

# **THE HIGHVILLE: EMPRENDER O NO EMPRENDER**

## **Tema general**

Mujer emprendedora, motivación y talento emprendedor. El caso plantea la primera fase de un proyecto de emprendimiento en Internet, en el sector de la moda, con sus oportunidades, riesgos y obstáculos.

## **Resumen**

Han pasado catorce meses desde su retiro de la ONCE y su proyecto TheHighville se encuentra un poco aparcado. Saioa estaba convencida de que su emprendimiento en Internet era innovador y disruptivo con una propuesta de valor única y diferenciada: hacer accesible marcas de lujo a personas apasionadas de la moda pero sin un alto poder adquisitivo. El caso plantea la dificultad de emprender y concretamente la situación vivida por una joven emprendedora española a raíz de una decisión radical: en abril de 2015 renuncia a un puesto de trabajo seguro, en una prestigiosa organización con fines sociales, para realizar un proyecto emprendedor: TheHighVille. Se describe el perfil de la emprendedora y todo el proceso de transformación vivido para llevar a cabo su emprendimiento en el sector de la moda de artículos de lujo. Esta historia reflexiona sobre el dilema de emprender o no emprender, ventajas y desventajas, la visión y la motivación del emprendedor, la inspiración, el diseño del modelo CANVAS, la ejecución y los obstáculos que se deben superar para realizar los sueños, y la decisión más difícil: si continuar o no con el proyecto, y en caso afirmativo de qué manera hacerlo para que realmente sea un emprendimiento exitoso.

## **Palabras claves**

Emprendimiento Femenino, Talento Emprendedor DISC, Emprendimiento en Internet en Moda de Lujo  
Modelo Canvas

## THE HIGHVILLE: EMPRENDER O NO EMPRENDER

*Siempre hay un lugar en las cumbres para el hombre valiente y esforzado.*  
(Thomas Carlyle)

La tarde primaveral en Madrid invitaba al disfrute. Saioa decide salir a correr con la esperanza de aclarar sus pensamientos. Han pasado catorce meses desde su retiro de la ONCE y su proyecto TheHighville se encuentra un poco aparcado. Saioa estaba convencida de que su emprendimiento en Internet era innovador y disruptivo con una propuesta de valor única y diferenciada: hacer accesible marcas de lujo a personas apasionadas de la moda pero sin un alto poder adquisitivo. Mientras recorría los jardines del Parque el Retiro, Saioa no paraba de preguntarse: ¿Qué decisiones debo tomar? ¿Qué falta para que TheHighville sea una propuesta rentable? ¿Tengo el perfil emprendedor que requiere este proyecto?

### *Una mujer emprendedora*

Saioa Aguirre terminó sus estudios en Administración y Dirección de empresas por la Universidad de Deusto (Bilbao) en el año 2005. Llegado ese momento le sobrevino una sensación de incertidumbre. Ya no había más exámenes que aprobar, ya no había un nuevo curso que superar. En ese momento no sabía exactamente a qué quería dedicarse, pero sí tenía una cosa clara en su cabeza: quería vivir en otra ciudad, tener nuevas experiencias.

Para entonces retumbaban en su mente los consejos de familiares y profesores que la invitaban a conseguir un buen trabajo en una importante multinacional, aunque en su interior sentía otra cosa. Las ofertas profesionales no tardaron en llegar para una mujer graduada de una universidad que ocupa el primer lugar en docencia en el Ranking ISSUE<sup>1</sup>. Saioa vivía un conflicto interno que más tarde debería resolver en Madrid: ¿sería feliz como empleada de una multinacional? ¿Debía tomar otro camino? ¿Debía seguir el ejemplo emprendedor de su familia? ¿Tenía talento emprendedor?

Recién graduada, Saioa se dejó guiar por los consejos y pautas que se marcaba a los estudiantes en el último año de carrera a la hora de elegir el comienzo de su trayectoria profesional y que se resume en una máxima muy clara: ¡Prepárese muy bien y busque un buen empleo!

A pesar de los vaivenes emocionales, estaba segura de que había elegido bien sus estudios:

*“Siempre me gustó la carrera que estudié. Creo que fue un acierto haber elegido esta licenciatura porque, entre otras cosas, tengo la sensación de que te prepara razonablemente bien para enfrentarte a muchas cosas de la vida. Pero una de las cosas que no me terminaba de encajar es que desde la propia Universidad te marcan el “patrón de lo correcto”.*

El patrón correcto se refería a la creencia de que si estudiabas en una prestigiosa universidad, podrías acceder a un buen empleo, desarrollar tu carrera profesional con éxito, tendrías acceso a un buen sueldo y por tanto disfrutarías una buena vida. Este enfoque, era transmitido a los estudiantes desde el primer año de carrera y respondía a una época y a una visión de la vida. Aunque en su familia era otro el ejemplo, la influencia de su formación fue determinante.

### *De Bilbao a Madrid*

Fue así cómo una vez graduada, Madrid era la opción que le llamaba mucho la atención. Ella quería iniciar su carrera profesional de la mejor manera y quería cambiar de aires muy a pesar de que no tenía

---

<sup>1</sup> El Ranking ISSUE 2015 sobre el Sistema Universitario Español, desarrollado por el IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas) y la Fundación BBVA, aporta información comparada y ordena las universidades tanto por su volumen de resultados como por su productividad.

muy claro en qué terreno quería desempeñarse. Hizo las maletas y recorrió los 400 kilómetros que separan Bilbao de Madrid por la autopista A-1 en poco más de cuatro horas.

Tras un proceso de búsqueda en diferentes empresas de consultoría y auditoría, Saioa inició su carrera profesional en el mundo de la auditoría, en, KPMG, una red global de firmas que ofrecen servicios profesionales de auditoría y asesoramiento fiscal, financiero y de negocios en general, con presencia en más de 150 países.

Durante esos años, Saioa aprendió mucho. Mientras que en lo profesional estaba poniendo en práctica conocimientos adquiridos durante la carrera, en lo personal ella estaba conociendo a muchísima gente y disfrutando de la ciudad -Madrid, capital de España y llamada a veces “la ciudad que nunca duerme”- y de lo que le ofrecía aquel entorno laboral global. Los tres primeros años pasaron rápido y finalmente llegó un momento en que a nivel profesional sentía que cada proyecto era muy parecido al anterior. No había novedad en el trabajo ni en el tipo de empresas que conocía. Saioa sentía que su día a día era rutinario y, no se sentía plenamente realizada.

Saioa tiene una tendencia natural a estar en permanente estado de investigación (ver anexo 5). Le encanta descubrir nuevas empresas, modelos de negocio, lecturas que le aporten enseñanzas, pensar cómo construir y cómo otros han construido negocios exitosos. Quizá fue esa tendencia natural al aprendizaje la que le llevó a realizar el Curso de Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria en el año 2010. Sentía la necesidad de hacer algo que le llenara más para su desarrollo personal y profesional:

*“Mi trabajo como auditora me transmitía la sensación de estar llevando a cabo una parte muy minúscula y no podía trabajar con el enfoque global del proyecto. Por otra parte, no podía desarrollar mi creatividad al máximo. El curso me permitió gestionar desde un plano teórico la globalidad de un proyecto que además me exigía mi creatividad y todas mis capacidades (analíticas, organizativas, investigación, creativas...) para su desarrollo”*

### ***Decisiones vitales en la ciudad que nunca duerme***

En abril de 2009, surgió una oportunidad en el área de auditoría interna del Grupo Empresarial de la ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles). Su enfoque social captó su atención. En la entrevista de trabajo, Saioa se dio cuenta de que en la ONCE no sólo importaban los resultados económicos sino que los objetivos sociales tenían la misma relevancia.

Este enfoque fue determinante para que la joven diera el salto al cambio. En la ONCE, encontró que la relación entre los equipos de trabajo era de alta colaboración y que la comunicación era muy fluida, haciendo que el ambiente de trabajo fuera para ella inmejorable.

*-Recuerdo esos años como una etapa en la que llegué a conocerme bien a mí misma. Durante esos años no paré de formarme, siempre saqué tiempo para hacer algo que realmente me apasionaba: el aprendizaje continuo. La formación es algo que siempre me ha motivado ya que me apasiona leer y ampliar mis conocimientos. Este interés fue un elemento clave a la hora de dar el salto a la corporación empresarial de la ONCE”.*

Entretanto, fue precisamente en Madrid donde Saioa conoció el pensamiento de Kiyosaki. Para Saioa su libro “Padre Rico, Padre Pobre” fue de gran influencia. Kiyosaki hace una crítica y cuestiona la verdad de alguno de los principios básicos: la importancia de estudiar mucho y terminar una carrera universitaria para ser un “hombre exitoso” o incluso un “hombre de bien”. Una de las frases del libro quedaron grabadas en la mente de la joven: “No necesitas ser un científico para ser rico. No necesitas una educación universitaria, un empleo bien pagado o dinero alguno para comenzar. Todo lo que tienes que hacer es saber qué quieres, tener un plan y seguirlo”. La influencia de Kiyosaki llevó a Saioa a trazarse

un plan que pasaba por aprender de marketing online y de emprendimiento. Esta decisión cambió definitivamente el rumbo de los acontecimientos

### ***Emprender no es una moda***

Ciertamente la joven se sentía “cómoda” en su trabajo en la ONCE. Pasaron algunos años mientras acumulaba más experiencia y conocimientos. Pero en su mente seguía rondando la idea de si ese era el camino correcto para ella. La semilla del emprendimiento asomaba sus primeras hojas y el mundo de la moda que le era sumamente atractivo, era el objetivo.

