



Licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid (2000); con un curso de Banca y Finanzas del IEB (2001), Marketing de Consumo de Kellogg (2010), Escalabilidad de Nuevos Emprendimientos de Harvard Business School (2015) y PADE de IESE (2014). En 2013 la revista Poder le nombró, “40 por debajo de 40, latinos influyentes en Estados Unidos”; en 2010 el Banco Interamericano de Desarrollo le concedió el reconocimiento a mejor proyecto de inversión socialmente responsable a su INDI Fund (de InTrustGlobal) en los premios BeyondBanking.

Inversor en varias StartUps como BankFacil, The Digital Marvels, y DelSuper, así como cofundador de intoSpain e InTrustGlobal. Anterior a eso fue vicepresidente de Comunicación Corporativa de J.P. Morgan Chase & Co en Nueva York; director de Marketing y Comunicación para las Americas de The Economist Newspaper Group y el codirector general para América Latina de *The Economist*; Gerente de Comercio Internacional de la Cámara de Comercio Española en Estados Unidos y Broker de Money Markets en CM Capital Markets en Madrid. Desde 2003, es parte del Consejo de Thune Eureka.

## Adrián García-Aranyos

Director general de la Fundación Endeavor España.



# LA SOCIEDAD, primera beneficiada del emprendimiento de alto impacto

Adrián García-Aranyos

Como tantas otras historias de emprendedores, la de Endeavor arranca en casa de los padres de un emprendedor. En el caso de Linda Rottenberg y Peter Kellner, cofundadores de Endeavor, fue en la cocina de los padres de Linda. Allí se habían reunido estos antiguos compañeros de universidad para darle forma a un proyecto que Linda había esbozado durante una reciente estancia en Argentina.

Eran mediados de los 90 y Linda, tras haberse licenciado en Estudios Sociales en Harvard y Derecho en Yale, había decidido trasladarse a Argentina en busca de inspiración profesional. Aunque tenía trabajo en una Facultad de Derecho local, lo que a Linda le inspiraba era la idea del emprendedor CEO que comenzaba a ganar popularidad en su país. Nombres como Bill Gates, Michael Dell, Steve Jobs y Jeff Bezos empezaban a sonar familiares; estaban sucediendo las primeras salidas a bolsa de las .com como Netscape y Yahoo!; y Silicon

Valley se postulaba como candidata a la tierra prometida del sector de la tecnología.

Un día Linda llegaba tarde a una reunión y cogió un taxi en el que tuvo una fortuita conversación que cambiaría su futuro y, por reverberación, el de cientos de emprendedores alrededor del mundo. Linda, habladora y extrovertida, comenzó a charlar con el conductor, quien le dijo que se dedicaba a eso porque, aunque se había graduado en Ingeniería, no encontraba trabajo de otra cosa. En ese momento Linda le preguntó si no preferiría ser un *entrepreneur*, una palabra que ella no sabía en castellano y que el conductor no entendió. “Alguien que monta su propia empresa, que lanza un negocio”, aclaró Linda. El conductor desdénó la idea al asociarla con la idea de “empresario”, un término con frecuencia teñido de connotaciones negativas, asociado con la avaricia y la explotación, en vez de con la creatividad y la innovación.



Carlos Torres, Adrián García Aranyos y Linda Rottenberg durante la cena inaugural del 64° ISP

En ese momento, Linda puso orden a sus ideas. No había una palabra en español para referirse a quienes empezaban un proyecto y querían hacerlo crecer. Tampoco había ecosistema emprendedor, donde quienes lanzan proyectos pudieran encontrar capital y asesoramiento que los apoye. Entonces tuvo una idea: ¿Qué pasaría si una organización ayudara a emprendedores alrededor del mundo a lanzar sus negocios y conseguir escalarlos? ¿Qué pasaría si alguien aprovechara la energía de esos emprendedores para formar un movimiento global que transforme economías locales e inspire a otras personas a emprender?

Linda no tardó en regresar a Estados Unidos y en empezar a compartir su visión con sus conocidos. Aunque muchos la escucharon, solo resonó con uno: Peter Kellner. Peter, que por aquel entonces estudiaba su JD-MBA en Yale, acababa de regresar de China, donde había estado dando vueltas a la idea de apoyar a emprendedores con gran potencial de crecimiento. Tras compartir experiencias, Linda y Peter empezaron a trabajar juntos.

Poco después se concretó la idea: crearían una red global que apoyase a nuevos empresarios que lideraran proyectos con gran ambición de crecimiento. A estos nuevos empresarios con el tiempo se llamaría emprendedores y esa ambición es la que luego denominarían “alto impacto”. Así nació Endeavor en 1997, constituida en Nueva York como entidad sin ánimo de lucro y con la misión de apoyar y fomentar el emprendimiento en países en vías de desarrollo.

Hoy, 20 años después de esa reunión en la cocina, la esencia de Endeavor sigue siendo el entender al emprendedor y sus empresas como fuerzas de cambio social, ya sea porque generan empleos, pagan impuestos y entrenan y forman personas, o porque sirven de inspiración a futuras generaciones, todo lo cual supone reverter en la sociedad.

