desarrollo de la empresa:**

Winning major business from Coca-Cola early on affirmed to the rest of world that we were serious and established. Successfully launched a mobile commerce company in 2005.

**14. Proyección de futuro:**

Continue to lead and define what it is to be an Anomaly - in business, in media, and creatively.

# Jason Deland

Entrevista realizada el 20 de agosto de 2013.  
03:00 p.m. NYC. USA  
Lugar: Sede central de Anomaly.



*Before you established Anomaly, you had worked for TBWA in Hong Kong. How was your life there?*

I lived in Hong Kong during a very interesting time. It was right after the handover to the British government back to the Chinese government. It was the time period between that and Chinese accession in the WTO. Hong Kong has always been a very dynamic place and there was a lot of change happening. During that specific time, however 1998-1999, 2000-2001, there was a lot of international interest focused on the city. There were a lot of entrepreneurs coming into the city. There was a lot of foreign direct investment being staged out of Hong Kong. Also Hong Kong is a proxy for the rest of Asia...

I found Hong Kong to be a place of exceptional learning really more than anything culturally but from a business point of view because, really I think that Hong Kong sits at that nexus point between the sheer size and growth of China, with a Western mentality of capitalism and entrepreneurship. So for me personally I found it wonderfully stimulating.

*From a personal point of view, what did you bring back with you to the US from Hong Kong?*

Probably a bit more confidence than I had before I went because I think like any young aspiring entrepreneur or someone who endeavors to be successful in anything, it's the diversity in the experience that I think inspires a little bit of confidence or at least inspired some confidence in me. So I think entrepreneurs have naturally a drive inside them, a fire in the belly almost and sometimes you don't exactly know how to bring that out in yourself.

If you have experiences that push you, that stretch you, that open you up to different cultures, to different situations and even if you don't succeed in them... it can still give you a solid platform to jump off and give you the confidence to hear your own inner voice a little bit more clearly. I think... more than the language or the food or anything like that, which was great, I think Hong Kong gave me a little bit of confidence to follow my own heart.

***What made you leave TBWA and come back to NYC?***

From a personal point of view I left Hong Kong for one reason and one reason only and that was 9/11. I think 9/11 was a transformational point in a lot of people's lives, more even being a New Yorker

I had had sort of, a very aggressive early career, I was always traveling, I was always busy, I had lost touch with a lot of people and I was very far away. So when 9/11 happened, especially here in New York with all my friends, I realized almost immediately that I needed to press "pause" for a little bit and I wanted to get back to the city that I loved. I wanted to help but more than anything I wanted to share the experience that was happening here and try and help everything come back, and so the seeds of entrepreneurship on one level probably started a very long time ago but if 9/11 had never happened, I don't think I would have felt the need to travel back to the United States, specifically here in New York, and start a business.

***What did you find in your hometown (NYC) when you came back?***

I found the most resilient city in the world. Probably.

I've found what makes New York City not just a city in America but a global city and aspirational city for a lot of people, a symbol.

This city has an insatiable need to overcome things, the people here never want to sit still for very long. They want to prove themselves, and it is in those rare moments when the city does truly come together around something. You do, for a brief moment, see that anything is possible. And the camaraderie here, the collective energy of this place and the goodness that can happen when you have seven or eight million people all pulling for one thing to come back and come back stronger, is a lesson that I'll never forget.

***How was starting a business with someone who previously was your boss?***

When I was at TBWA in New York the chief executive of that office was Carl Johnson. It was a time when I was very very young and he was very very famous and successful in the world of advertising agencies. Although there was a lot that separated us in terms of experience and age, we shared a lot of the same values and a lot of the same outlook

on things and he was my boss, my mentor. He also became a very close friend of mine and I think that when you're an entrepreneur, when you're at heart even if you're in a corporate environment you seek out for like minded individuals to work with. Because you're looking for people that naturally can cut through bureaucracy, the politics that can sort of dominate an organization that are negative because they slow everything down... and I think entrepreneurs have, at least I do have a natural instinct to move, to keep going, to speed things up, and to test hypotheses very quickly and it's o.k. if they fail as long as I can learn something from it. And so Carl was one of those people and so we naturally gravitated towards one another.

He was so experienced and so exceptional. I learned a lot from him and then after I left to go to Hong Kong and he essentially retired in Australia we found each other again for Anomaly.

*How was the moment when you both decided to start a business together?*

Well... I think there's a lot of stories of entrepreneurship that come from a very... I don't want to depress anyone... a very low place. O.k.? and I think the reason why is because when you're at your lowest, when you've failed a few times and you haven't done exactly what you want to do, or no one's given you a shot, and you realize that at some point the only way out is you have to do it yourself.

Back in 2002-2003 I was in a position like that. I'd come back from Hong Kong. I'd decided to take a year off. I spent most of the money that I had made overseas on dinners with my friends and travelling a little bit... I used that year to talk to a lot of smart people, took them to drinks or brunch or just any excuse at all to just talk and learn and grow. When I came out of that I felt like I had a really good understanding of the future of marketing communications. I didn't have the answer but I felt comfortable in where I thought it was going.

I didn't know yet that I wanted to definitely go out on my own. I wanted to get a job and so I thought that what I would do is that I would parlay all the experience that I had at a world class agency. We had some success there, plus my experience in Hong Kong and my time off... So I wanted to try out those theories on the advertising agency world here in the United States of America. And I did that. I applied for new business positions, in marketing positions, in account management positions, in general management positions at all of the usual suspect agencies, all the famous agencies...

And what I found was that every single one of them turned me down. Whether it was the economy, whether it was my youth, whether it was I was wrong and I didn't know what I was talking about... I had no idea but, I was running out of money, I was living on credit cards... but I really felt like I had an idea where things were going and so it was that moment that spark of "OK I have to do something". Probably it happened at three

o'clock one morning and I was up because I couldn't sleep and I had some angst and, you know, a shot of whisky wasn't working... And so, I just said, "alright I need a job. The company that I want to work for doesn't exist yet so I have to go out and create that company and go to work for it". And that's probably the moment! That evening when I opened up my computer I wrote a note to Carl and I said something along the lines of: I know you're retired, or semi-retired I know your life is great but I want to start a company and I'd like to talk to you about it". And I found Carl to be very receptive to that idea of coming back. Maybe the timing was right for him... And we started to talk about what we could do together... And eventually that thing led to Anomaly.

### *How were the beginnings of the company?*

Well if I were going to take it out of a business school setting and just talk about it in plain English I would say that the beginnings of any new company are like the beginnings of a new relationship.

Yeah! (laughs)...You have a lot of hope, you are excited... You're really excited... There's a lot of anticipation about what can be. So... whenever you make the first step on a journey whose conclusion is uncertain you can't help but feel a degree of excitement and intrigue. And all of those things are firing in your head and so it's very electric.

I think that's one of the reasons why entrepreneurialism can be addictive. There aren't very many situations in one's life where you get that feeling, the adrenalin rush, that sink or swim, fight or flight feeling inside you. And so even now, I still get that. That's why I'm here.

That's what it was like. It's like jumping out of an airplane and you don't know if you have a parachute on your back or not. You hope you do and you hope it works, but you just don't know, and so it can be scary, it can feel very uneasy, it can feel exciting, all those words I would use to describe it and the first days of Anomaly were no different.

We were five partners. We were sitting in a room not much larger than this one. We had no clients. We didn't have a hope for a client, really. We just had a very strong belief in what we were trying to do: trying to change this industry. And that's all you need.

### *What do you believe are the values you and your partners share in this company?*

I would say the most important value that I've ever felt is honesty. You have to be honest with yourself, you have to be honest with each other. Carl is that. We definitely share that. You can cheat a lot but you can't cheat yourself. And the moment you do, you become a slightly less authentic version of what you were before. And after, trade upon trade, who are you anymore, nobody knows, you don't even know. And so when you do a company, when you're starting out just like when you're going to war you want

to make damn sure that the person knows who they are. So that's more of an existential philosophical view on entrepreneurialism, but I think that honesty as a core value is important in any business, any relationship, anything like that because it breeds trust. If you trust one another, if you trust in your own ability, if you trust in the other person's ability, you can probably do some amazing things, assuming that everyone's talented.

Another key value is hard work. Starting a business is incredibly hard. I'm not going to lie, I mean I've said in the past that if I knew now what I didn't know then, that maybe I wouldn't have done this. It's tremendously difficult. It's like having a child. You can never give it too much attention. It always needs something. And you know when you're neglecting it.

So I think probably the other virtue is patience. You have to let things develop even though you want everything to happen now. So you have to be able to, every once in a while, step back and survey everything. So I think that's an important, not really a value, but a virtue.

And then, I just think you have to be competitive as hell. You have to want to win.

*How did you get your first client for Anomaly?*

It was great... It was Coca-Cola actually, so it wasn't a bad first one to start with. Getting this client was the evidence that honesty, integrity and hard work pay off.

I had done some work with a client at Coca-Cola while I was at Gray-G2 (advertising company) and it was a very complex assignment, very difficult assignment, a very easy assignment to not dedicate everything you could. Because it was so complex, success was going to be a very hard thing to measure anyway, and everyone, in and around that project knew that, whether it was because that I knew that I was going to start a company in the future or I don't know exactly why... The thing is that I took that assignment really seriously, and was able through a bit of hard work and tenacity just focus... to make it really special. That was for Diet Coke actually.

The client saw that, and they saw that level of attention to detail. And the results were really good. That client and I had been in touch since then. And when we did Anomaly they suggested that maybe we'd pitch for an assignment that was up at Coca-Cola.

They gave a new agency a shot, not just because it was a new agency but because of, luckily, my good reputation with them. That was what opened up the door. Then, once that door was open, we attacked it and we did a really good job and then that led to more business.

More business with Coca-Cola leads to more business with other clients, because

Coca-Cola's a leader in marketing communications, in the brand world. From then on, I don't want to say the rest is history because we're not talking about a company that's over. Anyway... It was a great start. And it felt really good.

***If you look back now, knowing what you know, what wouldn't you do if you had to start again?***

I wouldn't hire and work with people that I knew from the very beginning probably weren't going to work out but I had hoped they would. There is no book on how to do this. I believe you have to trust your instincts, your gut, that little voice inside you that says "go up to that girl and talk to her at the bar", the voice that says, "don't get in that, don't walk through that door", whatever that voice says, whatever that thing that tells you to do something, trust it. One of the afflictions of being an entrepreneur is that you can see the opportunity in everything. You see the good in everybody, you can see their potential sometimes and I certainly fell victim to trusting and hoping that people would work out when that little voice inside me said they probably won't.

So, whether that's doing a business deal, or whether that's evaluating talent or choosing a partner, I wish I had listened to the voice a little bit more earlier on. But that's also one of the things that comes with youth. You know when we started this company I think I was twenty-seven and I don't know if I trusted that voice as much as I do today. But today it is the thing that guides me almost more than anything.

***What would you say has been your biggest home run in the company?***

As a point of principle I don't like talking too much about the successes. I've never felt really comfortable doing it, and I've been asked why, and I don't know if I have ever given an answer that's been good enough for the people who are asking the question but that goes something like this, I feel like the moment that you start talking about your successes you lose the edge that's required to get you to the next one.

***Let's talk about failure then. How important is failure in entrepreneurship?***

I think it is underrated. It's easy to grow up in an academic environment being afraid of failure, not wanting to fail. But in the business environment, in the context of entrepreneurial spirit, in the mindset, failure is essential, because it's instantaneous feedback. And even more than a win a failure is going to tell you what isn't going to work or what must be improved upon. And in order to be a successful entrepreneur I think you need to always be improving. You need to be finding old models that don't work anymore that can be built upon; you need to look for opportunities in innovation.

No-one has a crystal ball to tell you what the future's going to be like so you have to be out there trying new things all the time. And you're going to recognize that, more

often than not, those things that you try are going to be completely and totally wrong or they might be, which tells you “OK, the answer is not over there. I know the answer is not over there”.

Other times you might test something and you go “there’s something really good about that. There’s an idea in it,” or “there’s a trend that I have picked up on,” or “there’s a response from a customer or something but it didn’t quite get me there.” But you then build upon it a little bit. And so, being told no is a healthy thing, because if you act upon it and if you learn from it, it makes you stronger, it makes you better. So I think, in the academic sense everyone is afraid of failure, they avoid it, they think it leads to people being too safe.

And if you want to be safe and you don’t want to take a risk; if you are afraid to fail, then the entrepreneurial route is not for you, because you are never going to be successful at it. But if you embrace risk, if you like exploring the unknown, if you like a sense of adventure, if that’s what turns you on, then it’s the path for sure.

### *How do you evaluate talent?*

I look for people who are really passionate about what they’re doing number one.

Number two, I look for people who have a strong sense of accountability.

And thirdly I look for people who aren’t afraid to work hard.

My father was a self-employed roofing contractor. He pounds nails for a living. He still does today. He is sixty-seven. He works pretty hard. He cares about what he does and he takes pride in what he does, meaning he’s accountable and that leads to being a successful roofing contractor but it also leads to be, leads you to be successful at pretty much anything.

I accept that when people come in here to interview or they’ve gone through the rigor of applying and getting an interview, that they’re probably pretty good at what they do. I’m looking for the other stuff.

And then, in addition to that, I’m looking for those shared values of honesty, integrity, work ethic and a competitive spirit, because I think people who have that outlook tend to succeed really well inside of a company like this.

I also look for people that, when asked a really, really hard question, are able to say: “It’s a good question I don’t know.” And one of the things that I’m looking for is people who aren’t afraid to say, “I don’t know. It’s an interesting question. We’ll figure it out.” They must have their own amount of confidence and integrity to say “I actually don’t

know the answer to that” but be hungry enough to go and figure it out. And I think all of that in its totality works pretty well here at Anomaly. These are the things that I look for.

***Let’s talk about Anomaly nowadays. Anomaly (advertising agency) has taken a step forward and creates its own products. This is something not other Advertising Companies do. How did you come up with this idea?***

This is a core difference of the company. When we started with Anomaly we said: OK... you have called yourself Anomaly meaning you are different, you are a deviation from the norm. Right. All agencies claim to be different... So, how are you different really? You have to be able to answer that question and we understand we are different in three ways.

Number one: we orbit the business not a channel of communications.

Number two: we look for entrepreneurial compensation models everywhere, because we want to be remunerated and rewarded based on the quality of what we deliver as opposed to the time it takes to deliver it.

And Number three: we want to invest in and develop our own I.P. (intellectual property)

And specifically on the third one, the reason why the third one is important, it is because it sharpens our own commercial instincts. It doesn’t leave us all up here in the air about, creativity and beauty and art and all of those, we get right down into the business.

We also felt that if we were going to orbit the business, not a channel of communications, you’d better be darn well able to evaluate whether the products were the issue or not, then make a better product, put a better idea, design a better product, those sorts of things. And we figured that if we had that capability, if we were going to develop that for clients, then why not sharpen that instinct for ourselves and develop our own I.P. That’s the reason why it exists.

Where are we taking it now? In the very early days of Anomaly, I’d say the first five years, we investigated no less than twenty or thirty different avenues of I.P. I mean we even invented the first-ever mobile commerce platform here in America and did a joint venture with Paypal. We were a year and a half old at that point. We sold that business to a private equity company and it lives its own life.

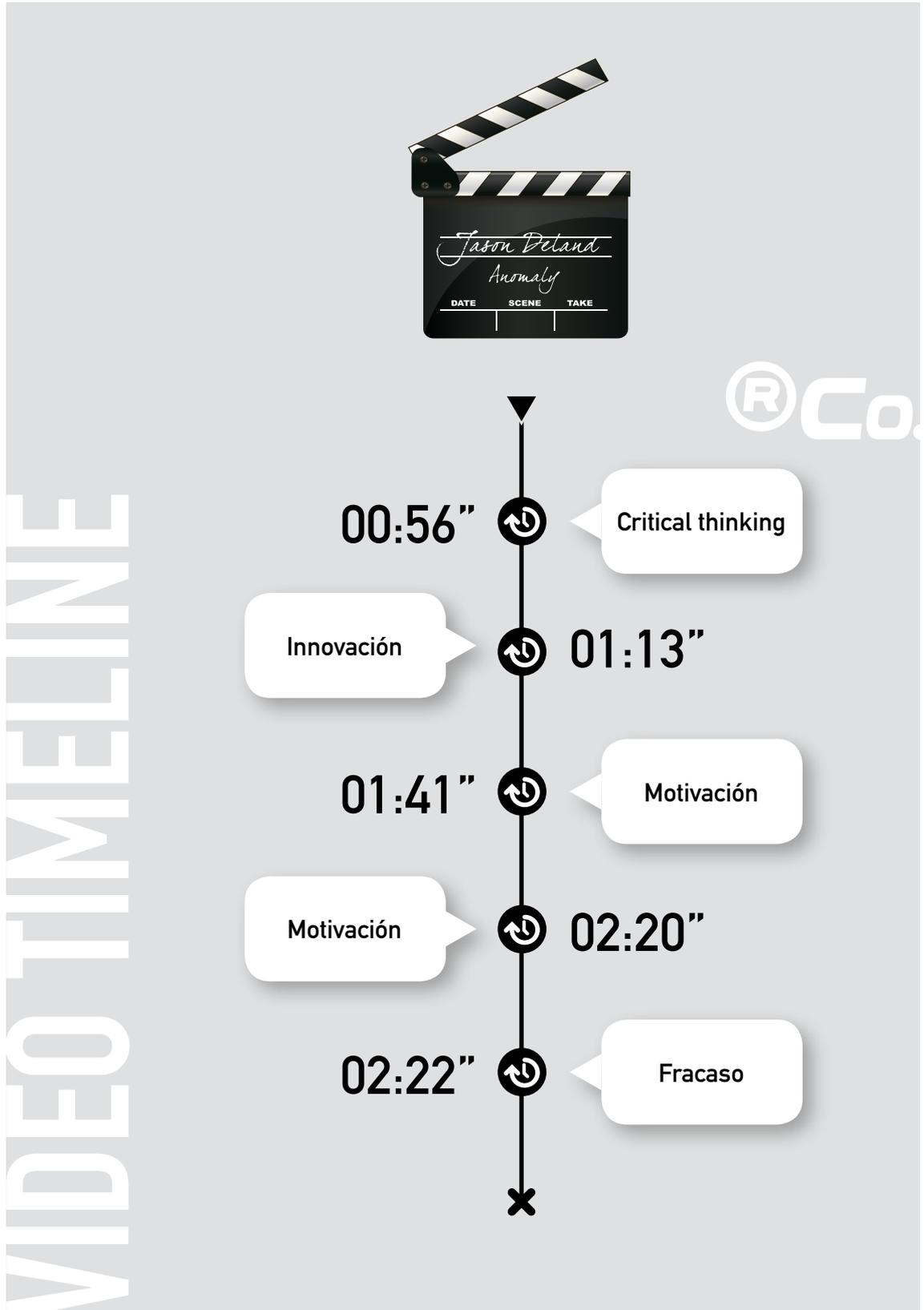
The majority of the things we did, didn’t work. And some did. We had three very successful I.P. ventures. One called “Avec Erik” which has won an EMMY award for best television cooking show here in the United States.

Another thing called “Uncommon content”, which is a channel that we own, that is one of a custom Youtube channels.

And the third one, is “Eos” which is a line of lip balms and women’s shaving cream. From a lip balm point of view, it is the number one selling lip balm in the United States and Canada.

So right now I.P. is about managing a portfolio of successful ventures. But in the future it will equally be about going again and finding new avenues and new ideas to bring to the market. But at the moment the mode that we’re in is about managing what we have created.

”



**Ana Eulate**

CUENTO DE LUZ



# FICHA PERSONAL

1. **Nombre:** Ana.
2. **Apellidos:** Eulate.
3. **Año de nacimiento:** 1969.
4. **Lugar de nacimiento:** España.
5. **Lugares donde has vivido:** España, Francia, Brasil, Bélgica, Mónaco y Reino Unido.
6. **Estudios:** Licenciada en Historia del Arte.
7. **Edad a la que realizaste tu primer negocio:** -.
8. **Edad a la que creaste su primera empresa:** 38 años.
9. **¿Antes de emprender trabajaste por cuenta ajena?** Sí.
10. **Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**  
En el sector económico y comercial con puestos en el Ministerio de Economía y Hacienda, en la Oficina Comercial de la Embajada de

España en Rio de Janeiro (Brasil) y Comisión Europea en Bruselas en la Dirección General de relaciones Internacionales.

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

Me gusta escribir desde niña. La idea me rondaba desde hacía mucho tiempo. Era algo vocacional. Walt Disney decía: “piensa, sueña, crea y atrévete.” Siempre lo soñé, creí en ello, me atreví y no me lo pensé. Así que dejé mi trabajo, reformé en oficina el garaje de mi casa y en medio de la crisis económica me decidí a emprender.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

Alguna elección precipitada al principio por excesivo entusiasmo. Empezar es equivocarse, y, también, es volver a levantarse, porque se trata de tomar riesgos.

**13. Un acierto:**

La rápida internacionalización de la empresa.

**14. ¿Cómo te definirías a ti misma?**

Creativa y muy intuitiva, gran imaginación, valiente, aventurera, con habilidades sociales, gran capacidad de adaptación, con inquietudes, positiva, innovadora. En mi cabeza se me posan a veces pájaros y no me gustan los números.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que está estudiando y que no ve claro su futuro?**

Que cuando se sienta desanimado le eche un vistazo a la historia de Abraham Lincoln, un claro ejemplo de persistencia y que nos puede servir de inspiración a todos. Nacido en la pobreza, Lincoln enfrentó la derrota a lo largo de toda su vida. Perdió ocho elecciones, dos veces fracasó en los negocios y sufrió un colapso nervioso.

Podría haberse dado por vencido muchas veces, pero no lo hizo, y como no lo hizo, se convirtió en uno de los más grandes presidentes en la historia de los Estados Unidos.



® Co.

FICHA EMPRESA

1. **Nombre de la empresa:** Cuento de Luz SL

2. **Año de creación:** Registro mercantil:2007. Inicio actividad 2010

3. **Sector:** Editorial.