En medio de esta convulsión de sentimientos e ideas, decidió seguir los consejos de una persona que ha tenido un profundo impacto en su vida, su Coach, quien al conocerla perfectamente, le recomendó estudiar un MBA en el Instituto de Empresa<sup>2</sup> (IE Business School). Esto lo hizo desde septiembre de 2011 a diciembre de 2012.

*-Estudiar en el IE fue una de las mejores decisiones que he tomado en mi vida. Esa formación era un complemento fundamental para poner en orden muchas ideas y poder hacer el camino. Tiempo después sé que sin esa formación no hubiera podido dar los pasos que he dado (o me hubiera costado muchísimo más darlos) para llegar a donde estoy ahora y tratar de terminar donde quiero llegar.*

Justo unos meses antes de terminar el MBA en el IE, y tras analizar un caso práctico desarrollado por dos jóvenes europeos, se afianzó en ella la idea de emprender. En aquel caso práctico, se analizaba una oportunidad de negocio en la que la propuesta de valor para el usuario era brindarle la oportunidad de conseguir de una manera más económica artículos de tecnología de alta gama. Tras inspirarse en aquel caso práctico, valoró la idea de ofrecer a las amantes de la moda artículos de lujo (principalmente bolsos y zapatos) de las grandes firmas de moda, a un precio mucho más económico que su precio original.

*-En ese momento pensé que podía desarrollar una plataforma con el objetivo de hacer accesibles los artículos de la industria de la moda de lujo a un precio mucho más económico. Toda mi formación, mi experiencia profesional, mis vivencias y las personas que han pasado por mi vida han sido esenciales para poder emprender.*

Fue así como tras desarrollar un *business plan*, investigar mucho sobre el tema, contrastar oportunidades de negocio con amigos y potencial público objetivo, además de buscar fuentes de financiación, en abril de 2013 creó un blog de moda y lo fue dotando de contenido. Sería este su primer paso concreto hacia el mundo del emprendimiento.

The Highville fue el nombre seleccionado para el blog, cargado de información de interés para los amantes de la moda y el buen gusto. Allí Saioa escribía y se comunicaba con un público interesado en el tema. Comentó la joven que consideró que este es un canal esencial para saber lo que los clientes valoran de la propuesta que se les ofrece: “Concebí el blog como un instrumento con el que recoger su feedback para mejorarlo y adaptarlo a sus necesidades”, explicó.

“A través del blog puedo dejar volar mi creatividad y mi pasión por la moda. Es un objetivo más personal que empresarial. Creo en la importancia de disfrutar con lo que se hace y el blog es una de las partes del proyecto de The Highville que más disfruto”. Aseguró la joven.

---

<sup>2</sup> Reconocida como una de las principales escuelas de negocios del mundo por medios como Financial Times, The Economist, Wall Street Journal, o América Economía, ocupando varios años el primer puesto.

Figura 1 Página de Inicio del Blog

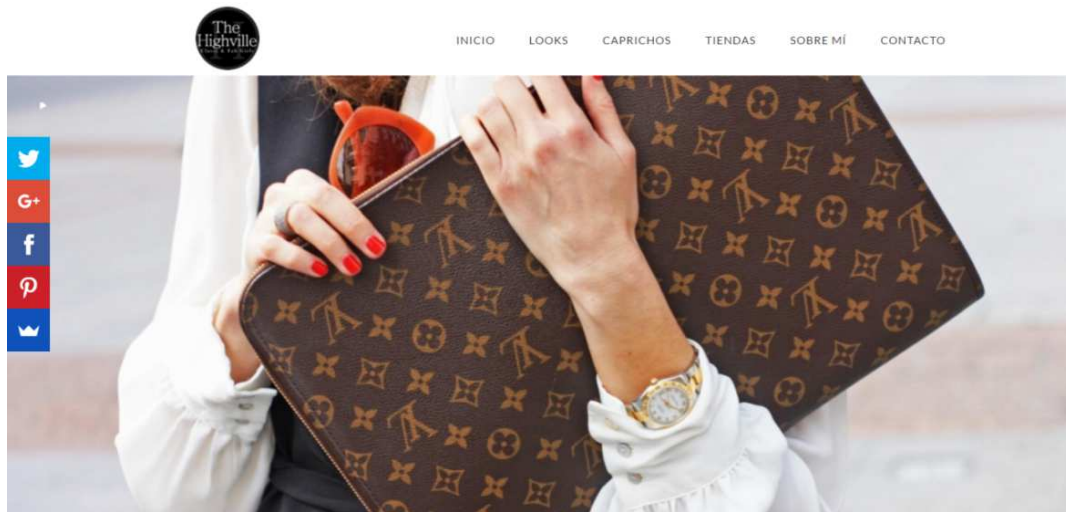
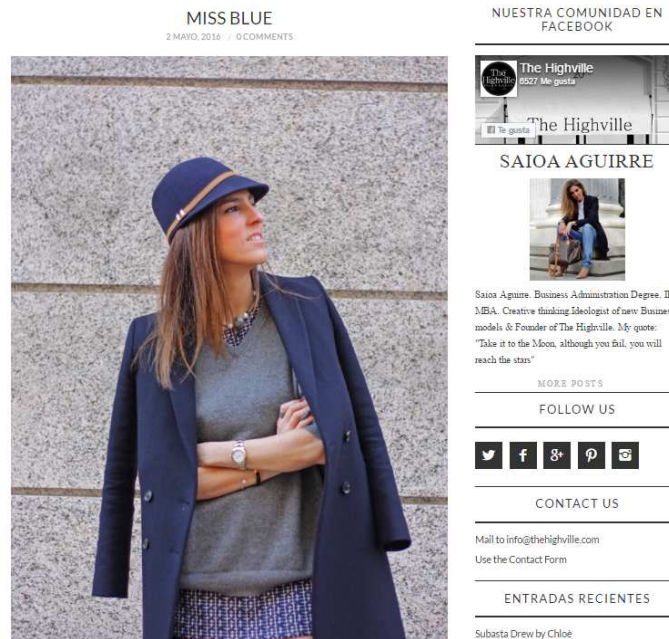


Figura 2 Secciones del Blog



Mientras escribía seguía incansablemente afinando los detalles del proyecto. La verdad es que el aspecto emprendedor no era ajeno a su vida. Siempre había sido algo cercano a su historia. La inquietud que ella sentía por emprender no respondía a una moda:

*“Creo que mi aproximación al mundo del emprendimiento es diferente porque lo he vivido muy de cerca. Mi padre inició su negocio hace más de 30 años y eso sin duda ha influido en mi percepción sobre el mundo laboral. El hecho de haber visto a mi padre sacar adelante una iniciativa empresarial propia lo veo como una fuente de autorrealización y un estilo de vida (con sus ventajas e inconvenientes). Emprender tiene muchísimos inconvenientes pero también ciertas ventajas y creo que por mi carácter encajo mejor en ese patrón y en esa manera de entender el trabajo y la vida. Creo que es importante encontrar el encaje entre la personalidad de uno mismo y el tipo de vida que se quiere llevar. Debe existir alineación. Además, creo que el hecho*

*de probar el trabajo por cuenta ajena durante varios años me ha ayudado a discernir entre lo que quiero y lo que no. Con qué me siento cómoda y con qué no”*

El padre de Saioa, Luis Aguirre es co-fundador de una empresa dedicada a la fabricación de accesorios y herrajes de carpintería de aluminio: Industrias Biplaxt. La empresa cuenta con una trayectoria de más de 30 años que avala el buen hacer del equipo de gestión.

“Mi padre es mi modelo a seguir, mentor y una de mis principales fuentes de inspiración”, afirmó la joven, “creo que me parezco a él en muchos aspectos positivos (dedicación, espíritu de lucha, optimismo...) y en otros no tan positivos como puede ser el exceso de confianza en prácticamente todas las personas”, lo que – entiende –, ha sido contraproducente en varios momentos. “Por nuestro carácter, muchas veces no lo podemos evitar”, explicó.

Las enseñanzas de don Luis con anécdotas de su vida profesional como empresario, historias vividas a lo largo de más de tres décadas, han sido para Saioa una constante fuente de inspiración. Don Luis encarna a la perfección la figura del empresario – y del emprendedor – que ve con claridad una oportunidad de negocio; la tenacidad para lograr el crecimiento progresivo de “la visión”, el compromiso con la empresa hasta convertirla en un referente en el mercado español. Ella ha sido testigo también de cómo su padre ha reaccionado ante situaciones dolorosas, como la traición de algunos trabajadores en un momento delicado para la empresa. “Todo esto forma parte de la realidad empresarial y profesional”, concluyó, “y por eso es todo un privilegio contar con él como mentor y asesor tanto en lo profesional como en lo personal”.

#### ***The Highville: emprendiendo en internet y en el sector de la moda***

Durante el tiempo en que ajustaba los detalles y escribía en su blog, siguió compatibilizando los pasos iniciales de su reto emprendedor con su actividad profesional en la ONCE. Esta compatibilización fue factible al principio pero a los pocos meses Saioa llegó a la conclusión de que emprender requiere una dedicación exclusiva y que la situación le obligaba a tomar una decisión: ¿emprender o no emprender?