Endeavor apoya a los emprendedores de una manera estructurada dándoles acceso a lo que ellos demandan: acceso a mercados, contacto con talento y relación con posibles inversores, sobre todo internacionales. Aun así,

## *Endeavor se constituyó en 1997 en Nueva York como entidad sin ánimo de lucro y con la misión de apoyar y fomentar el emprendimiento en países en vías de desarrollo*

la esencia es hacerles partícipes de una “red de confianza” en la que hay muchos emprendedores como ellos, que han sabido escalar sus empresas, pero también empresarios y directivos reconocidos de todo tipo de sectores y empresas, sean familiares, cotizadas en mercados internacionales, etc. Siendo parte de esta red los Emprendedores Endeavor pueden inspirarse de otras personas de éxito, pero al mismo tiempo se concientizan de que ellos también deben ser modelos a seguir.

La sostenibilidad de Endeavor depende de sus patronos (en un inicio) y de los emprendedores que se van seleccionando, ya que ellos a medida que van formando parte de la red contribuyen no solo con su tiempo y contactos, sino también de manera económica. Es el llamado *give-back*, es decir, los emprendedores no pagan por los servicios que están recibiendo de Endeavor, sino que lo hacen por contribuir a que futuras generaciones de emprendedores puedan ser apoyadas y se aprovechen de todo lo que les puede ofrecer Endeavor.

La organización inicialmente estableció su foco en economías en desarrollo como Argentina y Chile, luego pasó a enfocarse en otros países de América Latina y, tras tomar fuerza allí, acabó extendiéndose primero en Oriente Medio y luego en el sudeste asiático. ¿Por qué primero estos países? Por razones de peso como la falta de ecosistema, falta de inversión y la falta de popularidad de la idea del emprendedor. Endeavor operó en esos mercados hasta que en 2012 el modelo evolucionó. La organización, tras más de una década en activo, detectó que había países y regiones con economías desarrolladas, pero en las que el ecosistema emprendedor no conseguía despegar. Eran lugares con “economías en crisis”, zonas donde el emprendimiento se enfrentaba a barreras económicas, institucionales y psicológicas. Así Endeavor llegó primero a Grecia y Miami, la primera oficina centrada en el ecosistema de una ciudad. Dado el éxito de esas dos operaciones experimentales se decidió abrir oficinas en España, Louisville, Detroit, Italia y Japón, con la idea de proveer apoyo a ecosistemas incipientes, poco desarrollados o desconectados entre sí.

Una peculiaridad de Endeavor como fundación es que sigue los mismos valores que busca en sus emprendedores: crecimiento escalable, innovación e impacto en el ecosistema. Su objetivo para 2015 fue estar en 25 países y ahora el objetivo para 2020 es estar en 100 ciudades, ya que lo que hemos observado en estos casi 20 años de singladura es que la creación de ecosistemas gira entorno a núcleos urbanos. Cabe notar que Endeavor no es una fundación al uso, ya que su modelo no pretende nutrirse de por vida de donaciones, sino que mezcla la parte *non-profit* con modelos habituales de *for-profit* que luego reierten en dar sostenibilidad a la organización, es así como toma sentido el hecho de que tengamos un fondo de inversión, Endeavor Catalyst, que nació en 2012 para co-invertir en los proyectos de los Emprendedores Endeavor. Para la organización, este fondo es una herramienta clave para garantizar nuestra auto-sostenibilidad de la fundación en el medio y



largo plazo, ya que los retornos que se obtengan de las inversiones se repartirán entre la organización global y las filiales presentes en más de 25 países para que sigan operando y manteniendo su independencia.

## 1 Endeavor en España

En 2014 Endeavor desembarcó en España. Para que eso sucediera hubo una serie de personas que tuvieron que comprometerse con la organización. En este punto es clave la incorporación a la aventura de Jaime Carvajal Urquijo, un emprendedor que fundó Iberfomento en 1988 y co-fundó la Fundación Consejo España-EE.UU. en 1997. Él fue la persona que se convirtió en el *champion* de Endeavor en España, quien ayudó a establecer las primeras reuniones de la organización con algunos líderes empresariales españoles y quien en la actualidad preside la fundación en España. No fue hasta finales de 2013 que la organización tomó forma con el apoyo de grandes figuras del mundo de la empresa como Francisco Riberas, Sabina Fluxá, Javier Monzón y José María Álvarez-Pallete, algunos de los primeros patronos a nivel nacional.

El inicio de la operación no fue sencillo. Por un lado había que traer un modelo de entidad sin ánimo de lucro que apoya de manera gratuita a emprendedores, pero con la expectativa de que ellos en su éxito reviertan en la fundación. Este modelo, además, choca con el de las aceleradoras, ya que normalmente o bien cobran por sus servicios o toman una participación en la empresa.

Al reto de comunicar el funcionamiento de Endeavor se sumó el de crear una red de mentores que nos ayudara a elegir a los mejores emprendedores y también aportarles valor durante el proceso de selección. A pesar de todo, en relativamente poco tiempo conseguimos atraer a los primeros emprendedores, como Alberto Benbunan y Salvador Carrillo, fundadores de Mobile

Dreams Factory; o Juan de Antonio, fundador y CEO de Cabify.