4. **Ámbito de desarrollo:**

On-line

Off-line

Ambos

5. **Capital inicial (orientativo):** 15.000 euros

6. **Nº de socios iniciales:** 1

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

(Su socio es su hermana)

7. **Target:**

Familias, colegios, bibliotecas, librería, instituciones educativas

8. **Número de empleados:** 3

**9. Mercados en los que está presente:**

España , Estados Unidos, América Latina, Puerto Rico, Canadá y Francia con libros físicos y en e-books por todo el mundo

**10. ¿Qué problema soluciona la empresa?**

Provee libros infantiles de gran calidad y con mensaje educativo. Ecoedición.

**11. ¿Cuál es su producto/servicio/funcionalidad estrella?**

Álbumes ilustrados infantiles de gran calidad que ha recibido cuarenta premios en Estados Unidos

**12. ¿Cuál es la “magia” de la empresa?**

Su filosofía, que ha creado un gran comunidad internacional: Cuento de Luz publica historias que dejan entrar luz, inspiran para navegar con la imaginación, contribuyen a cuidar nuestro planeta y que, más allá de toda división ideológica, cultural e histórica, promueven el respeto a las diferencias, la eliminación de fronteras y el fomento de la paz. Es una editorial respetuosa con el medioambiente e incorpora principios de sostenibilidad utilizando siempre papel certificado FSC que garantiza una gestión forestal ambientalmente responsable, socialmente beneficiosa y económicamente viable”.

**13. Hitos, hechos clave, en la creación y desarrollo de la empresa:**

40 premios en USA y 1 en Reino Unido por la calidad y contenido de los libros, nuestros proyectos humanitarios, éxito rotundo en las redes sociales (casi 300.000 seguidores en Facebook), ser nombrada una de las TOP 100 mujeres líderes 2013 en España.

**14. Proyección de futuro:**

Consolidarnos en Estados Unidos, abrir mercado en Asia y seguir haciendo proyectos humanitarios y llevar nuestros cuentos a niños en zonas de conflicto y desfavorecidas.

# Ana Eulate

Entrevista realizada el 3 de octubre de 2013.  
11:00 a.m. Pozuelo de Alarcón -Madrid-. España  
Lugar: Sede de CUENTO DE LUZ.



## *¿Qué hacías antes de la editorial?*

Trabajaba en el Ministerio de Hacienda. Enseguida, salí de allí destinada como agregada comercial a la embajada de España Río de Janeiro. Y de ahí salté a la Comisión Europea, en la dirección general de Relaciones Exteriores. Eran trabajos interesantes y apasionantes pero que no me terminaban de llenar por que mi pasión y vocación siempre ha sido escribir. Yo escribo cuentos desde que tengo 6 años. Los escribía para mis hermanos. Tenía un cuadernito que desde que supe coger un lápiz empecé a escribir historias. Así que siempre sabía que tenía que hacer eso en algún momento. No sabía como. Pero tenía que intentarlo. Y la oportunidad surge cuando menos te los esperas, en la situación que menos piensas, porque fue en época de crisis, hace 3 años, pero me lancé.

## *¿Y como te lanzaste?*

Fue cuando deje mi trabajo del Ministerio que todo se fue gestando. Había un embrión de lo que quería hacer y ponerlo en marcha. Luego, aterricé en España, en Madrid y dije: es época de crisis, están caros los alquileres, pero tengo una casa con un garaje que no se usa y lo puedo transformar en oficina y dije: “Ya sé lo tengo que hacer. O es ahora, o ¿a que voy a esperar más?”.

Como decía Walt Disney: “Piensa, sueña, crea y atrévete”. Yo soñé esto porque era mi sueño, después me atreví, lo creé y no me lo pensé. Porque si me lo pienso igual no me lanzo. Como era algo que salía del corazón, lo hice. Era mi pasión y es mi vocación.

### *¿Recuerdas cómo fue el momento de tener el primer cuento y decidir editarlo?*

La primera vez que llega un libro editado a tus manos ves todo ese proceso de pequeñas cosas que no se ven, que son anteriores, pero que están ahí. Que hay un trabajo detrás de un ilustrador que aporta toda la parte visual en el cuento, de un texto... Al principio, yo lo hacía todo, incluso las correcciones. No podía contratar a una empresa correctora. Se me daba bien, me gusta. Es como tener un regalo y el regalo que significa el esfuerzo de un equipo pequeñito, pero que es una satisfacción. Ves que has conseguido, que es el primer paso, y que con esto tengo que seguir adelante. Y vendrán otros más. Pero te da la satisfacción del trabajo bien hecho, y del sueño que empieza a realizarse.



### *¿Cuál fue el primer libro?*

El primero fue uno mío, "Cuerpo de nube", ya que ganó un premio en Estados Unidos, que yo tenía escrito. Dio la casualidad, por una amiga común que me presentó a la ilustradora Mónica Carretero, que me encantaba. Ella lo ilustró y era lo primero que podíamos poner en marcha. Enseguida salieron otros libros que tenía Mónica Carretero hechos con textos, porque ella también escribe unos manuales de piratas, de hadas, de casas encantadas. Con eso empezamos.

### *¿Cómo montas el equipo?*

Yo buscaba ilustradores. Hay gente que a lo mejor cree en lo que estás haciendo y te intenta ayudar, pero no tiene la visión, la ilustración que tu crees que tienen que tener tus cuentos.

Yo quería algo muy cuidado, muy bien editado, con unas ilustraciones muy artesanales, con solo el toque del ordenador al final. Después de mucho buscar, alguien me

menciona a Mónica. Tenía el nombre de la empresa registrado, pero no había empezado a funcionar. Así que hablé con Mónica por teléfono, quedamos a tomar un café y ella me dijo que le encantaba el proyecto, que creía en él y que podía contar con ella para lo que quisiera. Y así empezamos a funcionar.

De ahí sigo buscando otros ilustradores. ¿Qué pasa? Que la gente no te conoce, que no conoce a la editorial de nada, y te dicen que tiene mucho jaleo, que están ocupados, y hay una falta de fe en el proyecto detrás enorme y están a la expectativa.

Las personas principales que aparecieron son las que creyeron firmemente en lo que yo quería hacer. Y que yo veía un talento potencial brutal. Algunos más consagrados creyeron en mí y otros con menos experiencia a los que también había que dar una oportunidad. Poco a poco se fue formando el equipo. Pero yo también busco calidad humana detrás. Porque no es una editorial al uso, es un concepto, es una tripulación, es un equipo. Estamos todos juntos en eso. El trabajo no es solo mío... Es de todos.

### *¿Qué valores crees que debe tener el empresario?*

Los valores que yo tengo en cuenta a la hora de ver con qué personas cuento en mi equipo son personas cuyos valores están en consonancia con los de la editorial: desarrollar el niño que llevamos dentro; navegar con la imaginación; el respeto al medioambiente; la eliminación de fronteras; el promover la paz... Todo el concepto medioambiental que hay en la empresa. Por ejemplo, nosotros usamos un papel con una certificación de que su gestión está realizada desde un punto de vista responsable. Tiene que ser gente con esos valores, que cree en esos valores universales.

Hay solidaridad y apoyo entre nosotros. Nos reunimos. Organizamos algo al año, siempre con algún motivo, como por ejemplo, algún premio. Hay muchísima comunicación entre ellos y hacen libros distintos. Es respeto, comunicación, trabajo, solidaridad. Es creer en los valores en los que cree la editorial que no están en mucho uso hoy en día, pero son los que realmente consideramos que hay que llevar hacia adelante y que importan y mucho. Y sobre todo para transmitir esa semilla a los niños que son nuestro futuro.

Los valores de un empresario: primero, saber qué es lo que quieres. Creer en eso. Algunos lo saben desde pequeños y otros lo van descubriendo a lo largo de la vida. Creer muy fuerte en eso. Y luego en atreverse en sacarlo adelante. Aunque luego vean obstáculos por todas partes. Luego se van derribando muros, aparecen personas que te pueden ayudar. Intentarlo. Salir adelante, puede tener dificultades. Puede salir o no. Pero intentarlo. Y, en mi caso, no escuchar voces que te intentan frenar y que te empujan a no creer en ti. Creer en lo que estás haciendo y puedes aportar. Sobre todo si es algo que es como tu estandarte, ir hacia adelante con esfuerzo. Escuchar la voz interior que te dice, vete a por ello.

### *¿Cuáles son los obstáculos a los que te has enfrentado?*

Yo no empecé haciendo las cosas al uso. Hubo ocasión de salir muy rápido a una feria internacional. Como yo hablo idiomas y he vivido en el extranjero, no me suponía ningún reto. Pero sí hay pasos que se hacen de otra manera en el mundo editorial que yo me he saltado porque se me presentaron de otra forma.

Hay gente que te dice que estas haciendo todo del revés y que no se hacen así las cosas. Y luego, haber ganado un primer premio a la ilustración que ganó Mónica Carretero con “La mujer pirata” y estar muy ilusionados. Ir a Londres a recoger el premio y que de repente todo se colapse porque la nube un volcán islandés de nombre impronunciable entra en erupción que te impide ir y te quedas en tierra... Y dices: “¿Qué podemos hacer?” Nos preparamos para dar el salto a la Feria de New York. El volcán me cae fenomenal porque me hizo cambiar el objetivo.

### *Cuéntanos la anécdota del volcán más detenidamente.*

La editorial desde el principio tuvo una vocación exportadora. Cada título se hace en inglés y castellano. Además, somos modernos y apostamos por las redes sociales antes incluso de que los primeros libros estuviesen editados. La respuesta fue que mucha gente empezó a seguirnos. Con las primeras imágenes de los cuentos, mucha gente desde America latina o Estados Unidos preguntaban cuándo salían los libros o dónde podía conseguirlos. Aumentaban de forma muy rápida nuestros seguidores en Facebook. Averigüé que había un concurso de ilustración en la Feria del Libro en Londres. Decidí a mandar esa ilustración de Mónica Carretero, que era nuestra primera ilustradora. La mandamos y ganó un premio. Decimos participar en la Feria para aprovechar que recogíamos el premio. Iba a venir ella conmigo y ya teníamos todo organizado: stand, vuelo, todo. Y resulta que se colapsan todos los aeropuertos por el volcán islandés de nombre impronunciable. Nos quedamos en tierra. Una gran desilusión. Pero dijimos: “Vale... No vamos a Londres a enseñar nuestros cuentos, pero vamos a ver dónde podemos enseñarlos”. Y vimos que había una feria en los 3 meses siguientes en New York. Yo pienso que gracias a ese volcán, que ahora me cae fenomenal, todo cambió y nos hizo tomar otro camino que nos llevó a intentarlo allí. Y allí nos fuimos.

### *¿Y qué pasó en New York?*

Pues nos fuimos allí, tuvimos que hacer las primeras gestiones para buscar un distribuidor, uno que crea en ti porque no saben si va a salir adelante la cosa o no. Y encontramos a uno importante en USA que creyó en nosotros y le gustó el resultado de lo poco que vio: unos cuentos con una edición cuidada, con una filosofía bonita, apoyada en valores universales y con unas ilustraciones y textos muy cuidados. Y así empezamos a introducirnos de manera muy tímida en el mercado estadounidense. De repente, nos seleccionaron un cuento para un concurso y ganamos el primer premio. Eso nos dio un

impulso y una ilusión enorme para seguir adelante al ver que estábamos gustando en el mercado estadounidense. Eso supuso sacar más títulos, ganar más premios... Llevamos ya 35 en EE.UU. y uno en Reino Unido. Podemos decir que nuestro principal mercado es EE.UU.

***¿Qué te ha aportado dar el salto a montar tu empresa?***

Todo. Esto es tan vocacional, me gusta tanto lo que hago que para mí no es un trabajo, porque me encanta lo que hago. Es lo que yo soñaba hacer, incluso de pequeña. Lo que me imaginaba algún día era escribir cuentos y que me editasen algunos, pero yo sentí que tenía que crear una editorial para publicar mis propios cuentos y ayudar en un plan humanitario y poder dar oportunidades a los demás, a gente que cree en esto. Y algunos son ilustradores a quienes nadie les da una oportunidad porque no han podido publicar nada. Los trabajos anteriores eran muy buenos, muy interesantes pero no me llenaban. Ha merecido la pena arriesgar todo para sacar esto adelante. Es lo que a mí me llena. Y no lo considero un trabajo. Tengo la suerte de decir que me gusta tanto lo que hago que no lo considero un trabajo.

***¿Cómo arranca esa parte tan socialmente comprometida de Cuento de Luz?***

Me presentaron a una mujer valiente y emprendedora, Fuencisla Gonzalo, presidenta de la Fundación Cometa. Un día nos reunimos y me contó su proyecto. Le dije “me encanta lo que haces”, me inspiró y escribí un cuento. Lo traducimos al Dari, que es una de las lenguas oficiales de Afganistán, y lo llevamos juntas. Y así pasó. Escribí el cuento, lo traducimos y lo llevamos allí. Empecé con ese cuento, pero decidí que lo que yo puedo aportar con mis cuentos, con mi don para escribir, lo quiero donar a fundaciones pequeñas, dirigidas por mujeres y hombre valientes. Y ya forma parte de cuento de Luz, aunque solo puedo hacer dos proyectos al año. Es tan bonito que se contagia. Varios de nuestros autores han decidido por ellos mismos donar sus ingresos por derechos de autor a otras fundaciones. Es un peso grande dentro de nuestra editorial, esa parte de responsabilidad social, de ayuda humanitaria en zonas de conflicto o hambruna, como el segundo proyecto que hice con la Fundación Bipeica, que lidera Silvia Flórez, y que con otro cuento de mi autoría, lo llevamos escrito en Suajili a Kenia, justo en la frontera con Uganda, en una zona donde no ha y ni agua ni animales, una hambruna total. Allí creamos la Cuento de Luz School. Es un colegio construido por la Fundación y tuvimos el honor de que le pusieran el nombre de la editorial. Para nosotros es muy importante poder hacer eso.

***Y a ti, ¿qué te aporta como persona?***

Como persona me aporta un gran enriquecimiento. Yo aprendo de esos niños que ven un cuento por primera vez y viceversa. Me aporta conocer a personas que son luchadoras y que crean fundaciones pequeñas en zonas de conflicto, incluso en España

donde los últimos años no han sido muy buenos económicamente. Ves que esto es una onda expansiva. Para mí, significa aportar mi granito de arena con algo. Si sirven para unos ladrillos de arena en el colegio en Kabul, pues es suficiente para mí, para intentar que el mundo sea mejor.

***¿Hay algo que no volverías a repetir? ¿Qué importancia tiene el fracaso?***

Los errores forman parte de la vida y te ayudan a ser más creativo, a tener otra iniciativa. Forman parte de la vida para salir hacia adelante, y para crecer como persona. Y mantener esa sensación de querer sacar tu empresa adelante. Son necesarios. No creo que haya una empresa de color de rosa, donde nunca haya habido problemas. Es como nuestra vida, donde aprendes de las cosas negativas y positivas. Y lo mejor es cuando intentas sacar de lo negativo algo positivo y te hace crecer como ser humano y como emprendedor.

***¿Cuáles dirías que son los momentos claves en tu trayectoria?***

El giro de Cuento de Luz fue “El Señor Volcán”. Luego, los dos viajes que he hecho con las dos fundaciones, que han enriquecido la editorial, al ver que desde aquí podíamos ayudar humanitariamente a la gente. Y estoy muy contenta del equipo que tengo, de esta tripulación de este barco que hace que esto tire hacia delante y que tienen esa ilusión.

***¿Qué importancia tiene la familia y los amigos a la hora de emprender?***

En mi caso, mucha. Yo tenía la idea desde hace tiempo. Eran malos tiempos para encontrar financiación externa y tiré de las 3 F's: friends, fools and family. Me parece importante tener cerca esa gente que cree en ti y que te dice que tires hacia delante, incluso te dice “¡ya era hora!”.

***¿Qué es para ti un emprendedor ideal?, ¿que le dirías a los jóvenes, a qué deberían aspirar?***

Creo que hay que ser luchador, trabajador. No van a venir las cosas hechas si no trabajas. Ser valiente. Inspirar a los demás de forma positiva, porque eso es como una cadena que vuelve. Creer con mucha fuerza en ti mismo. Y tener unos valores consolidados. Hacer las cosas bien, aunque sean despacio, pero en línea recta.

***¿Qué importancia tiene la formación?***

La formación es muy importante. El saber no ocupa lugar, aunque luego la propia vida es la que te va a portando experiencias y cosas que enriquecen. La formación es un bagaje importante. Te da más conocimiento. Pero si alguien tiene una idea que igual

no coincide con lo que son sus estudios, que eso no le frene. Siempre hay oportunidad de desarrollar esa idea. Es muy buena la creatividad, cambiar y enfocar las cosas desde otro punto de vista.

*¿Es importante ser amigos dentro de la empresa o a la hora de formarla?*

La empresa no se formó con gente amiga, Ahora en el equipo sí hay una relación de compañerismo muy grande. No tengo esa experiencia de formar una empresa con amigos, aunque creo que sí puede ser muy bueno que si se juntan dos amigos, se equilibre la balanza y cada uno aporte cosas distintas. En mi caso, la gente que ha ido formando parte de la empresa tiene una muy buena relación. Hay gente que está llegando a tener una verdadera amistad, siempre teniendo en cuenta que estamos hablando de una amistad en un ámbito laboral.

*¿Qué talento o valores buscarías en un joven a la hora de contratarle?*

El perfil que yo seleccionaría sería el de una persona entusiasta que sintonice con los valores de la editorial, que hablase bien inglés. Se que los jóvenes están muy al día en temas informáticos. Y que sea luchador y trabajador. Que no le importe el humo del volcán que sea.

”

VIDEO TIMELINE



00:46"



Motivación

Motivación



01:42"

01:51"



Responsabilidad Social Corporativa



# MOTIVACIÓN

# Clemente Cebrián

EL GANSO



# FICHA PERSONAL

1. **Nombre:** Clemente.
2. **Apellidos:** Cebrián Mosquera.
3. **Año de nacimiento:** 1974.
4. **Lugar de nacimiento:** Madrid. España.
5. **Lugares donde has vivido:** Madrid y Londres.
6. **Estudios:** Licenciado en CC Empresariales en CUNEF.
7. **Edad a la que realizaste tu primer negocio:** 18 años.
8. **Edad a la que creaste su primera empresa:** 29 años.
9. **¿Antes de emprender trabajaste por cuenta ajena?** Sí.
10. **Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**  
Pizza Hut (repartidor), Foster Hollywood (camarero), LAES Auditores (auditor), Telefónica Móviles (analista de mercados).

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

Dos. Por un lado la tradición emprendedora de mi familia paterna. Y la figura de mi abuelo paterno, Clemente, como empresario.

Y por otro lado, el hecho de que mi mujer trabajase en Telefónica como yo. Lo que me empujó a emprender definitivamente.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

No haber preguntado a gente del sector (textil) al crear la empresa. Álvaro, mi hermano, y yo teníamos muy claro todo, pero desconocíamos el sector. Nos habríamos ahorrado algunos disgustos.

También es importante no caer en cantos de sirena de clientes, distribuidores, etc. y crecer con calma, sin prisa, pero sin pausa. Hay que aprender de los errores.

**13. Un acierto:**

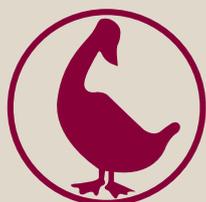
Haber emprendido. Creo que las empresas son mucho más que un medio para ganar dinero. Son creadoras de valor social. El hecho de ver 250 personas trabajando en EL GANSO es un orgullo enorme.

**14. ¿Cómo te definirías a ti mismo?**

Trabajador, optimista, a ratos y medianamente buen motivador. Por el contrario, mas bien tímido y quizás poco focalizado en un solo tema.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que está estudiando y que no ve claro su futuro?**

Lo primero, que siga estudiando. Y después, que no deje de valorar la posibilidad de ser su propio jefe y crear por tanto su propia empresa. Si es posible, de lo que ha estudiado, y sino de lo que sea. ¡Es muy bonito!



EL GANSO®

® Co.

FICHA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: Acturus Capital SL "EL GANSO"

2. Año de creación: 2004

3. Sector: Textil.

4. Ámbito de desarrollo:

On-line

Off-line

Ambos

5. Capital inicial (orientativo): 3.000 euros

6. Nº de socios iniciales: 2

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

Mi padre y mi hermano Álvaro.

7. Target:

Hombre, mujer y niño. Aunque fundamentalmente hombre entre 18 y 45 años

8. Número de empleados: 250

**9. Mercados en los que está presente:**

España, Portugal, Francia, Reino Unido, Chile y Mexico.

**10. ¿Qué problema soluciona la empresa?**

Ocupamos, o creemos ocupar, un nicho de mercado fundamentalmente de ropa de hombre de calidad, diseño y precio asequible, hecha en Europa.

**11. ¿Cuál es su producto/servicio/funcionalidad estrella?**

Hasta ahora las zapatillas. A partir de 2013 también las camisas, americanas y pantalones de hombre.

**12. ¿Cuál es la “magia” de la empresa?**

La gente que trabaja en ella. Su ilusión, trabajo y humildad.

**13. Hitos, hechos clave, en la creación y desarrollo de la empresa:**

En agosto de 2006 abrimos nuestra primera tienda (calle Fuencarral, 2. Madrid). En 2011 la primera tienda en el extranjero (rue de Rosiers, Le Marais. París). En 2011 también abrimos en otro continente (calle Isadora Goyenechea, Santiago de Chile. Chile). En 2012 abrimos en Reino Unido y en 2013 esperamos hacerlo en Mexico

Además de todo esto, la comercialización de nuestras zapatillas desde 2006.

**14. Proyección de futuro:**

En 2014 estamos trabajando para abrir en Milán, Berlín y Nueva York. Además de tener nuestras tarjetas de fidelización EL GANSO, y el desarrollo de canal online, con un enorme crecimiento en 2013.

# Clemente Cebrián

Entrevista realizada el 7 de agosto de 2013.

06:00 p.m. Pamplona. España.

Lugar: Tienda EL GANSO. Centro Comercial La Morea.



## *¿Cómo empezó todo?*

El Ganso empezó con los veranos durante la carrera. Estudiamos empresariales. Mi hermano Álvaro y yo íbamos a Londres a aprender inglés y a buscarnos la vida. Trabajamos en hoteles y en donde podíamos para mantenernos. Ya vimos que había un estilo de ropa que aquí, en España, no veíamos y si lo veíamos era de precio bastante alto y poco asequible para nosotros. Y ahí empezamos a darle vueltas. Aquí hay algo que allí no hay y que podemos ver.