La respuesta no se hizo esperar y en abril de 2015 renunció a la ONCE y concentró todos sus esfuerzos en sacar adelante un proyecto de emprendimiento en el sector de la moda con base tecnológica: The Highville.

Se trata de una plataforma de moda (web y app) en la que se pueden conseguir artículos de lujo nuevos y estrenar de las firmas de moda más exclusivas con una dinámica de subastas. Además, todas las usuarias participantes que no hubieran conseguido ganar la subasta, tienen la posibilidad de recuperar todo el dinero invertido como crédito disponible para adquirir productos de moda casual en la tienda virtual.

Saioa estaba convencida de que The Highville era un modelo de disrupción de nuevo mercado en la industria del lujo. El modelo de subastas es único y no había sido puesto en práctica anteriormente. Saioa asegura estar consciente de que esto es ventajoso por la originalidad de la oferta, lo que le permite posicionarse en la mente del consumidor con una propuesta de valor diferencial. Pero a la vez sabe que existe un gran inconveniente marcado por el desconocimiento de las reglas de la subasta y la resistencia natural de las personas a aventurarse a participar en una plataforma totalmente nueva y desconocida que no coincide con lo que cuenta en su estructura mental. “Esto exigirá la necesidad de educar al cliente”, pensó.

Con este modelo, Saioa quiere competir haciendo una propuesta de valor distinta para un público diferente al que actualmente consume artículos de lujo (Ver anexo 1). Es decir, The Highville quiere llegar al cliente “aspiracional” y que todavía “no es cliente” por limitaciones de poder adquisitivo. Esta joven vasca está convencida de haber identificado un océano azul y de haber desarrollado una disrupción de nuevo mercado. “Buscamos satisfacer una necesidad no satisfecha: el acceso a artículos de lujo innovando en la relación con nuestras usuarias porque... ¿qué chica apasionada de la moda no quiere tener un bolso de Chanel?”.

Cuando preguntan a Saioa por qué nace The Highville, ella responde:

*-Porque brinda la oportunidad a toda persona apasionada de la moda de poder adquirir los accesorios más deseados y demandados del mercado. The Highville quiere acercar la moda y el lujo a toda persona interesada en él de una manera diferente a cómo tradicionalmente la industria del lujo se ha acercado al mercado.*

### **Cómo funciona The Highville**

The Highville es una plataforma basada en un sistema de subastas, con una novedosa dinámica de funcionamiento diseñada por su creadora. El funcionamiento es el siguiente:

1. El usuario debe registrarse y adquirir una tarjeta de participación

La puja de los artículos se realiza tras la compra de tarjetas de diferentes importes (15, 25, 40 y 60 Euros).

**Figura 3 Mecanismo de la subasta Highville**



2. La subasta empieza con 1 punto y finaliza cuando alcanza los 100 puntos.

Con cada pulsación del botón, la puntuación aumenta 0.05 puntos y se descuenta 1 € de la tarjeta de participación adquirida.

**Figura 4 Incentivo a la participación en la subasta Highville**



Al usuario se le proporciona información de la subasta en todo momento:

- Posición en la que se encuentra con respecto a los otros participantes.
- Número de pulsaciones de diferencia con respecto a la ganadora provisional de la subasta (a partir de un momento determinado).

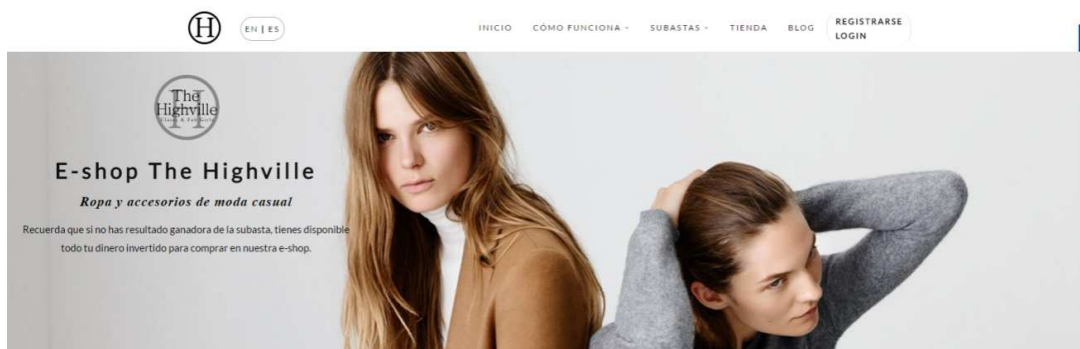
3. Finalización de la subasta. ¿Qué ocurre al final de la subasta?

Para ganar la subasta hay que ser la usuaria que más puje y si no se logra, se dispone de todo el dinero invertido para comprar productos de moda casual en la e-shop de The Highville.

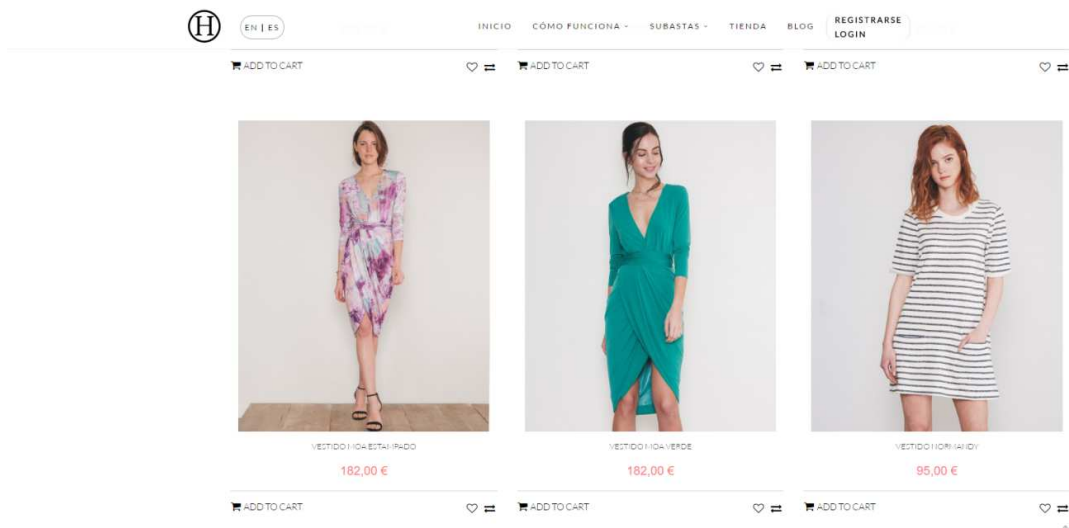
#### 4. ¿Qué se consigue en la e-shop?

Si bien el diseño del proyecto fue concebido en torno a la subasta de accesorios de marcas reconocidas, la plataforma The Highville también pone a disposición de sus seguidores una tienda virtual donde reposan distintos artículos categorizados en joyas, chaquetas, topwear, faldas & shorts, vestidos, entre otros. En esta tienda se pueden cambiar todos los créditos obtenidos a través de las tarjetas de participación adquiridas, así como aquellos que fueron dispuestos para las subastas en las que el resultado no fue favorecedor. De manera que siempre los clientes pueden adquirir las prendas que más les gustan. La tienda virtual es surtida por tiendas físicas de moda aliados estratégicos de The Highville (Fig 5).

**Figura 5** Página de inicio e.shop



**Figura 6** Ejemplos de ofertas en el e.shop



#### ***El precio de ser emprendedor: las dificultades***

Tras catorce meses de intenso trabajo, Saioa tuvo la sensación de que una de las cosas a destacar de todo el proceso es que fue superando dificultades. En cierto sentido, logró poner en práctica la tesis de Kiyosaki, que sostiene que “una de las razones por las que muchos no se convierten en emprendedores es porque le temen al fracaso”. Saioa considera haber adquirido la fortaleza para no sentir pánico a los errores o a perder dinero.



En una reunión con Jaime Lara, co-fundador de Malababa, una empresa española de accesorios de moda, Saioa escuchó lo siguiente: “Emprender va de superar obstáculos. Te vas a encontrar numerosas dificultades y tendrás que ir superando todas y cada una de ellas. Además, en ese proceso muy poca gente te va a ayudar”.

Con el tiempo, Saioa comprobó la certeza de esa afirmación. Ha sorteado diversas dificultades y considera que ha encontrado las soluciones que le ha permitido seguir adelante (ver anexo 2):

**Simplificación de la Propuesta de valor inicial.** El funcionamiento de The Highville es complejo ya que la solución está basada en un método de subasta diferente al tradicional de Ebay. “En la subasta de eBay, la puja se abre con el precio que el vendedor especifica y permanece durante un número determinado de días. Los compradores pujan por el artículo. Cuando finaliza el anuncio, gana el comprador con la puja más alta”<sup>3</sup>. Esta realidad exige que sea necesario explicar el método The Highville a los clientes y “debemos hacerlo de manera rápida, sencilla y fácil”, pensó Saioa. Al ver que a la gente le costaba entender el planteamiento, creó un vídeo explicativo y eliminó funcionalidades iniciales de la propuesta de valor.

*“He tratado de minimizar el mensaje y transmitirlo con sencillez y máxima claridad. La asimilación del concepto es compleja y el usuario exige facilidades, especialmente en un contexto de sobreoferta,”* explica Saioa.