El último reto al que Endeavor España se enfrenta con frecuencia es el de filtrar entre las compañías que se acercan a nosotros. Como en España la palabra “emprendedor” se popularizó al tiempo que el concepto de *start-up*, la mayoría de las personas que acuden a nosotros son emprendedores con proyectos en una etapa inicial e incipiente, con un modelo de negocio aún no validado y con retos de consolidación y no tanto de crecimiento exponencial. Por eso cabe aclarar que nuestro modelo se basa en el apoyo a *scale-ups*, es decir, las empresas en la fase posterior a la fase *start-up*. Hay ocasiones –las menos– en las que Endeavor considera ya a una *start-up* como empresa de alto potencial de impacto: si tiene un crecimiento vertiginoso en los ingresos o si su tecnología es completamente revolucionaria. El resto del tiempo las *scale-ups* las lideran emprendedores que ya llevan algún tiempo al frente de sus compañías, han probado su modelo de negocio, están facturando cifras relevantes y se encuentran ante un punto de inflexión.

A día de hoy, Endeavor España cuenta con 14 emprendedores que lideran 13 empresas. Hasta la fecha ha sido un viaje fascinante que nos ha llevado a observar algunas cosas que estos emprendedores de alto impacto tienen en común:

1. El más joven tiene 36 años. Esto contradice el estereotipo de emprendedor como un joven veinteañero que no ha terminado sus estudios universitarios. Sin embargo, en nuestro proceso de selección sí que hemos visto algunos casos de emprendedores que o bien no poseen estudios universitarios o que tienen apenas 22 años.
2. Todos han pasado tiempo fuera de España, ya sea porque no son españoles y se han afincado en España o porque estudiaron o trabajaron algunos años fuera (la mayoría en algún país anglosajón).

3. Trabajaron en la empresa privada, lo que les llevó a identificar un problema a solucionar y/o a plantearse que hay mejores maneras de gestionar.
4. Para algunos la idea de emprender surgió como un deseo de poder controlar su propio destino, para otros fue el hecho de poder solucionar un problema que habían visto y para otros fue fruto de un ejercicio de análisis de sectores o modelos que estaban funcionando en otros países y eran replicables y adaptables.

## 2 Los emprendedores endeavor en España

Destacar a uno de nuestros emprendedores por encima de los demás sería un ejercicio difícil para nosotros, ya que todos tienen historias fascinantes. Aun así, quisiera destacar tres de las compañías que ellos lideran:

- **Ecoalf:** la misión esencial de Ecoalf es poder demostrar que se pueden crear líneas de moda elegantes y de calidad con tejidos sostenibles basados en materiales reciclados. La idea la incubó Javier Goyenechea, fundador de Fun&Basics. En 2009 Javier tiene la visión de crear una línea de moda sostenible y se alía con José Múgica (EE), quien le aporta la visión de negocio y el capital. De esta unión surge un concepto de moda que desde 2012 utiliza redes de pesca, botellas de PET, café, neumáticos y algodón reciclado para crear sus prendas.
- **ASTI:** Otro caso fascinante, pero esta vez dentro de la transformación tecnológica, es Automatizaciones y Sistemas de Transporte Interno (ASTI). La empresa nació en 1982 y se dedicaba a la fabricación de carretillas industriales. Pero cuando se dio el relevo generacional y tomó los mandos la hija del fundador, Verónica Pascual, entró una nueva visión y la empresa evolucionó hasta convertirse en uno de los principales jugadores del

*Para algunos la idea de emprender surgió como un deseo de poder controlar su propio destino*

mundo del transporte interno, tanto en hardware, como software. No es menos destacable el hecho de que esta empresa naciera en Burgos, aunque a día de hoy lidere proyectos tanto en América Latina, como en Europa del Este con clientes de primer nivel en el mundo alimenticio, farmacéutico y de la automoción.

- **Smartick:** Darle vida a una asignatura como las matemáticas y hacer que niños de 4 a 12 años no aprendan y se vuelvan unos auténticos apasionados del álgebra o de la geometría no es tarea sencilla. Pero eso fue lo que en 2009 se propusieron Daniel González de Vega y Javier Arroyo. Así nació Smartick, una plataforma online que ayuda a los niños a incrementar su conocimiento, su capacidad de aprendizaje y su actitud hacia las matemáticas.

Lo verdaderamente motivador de estos emprendimientos, así como los otros más de 2.000 que son parte de Endeavor a nivel global, son los líderes que están al mando y cuya visión se basa en el hecho de “crear empresa”, con todo lo que ello conlleva. Todo pasa por crear valor, tanto para sus empleados, como para sus clientes y sus inversores. Ellos son la muestra de que se puede ligar la sostenibilidad empresarial, con el impacto en comunidades locales e internacionales. Unos lo hacen proveyendo servicios y otros lo hacen solucionando problemas que ven en su entorno.