Volvimos a España. Lo intentamos, pero la situación de España de hace 15 años no es la misma que ahora, y nos costó un poco.

Mi hermano Álvaro fue a varias fábricas en Toledo, cerca de Sonseca, para hacer unos jerseys y unos pantalones, pero las fábricas tenían trabajo y no nos hicieron ni caso. Nos desesperamos con la idea y la dejamos. Yo empecé a trabajar en Movistar y mi hermano en otras cosas.

Y en un momento, con veintitantos años, unas Navidades mi novia Rocío, ahora mi mujer, me dice: “¿qué quieres de regalo de navidad?”. Y le digo que quiero un abrigo entallado, con el hombro bonito, un abrigo chulito. Ella, que es muy concienzuda hizo un estudio de mercado brutal, mirando en un montón de tiendas y encontró un abrigo como el que yo quería, pero que valía 600 y que no me compró. Me dijo que no había encontrado nada. Le llamé a Álvaro: “mira Rocío ha hecho esto y no ha encontrado mas que un abrigo en todo Madrid como el que queremos con un precio correcto e igual es el momento de darle la vuelta y retomar aquella idea”.

Nos volvimos a sentar a darle vueltas y decidimos retomar. Al principio, seguíamos con nuestros trabajos y por las noches nos dedicábamos a buscar fábricas, etc.

Nuestra primera idea era hacer unos pantalones que eran como el séptimo de caballería, con una franja a un lado, y unas camisas de cuadros. La verdad es que no pegaban nada pero queríamos empezar por ahí. No teníamos ni idea del sector. Hemos aprendido de los errores. Nos hemos confundido en muchas cosas. Y de eso hemos visto en qué no teníamos que equivocarnos en el futuro. En qué cosas hemos fallado y en cuales podíamos mejorar. Sin preguntar a nadie del sector, nos lanzamos. Las camisas al lavarlas perdían los cuadros y se quedaba lisa, los pantalones se deshilachaban... Fue muy complicado al principio.

Pero empezamos a tirar con ilusión, con mucho esfuerzo. Tuvimos la suerte de encontrar por Internet, buscando como termino “confeccionista de pantalones” un señor en la provincia de Toledo, José Anta, que ahora es amigo nuestro, que nos hizo caso y nos dijo que él nos hacía el pantalón y nos presentó a alguien que nos hacía las americanas y los abrigos, gracias a la ilusión que veía que teníamos.

### *¿Cuáles fueron los primeros pasos?*

Al principio, producíamos la ropa y la llevábamos a tiendas multimarca. La dejábamos en depósito. No nos la compraban. Cada “X” tiempo nos llamaban para reponer y nos pagaban. Unos sí otros no, pero tirábamos. Pero veíamos que no era suficiente. Que nos costaba cobrar, lo hacíamos en mucho plazo y así era difícil crecer y funcionar.

Y se produjeron dos momentos claves en el desarrollo de la marca que fueron decisivos. Primero, unas zapatillas. Tenemos unas zapatillas que han ido evolucionado, que fueron y son un gran éxito, que solo con el boca a boca fueron un boom que nos llegaron a asustar y son claves para la marca. ¿Cómo las conocimos? En el año 2005, en el verano, mi suegro tenía un viaje a Budapest, a un hotel de lujo, que a última hora no pudo hacer y nos lo regaló a mi mujer y a mi. Rocío y yo, que estábamos fatal de dinero, aceptamos el viaje y nos fuimos a Budapest. Un día, dando un paseo, me dice mi mujer, “mira que zapatillas más chulas”. Entonces entro en la tienda, las miro y mi primera intentona fue decirle a la dependienta que soy el dueño de una marca de ropa importantísima en España y que serían genial poder poner un corner con ropa en su tienda. No me hizo ni caso. La segunda intentona fue preguntarle por las zapatillas. Que están muy bien y que podían complementar mi marca. Y me dice que están inspiradas en un modelo del ejercito checoslovaco de los años 50 y las hace un tío que viene una vez al mes a Budapest y justo está ahí fuera y se llama Jeremy Stanford.

Es un tipo muy especial, viaja en un BMW antiguo, duerme en un barco en un río. Salgo y le digo: “tengo una marca de ropa, casi como si fuésemos zara y creo que tus zapatillas pueden encajar”. Y el tío, ni caso. A base de insistir ya me preguntó: “¿En que

hotel estás?”. Le dije en el que estaba, que era de súper lujo, y debió pensar que yo iba en serio y que tenía esa marca de ropa que yo decía tener.

Gracias a eso nos dejó unas muestras, las traje a Madrid, las vi con Álvaro y cambiamos algunas cosas. Y las llevamos a algunas tiendas multimarca. Al dejarlo en esas tiendas multimarca, solo 3 ó 4 pares, se formaron listas de espera para tener las zapatillas de hasta 50 o 60 personas. Y vimos que ahí teníamos un filón que podíamos desarrollar. ¿Qué paso? Que hablamos con Jeremy y le dijimos: nos has dejado pocos pares y la gente nos pide más y más. Y nos dijo que en la fábrica había que hacer un pedido mínimo de 900 pares y de dos colores. Hablamos mi hermano y yo y dijimos “venga, hay que jugársela”. Pactamos con el unas condiciones de pago y las pedimos.

De repente, nos llama mi madre: “Oye que hay aquí un tío con un camión que dice que trae 900 pares de zapatillas a la dirección de mi casa...¿Qué hago?” Nosotros, como no teníamos almacén, dimos la dirección de casa de nuestra madre. Total, que le dijimos a mi madre que los subieran al piso y los dejaran en el salón y así fue.

El segundo punto fundamental para El Ganso fue la posibilidad de abrir una tienda, que abrimos en Madrid en la calle Fuencarral. Una calle con mucho paso de gente y turismo. Gracias a esa tienda y a los 900 pares de zapatillas que íbamos llevando de la casa de mi madre a la tienda, poco a poco el Ganso se empezó a conocer. Nuestra preocupación fue que solo vendíamos zapatillas, Teníamos ropa, pero la gente solo hacia caso a las zapatillas. Lo que hicimos fue poner las zapatillas en la planta de abajo de la tienda y así la gente que iba por zapatillas tenía que ver obligatoriamente la ropa, algo con lo que poco a poco les fuimos engancho. Empezamos a ver qué gustaba y atraía.



### *¿Algún error de esos comienzos?*

En un momento determinado, y ese fue uno de nuestros errores, en lugar de abrir una segunda tienda en Madrid, donde veíamos que la gente veía una chaqueta, le gustaba y la pagaba y nos daba tesorería, siendo solo 4 personas, abrimos una tienda en Barcelona. Fue un error tremendo. Nos compramos una furgoneta y nos pegábamos el día Madrid - Barcelona, Madrid-Barcelona, con un esfuerzo enorme en tiempo y dinero. Fue una locura. Con el tiempo ha funcionado bien, pero fue un esfuerzo brutal inicial que no se recompensaba.

### *¿Cometisteis algún error por desconocimiento del sector en el que os movíais?*

Al mismo tiempo, fuimos a la primera feria textil con nuestros productos para que nos compraran otros clientes.

Es Bread and Butter, en julio en Berlín. Fuimos súper felices e ilusionados. ¿Qué pasó? Éramos tan absolutamente desconocedores del sector que no sabíamos que la feria, que se celebra en julio, la gente lleva la temporada de verano del año siguiente, así tienen 6 meses para fabricar lo que le han pedido.

Nosotros, que no lo sabíamos, nos alquilamos una furgoneta y nos plantamos en Berlín con la temporada de invierno de ese año. Creíamos que lo que se vendía era invierno. Llegamos, montamos el stand, colgamos toda la ropa de invierno y cuando terminamos y nos dimos una vuelta por las marcas de al lado, vimos que todo el mundo tenía camisetas, bañadores, vestidos y ahí nos enteramos de que la gente vendía primavera verano.

Nos dijimos, “esto tenemos que venderlo que hemos invertido aquí un montón y se nos va todo a pique”. Y pensamos, ¿quién nos puede comprar para primavera nuestro invierno español? Dijimos: ¡los escandinavos! Nos fuimos como locos a buscar distribuidores suecos, noruegos para dar salida al producto y encontramos a un distribuidor escandinavo que nos compró toda la colección.

### *¿Cómo os financiasteis?*

¿De dónde sacamos el dinero para empezar? Antes de nada hicimos unos números, un plan de empresa, que lo presentamos a la Asociación de Jóvenes Empresarios. Y gracias a eso sacamos 21.000 euros. Además, vendimos nuestros coches y sumando a lo anterior sacamos unos treintaytantos mil euros para poder empezar con El Ganso.

Ese Ganso es un logo que nos lo hizo nuestro tío José. Es un señor que es pintor y que está muy relacionado con El Ganso, porque además de hacer el logo tenemos una foto suya en todas las tiendas. Es una foto que le hicieron en Edimburgo en 1976. Es

una que sale bailando. La tenemos en todas las tiendas como imagen de autenticidad de la marca. Queremos que también le dé coherencia a la marca. Además, el tío José nos hace muchos de los grabados que están en las tiendas. Están sus fotos, el logo y sus grabados. También, todos los muebles de las tiendas son especiales: los percheros los hacemos nosotros, por ejemplo y el resto son muebles que compramos en anticuarios y restauramos. Aunque todas las tiendas parezcan iguales, realmente son todas diferentes, porque todos los muebles son diferentes. ¿Cuál es el problema de tener estos muebles tan antiguos? Por ejemplo una vez nos llamaron de El Corte Inglés para que nos llevásemos un sillón porque tenía termitas y se estaba comiendo los muebles de la marca de al lado. Lo de los muebles le da cierta autenticidad a las tiendas, a la marca.

***¿Recuerdas un día en el que dijiste “sí, esto puede funcionar”?***

Siempre recuerdo que en Fuencarral, estábamos los dos hermanos que hacíamos de todo, y estábamos atendiendo a los clientes, un sábado hacia octubre de 2006, tres meses después de abrir la tienda. Vimos que había gente haciendo cola en las escaleras para pagar. En ese momento nos dijimos: aquí hay algo más, no es normal todo esto con una marca que no conoce nadie. Es verdad que todo el mundo es por la zapatillas, pero esas zapatillas hicieron que se conociese la marca y fueron comprando más cosas. A partir de esos primeros sábados de octubre, nos dimos cuenta de que había algo que a la gente le gustaba. Empezando por las zapatillas, pero había algo más.

***¿Nos puedes contar más detalladamente cómo fue el error de abrir la tienda en Barcelona?***

Lo de la tienda de Barcelona. El error fue no abrir la segunda tienda en Madrid, pero abrimos la tienda de Barcelona que funcionaba más o menos bien. Pero para terminar de completar el error, decidimos abrir una segunda tienda en Barcelona. Esa tienda aún la tenemos, la primera. Pero abrimos la segunda en la calle Ferrán, que es la que une la Rambla con la Plaza de Catalunya. Un error, porque es una calle de paso, donde nadie lleva bolsas. La renta era alta, nos endeudamos un montón por esta ahí y la tienda no arrancaba. Ese verano de 2008 fue el momento más duro de El Ganso.

Cuando hablamos de la historia de la marca, todo el mundo piensa qué bonita, cuantas tiendas... Pero también ha pasado por momentos muy duros. Y ese fue sin duda uno de ellos. Recuerdo una anécdota. Ese verano, el 1 de agosto, nació mi segundo hijo, Diego. Y yo estaba en la sala de partos, vestido de verde, y me llamó el director de la sucursal del banco. Tuve que salir del paritorio para pedirle por favor que nos dejara tener la cuenta en números rojos y poder pagar a los empleados. Llamó a la central y le dejaron y nuestra gente pudo cobrar, porque no teníamos dinero. Fue un momento bonito porque nació mi segundo hijo, pero al mismo tiempo fue muy duro porque eran las dos de la tarde, iban a cerrar y se quedaba nuestra gente sin cobrar. Igual que un agente francés que tuvimos, que empezó a vender un montón y empezó a mandar

pedidos y le tuvimos que decir que no teníamos capacidad de asumir económicamente tanto despliegue. Y tuvimos que decirle que no podíamos seguir. Se complicó la cosa mucho más, porque al final nos demandó y tuvimos un juicio.

Hay momentos muy buenos, pero también los hay muy malos. Pero con ilusión, tesón y trabajo, los sacas adelante. Es importante saber que las cosas salen con trabajo e ilusión.

### *¿Cuándo y cómo fue la explosión de la marca?*

Conseguimos renegociar con las fábricas los pedidos que casi nos arruinan por lo de la tienda de Barcelona y salimos adelante. El gran cambio se produjo cuando abrimos la tienda de la calle Jorge Juan en Madrid. Conseguimos otro tipo de público diferente, más clásico. Íbamos a un público más alternativo, y con el público más clásico funcionó. Nos permitió impulsar la marca. Vimos que era una marca que, tanto encajaba para un público alternativo que cuando no quería ser tan alternativo se vestía con El Ganso, como para un público más clásico que cuando se quería vestir con algo más alternativo se ponía nuestra ropa.

Esa mezcla nos permite buscar tiendas en distintas áreas. Y ya abrimos en Zaragoza, Bilbao, Valencia, Sevilla. Y en marzo de 2011 abrimos nuestra primera tienda en París, en el barrio judío. Una tienda de 46 metros cuadrados. Vende muy bien. Es la tienda de El Ganso que mejor vende por metro cuadrado. A las dos semanas de abrir fui a verla un sábado y había cola para entrar.



### *¿Cómo siguió la expansión de El Ganso?*

La siguiente tienda que abrimos fuera, fue en Santiago de Chile. Lo hicimos por buscar hemisferio norte y hemisferio sur. Cuando aquí acaba una temporada, empieza allí y así podemos hacer circular la mercancía. Lo que pasa, que Chile ha crecido tanto que ya tiene ropa de esta temporada. Después vino Lisboa, Londres, donde tenemos dos tiendas. En París ya tenemos 4. Y ahora empezamos en Méjico, con un socio local, donde abrimos 20 tiendas. Y seguimos abriendo en España: Gijón, Pamplona, Alicante. Sumando corners y demás, ya tenemos 62 tiendas, más la tienda on line, que es la que mas está creciendo, y nos da una pista de que es un canal de venta que tenemos que cuidar y potenciar.

### *¿Qué pesa más, el trabajo o la suerte?*

Pesa más el trabajo que la suerte. La suerte te tiene que pillar, pero que te pille trabajando. Hemos conseguido las zapatillas, porque coincidió que estábamos en Budapest, porque insistí. Al final, la suerte te la tienes que buscar.

### *¿Dónde queréis llegar?*

Ser un Zara es imposible. Nuestro gran objetivo es poder llegar a ser una marca con presencia en las principales ciudades mundiales con unos productos característicos. Es complicado, porque hay que renovarse constantemente sin perder la esencia. Buscamos crear un concepto. Más allá de la ropa, que la gente identifique un imaginario, una marca. Más que puramente algo puntual. Que identifiquen El Ganso como algo más que una marca de ropa.

### *¿Es importante el apoyo de la familia?*

Tu entorno más cercano tiene que apoyarte. Tiene que decirte las verdades, también. Si vas a sacar un proyecto y alguien de tu familia no lo ve, creo que es bueno que te digan su opinión. Pero hasta un punto, porque tienes que creer ciegamente en tu proyecto. Y es fundamental que si decides tirar hacia delante, estén siempre contigo.

### *¿ Siempre has querido emprender?*

Cuando tenía 15 o 16 años, además de que me encantaba jugar al fútbol y salir con mis amigos, siempre me rondaba en la cabeza la idea de montar algo. Ya lo habíamos visto en mi casa. Mi abuelo montó una cosa, mi padre monto otra. Siempre fue algo que estaba ahí.

*¿Cuáles crees que son los valores del empresario?*

Tenemos que olvidar la imagen del empresario que solo monta una empresa para ganar dinero. Ahora un empresario quiere crear valor. Un valor que es económico, pero que también es social, dar trabajo, crear un producto nuevo. Para nosotros es muy emocionante cuando vemos a alguien por la calle con un producto nuestro o con una bolsa de El Ganso. Es pasión por crear algo. Las ganas de crear y dar algo a tu comunidad o tu entorno.

*¿Es más importante la idea o el dinero?*

Es fundamental tener la idea y las ganas de ejecutarla. Si tienes ilusión y ganas, el dinero lo acabas encontrando.

*¿Qué importancia tiene el equipo?*

Es fundamental el equipo. Álvaro y yo tuvimos la idea original de El Ganso pero sin el equipo de gente que trabaja en El Ganso sería inviable.

*¿Qué buscáis en la gente joven que contratáis?*

Tenemos gente muy joven. Pedimos que se identifiquen con la marca. Sería absurdo venir a trabajar aquí, vestirse de El Ganso y sentirte disfrazado. Pedimos ganas de progresar dentro de una empresa: que digan “quiero sentir esta empresa como mía y quiero crecer dentro de ella”. Nosotros jugamos con la progresión personal dentro de la empresa.

”

VIDEO TIMELINE



00:23"



Motivación

Responsabilidad Social Corporativa



02:11"



**Veronika Sonsev**

INSPARQ



# FICHA PERSONAL

1. **Nombre:** Veronika.
2. **Apellidos:** Sonsev.
3. **Año de nacimiento:** 1975.
4. **Lugar de nacimiento:** St. Petersburg, Russia.
5. **Lugares donde has vivido:** NYC, Washington DC, Boston, Madrid, Stockholm.
6. **Estudios:** Economics, Business.
7. **Edad a la que realizaste tu primer negocio:** 36 años.
8. **Edad a la que creaste su primera empresa:** 36 años.
9. **¿Antes de emprender trabajaste por cuenta ajena?** Sí.
10. **Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**  
Business Development and strategy.

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

Realizing I made a lot of money for other companies – I wanted to do the same for myself.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

Hired a lead developer that I new wasn't the best and had to fire him later.

**13. Un acierto:**

Hiring an assistant. Really needed help.

**14. ¿Cómo te definirías a ti misma?**

Extraverted and hard working.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que está estudiando y que no ve claro su futuro?**

Keep looking, keep dreaming, keep exploring. Ideas come from unusual places. Keep your mind open to possibility and know that your potential is limitless.



## FICHA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: InSparq

2. Año de creación: 2011

3. Sector: -.

4. Ámbito de desarrollo:

On-line

Off-line

Ambos

5. Capital inicial (orientativo): -

6. Nº de socios iniciales: 1

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

7. Número de empleados: 14

8. Mercados en los que está presente: Estados Unidos.

9. ¿Qué problema soluciona la empresa?

We help retailers improve online merchandising by translating social activity into real-time recommendations.

# Veronika Sonsev

Entrevista realizada el 20 de agosto de 2013.

11:00 a.m. NYC. USA

Lugar: Sede InSparq, Co-Working Space.



*Do you think that coming from an immigrant family helped you become an entrepreneur?*

My parents took a really big risk coming here because when they left Russia it was still very much under communist rule, and there was no free press. So they didn't really know what it was like in the US. They had their theories, their ideas, but they didn't really know what it was like. My dad in particular really believed that something has to be better than life in Russia as it was there and just took the risk and decided to come here. And that was a huge risk. I always say my dad is my hero for taking that, I think that jumping off a cliff like that, not knowing where you are going to land is with a family and two small kids is a big thing. In some ways I've always been very inspired by that risk. The other thing that I think is interesting, is my family before communism actually had a lot of entrepreneurs so we were not the first in my family to leave. My mom's uncle left because he and the other uncle had a business and when they were caught having a business, because that was illegal in Russia, one of them was taken to the concentration camps or the work camps and the other one left and escaped to Poland and later came to the US. So it was almost like an opportunity to be able to start a business where in the past that wasn't something that was even available to my family.

*Did that inspire you to "jump off the cliff"?*

Yeah, I think not immediately but in the end kind of seeing the risk that my dad took and how that paid off made me feel more comfortable taking my own risk.

***What made you make the final decision?***

In many ways, I'm not necessarily the typical entrepreneur. I worked at AOL for 8 years, I went and got my MBA while I was at AOL, as they paid for me to do that and I really, you know, I love working at AOL. It was a very dynamic company at the time. When I left there I joined another startup called Jumtap and I think what finally convinced me to start my own company was in the case of Jumtap, I actually launched their ad business. They had all this technology and they were applying it towards a different sector of the market and when the company decided to change course, I was the first person on the ground, selling and commercializing their technology. I was actually living in Spain, we opened up the market in Spain and I had made so much money for the company myself, I really felt that at a certain point I needed to do it for myself and not make other people very wealthy.

***Were you always interested in mobile marketing and internet?... Do you remember the first time you used the internet?***

I love the internet ¡yes, definitely! When I was in college in undergrad, I had a very typical path I studied economics and I studied economics because I liked math and I liked history. I didn't like science and someone told me people who like math and history should study economics, so that's what I studied. It seemed to make sense. The first thing I did was economic consulting because again it seemed like the logical thing to do. After doing economics consulting I realized that I absolutely didn't like consulting because you do a lot of analysis and you are giving a lot of advice, but you never actually see if that advice gets implemented. I just felt very disconnected to the actual experience and I wanted to work for a corporation. I was applying to different companies, but when I joined AOL, I knew that that was going to be the industry that I was going to work for the rest of my life, because the way that it evolves and changes and has really created new ways of doing business, new products that didn't exist before, it's really like nothing else in our time right now.

***Was inSparq your first attempt to become an entrepreneur?***

I had been working on a different idea before inSparq but we never launched it, but I had been thinking about it, researching it, determining the feasibility of it, and actually even the current version of inSparq had been an iteration from other ideas that we had. We've been changing them over time as we get feedback from the market place, but it is the first company that I started and it's been a really interesting and amazing experience.