**Usabilidad de la plataforma.** Una vez está creada la plataforma y tras escuchar el feedback de los usuarios, amigos y conocidos, Saioa vio que la usabilidad y el proceso de relación del usuario con la interfaz era complicado ya que cuenta con demasiadas fricciones. Tras ver el problema y la gravedad del mismo, decidió contactar con expertos en la materia para buscar soluciones a este problema. La solución es rehacer el diseño y el proceso de relación del usuario con la web. (Ver anexo 4)

**Dificultades para trabajar con freelances en la distancia.** El proceso de creación de la plataforma tecnológica se gestionó mediante la subcontratación de una desarrolladora. Una vez que la plataforma fue entregada por parte de la empresa desarrolladora, el soporte era vía “freelancers”. Tras meses de trabajo con este sistema, entendió que trabajar con *freelances* en la distancia del equipo de desarrollo, resulta improductivo por muchos errores en la comunicación. Además, la percepción de Saioa fue que la implicación se reducía cuando el equipo de desarrollo trabajaba día a día, en un mismo espacio de trabajo junto al fundador de un proyecto naciente.

*“Mi conclusión fue que en etapas tan tempranas es más eficiente contratar el equipo de desarrollo en plantilla y no externalizarlo. En el caso de la subcontratación, aunque el coste estaba limitado en tiempo, los problemas de comunicación y confusión en las expectativas, generaron algunos problemas y frustraciones. En mi opinión, los aspectos clave no deben ser subcontratados y en un negocio tecnológico, la plataforma es la pieza fundamental donde resulta necesario crearla y supervisarla día a día con el equipo de desarrollo. Tras esta experiencia decidí contratar a un programador que diera soporte a la evolución tecnológica”*

**Búsqueda de financiación.** Cuando Saioa inició el proyecto empresarial contó con parte de los ahorros generados en los primeros años de trabajo de su vida profesional y algunas ayudas públicas destinadas al emprendimiento del Gobierno Vasco. Cuando iba avanzando se dio cuenta de la necesidad de mayor financiamiento. Ante este obstáculo, Saioa localizó diversas fuentes de financiación para hacer realidad el proyecto.

---

<sup>3</sup> Ayuda eBay <http://pages.ebay.es/help/account/questions/about-ebay.html>

*“Conseguí la capacidad económica necesaria para poner en marcha el “Producto Mínimo Viable”. Lo logré porque hablé con mucha gente que tenía experiencia a la hora de presentar proyectos. Es imprescindible estar en contacto con la gente que tiene muchas experiencias porque compartiendo conocimiento se pueden conseguir cosas y dar pasos importantes. De otra manera sería imposible o costaría muchísimo más. A veces un buen consejo y/o una idea en una conversación en el momento adecuado pueden cambiar la evolución de las cosas. En mi caso, hablé con una persona clave que me orientó a cómo enfocar la búsqueda de financiación y lo conseguí.”*

**Curso Digital Start-Up.** Emprender en internet exige prueba y error. Hay determinadas situaciones sobre el comportamiento de los usuarios de difícil explicación. Es un proceso muy doloroso porque en ocasiones se invierte dinero que no genera el retorno esperado y en una Start-Up el dinero es un bien escaso.

*“Me gusta contar un botón de muestra para ilustrar las dificultades que he pasado al emprender The Highville. Una de mis premisas para promocionar el proyecto y llegar al cliente era emplear el canal de los “influencers” de moda (blogs de moda e Instagramers). Consideré que los influencers, que tienen miles de seguidores que son amantes de la moda y de los productos objeto de las subastas, serían clave para canalizar la propuesta de valor hacia el público objetivo. Además, valoré que los influencers proporcionan credibilidad al proyecto que promocionan y a través de ellos se puede conseguir acceso directo a las opiniones de los usuarios que son potenciales clientes de The Highville”*

*“Después de realizar varias colaboraciones con influencers y ver los pobres resultados, consideré que era posible que no los hubiera seleccionado bien. También pensé que algo se me escapaba. Tras realizar el curso en Deusto Start-Up, aprendí gracias a la experiencia de otros emprendedores en internet, que los influencers en moda no generan ventas. Tardé un tiempo en darme cuenta que los influencers hacen mucho ruido pero no generan venta. Tal como decía Raúl Yáñez, uno de los grandes expertos en marketing digital en España. De no haber hecho el curso, siempre hubiera pensado que el fracaso era motivado por mi gestión en las campañas y no por una realidad contrastada por otras personas”*

Efectivamente tras varias pruebas con los diferentes *influencers*, constató que estos no generan ventas directamente, sino *Worth of Mouth* que ayuda principalmente a construir *branding*. La razón fundamental, de no generar ventas es que la mayor parte de los seguidores de los *influencers* en moda son jóvenes sin tarjeta de crédito “por lo tanto ese usuario no tiene valor”.

En una Start-Up (a pesar de que el proceso de conversión en ventas se ha alargado por la multi-oferta que hay en todo tipo de sectores), la caja es necesaria y una de las fuentes de obtención de caja principales son las ventas.

España es un país donde resulta extremadamente complicado emprender, al menos eso cree Saioa desde su experiencia; asegura que es un proceso costoso y difícil porque se debe hacer el camino desde cero y esto exige un grandísimo esfuerzo independientemente del lugar donde se quiera emprender.

*“No tengo la experiencia de haber emprendido fuera de España por lo que no puedo comparar las diferencias de dificultades. No obstante, lo que sí puedo afirmar, por experiencia propia, es que en España se exigen muchos requisitos administrativos que ralentizan el proceso y restan energía para dedicarla a lo realmente importante, que es conseguir que un proyecto funcione”*

Una de las principales diferencias para emprender en España vs emprender en otros países como Estados Unidos (cuna del emprendimiento) es la protección jurídica y el reconocimiento: “América ama a sus emprendedores, como afirmó Karolina Milaszewska, directora de la Oficina de CaixaBank en Estados

Unidos. En este país la legislación permite proteger ideas y modelos de negocio, mientras que en España esto no es posible. Esto trae consigo una situación de indefensión y de una cierta inseguridad. Mónica Castilla de la Unidad de Apoyo de la Oficina Española de Patentes y Marcas, sostiene que es vital poder sacar rentabilidad a los resultados de la innovación pero que las ideas no se protegen” (Anexo 3).

Para evitar indefensión ante un posible plagio de la idea, Saioa valoró la manera de protegerla mediante patente industrial e intelectual. Después de enormes esfuerzos por intentar proteger The Highville, los responsables de esta materia aseguraron que no tendría garantías de que el modelo de negocio no fuera plagiado con mínimas variaciones. No había protección posible. Si el modelo de negocio tuviera éxito y demanda, podría ser copiado sin tener capacidad de hacer nada al respecto. Saioa considera que, visto con perspectiva, fue un error tratar de proteger una idea que aún no sabía si funcionaría, especialmente tratando de protegerla en el mercado español, que apenas ofrece seguridad jurídica para proyectos en el medio digital y de las características de The Highville.

Tras más de catorce meses dedicándose por completo a The Highville, Saioa se ha dado cuenta de que emprender es un proceso complicado y desde su punto de vista más lento de lo que puede parecer desde fuera.

*“Tiene muchos aspectos negativos: incertidumbre, grandísimo esfuerzo..., pero también tiene otros muy positivos: la gratificación de ver resultados por el gran esfuerzo, satisfacción de crear algo propio, independencia para tomar decisiones, salvo si se produce la entrada de inversores. Hoy puedo decir que a pesar del gran esfuerzo que supone emprender me está compensando por el aprendizaje que estoy teniendo, y por la libertad que tengo para gestionar mi vida y la sensación de estar enfocada a conseguir la libertad financiera”*

A pesar de haber sorteado muchas dificultades y de tener certeza de que sigue el camino que quería andar, la joven enfrenta una realidad ineludible: las negociaciones con los establecimientos que surten su tienda virtual se mantienen congeladas, no avanzan al ritmo que ella espera que lo hagan. La propuesta de valor inicial requería de tiendas de moda colaboradoras donde canjear el dinero invertido como bonos descuento. Saioa planteó la colaboración con estas tiendas con enfoque *win-win*: ganan las tiendas por su potencial incremento de ventas y gana The Highville al reforzar la propuesta de valor para las usuarias.

No obstante, la negociación con las tiendas de moda se ve truncada por la falta de masa crítica. Saioa con su proyecto incipiente no puede brindar a estos proveedores suficiente clientela cautiva para justificar su sociedad estratégica, al menos no en esta fase del proyecto.

*“Me di cuenta de esta dificultad una vez empecé a negociar con las tiendas ya que exigen resultados previos y usuarios activos antes de adherirse a una plataforma tecnológica que les pudiera aportar negocio.*

Ella piensa en una solución alternativa al problema: crear su propia tienda de moda donde el cliente pudiera canjear el dinero invertido. Pero, ¿está en capacidad de asumir este nuevo reto? Esta solución complica el negocio y requiere de una mayor inversión.

Una tarde de primavera de mayo de 2016, después de un día muy pesado de trabajo, Saioa decide salir a correr para despejarse. Va escuchando su música favorita mientras recorre una parte del Parque del Retiro de Madrid, uno de los jardines más emblemáticos de España, cuyo origen se remonta al siglo XVII. Durante ese rato de ejercicio, Saioa se hace varias preguntas: ¿Qué le falta a The Highville para tener éxito? ¿Qué decisiones debo tomar? ¿Debo crear mi propia tienda? ¿Cuál debe ser el deadline para saber si el proyecto de emprendimiento tiene futuro? ¿Estratégicamente está fallando algo? ¿Seré quizá yo el problema? ¿De verdad mi perfil comportamental, más allá de la motivación para alcanzar lo antes posible la libertad financiera, es el de un emprendedor? ¿Qué me falta para ser una emprendedora exitosa?

## ANEXO I: EL MODELO CANVAS INICIAL (SEGÚN BUSINESS PLAN)

A continuación se muestra el CANVAS inicial de The Highville:

MODELO DE NEGOCIO				
ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA VALOR	RELACIÓN CLIENTE	TARGET OBJETIVO
Firmas de Lujo	Marketing	Acceso Lujo	Comunidad	Mujer 18-40
Tiendas Premium	Tecnología	Diversión	Exclusiva	Consumista
Usuarias	<b>RECURSOS CLAVE</b>	Exclusividad	<b>CANALES</b>	Urbanita
Bloggers de Moda	Construir relaciones	Tarjeta Descuento	Web App	"Fashionista"
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
Según Costes (IT, Marketing)		Ingresos compra tarjetas participación		

Este modelo CANVAS va a ir evolucionando en base a las constricciones tecnológicas y de negocio que van surgiendo. En el momento de la idea, estos son los elementos que componen el **modelo de negocio**:

- Propuesta de Valor:** Acceso al lujo a un coste muy reducido (respecto del precio habitual en las tiendas de lujo) en un contexto de diversión y entretenimiento social, con la seguridad de recuperar el dinero invertido (si no se gana la subasta) mediante tarjetas descuento en tiendas de moda colaboradoras.
- Público Objetivo:** Mujeres jóvenes, 25 - 40 años, urbanitas, dinámicas, interesadas en la moda y en las tendencias. Consumidoras de contenidos de moda online. Público que otorgan mucha importancia a la imagen y al cuidado personal.
- Recursos Clave:** Especialistas tecnológicos y especialistas en marketing.
- Actividades Clave:** Marketing y tecnología.
- Asociaciones Clave:** Tiendas de lujo, tiendas premium colaboradoras, usuarias, bloggers de moda.
- Canales:** Plataforma web y aplicación móvil (app). Ofrecemos un mix de producto y servicio en un entorno online y offline.
- Estructura:** Costes de personal (IT, Marketing).
- Fuente de Ingresos:** (1) Pago por la compra de tarjetas para poder participar en las subastas (15 € - 25 € - 40 € - 60 €)

## ANEXO 2: RESULTADOS DEL PROYECTO (PRIMER AÑO)

Procedemos a cuantificar la valoración del proyecto en función de los siguientes criterios:

### 1. Coste de desarrollo tecnológico

The Highville es una web y aplicación móvil cuyo coste de desarrollo tecnológico ha ascendido a 39.200,57 €. Este coste se desglosa en dos partidas principalmente: (1) 27.200, 57 € y (2) 18.000 €. La primera partida es el coste de subcontratación de un equipo de desarrollo de la versión beta de la web. La segunda partida es el coste de contratación de un programador al 70% de la jornada laboral durante 18 meses para dar soporte y evolucionar la plataforma en base a los cambios requeridos por el mercado.

## **2. Fondos captados**

El proyecto ha sido presentado en diferentes foros de emprendimiento e instituciones que promueven el desarrollo de proyectos tecnológicos de carácter innovador y ha sido considerado como uno de los proyectos financiables por parte de varias instituciones. Las instituciones que han apostado por el proyecto The Highville son: Diputación Foral de Vizcaya (BEAZ y SPRI), ONCE (programa de emprendedores vinculados a la ONCE) y ENISA. Cada entidad ha colaborado con los siguientes importes respectivamente: 24.000 €, 5.800 €, 15.000 € y 45.000 €, lo cual hace un total de 89.800 € de inversión.

## **3. Valoración del tiempo dedicado por promotor**

El tiempo dedicado desde la concepción de la idea de negocio hasta su implementación ha sido de 2 años de manera parcial y de 1,5 años con dedicación en exclusiva. La valoración del tiempo del promotor y dado tanto el perfil como la formación del emprendedor, se cuantifica en 50.000 € / brutos anuales. Considerando el tiempo de dedicación, estimamos una valoración del tiempo invertido de 108.000 € ( $50.000 \text{ €} / \text{año} * 1,5 \text{ años} + 33\% \text{ de } 50.000 \text{ €} / \text{año} * 2 \text{ años}$ ). Se aplica un factor corrector del 33% debido a que la dedicación durante los dos primeros años fue parcial y no en exclusiva.

## **4. Valoración del potencial de la idea de negocio.**

Este es uno de los factores principales de la valoración de la idea de negocio. The Highville es una propuesta absolutamente innovadora y diferencial respecto a lo que hay actualmente en el mercado. La propuesta ha sido validada por el mercado (tanto por opiniones recibidas por el público objetivo al que nos dirigimos como por las transacciones realizadas considerando el esfuerzo comercial acometido). Consideramos que la idea es realmente interesante para un segmento de mercado con intereses muy concretos por lo que estamos convencidos de que existe un mercado por explotar a nivel internacional. La idea de negocio exige una alta financiación para acometer las campañas de promoción y publicidad necesarias que hagan llegar la propuesta de valor a través de los canales adecuados. El equipo de The Highville actualmente no está en disposición de afrontar esa inversión, pero estimamos que con la financiación y con las campañas de promoción adecuadas el modelo de negocio resulta atractivo y viable financieramente. Estimamos que el potencial de mercado es muy elevado y con los hitos de que disponemos actualmente, lo cuantificamos en 90.000 €

## **5. Registro de marca y patente sobre código fuente**

El proyecto cuenta con un registro de la marca comercial “The Highville” y un informe de patente tanto sobre el código fuente desarrollado como sobre el algoritmo que sustenta el funcionamiento de cada subasta. Además, se han llevado a cabo las consultas jurídicas pertinentes para valorar los riesgos de la implementación de un modelo disruptivo en la industria del lujo. La conclusión de dicho informe jurídico fue favorable a la implementación de la idea de negocio. El coste del asesoramiento jurídico y del registro de los elementos de la marca asciende a 1.333,30 €

### **ANEXO 3: LEY DE PATENTES EN ESPAÑA**

En España la Ley 11/1986 establece:

Artículo 4.

1. Son patentables las invenciones nuevas, que impliquen actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial, aun cuando tengan por objeto un producto que esté compuesto o que contenga materia biológica, o un procedimiento mediante el cual se produzca, transforme o utilice materia biológica.

4. No se considerarán invenciones en el sentido de los apartados anteriores, en particular:

- c) Los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades intelectuales, para juegos o para actividades económico-comerciales, así como los programas de ordenadores.
- d) Las formas de presentar informaciones.

5. Lo dispuesto en el apartado anterior excluye la patentabilidad de las invenciones mencionadas en el mismo solamente en la medida en que el objeto para el que la patente se solicita comprenda una de ellas.

Por tanto no serán patentables en España las ideas de negocio como tales, lo que sí puede llegar a serlo es como técnicamente estas se desarrollan, siempre que cumplan los 3 requisitos expuestos en el primer apartado del artículo 4.

Esta legislación española se hace extensible a la mayoría de países. La única legislación que contempla explícitamente la protección para los modelos de negocio es la norteamericana.

Fuente: <http://www.protectia.eu/propiedad-intelectual/patentar-una-idea-de-negocio/>.

## ANEXO 4: DISEÑO ORIGINAL DE LA WEB DE THE HIGHVILLE



Últimos posts

- Cocktail
- Fashion Quote by Coco Chanel
- Fashion Quote

Evento *Prada*



Prada



Conócenos y regístrate

Conócenos en 1 minuto

**\*\* Al registrarse, te regalamos las 5 primeras participaciones de prueba. \*\***




### PRADA

Nombre	Prada
Descripción	Saffiano Lux Bolso de Prada
Precio real	1600.00 €


**Puntuación**  
28.85 puntos


¿Cómo participar?



Inicia sesión para empezar a participar.

*Get the look*





Iniciar sesión Registrarse


[INICIO](#)
[THE HIGHVILLE](#)
[EVENTOS](#)
[TIENDAS PREMIUM](#)
[CÓMO FUNCIONA](#)
[BLOG](#)


---


TIENDAS PREMIUM


▼ Selecciones Tienda (Para aplicar filtros, haz click aquí)


  
Minimal


  
Nice Things


  
Paul & Joe


  
Biscuit


  
El Ganso


  
Esse O Esse


  
Poete


  
Isabel Marant


  
Moca Couture


  
Sandro


  
Sita Murr


  
Clocché


  
Comptoir Des Cottonniers

  
Claudie Pierlot


  
BDBA

  
Cop Copine

  
NAC

  
Malababa

---


Bienvenido Genes Aguirre  
Mi Cuenta  
Cerrar sesión

[INICIO](#)
[THE HIGHVILLE](#)
[FASHION PROFILE](#)
[EVENTOS](#)
[TIENDAS PREMIUM](#)
[CÓMO FUNCIONA](#)
[BLOG](#)

CÓMO FUNCIONA

VISITA



Organizamos eventos con artículos nuevos de las firmas de moda más prestigiosas. Visita el evento del momento para ver si es el capricho que deseas.

PARTICIPA



Participa en el evento del momento. Las reglas del juego son:

1. Cada artículo empieza en 1 punto y debe alcanzar 100, 200 ó 300 puntos, en función del artículo.
2. Cada participación de cada usuario sube 0,05 puntos.
3. Cada participación cuesta una cantidad en función del artículo (1 € - 2 € - 3 €).