***What would you say is the most challenging thing of being an entrepreneur?***

Oh gosh, the most amazing and challenging thing I think about being an entrepreneur is that you are ultimately responsible for everything. As we all go to school or maybe

through jobs we are trained to do certain things and we get very good at those things, but when you are an entrepreneur the scope of the decisions you have to make, the breadth of skills as well as industry knowledge you need to have, it's quite extensive and, I think, ultimately the accountability and resources you have are different. When I was at Jumtap, I was the only person from Jumtap in Spain initially. I was responsible for 80 percent of the revenue, so I felt very accountable because the company was relying on the revenue I was bringing in. But I ultimately received the paycheck from someone else and ultimately if I failed maybe I would lose my job, but, it wasn't my butt on the line. And the biggest difference when you are an entrepreneur is that, ultimately, you are on the line. Now, the benefit of that is that you get all the upside too. Jumtap just sold for 200 million dollars and, you know, it's the people who owned Jumtap who made a lot of money. It wasn't necessarily an opportunity that I participated in heavily, because I was an employee of the company as opposed to someone who starts the company, and really is part of the whole growth, development and value that the company creates.

*How important is failure in entrepreneurship?*

There is a good saying that says that if you haven't failed, then you are not trying hard enough. I think that's really true because if you are always playing safe I know how to do business development, I've done business development most of my career. Business development is when you partner with another company. So that's mostly what I've been trained to do and I know that I can do that really well. But if I only played in that space, I can only go so far. I can be the senior business development executive of a company, I can eventually get there, but I am only going to go so far, and I think in today's market especially, if you are not constantly learning, if you are not constantly training yourself and not growing you are actually getting behind, because the market is just growing so incredibly quickly. Moore's Law says the speed of technology doubles, I think, every year and a half or something like that. You really just have to constantly look at your education as an evolution and as part of that also look out for your career, whether you start a business yourself or whether you are navigating through corporate businesses. You have to look at it as a business, because a company is not going to guarantee you a job for the rest of your life. You have to think about how are you going to navigate that path and I think that is really important.

*How did you feel when you made the decision? Were you afraid?*

Gosh, it was exciting and overwhelming at the same time. You know, we initially worked out of a friend's office and that gave us a place where we could meet and we could work and we didn't pay any money for it. The space that we are in right now it is actually a coworking space. There are, I think over 20 different companies working out of this space. And the nice thing about New York City is that it has facilities like this and resources to help. I think that one of the things that is important when you are starting

your company is to create a network of people that can help you, and then you can support each other. I think New York City has done some really amazing things to do that, they have everything from classes, they can help you continue your education whether you want to learn something new that you haven't done before, they have networks of entrepreneurs that you can plug into you can share how you succeeded, what's worked, what hasn't worked and. I also created a small group that I met with on a weekly basis, that we were kind of our own advisory board. And it was a safe space, where I can say, I am having this challenge, I don't know to solve this. And they can say, oh, I solved this before and here is how I did it. Or someone says I have some ideas on how you might be able to solve it based on another experience I had. I think that is really important.

*How do you see starting a business with friends?*

I started it with a friend of mine and then she invited two of her friends. So some people I knew before, some people I didn't know before. I don't think it matters, I think the key is setting out a safe space. If you don't have any friends that want to start businesses, but that's something that you are passionate about, I think that's a good common conversation to bond with someone else who wants to start a business and really support each other, through the decisions you are making, share learning that you are getting from one aspect of your company to another aspect of their company, etc.



*When did you realize that your company was starting to grow?*

I think when we started to make money. You can have a lot of ideas and people will tell you yes, but when they write you a check, that's a different situation. So I think, when we started making money, I had a better sense we're still a very young company, we're still iterating. I'm trying to figure out how to get more customers, bigger checks. There is a lot that we are still trying to figure out, but I feel we are in the right direction because customers are coming to us and asking for a product and because they are paying for it.

*Could you please give us a list of 3 key moments of your entrepreneurial career?*

Three key moments. I've always liked working for smaller companies more than I like working for bigger companies, because I like to be able to see the impact of what I do. I don't want to just be someone who makes a widget and that widget is just part of a bigger thing. I like, want to see. Even, when I was at AOL, one of the deals I worked on was a partnership between AOL and Match.com, which is a dating site, and that partnership was, at the time the largest paid dating deal ever done in the industry. I was, 24/25 years old when I did that deal. I always liked the ability to have a strong impact, and when AOL got very big I went towards a smaller company. In my case when I was at Jumptap, the entire management team was all men except for the CFO and I was, the only other female executive in that company. I was a vice president, I reported probably to every single business oriented Senior vice president of the company, but never had a seat at the table on the management team. Most of my work, I did it independently. Very few of my bosses actually contributed to the strategy or to the actual execution, but at the same time I reported to someone purely for the purpose of that connection. And when I realized the impact I had on the business, and how much of the business I was delivering with my team and I didn't see a path to the next step inside that company, I decided that starting my own company was the best way to actualize that career vision for myself.

*Being a woman makes any difference as an entrepreneur?*

First of all, I think women make excellent entrepreneurs. You know, women tend to be more collaborative, they tend to do a lot more with fewer resources. I'm always encouraging women to start businesses. I think one of the challenges of being a woman entrepreneur is, at least at this time, there hasn't been a woman who has successfully started and sold a company the size of Facebook or Google. You have Sarah Blakely at Spanx, who built a consumer products company, but no one really on the tech space. Because of that, there might be some view from the investors when they are looking for the next Facebook, the next Google, they are looking for people who look like Mark Zuckerberg, or like Sergey Larry and they are not looking for a woman wearing a dress at a party. And so, I think, you know, these biases exist. And I don't think people are bad

and I don't think they won't listen to you if you have a good idea, there is just an initial perception as to what a successful entrepreneur looks. I think the key for a woman is to stand out, to make sure that you know they (women) are even more put together in terms of a business plan and they know what they are doing, because you are not going to have another chance to make a first impression so get your idea, your pitch together and then just be out there and don't worry if they don't look at you, you make sure that you get their attention.

***You were a woman in a man's world?***

There's always difficulties, here is an example. A great way to get exposure for your company is to speak at a conference and when you are looking to speak at a conference, what most conference organizers do is they look at who spoke last time and then they call him up and maybe they'll think about who is in the news. Well, if you are not in the news and you didn't speak last time and you are trying to figure out how to get in, it's much harder. So, instead of them coming to you, you have to reach out to them. Now, the reality of it is that it starts to pay off. I remember my first year, when we started inSparq we were making a case all the time at conferences; "oh, you should have our speaker on this topic, here is what we know, here is what we can add, here is our experience, here are our clients." Now because we had this exposure, people are coming to us and they are inviting me to speak. It is much easier. So, you always have these challenges based on bias, but I think it just means that you have to work a little harder initially and nothing, nothing is insurmountable That's the most important thing.

***Let's get back to the beginnings. What did your family and friends say when you told them you were quitting a corporate job?***

I think, my family probably thought I was crazy, because I was making a lot of money, and I gave up a good salary to start a business. My friends were much more supportive, they know more people who are entrepreneurs and they saw that as an opportunity. I think sometimes my family still thinks I'm crazy, but I think that as they see progress, as they see the business growing, they are more and more comfortable with this decision.

***Who would you say is your ideal entrepreneur?***

I don't think I looked at any one person and I said, I want to be like that. I look at what I thought people did well and then try to embrace as many of those things as possible.

### *What values are a must to be an entrepreneur?*

Part of it is, you want to be passionate about the ideas so having passion about it is incredibly important. You are going to be working on this more than you ever imagined so just having that passion is really critical. I think drive for execution is incredibly important. I look at people like Steve Jobs as an amazing product visionary. When it comes to product, he is kind of the gold standard, but also in his ability to execute and get the company to focus, and really drive towards specific goals. Then I look at others, folks that are less known and I look at how they had a work-life balance and how they were able to manage their family and also start a business. And to me those are the things that are incredibly important. I think when people are considering being an entrepreneur, they should think about why they want to do it and will they still want to do it if they didn't have anything, if it wasn't successful. Because the reality of the situation is you have incredibly high rewards if you do it, but the financial rewards are not always immediate or sometimes are not there at all. And I think, you have to really love what you do. You are never going to learn as much in any job as you would starting your own company. You are never going to be able to have as much exposure. From my perspective, starting a business was almost a risk, it was an economical risk. But from a career perspective, it was not a very risky proposition, because when I was at Jumtap they never sent me to conferences, they would always send people of the management team. I knew that no one was going to hire me to be a CEO of a company, so I wasn't going to gain any experience in an area I didn't know. And I also knew that at this point in my career there wasn't a similar opportunity for that kind of training to supplement what I didn't know. When you start a business you get all of that. In the best case scenario, the business is wildly successful, and you're incredibly, financially well to do, and in the worst case scenario, you are equipped with skills that you really couldn't otherwise get. And that's the opportunity, I think for people.

### *How did you set up your first team?*

These are two different questions. In terms of what do we look for. We look for people who are smart, people who are collaborative, who really want to work in a startup hands-on culture, people who are self-starters. You know, we don't have time to be pushing everybody. And we are looking at whether, even though they are working for us, this is a stepstone to a larger entrepreneurial opportunity for them. So they are learning for their own business, or their future, or they are learning because they want to take an exponential step forward in their career. I think those are the main things that we look for, and also a subject specific expertise. In terms of where we find people. We find people in a number of places. A lot of times through referrals, people in our network suggesting someone we should talk to. We've also had great success hiring interns, so we have a number of interns here and some of the folks that work for us full-time started with us as an intern and then we hired them afterwards to join us on staff. And that is a good way for us to get a sense if there is a cultural fit for people.

### *How have you evolved?*

inSparq is an enterprise company, which means we sell our software to other retailers who then install it into their websites. When we originally started inSparq, we actually were a consumer company, we were building group communication software, because we thought it was very difficult with everyone wanting to talk on Facebook or email or text. We thought that whole chain was very complicated. We wanted to simplify it so you could have one conversation across channels. We originally started out by making it easier to do groups on email. We built a product and we got some initial good data on usage, but there wasn't a lot of repeat usage. As we started to go to businesses and talked to them about what we were doing, what we kept hearing was: they were much more interested in our software as part of their systems as opposed to working with us to help us commercialize our systems. And so, you know, as we were looking and looking and trying to figure out what should we be doing in terms of our business, that kept resonating in our head and so we pivoted the company. We changed our course and we adapted our software so that we could sell it into businesses instead of running it as a standalone. And then throughout our experience, we've always talked to our customers so we have an idea, we talk to our customers, and we see what they say. Then we have another idea, we talk to our customers again and we see what they say. We try, as much as we can, not only to talk to them but to get them to buy in, before we start working on it, so that we know that we are heading in the right direction.

### *Would you like to add anything else?*

You know, one thing that might be worth talking about is, if someone is considering being an entrepreneur, but maybe doesn't feel like they are quite ready to do it. One of the things to consider is joining a start-up and working closely with someone else, because I think through that process, you will learn a lot. One of the things that I saw working with a start-up, working closely with the CEO of a start-up, is that when I saw what they did, that gave me more confidence that I could do it myself. So you don't have to always finish university and start a business. You can start by working at another company that is smaller where you can gain a lot of experience, and then use that experience to start a business down the road.

### *What made you decide become your own boss?*

When I joined Jumtap there were 30 people. It was much bigger than inSparq which has 10 people, but it was still a fairly small company and so I had the opportunity to work with the CEO, I worked with all of the executives the management team and so I had a better sense of what everyone did and it gave me more confidence to then go out and do it myself.

*How is a usual day at the office, here at InSparq?*

As a CEO of a startup you do so many different things. My primary responsibility is sales, so when I met you, I just was coming from a meeting with an agency. After we finish, I have a meeting with a client, so I spend a lot of time in sales. For me, I try to use Mondays for team meetings, so we have a team lunch every Monday, we order lunch and everyone talks about what they are working on, what their priorities are for the week. The goal of the meeting is to align. Then I hold meetings with each of the teams and the folks in the group, -they are really small teams-, to make sure we are all on the same page. And then, I would say, the rest of the week is about half external, either going to conferences or going to meetings, and half internal, helping folks get things done, whether it's marketing or product-related or just generally business-related.

”

VIDEO TIMELINE



**INOVACIÓN**

# **Dani García**

Rest. CALIMA. MARBELLA

Rest. MANZANILLA. NYC

DANI GARCÍA CATERING



# FICHA PERSONAL

1. **Nombre:** Daniel.
2. **Apellidos:** García Reinaldo.
3. **Año de nacimiento:** 1975.
4. **Lugar de nacimiento:** Marbella. España.
5. **Lugares donde has vivido:** Marbella.
6. **Estudios:** Bachillerato.
  
7. **Edad a la que realizaste tu primer negocio:** 31 años.
8. **Edad a la que creaste su primera empresa:** 31 años.
9. **¿Antes de emprender trabajaste por cuenta ajena?** Sí.
10. **Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**  
Jefe de cocina.

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

El momento en el que entendí que para crecer necesitaba libertad.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

Intentar quedar bien con todo el mundo.

**13. Un acierto:**

Creer en mis posibilidades.

**14. ¿Cómo te definirías a ti mismo?**

Siempre me ha parecido difícil definirme a mi mismo. Me considero una persona muy normal, apasionado de mi trabajo y mi familia. Sin más.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que está estudiando y que no ve claro su futuro?**

Que crea en sus posibilidades, en sí mismo y que nunca olvide que con esfuerzo y sacrificio todo es posible.

# Dani García

Entrevista realizada el 25 de julio de 2013.  
01:00 p.m. Marbella. España  
Lugar: Restaurante Calima.



Con 15 años no tenía la idea de ser cocinero. Empecé con 17. Imagino que cuando era niño quería ser futbolista. Creo que es lo que todos los niños quieren, el deporte, etc.. Me gustaba el mundo de la cocina pero nunca me lo había planteado de una forma profesional.

Cuando llego a los 17, estaba en COU, tengo claro que no quiero ir a la Universidad y no me apetece seguir estudiando. Me apetece hacer algo de trabajo que me divierta y entreteña. La idea de estar delante de un libro no me motiva nada. Entre las miles de posibilidades, porque tus padres ya te dicen: “bueno, estudias o trabajas”, surge la posibilidad de una escuela de hostelería que llevaba muy poco tiempo abierta en Málaga de la que la prensa hablaba muchísimo.

## *¿Cómo empiezas a darle forma a la idea de ser cocinero?*

Recuerdo la prensa. Cuando tus padres te lo plantean, te hacen pensar. Dices: “he decidido no estudiar. Tengo que trabajar o buscarme una profesión”.

Me gusta la cocina, vale. Me gusta el turismo, vale, Vivo en Marbella, una zona turística, de muchos restaurante, hoteles. Y me encanta. Llevo años cocinando con mi madre, con mi abuela, consumimos restaurantes constantemente. Me llama mucho la atención lo que hay detrás de una cocina. Pero hasta ese momento no me lo había planteado de una forma seria.

Al ver el anuncio de la escuela de hostelería, todo de pronto enlaza. Hay una escuela de Hostelería, voy a apuntarme. Tengo 17 años, son dos años, si pierdo dos años de mi

vida, con 19 no pasa nada si no me gusta. A lo mejor no es lo mío. Una cosa es cocinar en casa y otra hacerlo de forma profesional pura y dura. ME apunto a la selección, entro en la escuela. Y sí que es cierto que a la tercera semana de estar en la escuela de hostelería me doy cuenta de que me gusta y de que me motiva mucho ese mundo.

***¿Después de pasar por la Escuela de Hostelería, ¿hacia dónde decides encaminar tus pasos?***

Pasan los dos años en la escuela de hostelería y aprendo la base de la cocina. Fueron primordiales. No era el boom de lo que era la alta cocina ni lo que se ha generado alrededor de los cocineros. No sé quién es Ferrán Adriá en ese momento, pero sí sé quién es Martín Berasategui y surge la posibilidad de hacer prácticas allí. Después de dos años de base me apetece dar el salto y ver algo diferente. Es algo que ha ido marcando mi cocina, la cocina de mi madre, la cocina de mi abuela, lo aprendido en casa, la cultura gastronómica con la que he crecido, la base aprendida en la escuela, que es una base muy francesa y es lo que estaba de moda entonces, era la vanguardia. Y de repente llego a Martín Berasategui y me vuelve a cambiar el concepto.

***¿Cómo fue la experiencia allí?***

Llegar a Martín Berasategui para mí tiene un recuerdo genial. Mi primera experiencia personal de salir fuera de casa con 19 años a un restaurante con dos estrellas Michelin, con 50 cocineros, y que era para mí una aventura en todos los sentidos, personal y profesional.

Llego a un sitio donde veo por primera vez un sifón. Era de los primeros de la historia. Ya lo hacía Ferrán. Ahora se cargan con una capsulita, pero entonces recuerdo que había una bombona tan grande como yo en la nevera para cargar el sifón. ¡Imagínate! Veo cómo unas almejas en salsa verde se pueden hacer de una manera moderna. Y me apasiona. Ahí vuelvo a tener claro a lo que me quiero dedicar. Ya tengo claro que quiero ser cocinero. Y a hora tengo claro que me quiero dedicar a la alta cocina.

Pero, esto, con 19 años no es tan sencillo. Una cosa es que lo tengas claro y otra la que pueda pasar posteriormente.

***¿Qué recuerdo tienes de tu paso por Berasategui?***

El año que pase en Martín Berasategui fue decisivo en mi carrera. Pasé a una cocina súper estricta, casi militar. Recuerdo que cada mañana, durante 3 meses, hacía el fumet exactamente igual todos los días. El mismo peso de las cabezas de rape, el mismo tiempo de ebullición... Un fumet muy claro para hacer una salsa verde. Me di cuenta de lo que un cocinero podría llegar a hacer.

Hoy en día, con Internet, un cocinero saca un plato y en 20 segundos lo sabe todo el mundo. En aquel momento no era tan fácil. Recuerdo que conocía de oídas a Martín Berasategui, te hablo del año 1996. Conseguí un libro suyo donde pude verle la cara, porque no le conocía. Entonces, revistas de cocina, creo que había una y era mensual. No existía la información que existe ahora. Cuando llegué allí era solo lo que había escuchado. Me lo pasé en grande. Fue duro. Pero lo pasé en grande.

El plato de Martín que me hizo cambiar la percepción de las cosas que se podían hacer fueron las almejas en salsa verde. Fue un plato que me demostró que existía técnica y alta cocina en la cocina popular. Un tío coge unas almejas en salsa verde, que era una odisea hacerlas, me tocaban a mí. Había como un flan de caldo de almejas, que era blanco, se hacía primero esa capa, se ponía la almeja en medio, que se abría lentamente, se gelificaba con su propio caldo para potenciar el sabor y luego se ponía encima otro flan de perejil. El caldo cuajado, la almeja y el cuajadito verde. A la hora de pasarlo se ponía en el microondas unos segundos a una determinada potencia para que no se rompiera. Me demostró que se podían coger sabores populares y darles otra textura, otro concepto.

### *¿Cómo decides volver a Málaga?*

Después de un largo año allí, por temas personales, decido volver a Málaga. Allí estoy con un amigo que tiene un restaurante en Málaga. Y me dice si voy con él al restaurante del padre. Su padre era un gran cocinero, pero en un restaurante de cocina súper tradicional. Imagínate como veníamos de Berasategui... Como motos.

20 años, ganas de comerme el mundo, comienza la eclosión de la alta cocina, empieza Adriá con las espumas y empieza lo que es la gran movida de los últimos 5 años que ha explotado a nivel mundial de la España gastronómica. Me meto con él en el restaurante y dividimos casi la carta en dos. Está el padre con sus cosas, en lo que se llamaba el Café de Paris y yo con el hijo haciendo barbaridades, locuras. Pero es la edad con la que de repente aparecen cosas que parecen ser diferentes, casi mágicas. Recuerdo hacer unas lentejas en diferentes texturas con un ravioli líquido; cosas marcianas para aquella época. Hoy en día todavía serían marcianos esos platos.

Recuerdo el primer ajoblanco con un granizado, helado. La inspiración la buscas mirando a los grandes cocineros, Berasategui, Arzak, Adriá, Arbelaitz. Me fijaba en ellos e intentaba hacer sus platos pero en mi terreno. Recuerdo una receta de Adriá de su primer libro "La dieta del Mediterráneo", que nosotros adaptamos a lo nuestro. Te fijas en los grandes para inspirar tus platos. Tienes 20, 21 años y todavía no tienes ni madurez ni cabeza como para buscar tu personalidad. Eso vendría después.

En aquel momento aquel era un restaurante súper equilibrado. Estaba la cocina del padre, de toda la vida, que me vino genial para recuperar lo que hacíamos en la es-

cuela, con una cocina que me sigue entusiasmando. Pero luego estaba lo nuestro, como por ejemplo una ensalada de quisquillas con arroz salvaje frito, porque había visto que Subijana freía arroz salvaje y lo utilizaba de crujiente en una ensalada, con un aceite de vainilla. Cogíamos de todo y lo metíamos en un plato. Seguro que luego no tenía nada que ver con el sabor de Subijana, pero es parte de una época en la que teníamos una libertad genial. Solo quería cocinar y hacer cosas. Un momento sin problemas, donde la parte financiera de gestión te queda muy lejos y solo quieres dedicarte a lo que te gusta que es cocinar. Allí estuve un año.

### *Y empiezan algunas ofertas de trabajo...*

Pasado ese año, me hacen una oferta en Ronda, en un sitio que estaba en obras. La familia López tenía un mesón en Ronda y me ofrecen ir de jefe de cocina. Me dicen que querían hacer cosas modernas, algo distinto. Esto surge por unas jornadas gastronómicas de alta cocina que hicimos en el café de París. Creo que fueron las primeras de Andalucía. Me llega esa oferta y a pesar de no dudar, con el tiempo me doy cuenta de que son decisiones que vas tomando más por impulso, de corazón que con la cabeza. Y me doy cuenta de que hoy estoy aquí porque tomé ese tipo de decisiones.

### *Y llegas a Ronda. Empieza una época fundamental*

Llego a Ronda, pero el restaurante no estaba terminado y me tiro un mes y medio en El Mesón del Escudero. Pasé de una parte súper creativa, de mucho impulso, a estar en un mesón donde se da comida de grupos, a japoneses, etc, y aprendo otro tipo de cosas, que me viene bien. Creo que es muy importante que donde estés aprendas cosas de mucha gente cada día. Aprendí a dar a grupos de 100, a asar patatas a la leña... Cosas puntuales que me vienen bien, ya que era muy joven.

Y empieza la época de “Tragabuches”. Fuimos con la idea clara de hacer algo moderno, sin ninguna pretensión. Me contratan para hacer algo moderno. Es la idea con la que voy. Empieza mi vida allí. El recuerdo que tengo es siempre positivo. Un recuerdo de libertad, de nada que perder y lo único que queríamos es cocinar y expresarnos a nuestra manera.

La verdad es que es un restaurante que me cambia la vida. Y el valor se lo doy años después, porque cuando estás en el día a día, intentando hacer a la gente feliz, en esas ganas de sorprender a la gente, de hacer algo diferente, no te das cuenta de lo que está pasando a tu alrededor. Hoy en día, años después, cuando te encuentras a clientes que te recuerdan platos todavía, que te hablan de aquellos platos, es cuando se me dibuja una sonrisa y me siento orgulloso de todo lo que pasó allí. Allí me cambió la vida. Fueron 7 años de una evolución brutal.



### *¿No sufriste alguna decepción?*

También hubo cosas malas. Me prometieron que tendría a 5 personas, pero cuando yo llegué estaba solo con una chica que limpiaba. Luego llegaron dos, pero se fueron enseguida... Hoy la cuento y nos reímos o incluso no me creen. Pero hay algunas anécdotas de aquella época claves con el futuro de mi cocina. Yo cuando llegué estaba solo y cuando me fui estábamos 15 en la cocina. Habíamos marcado un punto gastronómico en Andalucía que no existía.

### *¿Cómo fue el día que te dieron la primera estrella Michelin?*

El día que me dieron la estrella Michelin, pues no fue muy especial porque yo no tenía ni la más remota idea de la importancia que suponía. Date cuenta que nosotros estábamos metidos en un pueblo, en la montaña y me dedicaba a cocinar, evolucionar, fluir ideas, etc. Nunca me había planteado lo de las estrellas, los congresos... Pero es verdad que después, de un congreso, de repente el restaurante empieza a pitar mucho xq se hacían cosas diferentes. Nadie había hecho un ajoblanco en un restaurante de lujo o más caro de lo habitual... En un restaurante que pretendía ser alta cocina, ni tan siquiera de lujo. De repente que un gazpacho llevase unas setas confitadas, unos mejillones rellenos de setas, o que le metiéramos cereza o percebes y regaliz, que son cosas que todavía son modernas, eso no existía. Es lo que marca lo que sucedió entonces.

El día que llaman de la estrella, veníamos de San Sebastian de un congreso y pasando por Madrid, suena el móvil y un ginecólogo de Santander, apasionado de la gastronomía, muy pendiente de estos temas, me llama y me lo tomo como una cosa sin más. Me di cuenta de lo que suponía los días siguientes, cuando por ejemplo, alguien como Carmen Ruscalleda te llama para darte la enhorabuena. Por ejemplo. Recibía cartas de todos los restaurantes más importantes de España con la enhorabuena. De repente, la prensa. Y

dices, pues esto, si debe ser importante. No me imaginaba que tenía esa repercusión. Entonces le di su importancia. Es que yo era un niño, tenía 24 años.

### *¿Cambia algo por tener la estrella?*

No hay un cambio en mi actitud por tener la estrella. Queríamos seguir jugando, probando. No cambia mi actitud pero te da un empujón. Y piensas: no es que vaya en serio o no, porque la cocina es muy seria, pero hay que valorar que hay alguien que se monta en un coche en Madrid y viene aquí a comer, a ver qué hay. Vamos a prestarle más atención. Vamos a darnos cuenta de que hay una responsabilidad.

A partir de ahí seguíamos jugando, pero éramos conscientes de que había muchísima gente que venía de muchísimos sitios a ver que hacíamos.

Recuerdo la prensa y su poder mediático. Había otras guías, como la de Rafael García Santos que nos había dado una puntuación súper alta, un 7 y medio, recuerdo, fíjate, Martín Berasategui tenía un 9. Y de pronto, te das cuenta de que acariciabas la elite sin buscarlo, porque nunca hubo un objetivo de que quiero una, dos o tres estrellas, que quiero estar aquí o allí.

Recuerdo el impacto de la prensa y que el teléfono no paraba de sonar, en todos los sentidos. De reservas, de radio, de periódicos, de otros cocineros... ¡¡Recuerdo a la gente de Ronda que venía a la puerta a ver donde estaba la estrella!! Y yo me lo planteaba, ¿no dan nada? Una placa o algo que poner en la puerta... Ahora que ha pasado el tiempo y eres mayor te das cuenta de la importancia que tiene y de que hay mucha gente que hace muchos esfuerzos para intentar conseguir una y que nunca le llega.

### *¿Qué momentos dirías que hay en tu carrera que marcan lo que eres hoy?*

Hay varios momentos en mi carrera que marcan lo que hoy día somos. El primero, el de un plato. Un plato que hacemos por intuición, como hacíamos entonces: un ajoblanco con sardina, huevas de arenque e higos. Hay un cliente, al que me encantaría darle las gracias, pero que no recuerdo físicamente me dice: “este es uno de los mejores platos que he comido en la vida. Es impresionante el yodado de la sardina, el ligero ahumado del arenque y el dulce del higo, que todo en conjunto es la leche. ¿Cómo has conseguido eso?”

Fue mi primer día de reflexión real sobre lo que hacía, porque todo lo hacía por intuición, como todo lo que hacíamos por aquel entonces. Y no lo había hecho a conciencia. Salió así por intuición. Me cambia absolutamente todo y me hace reflexionar sobre lo que hago. Esto que hago de forma intuitiva, lo puedo hacer de manera más racional. Con los años te das cuenta de que es más frío, que es todo más calculado. La intuición te da un 20% de éxito y un 80% de fracaso. Aquí, en Calima, ese margen se

acorta y es todo mucho más reflexionado. Pero aquel plato me hace cambiar todo y me hace ver que los contrastes en boca son fundamentales. Puntos de acidez, ahumados, salazones, dulces... Ese plato lo tenía todo y ha marcado lo de después. No seguimos ese patrón estricto, pero sí es cierto que en aquel momento me hace estar dos o tres años haciendo eso, hasta que también te das cuenta de que un plato con solo dos cosas también puede estar bueno.

*Y el punto más álgido de los cambios es cuando el nitrógeno entra en tu cocina.*

El nitrógeno sin duda lo cambia todo. Estamos hablando de algo que ocurrió hace 9 años, casi 10 y que hoy día sigue siendo moderno y se utiliza en todo el mundo.

Aquella era una época en la que devoraba todo lo que caía en mis manos. Y cayó un DVD de un científico francés con Michell Brass, cocinero francés genial. Era un vídeo anecdótico en el que utilizaban nitrógeno líquido para hacer un helado. Eso se me queda en la cabeza. Fue mi primer contacto visual con el nitrógeno. Pasan los meses y una persona muy especial para nosotros, Raimundo García del Moral, catedrático de anatomía patológica en Granada y que venía habitualmente al restaurante y siempre me estaba picando para hacer cosas nuevas. Siempre me decía: “tienes que cambiar la textura del gazpacho”. Con él hacíamos todas las locuras que probábamos, intentábamos, etc. Recuerdo un viaje a Córdoba donde me vuelve a insistir en que por qué no hago un gazpacho cambiando la textura. Y, de repente me acuerdo de aquel vídeo, y le digo: “he visto un vídeo de cómo hacen un helado con nitrógeno líquido. A lo mejor podíamos conseguirlo y podemos intentar hacer un helado de gazpacho”.

Nosotros descansábamos los lunes. Y me dice, “en mi laboratorio tengo nitrógeno líquido. Te vienes el próximo lunes y probamos”. Recuerdo que me tiré toda la semana pensando en el siguiente lunes. Había momentos de todo. A veces pensaba “es una locura, es súper peligroso, no tiene sentido”. Me vería ahí con los guantes... “Se nos ha ido la olla”. Bien es cierto que era el momento más álgido de creatividad en España en todos los sentidos. Y todos los congresos era el desfile de todas las novedades más alucinantes en una evolución anual impresionante.

Bueno, llegamos allí. Recuerdo que compré esas bolsa pequeñas que se llenan con agua para hacer hielo, y me llevé esas bolsa con gazpachos, imaginando que aquello se congelaba tan rápido que no había posibilidad de que se hiciera una capa de hielo dentro. Además de eso me llevé huevo, aceite de oliva y gazpacho normal. Nos sacan aquello. Lo echan en un termo. Yo miraba asustado, pensando “lo toco y se me cae el dedo y luego para nada”. Mucho más peligroso es una freidora a 180 grados. Recuerdo ese momento mágico... Con un cuentagotas echar gazpacho y hacerse una bolita helada de gazpacho helada y decir: “¡Esto tiene posibilidades!, ¡son bolitas de gazpacho!” Y decir luego, “bueno y ahora, ¿cómo sacamos esto de aquí? Venga, un colador”. Y sacar un colador lleno de bolitas de gazpacho. Lo hemos conseguido. Lo que buscábamos.

Otra textura, fresquito, el gazpacho. Ese día terminamos con la claridad de que eso tiene futuro. Esto tiene una ponencia.

Recuerdo a Raimundo llamar a García Santos y decirle: “la ponencia no va a ser de lo que te hemos dicho si no de otra cosa. Y no se puede decir. Es secreto “. Ahí es cuando me entra la presión y saber que en mes y medio tengo que estar en el escenario, con Madrid Fusión, la feria gastronómica más importante a nivel mundial, y de vanguardia y tengo que hacer algo con esto que desconozco y que hace una hora y media que he probado.

Toca currar más todavía. Todos los lunes de descanso, a por ello. Al siguiente, Raimundo se vino con el nitrógeno a Ronda y sacamos un montón de cosas. Fue mágico cuando pusimos aceite. Tirar aceite de oliva y ver como se rompía y al pasarlo se convierte en un polvo. Y al perder temperatura comías aceite de oliva.

Lo maravilloso es que 10 años después lo hice el otro día en una conferencia y la gente sigue alucinando. En aquel momento se puso de moda el nitrógeno y que era complicado conseguirlo. Y hoy en día en cualquier congreso hay nitrógeno como hay un horno.

### *¿Cómo fue el momento en el que presentas al mundo tu descubrimiento?*

Cuando lo presentemos, fue el congreso más mágico de mi vida. Una anécdota: la noche antes del congreso, estaba con dos del Bulli y hablando entre le dice uno a otro: “¿Qué hay por el mundo?” Y el otro le responde. “Hay un tío, cerca de Londres, que se llama Heston Blumenthal, que hace cosas con nitrógeno líquido”. Y yo para mis adentros: “¡¡No me lo puedo creer!”. No hacía nada. Se trataba de algo muy simple a diferente de lo que hacía yo. Me quedé fastidiado toda la noche. O por lo menos, entendí el valor de hacer algo diferente y único. Y de lo difícil que era. Al día siguiente, fuimos súper temprano, aunque teníamos la conferencia por la tarde. Me lo pase súper bien. Aunque estaba súper nervioso. Presentar aquello era, lo más. Hicimos un coulant helado, muy complejo, las bolitas de gazpacho, la sémola de aceite... ¡La gente flipaba! Era la primera vez que se hacía en España; la primera vez que se utilizaba así, que se hacían platos con nitrógeno líquido. Recuerdo ver a la gente del Bulli decirme que no habían podido hacerlo por el recipiente. Nosotros con el corcho, lo habíamos conseguido estabilizar. Tengo un gran recuerdo de ese día.

Fue un antes y un después y una técnica que perdura y perdurará toda la vida. El feedback en el momento del congreso era brutal. Se oía cuando echábamos el nitrógeno el “ohhhhh”. Era un momento increíble. Pocas veces en la vida se te puede permitir levantar los pies del suelo y ese fue uno de esos días. Me di cuenta de que estaba haciendo una cosa que hoy en día tuvo su gran peso.

### *Pasado el “boom” del nitrógeno, ¿decides seguir o cambiar?*

Pasado el tema del nitrógeno, venía todavía más gente a Ronda y yo quiero aspirar a más, no a más estrellas, aunque ya se oía de la segunda para Tragabuches, pero es verdad que veo que necesito más medios. Esta es la parte negativa y positiva de la cocina. Para cocinar con nitrógeno, necesito comprar nitrógeno, necesito comprar recipientes. Y es la primera vez en 7 años que veo que me estoy dando con un techo. Creo que mi recorrido aquí (en Tragabuches) se acaba si quiero evolucionar.

Empecé a recibir ofertas de todo tipo. Desde un libro que hicimos súper rápido, que fue el primero que se publicaba con recetas de nitrógeno líquido y lo hicimos súper rápido, a ofertas de trabajo de todo tipo. Me planteo que quiero evolucionar y quiero ver qué puedo elegir para evolucionar. Yo soy un tío tranquilo. Al final era un empleado. Me llega la oferta de Sol Meliá. Sol Meliá, la multinacional hotelera más grande de España... 350 hoteles de todo el mundo y quieren que me vaya a Madrid. Lo recuerdo perfectamente. Pero a Madrid no quería ir. Además mi cocina está muy ligada a mi tierra (Andalucía). Las sopas frías, no me imaginaba en Madrid dando en invierno un gazpacho. Y les planteo: “hay un Gran Meliá en Marbella. Soy de Marbella. Tengo toda mi familia en Marbella. Allí está el Don Pepe, un hotel emblemático y les digo... “Para irme a Madrid, ¿Por qué no irme a Marbella? Si me hacéis una oferta para ir a Marbella, me lo pienso”. Y me dicen que sí y se buscó el sitio.

### *¿Cómo fueron los últimos días en Tragabuches?*

Los últimos días, mejor dicho meses, en Tragabuches fueron muy duros. Tragabuches para mí lo fue todo. Habían sido 7 años increíbles. Fue un día de despedida duro, aunque sabía que iba a evolucionar a un sitio con más medios, pero Tragabuches era el sitio casi donde has nacido, donde has conseguido tu primera estrella Michelin, donde ha pasado todo y sabes que te quedará marcado de por vida.

### *Y vuelves a Marbella...*

Pero vengo a Marbella y me cambia mucho. Vuelvo a casa con la familia. Aunque ya tenía mi propia familia en Ronda, pero vuelvo aquí con todos. Fueron súper importantes aquellos días porque empezaba en un sitio nuevo con otra dinámica, otra mecánica, pero donde me daban absolutamente todos los medios que yo quería y necesitaba. Un placer y una gozada porque podía seguir jugando. La parte empresarial todavía me quedaba muy lejos en aquel momento. Era un empleado privilegiado y me contrataban para hacer lo que hacía. Era lo que tenía que hacer: Crear un restaurante que tuviera peso para la cadena y para el hotel.

Al venir aquí, empiezo de cero, sin estrella Michelin que se la queda el establecimiento. Ya tenía el premio nacional de gastronomía, pero no tengo estrella. Pasa el primer

año y no me la dan. Se queja la prensa, se quejan clientes, pero no me la dan. Y si no te la dan es por algo. Y ya empieza la presión. Yo siempre digo que no he disfrutado las estrellas, porque la primera no sabía lo que era, no tenía claro su importancia. Y aquí ya la esperaba y la necesitaba. Y cuando te la dan (que me la dieron el segundo año), es un alivio. La compañía hotelera, feliz con nosotros. Seguimos evolucionando. Pero me doy cuenta de que necesito controlar el restaurante. Necesito controlar el crecimiento. Si quería comprar una silla, si podía comprarla...



*¿Cómo recuerdas el momento de la segunda Estrella Michelin?*

Pasa el tiempo, nos dan la segunda estrella, que también era casi una necesidad creada por la prensa gastronómica. Cuando salen las estrellas, la prensa critica a quienes no se la dan. Y nosotros estábamos siempre en esa quiniela, y se convierte en presión. La gente pretendía que nos dieran casi una cada año y esto no es así. La clientela te creaba también esa presión. Hasta que finalmente, me la dan. Al tener las dos estrellas, me doy cuenta de que si quiero comprar un plato, una vaso, una mesa, quiero depender de mí. La segunda estrella me la dieron estando en San Sebastián, que fue donde empezó. Fue un día súper bonito. Un día de nervios, porque había indicios de que nos la podían dar, y al final nos la dan.

*¿Las dos estrellas te dan otra perspectiva del negocio?*

Con las dos estrellas, buscas la independencia. Hablo con el hotel, y me la dan. Y empiezo una nueva vida. Se acaban los juegos. Se acabó esa época de libertad creativa y de hacer lo que quisiera. Empieza otra fase bonita porque tiene esa libertad, pero al mismo tiempo, dura porque tienes otro peso y otra responsabilidad distinta a la que tienes cuando algo no es tuyo te contratan para hacer algo concreto y la parte empresarial queda lejos. Ahora todo se junta.

Ahora me gustaría, de aquí al futuro, tener el equilibrio fundamental de tener ese estado de creatividad que hemos tenido desde los 22 a los 32 años, combinado con una estabilidad empresarial. El futuro te lo creas tú. Ahora tengo un restaurante en NY que para mí era impensable, y ahora lo tengo. Dedicarte a la creatividad pero siendo rentable.

### *¿Para qué cocina Dani García?*

Uno cocina para hacer feliz a los demás. Puede sonar cursi pero es una realidad aplastante. Hay pocas profesiones que de una forma directa, artesana y manual haga feliz a una persona. Y esto no se paga con dinero.

### *¿Es importante el apoyo de la familia?*

Es básico que la familia te apoye a la hora de emprender. A mí me apoyaron para que fuera cocinero, ya que mi madre no estaba de acuerdo en que lo fuera. Supongo que llega un momento, como todas las madres, que quiere que su hijo estudie derecho, empresariales o económicas, esas profesiones un poco más estándar. Y claro, de repente su hijo quiere ser cocinero. Hoy en día a una madre su hijo le dice que quiere ser cocinero y la percepción es diferente. Pero entonces, no era lo mismo. Era casi un fracaso familiar que fuera cocinero. Mi madre me dijo: “si quieres, te voy a dejar, pero ten en cuenta que el 31 de diciembre trabajas, no vas a ver un partido de fútbol ni a la de tres”, pero realmente era lo que me gustaba y lo que quería. Tuve su apoyo, pero no tuve su beneplácito. No me dijo “sí hijo, quiero que seas cocinero”. Ella lo recuerda como una anécdota, pero no quería que fuese cocinero en aquel momento.

La verdad es que es vital la persona con la que te casas con una profesión como la mía, donde sacrificas tantas y tantas cosas. Y el momento en el cual tú decides todo ese tipo de decisiones, tú lo tienes claro pero necesitas la opinión de tu familia.

Para mí fue un paso duro, donde pasas de ser un empleado que cobra siempre el día uno, a ser un empresario donde si te va bien cobras y si no, no cobras. Es difícil. Pero al final la ilusión, tener fe en uno mismo, creer en lo que haces, en tu trabajo, en la forma en la que lo haces te lleva a tirar para adelante. Hay muchos días que dices “me gustaría ser un empleado y tener claro lo que voy a cobrar el día 31”. Pero no lo cambiaría por nada del mundo. La libertad tiene un precio y es ese: tener el riesgo de no saber si te van a ir bien o no los negocios.

### *¿Crees que la formación es importante?*

La formación es vital en todos los sentidos. Es una cosa que no puedes dejar de hacer con el tiempo. El que piense que se ha formado en un determinado número de años, se equivoca. En la vida vas a seguir formándote siempre y más en una profesión como la

nuestra que siempre está en constante evolución. Técnica, filosófica y conceptualmente las cosas van cambiando muy rápido. A mí me apasiona leer libros, viajar, ver lo que hacen los demás y como lo hacen y es muy enriquecedor. Para evolucionar tienes que estar formándote constantemente.

***¿Qué consejo le darías a tu hija el día de mañana, si decidiese emprender una aventura empresarial?***

Si el día de mañana mi hija me dice que quiere montar un negocio, tengo para darle muchos consejos. Empresarialmente, me ha pasado como mi vida profesional. Muchas positivas y muchas negativas. Es el máster de la vida. Cada día aprendes cosas diferentes a nivel empresarial y vas buscando un lenguaje, una manera de trabajar. Te caes muchas veces, pero te vuelves a levantar, y debes tomártelo en positivo para no volver a tropezar en la misma piedra. Intenta que no sea en la misma piedra, que sea en otra distinta y aprende de ello.

***¿Es más importante la idea o el capital?***

La idea y el capital son ambas importantes. Pero hay que tener equilibrio. Intenta crear ideas que con capital financiero saquen beneficio. Ahora, a alguien que se dedica a la creatividad, como yo, necesitas tiempo para darte cuenta de esto. La creatividad no debe tener límite, pero lo tiene marcado por el aspecto empresarial. Esto tienes que asimilarlo aunque no te guste. Si la idea no es rentable, acaba muriéndose.

***¿Se pueden hacer negocios con amigos o familiares?***

Creo que es difícil hacer negocios con amigos. Creo que es difícil hacer negocios en todos los sentidos. Nunca lo haría con familiares o amigos. Si la palabra negocio es difícil, la palabra dinero lo es más. Por eso lo separo de mi vida familiar. Al principio, antes de empezar mi vida empresarial, pensaba “qué fácil es montar un restaurante y ganar dinero. No entiendo como la gente no lo hace más”. Y hoy te digo todo lo contrario. No entiendo que haya negocios que funcionen con lo difícil que es. Tiene un mérito impresionante el negocio que funciona y es rentable. Es súper complejo; hay un montón de matices que pasan, más en la restauración, que pasan para que eso pinte en verde, por que lo normal es que pinte en rojo. Y a veces en rojos, amarillos y verdes. Y tienes que ir jugando con ese semáforo financiero.

***¿Qué importancia tiene el equipo en una empresa?***

El equipo es vital para todo. Es mérito tener un buen equipo. Yo soy cocinero y todo me llega de una manera colateral, y al final es tu empresa. Y le tienes que prestar más atención de la que tú quisieras. Intentas buscar un equipo financiero que se dedique a eso y así tú puedas preocuparte de lo tuyo. Es lo que he buscado estos años: Un compa-

ñero de viaje a nivel financiero que pueda enseñarme el equilibrio los sueños que tengo y la realidad financiera del negocio. Alguien que te diga “de aquí no podemos pasar” y yo tenga que ser muy creativo para no pasar de ahí.

***¿Cómo sería tu modelo de emprendedor?***

Un tío con ganas, con un sueño y con ganas de pelear por él. Cualquiera persona con una buena idea puede llegar a realizarla. Cualquiera que sea creyente en lo que hace y luchador puede hacer que su idea se lleve a cabo.