¡GANAR!



Las reglas para conseguir el artículo son:

1. Participar al menos 5 veces antes de alcanzar la mitad de la puntuación final (50 / 100 ó 150 puntos)
2. Ser la usuario que más participe y por tanto que más puntos contenga.

Si no has conseguido el artículo, tienes derecho a utilizar todo lo invertido como tarjeta descuento en

## ANEXO 5: LA SOLUCIÓN PÉKERMÁN, UNA EXPLICACIÓN DEL DISC

(Fragmento seleccionado del capítulo 5 del libro de **Pablo Álamo, Intermedio, 2015**)

No siempre somos la imagen que proyectamos. Nuestra esencia, más que en nuestras habilidades, reside en nuestras decisiones. En efecto, nuestras acciones conscientes, voluntarias y libres dicen mucho más de una persona que todos los títulos y “cartones” que ella posea. Infinitamente más.

¿Cómo descubrir el estilo de una persona? Lo primero que tenemos que hacer es preguntarnos si estamos ante una persona extrovertida o introvertida.

Para empezar a conocer a alguien, es muy útil captar cuál de los dos rasgos es el predominante y por qué, es decir, observar qué comportamientos caracterizan a esa persona. Si no miramos con atención, no podemos conocer. Es lo básico que hay que aclarar para empezar a saber cómo es alguien, para averiguar y percatarnos ante quién estamos. Los comportamientos asociados a la extroversión e introversión suelen ser los siguientes:

TIPOS DE PERSONAS	RASGOS TÍPICOS	CÓMO RECONOCERLAS
<b>EXTROVERTIDAS</b>	<i>Dominio — Influencia — Sociabilidad</i> Tendencia marcada a las relaciones personales y a establecer vínculos sociales. Predisposición del ánimo a comunicar con inmediatez o hablar con rapidez.	Suelen sobresalir en las reuniones y en general ser el centro de atención; no pasan desapercibidas. Pueden pasar horas hablando y lo disfrutan.
<b>INTROVERTIDAS</b>	<i>Reflexión — Análisis—Tranquilidad — Esmero</i> Tendencia a reaccionar ante los estímulos con comportamientos reflexivos. Tendencia a analizar las cosas con detalles y de manera ordenada. Tendencia a la estabilidad y a no reaccionar de manera impulsiva. Tendencia a actuar con esmero y a conciencia.	Suelen ser personas predominantemente calladas o parcas en palabras. Pueden pasar horas en silencio y lo disfrutan.

Salvo casos excepcionales, por lo general, no hay una persona completamente introvertida o extrovertida; todo ser humano puede experimentar en algún momento las dos actitudes.

¿Qué es mejor, ser extrovertido o introvertido? ¿Quién es más feliz? ¿Qué es lo recomendable para ser un gran líder? Nuestra experiencia es que no hay una personalidad mejor o peor, del mismo modo que no hay personas mejores o peores, sino seres humanos más o menos conscientes, esto es, hombres y mujeres más o menos “despiertos”. Así como es, el hombre y la mujer tienen todo el potencial para ser productivos, cumplir sus sueños y ser felices.

Pero sí es cierto que, en la sociedad actual, especialmente en la cultura occidental, se premia más el ser extrovertido y fácilmente se ignora las ventajas y fortalezas de ser introvertido.

Lo importante es entender que estos dos tipos de personas —introvertidas y extrovertidas— dan lugar a estilos de comportamiento.

En efecto, en las personas extrovertidas podemos observar dos tipos de estilos de comportamiento, el *determinante* y el *influyente*; y en las introvertidas, igual: en ellas podemos constatar otros dos estilos básicos, el *sereno* y el *concienzudo*. En resumen, de dos tipos de personas tenemos cuatro estilos de comportamiento, como descubrió el doctor William Marston, formado en la Universidad de Harvard, dando lugar a una metodología cuyo nombre responde a las iniciales de los cuatro estilos mencionados con anterioridad: el DISC.

Sin ánimo de etiquetar a nadie, pero sí con la intención de conocer un poco mejor a uno de los grandes líderes deportivos que ha tenido Colombia, ¿en cuál de los cuatro estilos encaja mejor Pékerman? En otras palabras, el director técnico de la Selección Colombia, ¿es una persona determinante, influyente, serena o concienzuda?

Al igual que dijimos de los extrovertidos y de los introvertidos, ningún estilo es absoluto. Cada individuo evidencia los cuatro estilos, todos somos en algún momento del día, de la semana, del mes o del año, algo: determinantes, influyentes, serenos y concienzudos.

Uno de los aprendizajes más importantes para el ser humano estaba escrito en el Templo de Delfos: “Gnosti te autum”, en griego; “conócete a ti mismo”, en español. Esta inscripción tiene sabor de profunda advertencia: es fundamental para el éxito en la vida conocerse muy bien, no solo para no caer en las



garras del pensamiento mágico y de las supersticiones, sino especialmente para descubrir los límites de la propia naturaleza, cuáles son nuestras principales fortalezas y limitaciones, también lo que nos conviene hacer y evitar, para llevar una vida sana y lograr que, con el correr de los años, brille o se esculpa nuestra mejor versión.

ESTILO	RASGOS DE EFICACIA	RASGOS DE INEFICACIA
<b>Determinante</b>	-Directo en su comunicación -Seguro de sí mismo -Aprovecha los retos -Competitivo, sin miedo al enfrentamiento -Orientado a los resultados	-Presumido -Brusco -Dictatorial -Dificultad para escuchar
<b>Influyente</b>	-Sociable -Entusiasta -Persuasivo -Comunicador -Divertido -Agradable	-Exageración -Evita el enfrentamiento para mantener la aceptación -Entusiasmo a veces poco objetivo -Incontinencia verbal -Dificultad para concentrarse
<b>Sereno</b>	-Excelente escucha -Transmite tranquilidad -Confiabilidad -Leal / defensor -Paciente -Perseverante	-Demasiado sensible -Pasivo -Indeciso -Reacio al cambio / presión -A veces excesivamente tolerante
<b>Concienzudo</b>	-Excelente capacidad analítica y crítica -Orientado a los detalles -Discreto -Preciso / exacto -Resuelve problemas	-Perfeccionista -Excesivamente crítico (negativo) -A veces demasiado radical en sus juicios -Dificultad con los cambios -Independiente y reservado

“Conócete a ti mismo”: lo importante es conocer el estilo que más nos define y ver cómo podemos aprovechar al máximo los rasgos de eficacia que lo caracterizan; y, posteriormente, puede ser recomendable también establecer un plan de acción para trabajar y minimizar los efectos de alguno de los rasgos de ineficacia, asociado al estilo que más nos define, que puede estar frenando el desempeño y la productividad.

De los cuatro estilos del DISC, ¿cuáles son los dos que mejor caracterizan a Pékerman?

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Ascigil, S. F. (2012). Social entrepreneurship: from definition to performance measurement. *American Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 26.
- Álamo, P. (2015). La solución Pékerman, Intermedio. (2013). La importancia del talento en el emprendimiento social. *Civilizar*, 7.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 39-57.
- Bilbao, A., & Pachano, S. (2002). Rasgos y actitudes de los emprendedores. *Venezuela: Corporación Andina de Fomento*.
- Kiyosaki, R. T. (2012). *Padre rico padre pobre para jóvenes*. Aguilar.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2010). Generación de modelos de negocio.
- Hsieh, T (2010). Delivering Happiness - A path to profits, passion and purpose
- Leffler, E. (2009). The many faces of entrepreneurship: A discursive battle for the school arena. *European Educational Research Journal*, 8(1), 104-116.
- Poschke, M. (2013). Who becomes an entrepreneur? Labor market prospects and occupational choice. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 37(3), 693-710.

Van Praag, C. M., & Cramer, J. S. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica*, 68(269), 45-62.

### **PÁGINAS WEB DE CONTEXTO**

- Máster Especialista Universitario en Cooperación Internacional y Ayuda Humanitaria – UNED: <http://www.oei.es/especialista/contenedor.php?ref=presentacion> (similar)
- Programa del IE - MBA Part Time: [http://www.ie.edu/landings/bs-mbas-part-time-esp/?gclid=Cj0KEQjwvOC5BRCb\\_8yNmZ\\_ls9IBeiQACTz8vrSOft0IdrJICcaVv\\_Jzq3Mz915gRBjlqH6EMRqnD8aAuL58P8HAQ](http://www.ie.edu/landings/bs-mbas-part-time-esp/?gclid=Cj0KEQjwvOC5BRCb_8yNmZ_ls9IBeiQACTz8vrSOft0IdrJICcaVv_Jzq3Mz915gRBjlqH6EMRqnD8aAuL58P8HAQ)
- Programa Deusto Start Digital <http://deustostart.com/>
- Curso de emprendimiento <http://www.deustoformacion.com/>
- Web de The Highville: [www.thehighville.com](http://www.thehighville.com) y vídeo de TheHighville

# THE HIGHVILLE: EMPRENDER O NO EMPRENDER

## NOTA DE ENSEÑANZA

*Procurando lo mejor estropeamos a menudo lo que está bien.*  
(William Shakespeare)

### Resumen

El caso plantea la dificultad de emprender y concretamente la situación vivida por una joven emprendedora española a raíz de una decisión radical: en abril de 2015 renuncia a un puesto de trabajo seguro, en una prestigiosa organización con fines sociales, para realizar un proyecto emprendedor: TheHighVille. Esta historia reflexiona sobre el dilema de emprender o no emprender, ventajas y desventajas, la visión y la motivación del emprendedor, la inspiración, el diseño del modelo CANVAS, la ejecución y los obstáculos que se deben superar para realizar los sueños, y la decisión más difícil: si continuar o no con el proyecto, y en caso afirmativo de qué manera hacerlo para que realmente sea un emprendimiento exitoso.