***¿Qué valor buscarías en un joven a la hora de contratarlo?***

El talento está en la parte creativa, pero también está en la pasión que tengas por conseguir tu sueño. Lógicamente, si tuviera que buscar a alguien joven, que yo todavía lo soy, buscaría a alguien que crea en lo mismo que yo. Hagamos feliz a la gente pero manteniendo el equilibrio del que hablábamos antes, cerca de esa valla que nos permita ser creativos pero rentables. Buscaría alguien que entendiera eso, que no es fácil. En un ámbito profesional que se dedique a la creatividad, entender eso no es sencillo. En otros ámbitos, la gente tiene más clara la rentabilidad, pero en la alta cocina no es así. No por ser más creativo vas a ganar más dinero. Buscaría a la gente que entendiera que hay que tener una rentabilidad. Lo que no es rentable, no se puede hacer.

”

VIDEO TIMELINE



**Zaryn Dentzel**

TUENTI



# FICHA PERSONAL

1. **Nombre:** Zaryn.
2. **Apellidos:** Dentzel.
3. **Año de nacimiento:** 1983.
4. **Lugar de nacimiento:** Santa Bárbara, CA. USA.
5. **Lugares donde has vivido:** USA, Spain.
6. **Estudios:** Bachillerato.
7. **Edad a la que realizaste tu primer negocio:** 21 años.
8. **Edad a la que creaste tu primera empresa:** 23 años.
9. **¿Antes de emprender, trabajaste por cuenta ajena?** Yes.
10. **Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**

I worked in our family business (art&craft), was a windsurf instructor, built wooden houses, worked in a legal firm, and worked at the United Nations.

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

It was not something planned. It came naturally.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

It was not a mistake. Essembly, a project in which I was involved, was a failure in terms of success, but I learned a lot and it was very useful for creating Tuenti later on. We created a type of political social network for handling social and political causes, but at that point, there were not any general social platforms for promoting activism yet.

**13. Un acierto:**

Starting TUENTI.

**14. ¿Cómo te definirías a ti mismo?**

I am a normal person, and what makes me happy is to forge ahead with my work and be surrounded by all my team, who are actually friends with whom I share everything, both in and out of the office. I go to work every day, go to the gym, and in my spare time I am usually surrounded by people who really care. I am a realist but I think the future is full of opportunities. You just have to take advantage of them.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que esta estudiando y que no ve claro su futuro?**

What happens in the future is up to you. Follow your dreams. If you have an idea, do not give up. The future is full of opportunities. You just have to take advantage of them.



FICHA EMPRESA

1. **Nombre de la empresa:** Tuenti [www.tuenti.com](http://www.tuenti.com) [app.tuenti.com](http://app.tuenti.com)  
[www.Tuenti.com/movil](http://www.Tuenti.com/movil)

2. **Año de creación:** 2006

3. **Sector:** Social Network/MVNO.

4. **Ámbito de desarrollo:**

On-line

Off-line

Ambos

5. **Capital inicial (orientativo):** -

6. **Nº de socios iniciales:** 4

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

7. **Target:**

All, up to 80% of activity comes from people between 14 and 35 years of age.

8. **Número de empleados:** 250

**9. Mercados en los que está presente:**

Mostly in Spain, but our apps and web are open globally and translated into 12 languages.

**10. ¿Qué problema soluciona la empresa?**

It is the simplest way to share experiences with the people that matter, right now.

**11. ¿Cuál es su producto/servicio/funcionalidad estrella?**

It is a multi-platform that integrates a social network and instant messaging.

+ MVNO (Mobile virtual network operator)

**12. ¿Cuál es la “magia” de la empresa?**

Innovation, relevance, privacy.

**13. Hitos, hechos clave, en la creación y desarrollo de la empresa:**

- 2006: Launch of Tuenti
- 2007: Reaches 300,000 Users
- 2008: Number 1 social network in Spain for page views
- 2009: Launch of the first Tuenti mobile applications. Tuenti is translated into English, Galician, Catalan and Basque. It began selling advertising.
- 2010: The team reached 100 people. Telefónica becomes strategic partner and major investor.
- 2011: 10 million registered users. Barcelona office opens.
- 2012: Launch of the first social mobile operator market: Tuenti Móvil.
- 2013: 15 million registered users. New Tuenti, including Messenger,

the new Tuenti multiplatform (web + apps) in 12 languages. Tuenti Móvil reaches 200,000 clients. We launch Zerolimites, service integration of new Tuenti and Tuenti Móvil.

#### **14. Proyección de futuro:**

We are continuing to innovate the world of social communication and telecommunications, with strong services and products that integrate the best of both worlds.

# Zaryn Dentzel

Entrevista realizada el 1 de agosto de 2013.

04:00 p.m. Madrid. España

Lugar: Sede central de TUENTI. Edificio Telefónica.



*In your book “El Futuro lo decides tú” you describe a very interesting vital journey that starts when you were pretty young. How did you decide to become an entrepreneur?*

I think that the entrepreneurship is not a decision that you make, you don't decide one day to be an entrepreneur. I think it's... there's a certain set of attitudes and perspectives that you have and that are reinforced throughout your experiences in life, that I think take you along a path where eventually you start a company and I think that, you know, certainly in my case, in my story... I started out and I never imagined I wanted to actually be an entrepreneur, I never imagined I actually wanted to start a company. I always tried to do things that were interesting, I tried to have new experiences, challenging experiences where I learned as much as possible, where I put myself into different situations, where, I wasn't necessarily comfortable, where things were new, where, I was having different ideas clash, and I was learning a lot. And I think, it was those experiences and putting myself in those uncomfortable situations that created the foundation that really formed my approach to business, which was to create something that didn't exist and to do it better. That's ultimately why I became an entrepreneur, because business was just like many other experiences I had, where I wanted to try something new and different.

*Could you give us some examples?*

I remember when I was 14, the plan was to go to high school like everyone else. In Spain, it was the 4<sup>o</sup> de la ESO, that was the school year, and I just didn't want to do what everyone else was doing. I wanted to do something different and I knew that

Spanish was important, being an American growing up in California, we are constantly speaking Spanish, we have Mexico nearby and I wanted to learn different languages and to be exposed to different cultures, I thought, well, I'm going to go for it, I'm going to go to Spain for a year, I'm going to learn Spanish, I'm going to learn a different culture. It wasn't easy, it was hard. I left my family for a year, it was scary, but I learned a tremendous amount and when I came back to the United States, a lot of my friends had never left the country before. They've never gone and had an experience like that, they hadn't been out of their comfort zones. I'd been so outside my comfort zone that it seemed normal to me, right? and so I think coming back to the United States and going to college, I applied for some scholarships so I was able to go to Africa, to Namibia and do a study on endemic species, diversity, studying different birds species and how, land redistribution was affecting them. Later, I was able to go work at the United Nations as an intern. I was able to do all these different experiences that weren't part of the kind of normal plan for the normal American college kid or American high school kid, but I thought it was interesting, I thought it was a challenge and I did it. And having created a business, I looked back on the experience, I look back on, the decision of having come to Spain when I was 14 or 15. I look back on the decision of having worked at the United Nations to having done all these different things and I see that they were critical for the experience base and for the knowledge and for the perspective that I needed to be able to start my company. So if I haven't done those things, I don't think I would have been able to start my company whether it was my first company, which is a political social network called Essembly, or Tuenti.

*How would you explain your entrepreneurial story to the Spanish students?*

I think what's important is to try to learn from every experience as much as you can and to challenge yourself and put yourself in unique and difficult situations. I got into social networking because I was really interested in politics. I worked in the United Nations. I looked at the United Nations as an idealist entity where thought I was going to change the world. I got an internship there. I applied for this program and got an internship with the UN. I thought I wanted to be a public service employee, I wanted to work at an NGO, wanted to help people. I wanted to change the world through these non-governmental organizations. When I got to the UN, I had my suit on, I worked at the Secretariat building in New York and I would go in there everyday and I would try my hardest to learn and participate. And what I learned was that the organization was completely broken, that it couldn't do anything, and so instead of saying Ok, well this is broken, that's how it is, I'm just going to participate in this broken environment, I said, how could we use technology to try to solve some of these problems, how could we do things differently? Some friends and I came up with this idea to create this political social network, right? And so it was through that experience and through seeing those problems with the system that motivated me to look for solutions. Now, I think that understanding problems and trying to find solutions for those problems, whatever it is, is the attitude that you need to bring to life if you're going to be successful. It's the attitude

you need to have if you want to build a company, if you want to be an entrepreneur. It was the attitude, the same attitude that I had, seeing that there was an opportunity and that something was broken at the UN, it was similarly the same foundation when I started Tuenti. I realized that communications needed a next step, that social networking was the next step that we were going to take in terms of how we communicate with people and how we share with people and it gave me the confidence to say hey! This doesn't exist, we need to build it. Whereas a lot of people would tell me: this doesn't exist, what are you doing, you must be crazy, right? Because it doesn't exist so people must not want it. And I believe that people didn't want it because it didn't exist yet. They didn't know that they needed it. So I think that you have to have that attitude that through problems, you find opportunities and solutions, and you have to have a hunger to learn, understand problems and learn from every experience that you have. Some of the most successful people that I know and that I look up to, what's so interesting to me is the way they live their lives, they are learning from every single experience, right? Every single thing they are doing, they are forming a perspective. And they are not letting broken systems or inefficiency or problems around them affect their own ability, their own empowerment, and their own belief that they can persevere and themselves be successful. Even though and maybe because of a broken system, right? So, it is this idea of seeing the problems as opportunities, and I think that is something that is really important in Spain and I think that precisely looking at an environment that's in a crisis. In an economic crisis there are a lot of problems. There are also a lot of opportunities and I think it is important to look at oneself with the sense of empowerment that one can overcome those challenges and create opportunities and that's why I think I have been able to be successful in a lot of things that I have done.



*You created Essembly but it did not work as well as you expected. Do you think it was a matter of right timing? Why did you go back to Marbella? How did you meet your friends?*

I think it is important, that we realized that there are all kinds of opportunities out there and what creates opportunities often are people. People are going to tell you their ideas or they bring a new project and so I think it is really important to seek out and establish friendships with and work with and maintain communication with interesting, intelligent, creative people. Well, I think in general, in life, the more people that are interesting, that are intelligent, that have good ideas that you know, the more opportunities you are going to have, the more cool things they are going to tell you. So, I think the first thing to be successful and create a new project is to know that you are not going to do it on your own. You have to do it with a great team. And the great team is going to start by the people that are around you. You are not going to start a team by creating an ad online looking for a team of people, interviewing people. You are going to start a team by finding people that you know. So the people that are going to be part of the future of the company that you are going to join or that you are going to create are people that are probably already around you. So it is important to seek out and work with and connect with great and intelligent people. And that was something that I've done, had the fortune to know interesting and intelligent people that I was able to bring together to start Tuenti.

*(She asks him to get more personal and to let us know about how he met his friends in Spain, how was it when he came back, etc.)*

Starting a company is not usually a kind of flash of the moment thinking: wow this is something, let me sit write it down and do a business plan. I had a different social network which was Essembly, it was a political social network and we were trying so hard to make it work, we were trying so hard to get people on the network and at some point I realized that the underlying technology of the social network work itself to help people communicate was very powerful. And we were so obsessed with trying to leverage that technology for political action that I think I kind of overlooked how important social networking actually was as a core technology. At that point in time, there was kind of like a war of social networks going on, so MySpace was pretty big, Hi5, you know, the list goes on and on, there were tons of social networks and not very many of those social networks were focused on "real people" information, right, so one of the things that I understood early on, was that having real people with real profiles and real friends was the key to having a great network, because the social network's value isn't about the profile, it's about getting a really good network of relationships and allowing people to see information about what's going on with people that's relevant to them. So, what I realized was, all these networks were becoming very impersonal, everyone was adding all their friends and so, I thought, wow, what am I doing creating this political social network? I am going to create a really relevant private social network. And at that

time, there was so much stuff going on in the United States (that) I thought: Uhhmm why not create it in Spain? You know, I was in Spain, I know the Spanish market. It's less crowded, right. The Spanish speaking world is enormous, you know, what if I could create the most relevant Spanish language social network. I've lived in Spain before, I know some people there, let me call them up and see if we could do this. And I called up one of my friends there and I said "Hey!", I'd already told them about what I was doing and they knew about my company. I said yes, I'm doing that stuff but like, I want to do this in Spain. So, I started talking to one friend, talked to another friend, got one of my programmer friends to start working on it, you know, you start talking to all of your friends, talking to all the people that you know, asking them what do they think. Some people thought it was a good idea, most people thought it was a bad idea, and this is in 2005. Things kind of came together and it got more and more clear to me over the months that this is something we need to do and so we put a plan together. We went out and raised some initial funds to help finance the project and we started it. That was back in 2005/2006 and it was a different world back then.



*Could you tell us about any difficult time that you went through when starting your business?*

I think there are always difficult times, right, I think there are always ups and there are always downs, and I think that what marks the successful entrepreneur a lot of times, I think, is being able to, when things are really good, bring it down, you know, and when things are really bad, kind of bring it up. I think that ability to kind of control yourself and not allow the bad to get you, and not allow the too good to get you because the reality is probably when things are bad, they are about to get good, you know, so things aren't that bad. You shouldn't be too worried if you are doing things right. And often times, when things are good, you don't want to get too cocky 'cause things might be about to get bad, right? But I think there are lots of things that are difficult, I think that one of the difficult

things about a company, in general, is that companies are a group of people, and people are very complicated. It's difficult to deal with people and I think the personal relationships, when you work really hard on something for a really long time, it is the personal relationships that become challenging. The company grows and not all the people can grow with the company because some people are able to change their role, they are able to evolve, they are able to do different things, they are able to learn new tasks, but other people they are really valuable and critical at a certain stage of the company, but they are not able to evolve, and they are not able to change. I think understanding the people and dealing with the people issues can be really challenging because they can get really personal and really difficult. Friendships can be won and lost. So I think that people management is a difficult part of a new company as well as keeping the lights on and keeping the financing coming in. I remember times when we were running out of money every single month and I was literally getting loans from friends, you know, to keep the doors open, you know what I mean, so, to keep the servers on month by month, we're running out of money. Because we were successful, we had to spend all our money on servers, all the money on electricity and it's that success that almost killed us. But, I think, the most important thing is managing the ups and the downs.

*How important is overcoming failure in business?*

I think that failure is the opposite side of success and it's a coin on one side is failure and on one side is success. And there is no one that's been really successful who hasn't failed a lot, you know. If you follow tennis, or soccer or baseball or basketball or any of these sports, it's like, who is the best tennis player, who is the best basketball player, free throw and it comes down to who is the tennis player who hit the most balls, and who is the basketball player who did the most free throws and the tennis player that hit the most balls a lot of those balls are going out of the court, right? But, you know, only because they did it so many times, they're able to be great at it. And it's the same in business, unless you try something and fail at it, you are never going to be successful. The person that's trying most is going to be successful, you know, and you are going to get better and not fail because you failed so many times. And failure is part of success. And you need to know how to manage and control it. But, you can't have success without failure.

*What would you say it was your biggest failure that in the end turned out to be your biggest success?*

When I look at the history of the company, I don't see like a lot of big things, I see a lot of little things. Like tons of decisions, you know, in the last 7 years, 8 years of the company, I had to make millions of decisions everyday, I had to make a decision, is this or is that? I think it's full of failures and it's full of successes and honestly, I have no idea, you know, when I go back I couldn't tell you, which decisions were successful, which decisions were a failure sometimes. But I think it is really important to have taken

a lot of decisions. I think the decision to move forward to be positive, to do things is the most important thing. So the biggest failure I don't know, I think there are a lot of little things. I think there are a lot of things that we can do better, certainly, but we just need to constantly learn better.

*Where do you find talent? What talents did you look for in your partners and the people working for you?*

I think talent, intelligence, creativity, they're not things that you can make a rule and have a system and measure. It's difficult to measure and gauge exactly. Because different people are better at different things and there are different types of talents, different types of intelligence. And the best finance guy is going to be measured and evaluated completely different from the best designer or the best programmer. I think the most important way to assess and to bring in great talent is to start with great talent. It's to have a bar that is extremely high. To start a company with DNA, built around excellence, to only find and seek out people that are trying to be the best at what they do. There are people that are really really good at what they do, but they are humble and they want to get better at what they do; there are people that their greatest quality isn't what they are, it's their ability to be greater, their ability to learn, their ability to evolve, I think those are some of the most important skills. One of my friends, that I hired really early on the company, didn't even know how to program and now is one of our best programmers. And so, over 7 years, he's taught himself how to program, so I think the ability to learn how to learn is the most important aspect of talent.

*What would you tell a teenager who wants to become an entrepreneur?*

I think that the first thing I'd say is there are a lot of examples of entrepreneurs. And these people have done these amazing things, have created these amazing companies and they are just exceptional people. And I think when someone has done something exceptional it is really easy to frame who they are and what they've done as being exceptional, right? And when you look at the points of their history and what they've done and you take out the great parts of what they have done and you frame them as successful and exceptional individuals, I think that you know great people that have been really successful who are just normal people too. I think that's important to understand. From my experience living in Spain, I think there is an attitude that young people have attitude that they can't create great things, they can't do things, they shouldn't risk things and I think there is this attitude that, you know, we need to depend on the State or we need to depend on the government. I think there is a need for young people to feel more empowered. I think that the most important thing for young people is to understand that I am a normal guy, I went to 4º de la ESO en Extremadura in a little classroom in Cabeza de Buey, and I was in that class all day, doing the same courses that everyone has to do in Spain, but from that classroom I was able to myself build and control my own future and now I am here and I have my own company and I am able

to do really interesting things because I took the responsibility upon myself to control my own future. I went and learned Spanish, I taught myself, you know, a lot of different things. I surrounded myself by great people, I learned from a lot of different experiences and I went out and failed a lot and I tried a lot of different things until I was able to successfully build a company. I think it is really important if I was 15 today and I was Spanish a young Spanish kid, I would go on line on my computer, on my iPad, on my phone, I would teach myself English, I mean fluent English, I'd teach myself skills in design, programming a language, even if you don't want to be a programmer, just learn how stuff works, have a curiosity, educate yourself and I wouldn't depend upon anyone else, I would do everything on my own. I think with the internet today a 15 year old, a 16 year old, any young kid today can teach themselves right?, They can teach themselves and they can put their future into their own hand. That's what I would do if I was 15.

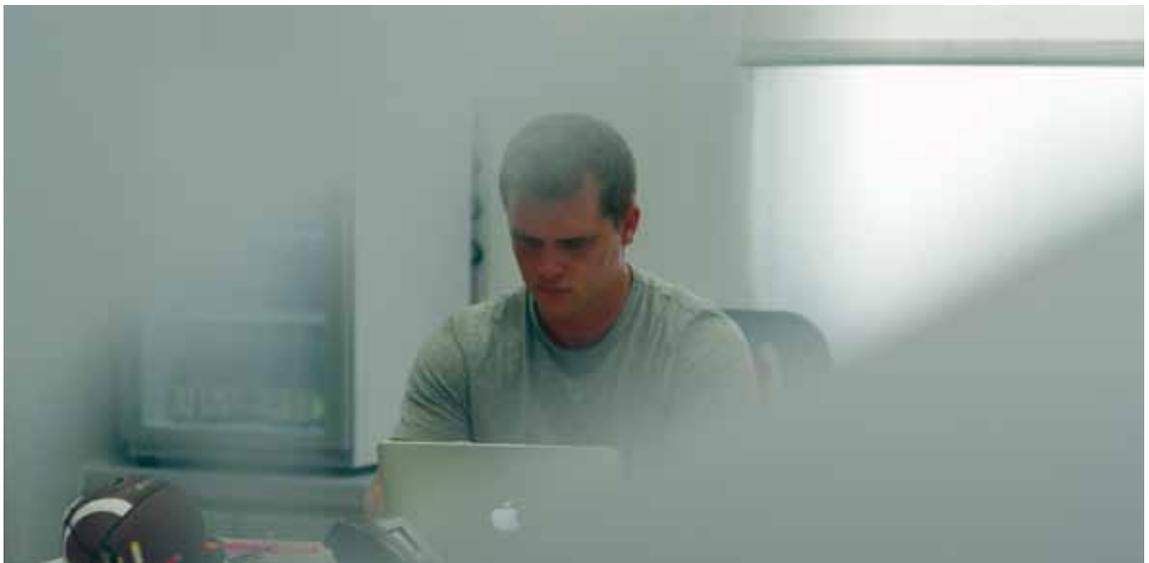
***Could you describe us how were the beginnings of Tuenti?***

Before we even had an office, you know we go and work at Starbucks, we'd be sitting there drinking coffee, we'd getting free wifi. You know, we didn't even have an office, you know and we worked wherever we could, all day, all weekends, we worked in friends' houses, then we got our first office we thought it was amazing, "Wow! We have an office, we're so cool! This is a company." It wasn't the greatest office, pretty ghetto, it was a mess, we were a mess, you know, and we lived in a place, Red Bull cans everywhere, we had a couch where we sleep on. It was your typical kind of startup environment, but the company was everything and we practically lived in the office and that's how you get stuff done. I think that's how you create a culture for the company as well, getting people that really care about the company and they come in and work all day and all weekend and do that for a really long time and people don't do that because it's a job, people do that because it's a project that they love, that they are challenged and motivated by and that was what is was like for us and that's what still is for us. I think it is important to look at your job as something that motivates you and it's exciting because if it motivates you, you are willing to make those sacrifices.

***Could you give us a list of 3 key moments in your life that led you to what you are today?***

I think a really formative experience for me was when I was 14 years, 15 years old and I moved to Spain for a year by myself as an exchange student and I remember getting on that train in Atocha and going to Cabeza del Buey and I remember stepping off that train thinking "What did I get myself into here?" That was a different era and I remember I went to the telephone, cabina, de cabina telefónica – the telephone booth, and I called everyday "Oh, this is horrible" you know? I think that going through that experience was very formative for me. When I was in college, I changed universities my first year. I started out, I went to UC Santa Barbara, it's like 25,000 students, a very large school and I was just one among 25,000 and I wanted to do a lot of stuff, but it was

so big that I didn't even know where to start I got really good grades and I transferred out, I said, "I am not happy in this university." I transferred to a different university, to Occidental College in Los Angeles. It is a very small school, like 1,600 students, so I went from 20,000 to 1,600 students. And I think that was a really important decision, because I went from being one person among 20,000 to being one person among 1,600 and so, at that new school, I was able to engage in so many more opportunities and I was doing all this stuff that was really new and different to me. And I think that was formative and also going to the UN, going to Africa, meeting some of the people, I have friends, that I met at University that work here with me at Tuenti.