### Tema general

Emprendimiento y liderazgo. El caso plantea la primera fase de un proyecto de emprendimiento digital en el sector de la moda, con sus oportunidades, riesgos y obstáculos.

### Temas específicos

- El talento emprendedor: modelo DISC
- Motivaciones del emprendedor
- La estrategia emprendedora
- Modelo Canvas
- Las dificultades de emprender
- Emprendimiento disruptivo vs emprendimiento incremental
- Emprendimiento femenino

### Objetivos de aprendizaje

#### *General*

El objetivo del caso es reflexionar sobre la realidad de emprender, la importancia de la idea de negocio y del talento emprendedor para convertirla en éxito, así como también compartir los aprendizajes de un caso de emprendimiento disruptivo en el sector de la moda.

#### *Específicos*

Otros objetivos del caso son:

- analizar y argumentar si un proyecto de emprendimiento puede tener éxito
- determinar los ingredientes necesarios para emprender con éxito
- identificar posibles causas de éxito y/o fracaso de un emprendimiento
- identificar las particularidades del emprendimiento femenino: satisfacción del consumidor e impacto social
- proponer posibles reacciones ante un éxito o un fracaso de emprendimiento

**Para llegar a la gran meta de aprendizaje, los pasos que hay que dar son:**

CONCEPTUALES	ANALÍTICOS
1° Hacer una crítica a la filosofía de Robert Kiyosaki que ha tenido un peso muy importante en las decisiones de la protagonista 2° Explicar la metodología DISC de los estilos de comportamiento para determinar cuáles son más necesarios en un emprendedor, así como también sugerir unos puntajes mínimos recomendados para una persona que quiera emprender 3° Esclarecer la psicología del emprendedor y cómo convertirse en un emprendedor 4° Ilustrar la diferencia principal entre un emprendedor tradicional y un emprendedor social	1° Reflexionar sobre los paradigmas del protagonista, las motivaciones de emprender que tiene y sus habilidades comportamentales 2° Analizar la idea de negocio, explicar el modelo Canvas y analizar en detalle el modelo Canvas original de TheHighVille 3° Deliberar aciertos y errores del protagonista del caso en los catorce meses que lleva el proyecto de emprendimiento en marcha 4° Razonar las oportunidades reales del negocio y proponer un plan de acción

## Actividades

### *Preparación individual del caso*

- Lectura detallada del caso “TheHighville: emprender o no emprender”
- Sugerir completar la lectura del caso con el siguiente texto:  
Poschke, M. (2013). Who becomes an entrepreneur? Labor market prospects and occupational choice. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 37(3), 693-710.
- Explicar los hechos relevantes del caso: el perfil emprendedor de la protagonista, la idea de emprendimiento, la acción de emprender, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y debilidades del proyecto.
- Lista de los motivadores que mueve al protagonista a emprender
- Responder a las siguientes preguntas detonantes:
  1. ¿Qué ha impulsado a Saioa Aguirre a emprender?
  2. ¿Funcionará el proyecto TheHighville? Argumenta la respuesta.
  3. ¿Qué harías hoy, catorce meses después, si estuvieras en el lugar de la protagonista y te convoca a una jornada de trabajo para impulsar TheHighVille?

### *Trabajo en grupos pequeños*

Durante la sesión por equipos, se comenta el caso y especialmente las respuestas a las tres preguntas detonantes enumeradas anteriormente. Posiblemente, el diálogo y el debate en grupo abordarán de alguna manera las siguientes preguntas:

- ¿Qué competencias son necesarias e imprescindibles para emprender? ¿Las tienen Saioa? Argumentar la respuesta.
- ¿Saioa ha hecho lo correcto o se ha equivocado en algo? Argumentar la respuesta.
- Si fueras el mentor de Saioa, ¿qué le aconsejarías hacer?
- ¿Alguien invertiría capital en la idea de TheHigVille? ¿Cuánto y por qué razón?

### *Plenaria*

Se recomienda empezar la sesión plenaria, ya con todos los participantes en el salón, con el video de TheHighville que está en internet y en la página web empresarial, en el que se explica el proyecto. El objetivo es situar al estudiante directamente desde la perspectiva del cliente: ¿se entendió la propuesta de valor? ¿Es motivante? ¿Cautiva y mueve a participar? ¿Cuántos de ustedes participarían en la próxima subasta de TheHighville? ¿Por qué?

### Preguntas detonantes

Para sacar provecho de la sesión y lograr los objetivos generales y específicos planteados, sugerimos algunas posibles preguntas detonantes para abrir la discusión del caso:

1. ¿Qué opinión se han hecho de Saioa? ¿Cuáles son sus fortalezas más evidentes?
2. ¿Qué opinan de las dificultades por las que ha pasado Saioa en los primeros catorce meses como emprendedora?
3. Estratégicamente, ¿se ha errado en algo? ¿Qué puede estar fallando?
4. ¿Qué problema más importante tiene Saioa?
5. ¿Qué le falta a TheHighville para tener éxito?
6. ¿En qué países y mercados podría tener más éxito TheHighville?
7. ¿Pagarían por comprar este proyecto? ¿Cuánto?
8. ¿Vendería Saioa este proyecto? ¿Cuáles son las motivaciones que identifica en Saioa que pueden matizar su posición?
9. ¿Quién podría estar interesado en una subasta de artículos de lujo? ¿Es negocio? ¿Dónde está el negocio? ¿Qué canales pueden acceder al mercado objetivo?
10. Aproximadamente, ¿quién se atreve a estimar el número de dólares invertidos por Saioa en TheHighville? ¿Cuánto puede costar al año impulsar este negocio?
11. ¿Qué aconsejarían hacer a Saioa? ¿Por qué?

### Análisis

1. El perfil comportamental *natural* (ver el Anexo 5, los puntajes de la izquierda) de Saioa es el adecuado para emprender pero no así el perfil *adaptado* (los puntajes de la derecha), que tiene una mayor relación con la dimensión profesional. Sorprenden dos puntajes: la determinación (38) y la concienzudez (30). Para el tipo de emprendimiento que está realizando lo ideal sería que estos puntajes estuvieran por encima de 60. En todo caso, el factor determinación, que mide el nivel de orientación a los resultados y de control, debería ser siempre superior a la serenidad, cosa que no ocurre en Saioa.  
Entre las fortalezas más importantes de Saioa está el optimismo, la seguridad, la confianza en sí misma, la responsabilidad y la actitud de aprendizaje continuo. Todo esto ayuda al éxito de cualquier proyecto.
2. Son un buen resumen de los obstáculos por los que pasa un emprendedor. Saioa está emprendiendo sola un proyecto que implica un reto muy difícil, al ser disruptivo y además contar con barreras de entrada claras y fuertes, así como dificultad para proteger la idea emprendedora en el caso de que tenga éxito.

Algunos de estos problemas se podían haber evitado con una experiencia en el sector, como el de la propuesta de valor compleja, dificultades para trabajar con *freelance* a distancia y la plataforma sin usabilidad.

El obstáculo clave es conseguir la masa crítica, y aquí posiblemente está el gran hándicap del proyecto. Es cuestionable la solución de crear su propia tienda porque añade una mayor complejidad al proyecto que recae sobre la protagonista, sin experiencia al respecto, y porque al

final se puede estar volviendo competencia de los propios canales estratégicos. ¿Qué otras maneras hay de conseguirla?

3. Estratégicamente pueden estar fallando tres cosas:

- a) El emprendimiento se está realizando en algo donde no había una previa experiencia, lo cual aumenta el riesgo y hace que la curva de aprendizaje y de retorno de la inversión pueda ser más larga, lenta y costosa;
- b) el emprendimiento cuenta con un problema de acceso al cliente y no hay claridad respecto al potencial de fidelización, concretamente de los que no ganan la subasta. Se les ofrece una solución con la tienda online pero no hay garantía de que sea “la solución”;
- c) el emprendimiento cuenta con una barrera de entrada cultural importante. No ha sido fácil comunicar y comprender la propuesta de valor, al tratarse de una sociedad –la española- donde no hay una cultura de la subasta, y menos aún para la adquisición de ropa.

4. Al proyecto TheHighville le está faltando un aliado estratégico que garantice dos cosas: el canal, la penetración en el mercado del lujo llegando a nuevos clientes –masa crítica- y una capacidad de influencia comercial para superar las barreras culturales. Cualquiera de estos dos puntos son cruciales para el éxito del proyecto.

El principal problema que tiene Saioa es la soledad. Aunque es una mujer inteligente, inquieta, recursiva y responsable, gasta un tiempo precioso consultando a expertos e intentando implementar sus recomendaciones. Si bien es cierto que actúa con criterio para ir solucionando los obstáculos que se presentan, Saioa está muy sola en la ejecución y podría esto afectar también a la visión, al ritmo del proyecto y por tanto a la viabilidad.

Este problema para estar reforzado también por la ausencia, en la historia TheHighville, de una incubadora que no sólo aporte capital a una emprendedora con talento sino también que sea apoyo en determinar el cliente y en superar las barreras de entrada y ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades reales del proyecto.