And then thirdly, I think the third kind of decision, in terms of what was the most formative, it was probably when I graduated college, I was so lost, I had no idea what I wanted to do, I was 21 years old. I studied a bunch of different stuff and I had no idea what to do. And I was like "wow, everything I did in my life was to prepare for graduating from college, and going and working and getting a job, but I have no idea what I wanted to do. And I thought I wanted to be a lawyer and so I was studying for the LSAT which is this test that you have to take in the US if you want to be a lawyer and I was the worst student ever. It was the most excruciating experience that I ever had in my life. And I remember taking the test and I just remember being a total idiot. It didn't work, my brain didn't work, I couldn't do it. It didn't make sense to me. I wasn't going to be a lawyer. And I was destroyed, I thought to myself, "Wow, I'm so stupid, I'm not very good at this, what am I going to do. If I am not a lawyer, how am I going to be successful." Because I had it in my head that I needed to do that. "Maybe I can be a lawyer and I can be successful and then I can do politics or something." And it was at that point of failure that I started talking to another friend of mine from college and then we decided, "Hey, let's do this internet company that we've been talking about for a while." I move down to LA; I was in Santa Barbara I moved to LA and I was sleeping

on his couch for a few months making no money and I just said, “you know what, I am going to go for it, let’s do it the internet.” That was in 2005 when we decided hey I want to get into the internet, I am going to do this. And it came out of that failure, trying to do law, and deciding to go into the internet was the best decision I ever made. And I couldn’t be happier! So, I think it is important to understand that when we are in a complicated time, we might be just around the corner from making a “really” and great decision and doing something exciting and interesting.

”

VIDEO TIMELINE



# **FRACASO Y CRITICAL THINKING**

# **Antonio Ruiz Gimenez Jr.**

**P3 GLOBAL MANAGEMENT**



# FICHA PERSONAL

1. **Nombre:** Antonio.
2. **Apellidos:** Ruiz-Giménez Úbeda.
3. **Año de nacimiento:** 1984.
4. **Lugar de nacimiento:** Madrid. España.
5. **Lugares donde has vivido:** Madrid, San Francisco, Nueva York.
6. **Estudios:** Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente realizando un MBA en NYC.
7. **Edad a la que realizaste tu primer negocio:** 14 años.
8. **Edad a la que creaste su primera empresa:** 18 años.
9. **¿Antes de emprender trabajaste por cuenta ajena?** Sí.
10. **Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**  
Fondos de inversiones, industria textil, discotecas, vendedor de producto de juguetería, de seguros. Todo lo que se viera como una oportunidad.

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

Posiblemente las veces que todo el mundo me dijo que era imposible. Cuanto más se me cuestionaba, más ganas me daban de seguir adelante para probar que si se quiere, se puede.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

Unos cuantos ligados a mi falta de preparación y formación. Y no haber dejado asesorarme adecuadamente por quien debía y podía hacerlo. Sin duda de los errores se aprende y mucho.

**13. Un acierto:**

No parar; todo es posible.

**14. ¿Cómo te definirías a ti mismo?**

Un luchador.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que está estudiando y que no ve claro su futuro?**

Que no deje de hacerlo. Que se prepare a fondo y luche por un ideal. Cuanto más y mejor formado esté más fácil le será luego alcanzar las metas que se proponga. No hay que tirar la toalla, y luchar por lo que él considere. Si tiene una idea, un proyecto que no lo abandone. Que se deje asesorar y aconsejar. Y que ponga todo el empeño en lograrlo.

**16. ¿Eres feliz?**

Lo soy. Y siempre tengo presente que la felicidad no consiste en hacer lo que uno quiera, sino querer lo que uno hace. Hay que ilusionarse cada día y poner todo el empeño en lo que se hace.



## FICHA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: P· Global Management Inc.

2. Año de creación: 2011

3. Sector: Inversiones en infraestructuras.

4. Ámbito de desarrollo:

On-line

Off-line

Ambos

5. Capital inicial (orientativo): 15.000 euros

6. Nº de socios iniciales: 3

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

7. Target:

-

8. Número de empleados: +20

**9. Mercados en los que está presente:**

Estados Unidos, América Latina.

**10. ¿Qué problema soluciona la empresa?**

P3 GM, está en el negocio de asociaciones público-privadas con municipalidades alrededor del mundo para maximizar sus infraestructuras.

**11. ¿Cuál es su producto/servicio/funcionalidad estrella?**

Kioskos digitales, smart parking, smart lighting, programa de bicicletas.

**12. ¿Cuál es la “magia” de la empresa?**

Este tipo de propuesta nunca se ha realizado antes desde una perspectiva de contratos de larga duración.

**13. Hitos, hechos clave, en la creación y desarrollo de la empresa:**

Estamos tratando de romper el status quo. Traer Facebook a las calles. Permitir interconectividad entre la infraestructura de las calles y las personas. Una motivación única.

**14. Proyección de futuro:**

Seguir creciendo como empresa. Y llevar este proyecto a España.

# Antonio Ruiz-Giménez Jr.

Entrevista realizada el 21 de agosto de 2013.

09:00 a.m. NYC. USA

Lugar: Sede central de P3 GLOBAL MANAGEMENT INC.



*¿Qué hace que un chaval de 13 años se ponga a organizar la noche madrileña y acabe teniendo una de las primeras redes sociales?*

Un amigo me dijo que tenía mucha capacidad para atraer a gente. Me llevó a una de sus discotecas y yo empecé a llevar a mis amigos. Yo tenía 13 años. Mi amigo me dejó su DNI (de los antiguos con la fotografía en blanco y negro, tipo fotocopia) porque decía que me parecía a él. Yo iba con su DNI para poder entrar en las discotecas, cuando la entrada se permitía a partir de los 14 y 16 para poder beber y con 18 era la edad para las sesiones de la noche. Estas sesiones para más jóvenes empezaban a las 6:00pm. Así que empecé a traer mucha gente a las discotecas, conocí a su jefe; su jefe me contrató a mí; luego conocí al director de la sala y así sucesivamente. Me fui metiendo en diferentes discotecas. Así comencé.

En el año 1999 o 2000 todo lo de Internet acababa de empezar. Unos amigos míos tenían una página web que se llamaba “SonRumores.com”. Ellos estaban centrados en otra compañía en ese momento. A mí se me ocurrió comprarles el dominio, algo que no era habitual en esos años. Nadie tenía la mentalidad de comprar estas “cosas”. Les compré la página. Ellos ya habían hecho un trabajo previo en ella. Y yo aproveché mis contactos en discotecas y mi manera de hacer las cosas en ese momento para coger esa página y llevarla al siguiente nivel, empezar a expandirla y demás. En ese momento teníamos el control de todos los colegios mayores, universidades en lo referido a las discotecas. Hacíamos fotografías de chicas y chicos guapos y poníamos un foro para que la gente empezara a comentar. Y así fue como empezó todo el tema de “SonRumores”.

Hay que estar con los ojos muy abiertos siempre para que, cada oportunidad que venga, aprovecharla. Es más, en aquel momento yo no tenía ni idea de Internet y todo el mundo decía que eso era una moda que acabaría pasando.

La cuestión era que en ese momento, no había forma de hacer dinero directamente desde Internet. La única manera en la que yo podía hacer dinero era trayendo a gente a discotecas y que las discotecas me pagaran por organizar fiestas o por traer a gente y vender entradas. Esto me ayudó a fomentar mi capacidad de mover masas en diferentes sitios. Pero yo no sabía que tener una página web y crear una especie de red social iba a llevarme a desarrollar el siguiente negocio.

### *¿Cómo viste la oportunidad de negocio para dar un paso más?*

En aquella época empezó una moda en Madrid: nacían marcas de ropa desde gente que no sabía nada de ropa. Salieron marcas que en su momento fueron súper famosas como Bloom o El Niño, o Bolonia, que eran marcas muy locales de Madrid. Aquellas marcas se pusieron en contacto conmigo para pedirme un espacio en mi web para publicitar sus marcas por una tarifa al mes. Analicé el espacio que tenía en la web para incluir marcas. En esos años no existían las herramientas que existen hoy para controlar el número de impresiones por banner ni nada de lo que hay hoy. En aquel tiempo era simplemente un banner estático y en la web me cabían tres marcas y ya tenía ocupado todo el espacio. Les dije “¡Ok, perfecto!”. Me querían un montón porque me daban ropa, me hacían regalos y tal, yo les promovía en las discotecas en las que trabajaba. Lo que ocurrió con eso fue que al publicitar esas marcas en la web, la gente empezó a generar una demanda. Fue entonces cuando me dije “si ellos crean esta demanda y las marcas están creciendo a través de mis contactos, voy a crear algo nuevo”.

Con un amigo, se nos ocurrió que nosotros podíamos crear también una marca de ropa que no existía. Nos fuimos al atlas mundial y buscamos el lugar más recóndito y alejado del mundo para que estemos seguros de que nadie irá a chequear si realmente estamos ubicados allí. Elegimos Australia. Buscamos nombres de playas y ciudades, y encontramos un lugar que se llama “Caboolture”, una ciudad pequeñita al norte de Brisbane y nos gustó. Creamos un par de logos y sin siquiera tener las camisetas, colocamos un par de logos en mi página web. Entonces, como yo controlaba también los foros de la web y podía poner y quitar contenidos (algo que entonces no estaba regulado y se podía hacer, pero que hoy en día no porque todo está regulado). Yo empecé a crear conversación en torno a la nueva marca y a crear demanda.

Decidimos crear una historia detrás de las camisetas. Establecimos la fecha ficticia de creación en 1977 porque quedaba muy chulo en las camisetas. Y desarrollamos una historia en torno a la marca. Yo tenía 17 o 18 años. Contamos que nosotros habíamos traído la representación de esta marca australiana a España y eso mismo era lo que yo contaba a todo el mundo. Con el dinero que recaudamos en una de las fiestas de

nochevieja, hicimos 200 camisetas en Vallecas. Compramos camisetas de Fruit of the Loom, les cortamos la etiqueta, hicimos tres o cuatro diseños de camisetas con logotipos y las estampamos en una estampadora de Vallecas. 100 de esas camisetas las regalamos a gente popular de Madrid, a las personas que trabajaban conmigo en “SonRumores”, a los relaciones públicas de las discotecas... Y las otras 100 las dejé en el maletero de mi coche. Así empezó “Cabool” y así empezamos a vender y a vender y a vender... Y a crear demanda.

Cuando la marca de camisetas empezó a crecer me desligué de “SonRumores” y me centré el negocio textil.

Fue en este momento cuando me fui a Damasco por primera vez (2003).



### *¿Cómo fue tu llegada a Damasco con esa edad?*

Nosotros llegamos a un punto en el que nos convertimos en el mayor cliente de nuestro proveedor de Vallecas. Empezamos a explorar otras opciones de producción. Sólo teníamos camisetas en ese momento.

Hubo un antes y un después de la marca, que fue cuando contratamos a una persona experta en comercialización, que traía un equipo de vendedores consigo. Le convencí diciéndole que era una marca australiana. Mantuve mi postura de la marca australiana durante años.

Llegó un momento en que la marca empezó a crecer y crecer por toda España y posteriormente en Europa. Mi contable me dijo “tengo un cliente que es un Sirio que tiene un montón de producciones y clientes españoles. Deberías ir a verle. Maneja negocios

de millones de euros”. Me consiguió una cita con él en Madrid. Nos sentamos a charlar con y le entusiasmó mi energía y la historia de cómo había comenzado el negocio.

Me dijo que lo mejor iba a ser que le hiciera una visita de unos días en Siria para ver in situ sus centros de producción, los materiales que él utilizaba, etc. para poder decidir si quería hacer negocios con él.

Explicar a mis padres que me iba a Damasco tuvo su aquel. Claro, yo era muy joven, pero finalmente fui. En principio íbamos para cuatro días, pero tuvimos que quedarnos una semana, ya que los cuatro primeros días los pasamos enfermos con gastroenteritis. Después de aquella visita, decidimos empezar a producir nuestras camisetas en Damasco con este señor.

La producción empezó a crecer. Y nuestro proveedor Sirio nos ofreció comprarnos la empresa.

En ese momento aprendí que no lo sabía todo. Yo creía saberlo todo... pero en los negocios las cosas no son así... Uno no sabe todo... hasta que lo aprendes. Me encontré con que tenía importantes problemas de financiación del negocio con bancos y tuve que tomar la decisión de vender la empresa a este socio sirio. Yo me convertí en jefe de producción y por ello viví en Siria de forma intermitente entre España y Siria.

### ***¿Qué importancia tiene el fracaso empresarial en la trayectoria de un emprendedor?***

¿Un fracaso empresarial? ¡Creo que podría escribir varios libros sobre mis fracasos empresariales a lo largo de mi vida! Yo me he equivocado muchísimas más veces que las que me han salido bien las cosas.

Por suerte o por desgracia, desde niño he sido una de esas personas que necesita vivir las experiencias en primera persona, incluso cuando me advertían de que era mejor no hacerlo.

Por desgracia, no escuché a la gente que tenía a mi alrededor porque creía que todo el mundo estaba equivocado.

Por ejemplo, consideraba que me estaban forzando a estudiar cosas que no me interesaban, que me estaban haciendo perder el tiempo! Hay que tener en cuenta que empecé a ganar dinero desde muy pequeño (13 años) y pensaba... “si tan joven tengo esta capacidad para ganar dinero... ¿para qué necesito ir al colegio?”. Yo el colegio lo utilizaba como un medio para un fin: comercializar mis fiestas. Para mí ir a clase era aburrido. No había ninguna que me gustara más que las demás...

Si hubiera escuchado más, si hubiera prestado más atención a mi alrededor y no hubiera creído que ya lo sabía todo, habría hecho las cosas de otra manera. Muchas de las prácticas que tengo hoy son fruto de haber aprendido a través de las bofetadas que me he pegado a lo largo del camino hasta aquí.

### *¿Podrías darnos un ejemplo de algo que hiciste que no volverías a hacer?*

¿Qué no volvería a hacer? En primer lugar, no volvería a involucrar a mis padres en todas mis historias. Corre tus propios riesgos. Arriésgate como emprendedor, pero no involucres a las personas de tu alrededor porque no es justo para ellos.

En segundo lugar, creo que es muy importante, como emprendedor, escuchar a las personas que tienes alrededor. Yo tuve la suerte de contar con gente bastante mayor que yo a mi alrededor que trabajaban para grandes multinacionales en departamentos financieros... Me solían aconsejar, pero yo pensaba “pero este tío qué sabrá, si es solo un contable de una multinacional... Él qué va a saber si yo estoy creando una multinacional yo solo”. Parecía llevar la rebeldía por bandera. Como diciendo “si tú me dices que tengo que ir por aquí, entonces voy por el lado opuesto y además te voy a demostrar que tú estás equivocado”. Esta actitud no beneficia a ninguna de las partes. Ojala hubiera escuchado más en esos momentos. Para mí, fracaso es sinónimo de no escuchar.

### *¿Qué pasó con Cabool?*

Llegó un momento que por mi falta de formación o por desconocimiento financiero de los negocios, me encontré con una empresa totalmente endeudada con los bancos.

Lo que ocurrió fue que, como en el negocio textil se produce con meses de antelación a cada temporada, eso requiere desembolsar grandes cantidades de dinero sin saber cómo va a ir la venta de esa producción en la temporada siguiente.

Por un lado, la empresa seguía creciendo y el dinero se reinvertía en la empresa. Pero llegó un momento de crisis en la empresa. Todo el mundo consideraba que estábamos triunfando porque teníamos muchas tiendas, muchos clientes... Pero llegó un momento en el que no podíamos abastecerlos.

Mi socio sirio me tranquilizó y me dijo que él se encargaba de todo. Me consiguió financiación y me dijo que no hacía falta que le pagara por adelantado sino con lo recaudado por ventas. Ahí perdí las riendas de mi negocio. Mi socio creó una nueva empresa, la cual recibía todos los beneficios de la anterior, mientras que esa anterior seguía con todas las deudas. En resumen: un desastre. Vivía en Siria, tenía problemas financieros, no dormía porque al ser Damasco una ciudad con población mayoritariamente musulmana (sólo un 13% es cristiana), tenía que controlar la producción en fábricas que se regían por el calendario musulmán y otras por el calendario cristiano. En definitiva, que

trabajaba 24 horas al día, 7 días a la semana, sin casi dormir. Llegó un momento que el estrés producido por todo lo que tenía que hacer me sobrepasó. El 3 de diciembre de 2006, yo tenía 22 años, me llevaron al hospital y me dijeron “tenemos que operarte en los próximos 30 minutos. Si no, vas a morir”. Así, tal cual. Ahí fue cuando me di cuenta de que algo había hecho mal. Por un lado sentí alivio. Pensé que si me moría al menos no tendría que lidiar con todo lo que tenía entre manos. Pero lógicamente no fue así. Fue muy duro llamar a mis padres y contarles la situación en la que estaba. ¡Incluso trajeron a un sacerdote para darme la Extremaunción!

Tuvimos la suerte de que mi tío es cirujano y conocía a un cirujano de Damasco que vino a operarme y me salvó la vida. La cicatriz que me quedó de aquella operación me recuerda cada día que no se puede jugar con estos temas.

Volví a España el 31 de diciembre. Durante ese tiempo que viví en Damasco yo seguía estudiando intermitentemente la carrera de derecho en la Universidad Complutense de Madrid. No iba a clases. Volaba desde Damasco para presentarme a los exámenes y me volvía a Siria.

Cuando volví a España después de caer enfermo, en Enero de 2007, me quedaban todavía dos años y medio de carrera. Según llegué a España lo primero que hice fue apuntarme a todas las asignaturas de Derecho que tenía pendientes (casi la mitad de la carrera). Le propuse a mi amigo que si nos sacábamos la carrera en 4 años en lugar de los 5 habituales, nos íbamos de viaje a aprender sobre la vida. Nos encerramos 6 meses a estudiar. En octubre de 2007 terminamos la carrera los dos. Por fin éramos licenciados, que era lo único que me pedían mis padres: que fuera Licenciado. Para ellos, que yo fuera Licenciado suponía una garantía... Ya tenía algo a lo que agarrarme. Lo cual se ha demostrado que no es cierto en absoluto, ya que es uno de los grandes problemas con los que se encuentran los jóvenes españoles.

Considero que a nuestra generación se nos ha engañado. Nuestra educación se ha basado en una mentira. Nos dijeron: Si te haces abogado, médico, arquitecto... Si terminas una carrera y obtienes tu título, ya tienes la solución a tu futuro. Y no es así.

### ***¿Cómo fue ese viaje que hicisteis tu amigo y tú para aprender sobre la vida?***

Nos compramos un coche destartado en Brasil por \$500. Condujimos con ese coche 35.000Km. desde Brasil hasta San Francisco. Estuvimos en 17 países. Tuvimos que parar en 45 mecánicos, pero fue una aventura de las de nunca olvidar. Tardamos 12 meses en hacerlo. Cuando llegamos a San Francisco nos hicieron saber que el nuestro era el primer coche brasileño que llegaba a suelo estadounidense vía carretera desde Brasil en la historia. Nos dio una enseñanza de vida brutal.

*¿Cuáles crees que son los valores que te han hecho llegar donde estás hoy?*

Determinación, mucho trabajo y la capacidad de motivar a otras personas a creer en mis “locuras”. Es importante saber seguir tu instinto como emprendedor. Si tu instinto te dice que hagas algo, hazlo y si te equivocas, rectificas.

Además creo que una característica clave que tengo es que yo soy mi mayor propiedad: soy lo más importante para sacar adelante cualquier obstáculo, porque lo he hecho. En el peor de los casos tengo la capacidad de llegar de un punto A a un punto B. Ojalá esos valores me los hubieran implementado en mi época escolar, en lugar de casi echarme por ser diferente y querer algo diferente.

Imagínate que cuando empecé con “SonRumores” y la organización de fiestas con 14 años, mis profesores dijeron a mis padres diciendo que yo tenía una red muy peligrosa, que no sabía lo que estaba haciendo y que lo próximo iba a ser empezar a meter drogas en el colegio. Claro, mis padres lo que hicieron fue decirme que me olvidara de todo ese proyecto y castigarme, lógicamente. Si en lugar de eso me hubieran enseñado contabilidad, cómo gestionar equipos, como tratar a la gente, todo habría sido distinto.

*¿Qué ocurre cuando tu amigo y tú volvéis a España?*

Empezamos a trabajar como abogados en el despacho del padre de un amigo. Bueno... En realidad, a hacer como que intentábamos trabajar como abogados. Fue un cambio muy radical. Después de estar 12 meses recorriendo América, nos veíamos en ese despacho...

Pero yo siempre había tenido el sueño de ir a Estados Unidos a estudiar un MBA para poder aprender en una universidad sobre todos los errores que yo había cometido en mi carrera de emprendimiento. Así que empecé a estudiar para que me aceptaran en una universidad americana y a preparar todas mis solicitudes. Decidí intentarlo en Nueva York, así que envié solicitud a todas las universidades grandes de Nueva York: Columbia, NYU, Yale... Y también me apunté a Baruch College. Me contestaron de todas las universidades diciéndome que les parecía un chaval muy interesante, pero que era demasiado joven para sus programas. Me decían que lo intentara de nuevo en tres años, y que seguro que me admitían.

La única universidad que me contestó positivamente fue Baruch College que me dijo que me concedía una entrevista personal. Fui allí a NYC. Me dijeron que aunque sus masteres eran para gente mayor que yo, mi experiencia lo compensaba... Pero que los resultados del examen no eran lo suficientemente buenos para entrar (470/650 de puntuación mínima que piden para entrar en una universidad americana) en su universidad.

Por otro lado, en ese momento yo había empezado una nueva aventura empresarial. Había empezado con un fondo de inversión y por eso, aunque mi gran sueño era estudiar ese MBA en Estados Unidos, no podía dedicarle tanto tiempo al estudio como debía.

El responsable de matriculación de Baruch College me dio una prórroga de un mes para presentarme de nuevo al examen de admisión y mejorar la nota. Él me dijo que considerara que ya estaba admitido, pero que tenía que sacar como mínimo los 650 puntos. Finalmente, me volví a presentar, y volví a sacar 470 puntos. Los mismo exactamente que la primera vez. Me volvieron a convocar a una segunda entrevista personal. Y me dijeron que, como ya habían hecho todo el papeleo, y mi trayectoria profesional y personal les encajaba muy bien, que estaba admitido, pese al resultado del examen.

### *El fondo de inversión*

Lo empecé con 24 años con una amiga que conocí durante el viaje por América y con la cual me casé. Como yo no sabía nada de este tema, me puse a estudiar como un loco y a formar un equipo con profesionales del sector.

El trabajo en el Hedge Fund lo compaginaba con mis estudios en Baruch College.

Después de mucho trabajo, mucho esfuerzo y mucha implicación el fondo de inversión llegó a ser muy rentable. Recibimos una oferta por la cual nuestro equipo entró a formar parte de un banco grande, pero yo no fui. Tenía claro que lo mío no era trabajar para un banco.

Fue entonces cuando conocí a mi actual socio en P3 Global Management. Sergio, mi socio, y yo nos movíamos en el mismo círculo de jóvenes emprendedores. Él me contó su proyecto: quería cambiar las infraestructuras de las ciudades. Y a eso nos dedicamos ahora. A invertir en infraestructuras para desarrollar lo que se denominan “ciudades inteligentes”, que den cabida a las poblaciones en constante crecimiento y aprovechen los recursos energéticos de la manera más inteligente.

Un ejemplo, invertimos en la infraestructura en Chicago, cambiando la iluminación de la ciudad a iluminación LED, para que en lugar de tener que gastar \$100 millones en electricidad, gastasen \$20 millones. Instalamos pantallas digitales en lugar de analógicas porque consumen menos; cambiamos las cabinas de teléfono que están totalmente obsoletas por el uso masivo de teléfonos móviles por espacios interactivos para los ciudadanos (en NYC cambiamos 14.000 cabinas telefónicas en desuso por puntos de información interactivos).

De nuevo me había lanzado a un mundo desconocido para mí. Había pasado por las incipientes redes sociales, la ropa, el fondo de inversión y ahora la tecnología.

Simplemente vi la oportunidad, entendí que era algo interesante y me lancé.

### *¿Qué le dirías a un joven que no ve claro su futuro?*

Pese a que yo no lo he hecho, y que mi tendencia ha sido lanzarme a los negocios desde el desconocimiento del sector, yo recomendaría a los jóvenes que antes de empezar una empresa, estudiaran el sector. Incluso, suelo recomendar cuando doy charlas de emprendimiento en universidades, que hagan un plan de negocio, por ejemplo para los próximos 5 años. Probablemente después no lo cumplan, pero al menos, ese trabajo previo ayudará a saber qué pasos quieren ir dando según van cumpliendo objetivos.

También es importante, enfocarse. Que no sean, como me decía a mí mi madre “aprendiz de todo, capataz de nada”. Así pues, recomendaría que se centraran en una cosa, y persiguieran su objetivo con tenacidad.



### *La responsabilidad social corporativa.*

Un ejemplo de persona que siempre me ha inspirado son mis abuelo, y especialmente, mi abuelo Joaquín Ruiz-Giménez, que fue presidente de UNICEF durante toda mi infancia. Siempre le preguntaba, en todos los proyectos empresariales que he ido desarrollando, cómo podía yo ayudar de manera contundente. Por eso siempre he incluido una rama filantrópica en todas mis actividades. En el fondo de inversiones tenía una fundación. En la actualidad, con P3Global Management, como gestionamos muchísimos espacios de publicidad por todo el país, empezamos a donar espacio publicitario gratuitamente a todas aquellas ONGs y Fundaciones del Mundo. Solo en EEUU hay 1,5 millones de ONGs (Organizaciones No Gubernamentales) a día de hoy. Si le preguntas a cualquier americano cuántas conocen, te dirán que las 10 ó 15 más conocidas, las habituales como UNICEF, Cruz Roja...

Sin embargo, existen muchas otras con capacidad para ayudar, pero que son pequeñas y no tienen medios para comunicar lo que hacen y hacer llegar al público su mensaje.

Lo que hacemos en la Fundación PVBLIC, con oficinas en NYC y Washington DC y en la que contamos con un gran número de personas involucradas, es dar a estas ONGs el espacio y el tiempo para poder explicar al público lo que están haciendo. Hemos agregado millones de dólares en espacios publicitarios, que a su vez donamos a ONGs. En breve abriremos oficinas de PVBLIC en Madrid. Acabamos de abrir sucursales en Chile y Brasil. Este año 2013 hemos donado \$80 millones en espacios publicitarios.

Estamos convencidos de que, si a una persona le pones delante algo que le llama la atención, esa persona se va entusiasmar con el proyecto. Esto mismo puede ocurrir con los proyectos de las ONGs. Si hay 1,5 millones de causas humanitarias, que están ayudando a gente que lo necesita, si les damos una ventana en la que contar qué hacen, seguro que otros se entusiasman con su proyecto también.

”

VIDEO TIMELINE



# David Bastida

BABELIA FORMACIÓN

YO RESPONDO



# FICHA PERSONAL

- 1. Nombre:** David.
- 2. Apellidos:** Bastida García.
- 3. Año de nacimiento:** 1974.
- 4. Lugar de nacimiento:** Vitoria-Gasteiz. España.
- 5. Lugares donde has vivido:** Vitoria, Bilbao, Eastbourne, Brighton, Londres, Paris, Madrid.
- 6. Estudios:** Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente realizando un MBA en NYC.
- 7. Edad a la que realizaste tu primer negocio:** 21 años.
- 8. Edad a la que creaste su primera empresa:** 21 años. No funcionó.
- 9. ¿Antes de emprender trabajaste por cuenta ajena?**  
Mi primer emprendimiento fracasó y posteriormente comencé a trabajar por cuenta ajena hasta emprender de nuevo con 27 años
- 10. Trabajos que ha desempeñado (empresas, sectores):**  
Director de Salud Aegon Bilbao, Product Manager ecircle (start-up de internet), Product Manager As.com (Grupo Prisa)

**11. ¿Hay algún hecho, momento en tu vida, que fuera determinante a la hora de decidir emprender?**

Trabajar para otros no me hacía feliz. El conformismo de los compañeros y sobre todo la poca visión de trabajo en equipo me hicieron darme cuenta de que quería emprender. Mi objetivo principal emprendiendo es buscar la felicidad y ayudar con mi trabajo a conseguir un mundo mejor.

**12. Un error cometido en el camino del emprendimiento:**

En mi primer emprendimiento no me dediqué full time, no tenía pasión por la idea y no me asocié con los compañeros de viaje perfectos para la dura travesía que nos esperaba.

**13. Un acierto:**

Darme cuenta muy pronto de que mi futuro era emprender, crear empleo e intentar crear un mundo más justo, contagiando mi pasión por el trabajo a los demás.

**14. ¿Cómo te definirías a ti mismo?**

Soñador, Muy trabajador, Buena persona, Empático, Social.

**15. ¿Qué le dirías a un chico/a de 15 años que está estudiando y que no ve claro su futuro?**

Es importante estudiar y formarse. Armarse para el futuro. Es fundamental saber inglés muy bien y controlar un tercer idioma. No pasa nada por no tener claro qué es lo que más te gusta. Lo importante es estar abiertos y escuchar los estímulos que recibiremos de nuestro alrededor. Participa en conferencias, cursos de lo que crees que puede ser tu profesión....Tarde o temprano tendréis claro lo que deseáis pero tenéis que poner de vuestra parte para que os llegue la inspiración.

Con formación e idiomas el mundo está abierto para que lo conquistéis y hagáis de vuestra vida y de vuestro trabajo algo apasionante que os hará llegar a ser personas felices y satisfechas.



## FICHA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: Babelia-Formación.com

2. Año de creación: 2002

3. Sector: Formación para empresas.

4. Ámbito de desarrollo:

On-line

Off-line

Ambos

5. Capital inicial (orientativo): 24.000 euros

6. Nº de socios iniciales: 2

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

7. Target:

Empresas que desean clases de idiomas para sus empleados en la modalidad formación In-Company.

8. Número de empleados: 130

**9. Mercados en los que está presente:**

España y Francia.

**10. ¿Qué problema soluciona la empresa?**

Ayudamos a los directivos a mejorar sus habilidades idiomáticas y poder competir mejor en un mundo cada vez más globalizado.

**11. ¿Cuál es su producto/servicio/funcionalidad estrella?**

Clases Presenciales con Profesores Nativos en la modalidad Formación In-Company.

**12. ¿Cuál es la “magia” de la empresa?**

Adaptarnos perfectamente a las necesidades de nuestros clientes y trabajar con los mejores profesionales del mercado.

**13. Hitos, hechos clave, en la creación y desarrollo de la empresa:**

- Trabajamos con el 40 % de las empresas del IBEX 35.
- Tenemos una plantilla de grandes profesionales de la formación motivados.
- En 2013 hemos empezado nuestra actividad en Francia.

**14. Proyección de futuro:**

- Ser una consultora de idiomas referente en Francia.
- Crear un modelo exitoso de clases de idiomas multimedia.



## FICHA EMPRESA

1. Nombre de la empresa: Yorespondo.com

2. Año de creación: 2008

3. Sector: Telesecretariado.

4. Ámbito de desarrollo:

On-line

Off-line

Ambos

5. Capital inicial (orientativo): 120.000 euros

6. Nº de socios iniciales: 3

¿Cómo contactaste con él?  Amigo  Familia  Profesional

7. Target:

Emprendedores, Profesionales liberales y Pymes que necesitan mejorar la atención telefónica de su empresa.

8. Número de empleados: 9

**9. Mercados en los que está presente:**

España y Chile.

**10. ¿Qué problema soluciona la empresa?**

Conseguimos que nuestros clientes den la imagen de una gran empresa desde el primer día que empiezan su actividad. Además también les facilitamos un número de teléfono y la tranquilidad de que todas sus llamadas serán atendidas correctamente.

**11. ¿Cuál es su producto/servicio/funcionalidad estrella?**

Desde 9 Euros al mes ten una secretaria.

**12. ¿Cuál es la “magia” de la empresa?**

La excelencia telefónica.

**13. Hitos, hechos clave, en la creación y desarrollo de la empresa:**

- 2011 Consecución de 1.000 clietes.
- 2012 Acuerdo con Movistar y Ono para comercializar Yorespondo en su Marketplace.
- 2013 Entrada en el mercado chileno.
- 2013 hemos empezado nuestra actividad en Francia.

**14. Proyección de futuro:**

- Estar presentes en Francia, Alemania, Italia y Reino Unido.
- Poder ofrecer a nuestros clientes 5 idiomas por el mismo precio que actualmente (desde 9 Euros al mes).
- Ampliación de nuestros servicios a la atención via chat.

# David Bastida

Entrevista realizada el 2 de septiembre de 2013.

10:15 a.m. Madrid. España.

Lugar: Sede central de Babelia.com.



*¿Siempre fuiste una persona con interés emprendedor?*

Empecé a emprender con 20 años. Considero que el espíritu emprendedor lo he tenido siempre dentro, aunque necesitas gente a tu lado, incentivos, que te diga que tu puedes emprender.

*¿Cómo fue tu indicio?*

En mi caso fue en tercero de carrera, cuando tenía 20 años, que vino a hablarnos de montar una empresa. Había un concurso, con un premio en metálico, que se basaba en tener que montar una empresa y nos presentamos un compañero y yo y ganamos.

*¿Cómo fue es momento?*

En principio, la idea no la teníamos clara. No teníamos una gran pasión por la idea que elegimos, que era la medicina legal y laboral. Fue un gran problema. Y además no hay que hacer negocios con amigos, hay que buscar el socio que te complemente. Por eso nosotros fallamos: porque no teníamos gran pasión por la empresa ni teníamos demasiada afinidad entre nosotros. Incluso llegamos a montar la empresa, pero a los dos años la vendimos.

*¿Qué pasó después?*

Como la implicación de los socios no era la misma, ya que no estábamos los dos a full time, ya que estábamos estudiado, nos dividimos. Yo me fui a trabajar por cuenta

ajena, ya que yo tenía experiencia en el tema de la salud y me fui a una empresa donde empecé a trabajar como director de salud. Pero me di cuenta que me faltaba algo. Que era muy cómodo, que era muy fácil ir a trabajar y que todos los meses me pagaban, pero me faltaba ilusión. Y en mi entorno también había conformismo Y eso era algo de lo que no quería contagiarme. Y tu espíritu emprendedor y creatividad se puede desvanecer. Rápidamente me di cuenta que no era lo que yo quería y salí de esa situación.

### *¿Cómo se tomo tu entorno la decisión?*

Nadie lo entiende. Nadie entiende que dejes un empleo estable, con una buena remuneración, con proyección para montar algo que nadie sabe lo que va a pasar. Pero yo entendí que para ser feliz tenía que crear algo por mi cuenta. Necesitaba tener ilusiones, retos, una pasión. Saber que la meta la pones tu, que todo depende de ti, de tu trabajo, de tu esfuerzo. Que tus objetivos son ilimitados, que puedes llegar a hacer cualquier cosa.



### *¿Cómo empieza Babelia? ¿Cómo fueron los comienzos?*

Babelia lo empecé tenía 25 años. Los comienzos son muy duros. Pero desde el principio tuve claro que teníamos que dar la imagen de gran empresa, aunque yo estuviera trabajando en mi casa y me desviase el fijo al móvil cuando estaba visitando a un cliente, siempre tuve claro que teníamos que darla imagen de gran empresa. Por eso, nuestros catálogos, nuestra web, nuestra imagen corporativa, tenía la imagen de gran empresa. Incluso nos llegaba a pasar de ir a visitar algún cliente y preguntarnos si éramos de capital español o extranjero, aunque la única persona en el staff de la empresa, era yo.

### *¿Cómo surge la idea de Babelia?*

Por una necesidad que yo detecto en el mercado. Vimos que había una gran necesidad de profesionales en las empresas para dar clases de idiomas y que no había buenos profesionales. Nos dimos cuenta de que se demandaban esas clases y había poca oferta de profesores buenos.

### *¿Qué te motiva como empresario?*

Como empresario te motiva sacar adelante un proyecto que empiezas. Y luego tu compromiso con la sociedad, con los trabajadores. Cuando tienes un negocio rodado y personas contigo, ya no es solo tu y ilusión y pasión. Ya es también tu compromiso para que esa gente crezca profesionalmente contigo y sea feliz. Lo que tenemos que conseguir emprendiendo es que también sean felices los que están a nuestro alrededor. Porque si ellos no están felices y no consiguen sus objetivos tampoco nosotros conseguimos los nuestros.

### *¿Cuáles son las cosas que se aprenden de los errores?*

Es verdad que no siempre se triunfa en los negocios. Y en un fracaso tienes que sacar la conclusión de todo lo que has hecho mal. Yo he aprendido que tienes que estar al 100% en tu negocio si quieres que la cosa vaya bien. Que tienes que tener pasión por la idea. Que tienes que ser muy generoso en los negocios ya que tienes que dar a los demás para que los demás te den a ti. Que no debes meterte en un sector que no dominas o conoces. Si tu tienes un perfil técnico, por ejemplo, complementate con alguien con un perfil económico. Y que tienes que tener autentica pasión por tu idea.

### *¿Cómo fue te metes en más negocios?*

Babelia es una empresa dirigida a multinacionales. Damos clases con profesores nativos a grandes empresas y nuestros interlocutores siempre son directores de recursos humanos. Estamos en un sector que se basa mucho en precio, donde no hay mucha innovación. Yo me daba cuenta de las necesidades que yo tenía como empresa, por ejemplo dar una atención telefónica correcta, y que no podía dar. Desde el principio, me di cuenta de que al mismo modo que yo no podía dar esa atención al sector tradicional, muchas empresas como la mía tampoco podrían. Y así me decidí a montar yorespondo.com primero para mi y luego para otras empresas, para dar esa imagen de ser empresas grandes.

### *¿Qué importancia tiene la formación?*

La formación es muy importante. No solo la universitaria si no la continua. No hay que parar de estudiar de prepararse, de aprender idiomas, de viajar. Si no te formas, tarde o temprano vendrá un competidor que será mejor que tu.

***¿Qué te ha aportado emprender?***

Felicidad. Trabajando para otros yo no era feliz. Yo sólo he sido feliz emprendiendo. Y para conseguir esa feliz emprendiendo he tenido que pasar un duro camino.

***¿Cuáles han sido los momentos más duros y los de éxito?***

El momento más duro para un emprendedor es la falta de financiación: cuando llega el 30 de julio y no tienes dinero para pagar las nóminas. Creo que este es el momento más duro para cualquier emprendedor.

Otro momento que puede ser muy duro es darse cuenta de que te falta la motivación. Hay momentos en los que las cosas no salen como tú pensabas y te desmoralizas. Por eso es muy importante que, aunque se den momentos de desánimo, el emprendedor esté realmente motivado y crea en su proyecto firmemente.

***¿Qué valores crees que debería tener un emprendedor?***

Un emprendedor debe ser una persona que quiera aprender constantemente. Que no le importe estar rodeado de gente mejor que él. Es importante rodearte de gente mejor que tú. También debe ser una persona que sienta verdadera pasión por su trabajo. Perseverante. Constante. Que no tenga miedo a cometer errores.

***¿Qué valores buscas en las personas que forman parte de tu equipo? ¿Dónde detectas el talento?***

En las dos empresas (Babelia.com y Yorespondo.com) no tengo socios. Yo soy el socio único. Esto es complicado, sobre todo cuando uno se encuentra con algún problema porque le falta apoyo. Siempre es mejor tener un socio complementario.

Cuando he formado el equipo en ambas empresas busco personas que estén muy involucradas en las ideas que desarrollamos. Tanto, que según vamos desarrollando nuevos negocios, ellos entran a tener una parte del negocio. Es decir, no se trata solo de que trabajen conmigo sino que entran a tener parte de la empresa, a ser dueños.

***Si analizamos tu trayectoria profesional, ¿cuáles dirías que han sido los momentos clave, los hitos, que han marcado claramente tu destino actual?***

Considero clave el momento en el que trabajaba por cuenta ajena porque me di cuenta de que no me llenaba. Ahí me di cuenta de que, aunque cambiara de trabajo y fuera a otra empresa a trabajar por cuenta ajena, me iba a volver a ocurrir lo mismo. Sabía que de nuevo no iba a querer seguir ahí.

Otro hito importante fue cuando me di cuenta de que Babelia.com estaba en marcha y funcionando bien, y que tenía ganas de montar otro negocio más. Y creé Yorespondo.com. Ahí me di cuenta de que mi entusiasmo y mis ganas por emprender seguían intactas, incluso más fuertes.

Y el tercer hito es el momento en el que vi que contaba con dos empresas bastante asentadas y que además quería hacerlas más grandes: quería internacionalizarlas. Y ahí estamos ahora mismo con Babelia.com y con Yorespondo.com.

### *¿Cómo ves ese siguiente paso de la internacionalización?*

La internacionalización es algo fundamental en esta Europa en la que vivimos. Una Europa en la que las fronteras que todavía nos quedan en 15 años no van a existir. Empresas francesas tendrán su sede central en España; empresas españolas tendrán su sede en Alemania... Y todos seremos competidores en un mercado global europeo. Debemos estar preparados para entonces. Debemos estar adaptados para que nuestro producto se venda tanto en España como en cualquier país de la Unión Europea.

La internacionalización, si tienes producto exitoso en España, no es tan caro. Solo hay que hacer un test de mercado. Eso estamos haciendo. Estamos testando el mercado francés. Si vemos que respira bien, abriremos delegación en Francia. Si vemos que no respira igual de bien que en España, entonces seguiremos aprendiendo sobre ese mercado para detectar sus necesidades reales.

### *¿Qué crees que es importante para detectar necesidades empresariales?*

Realmente las necesidades (oportunidades de negocio) se ven muy claras. Cuando uno empieza a trabajar para uno mismo, uno se da cuenta de sus propias necesidades que necesitas contratar de otras personas. De esas necesidades que uno mismo tiene puede generar una idea de negocio. Y si además, esa idea de negocio surgida de tu propia necesidad te apasiona, entonces es tu momento.

### *¿David, cuáles son los valores o cualidades imprescindibles que te definen como emprendedor?*

Mis valores como empresario son:

Pasión por mi trabajo, generosidad, ilusión en lo que hago, ganas de probar cosas nuevas y no tener miedo a cometer errores.

*¿Crees que es fundamental contar con el apoyo del entorno más cercano para montar un negocio? (Familia y amigos).*

Creo que la familia, los amigos, el entorno cercano puede ayudar, pero no es determinante. Un emprendedor por naturaleza va contra corriente. Y al ir contra corriente le va a dar igual que la familia apoye o no su idea. Por lo tanto, el apoyo o la falta de apoyo del entorno cercano no va a determinar las posibilidades de éxito.

*¿A lo largo de tu trayectoria, dónde te has encontrado más dificultades? ¿Al buscar ideas o al buscar capital?*

Cuando decides emprender, tienes miles de ideas y lo que falta es el capital para empezar a andar. Sin embargo, si se tiene una buena idea, se consigue el capital seguro.

Emprender es algo bonito y creativo. Es una aventura que te permite ser el protagonista de tu historia y por lo tanto, algo que te puede hacer feliz.

”

VIDEO TIMELINE





# Aviso

Este material didáctico se ha desarrollado para su uso exclusivo en las aulas de aquellos centros que se adscriban al programa **You@ Company**, desarrollado por la Embajada de los Estados Unidos de América en Madrid. Queda prohibida la reproducción total o parcial, tanto en formato digital como en papel o cualquier otro medio, del contenido editado en este programa. La información adicional facilitada por los protagonistas se ha cedido única y exclusivamente para el desarrollo del programa educativo **You@ Company** y por lo tanto, no se podrá utilizar para ningún otro fin.

Para más información y solicitud de autorización del material del programa; contactar con la embajada americana en madrid a través de su página web:

**<http://spanish.madrid.usembassy.gov/>**