5. Para tener éxito es posible que a TheHighville le esté faltando, por lo menos, dos cosas:

- Un socio estratégico que garantice el acceso o la creación del mercado fruto de una clara y acertada segmentación y acceso al público objetivo.
- Internacionalización. Este proyecto puede tener más éxito en otros mercados distintos al español con una cultura de compra y un acercamiento al lujo diversos.

6. Los mercados con un apetito por el lujo mucho mayor que España son China, México y Brasil, entre muchos otros. TheHighville necesita posicionarse en un mercado que realmente “compre” la idea porque de manera natural aprecia la propuesta de valor.

7. ¿Pagarían por comprar este proyecto? ¿Cuánto?

No es fácil cuantificar lo que de verdad vale un proyecto emprendedor. Una empresa puede ser valorada de manera objetiva (valor contable, valor de liquidación, valor de las acciones, valor de los dividendos, valor calculado por el múltiplo de las ventas actuales y estimadas, etc.) pero la verdad es que pocas veces se paga este valor. Al final, una empresa vale lo que están dispuesta a pagar por ella, sea su valor superior o inferior al valor real de mercado. Una empresa al final vale la cantidad estimada de quien está dispuesto a vender y comprar. En definitiva, prima el criterio de la ley de la oferta y la demanda, cuando no entran además otros intereses políticos o estratégicos. Por ejemplo, Whatsapp o Youtube se vendieron a un precio superior y, por el contrario, la constructora española FCC y la inmobiliaria Realia se adquirieron a un precio inferior.

En teoría, no tiene mucho sentido pagar por un proyecto que no ha dado dinero todavía y que presenta dudas a futuro. ¿O sí?

8. ¿Vendería Saioa este proyecto? Al igual que los hombres, las mujeres inician un nuevo negocio motivadas por el deseo de logro independencia y deseo de riqueza. Sin embargo, está muy bien

documentado que las motivaciones para emprender, en el caso femenino, van más allá de las motivaciones económicas y los resultados financieros esperados en el corto plazo. Las mujeres emprendedoras tienden a realizar un balance entre las metas económicas y las metas no económicas. En este sentido adquiere mayor importancia la calidad del producto que pueden desarrollar, el disfrute personal con el proyecto emprendido e incluso evalúan la posible contribución a la sociedad. Es por todo esto que resultaría menos probable la venta del proyecto de su vida. Las características personales de la emprendedora, su pasado familiar emprendedor (padre emprendedor exitoso, con muchos años en el negocio) afianzan aún más este comportamiento.

9. ¿Quién podría estar interesado en una subasta de artículos de lujo? ¿Es negocio? ¿Dónde está el negocio? ¿Qué canales pueden acceder al mercado objetivo?

Los negocios online pueden ser muy rentables y mueven altas sumas de dinero. Para hacer dinero con Internet hay que dominar tres plataformas: 1. El lenguaje, donde el inglés es el idioma no oficial, con creciente importancia del chino y el español; 2. La moneda: la mayoría de las transacciones se hacen en dólares americanos; 3. Mercado abierto, sin restricciones de acceso.

El negocio puede estar en tres ámbitos: en los ingresos directos de los participantes en la subasta, por publicidad y por relaciones comerciales con las marcas y establecimientos.

Está por ver cuál es el mejor canal para desarrollar la estrategia de ingresos óptima pero es posible que esté en que sea una línea de negocios nueva de un grupo económico fuerte con presencia en el sector de la moda y/o del lujo.

10. Aproximadamente, ¿cuánto ha costado hasta el momento TheHighville? ¿Quién se atreve a estimar el número de dólares invertidos por Saioa? ¿Cuánto puede costar al año impulsar este negocio?

A marzo de 2017, sin contar las ayudas financieras públicas que el Gobierno Vasco da a los emprendedores, Saioa ha invertido 20.000 euros directos de su propio bolsillo. No se puede olvidar el costo de oportunidad de tiempo y dinero invertidos.

11. ¿Qué aconsejarían hacer a Saioa? ¿Por qué?

Al igual que con la pregunta sobre el valor de una empresa, no hay una única respuesta posible. El mejor consejo es que siga su intuición, lo que le apasiona, lo que le dice su corazón. En nuestra opinión, sin embargo, Saioa debe cambiar de estrategia y asociarse a alguien que le complemente o tomar una decisión muy difícil: vender.

Su perfil emprendedor que emerge del test DISC evidencia que ella no tiene niveles altos de determinación, importantes para superar los obstáculos que plantea todo emprendimiento.

## Epílogo

El 19 de marzo de 2017, justo veintitrés meses después renunciar a su cómodo y seguro trabajo en la ONCE, después de comer en el restaurante Dingo de la Calle Velásquez, en Madrid, Saioa escribe lo siguiente:

THEHIGHVILLE	DATOS Y CIFRAS
Ahorros dedicados al proyecto	X miles de euros
Dinero dejado de ingresar	Salario de la ONCE por 14 meses
Ayuda del Gobierno Vasco	X miles de euros
Costos fijos mensuales	X miles
Costos de oportunidad (cuantitativos y cualitativos)	Enumerar

Haciendo examen de conciencia, ella se pone una nota de 9 sobre 10 en cuanto a esfuerzo y dedicación al proyecto. En cuanto a los resultados obtenidos, se pone un 5. Con una mezcla de sentimientos extraña, a veces de satisfacción y otras de preocupación, decide organizar un fin de semana de trabajo para evaluar el futuro de TheHigville. Será el 16 y 17 de julio en un lugar muy inspirador para ella: la casa de campo

de sus padres. A esa jornada han sido invitados tres amigos, personas expertas en emprendimiento y estrategia, para que le ayuden a tomar la mejor decisión.

Antes de esa jornada, Saioa reflexiona sobre sus fortalezas y limitaciones, recuerda los resultados del test DISC, que arrojó este resumen de su perfil: “Es una persona objetiva y directa que busca el control y el orden por medio de acciones cautelosas y eficientes. Sus principales fortalezas comportamentales son: generosidad, movilidad, pragmatismo, carisma, valentía, estabilidad, esmero y orden”.

ESTILO DE COMPORTAMIENTO NATURAL	ESTILO DE COMPORTAMIENTO ADAPTADO
Es una persona que busca valorar la utilidad y lo práctico de los resultados. Tiende a actuar en su ambiente natural con cierta agilidad cuando existe un motivo determinado. Se comporta de forma metódica buscando poner cada cosa en el lugar que le corresponde. Normalmente prefiere actuar con prudencia midiendo el riesgo.	Se adapta a su ambiente actual cediendo en sus propias opiniones para conciliar con las de los demás. Maneja en el medio externo un comportamiento de auto control con el fin de evitar exponerse. Actualmente actúa con convencimiento y efusividad con el fin de tener mayores probabilidades de éxito. Busca ser una persona innovadora con el fin de generar mejores formas de actuar.

### Puntajes DISC de Saioa y algunos retos

El DISC es una teoría de análisis comportamental creada por William Moulton Martson, que divide el comportamiento humano en cuatro grandes dimensiones: la determinación (D), la influencia (I), la serenidad (S) y la concienzudez (C). Las iniciales de estas cuatro palabras dan nombre a la metodología.

- El factor D mide el nivel de orientación a los resultados y el nivel de control, es decir, la capacidad de la persona de responder a los problemas y retos.
- El factor I mide el nivel de sociabilidad y de optimismo, es decir, cómo se relaciona la persona con los demás y cómo influye en ellos.
- El factor S mide el nivel de estabilidad y autocontrol, es decir, cómo responde el individuo a los cambios y al ritmo externo que hay en su contexto.
- El factor C mide el nivel de rigurosidad y perfeccionismo, es decir, cómo responde la persona a las normas y a los procedimientos establecidos.

#### COMPORTAMIENTO NATURAL ADAPTADO

75  
49  
41  
67

DETERMINACIÓN  
INFLUENCIA  
SERENIDAD  
CONCIENZUDEZ

#### COMPORTAMIENTO

38  
68  
65  
30

Nota: los puntajes son sobre 100.

Para Saioa Aguirre es importante la comunicación clara y basada en hechos concretos. Le gusta una comunicación basada tanto en lo racional como en lo emotivo. Posiblemente, el tema que deberá tener más “cuidado” estará relacionado con su alto nivel de perfeccionismo que, para el emprendimiento, no siempre es lo más eficaz. De hecho, en la historia de algunos emprendedores, bien se puede aplicar la máxima de Mario Benedetti: “La perfección no es otra cosa que una pulida colección de errores”.



### **Bibliografía recomendada**

Álamo, P. (2013). La importancia del talento en el emprendimiento social. *Civilizar de Empresa y Economía*, 4(8).

Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 39-57.

Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(4), 5-31.

Carland, H., Carland, J. W., & Hoy, F. (2002). Who is an entrepreneur? Is a question worth asking. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 178.

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.

Jayawarna, D., Rouse, J., & Kitching, J. (2013). Entrepreneur motivations and life course. *International Small Business Journal*, 31(1), 34-56.

Manolova, T. S., Brush, C. G., & Edelman, L. F. (2008). What do women entrepreneurs want?. *Strategic Change*, 17(3-4), 69-82.

Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Poschke, M. (2013). Who becomes an entrepreneur? Labor market prospects and occupational choice. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 37(3), 693-710.

Smith, N. R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. *Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University*, 109.