



prendeadores & Empleo

Bienvenidos a la era de los profesionales ad hoc. Los emprendedores buscan perfiles 'hechos a medida' para puestos que hasta hace unos años no existían, e intentan convertirlos en parte del proyecto. Programadores, desarrolladores, especialistas en marketing digital y en desarrollo de negocio están entre los más buscados. Además, a pesar del riesgo, ofrecen puestos estables y requieren implicación. **Por M. Mateos y A. Bustillo**

Descubre cuál es el empleo que crean las 'start up'

Las oportunidades laborales ¿están ahora en las empresas de reciente creación? ¿Son los emprendedores los nuevos reyes Midas del empleo? Para la Fundación Kauffman, sí. En su estudio, *Tech Starts: High-Technology Business Formation and Job Creation in the United States*, se asegura que las *start up* tecnológicas eran el motor de la creación de empleo en Estados Unidos, porque, aunque les cuesta arrancar, durante sus primeros años de vida crecen rápidamente y aumentan sus plantillas en miles de puestos de trabajo. Y eso a pesar de la alta tasa de fracasos. La *California Association for Micro Enterprise Opportunity*

también contempla a las empresas de reciente creación como yacimientos de empleo (entre 2009 y 2010 fueron las únicas que generaron trabajo). Pero, ¿qué pasa en España? El actual Gobierno aseguró en su día, recién llegado a la Moncloa, que serían los emprendedores los que nos sacarían de la crisis. ¿Ha sido así? ¿Han podido los innovadores, en un ecosistema apenas maduro como el español, ser capaces de resolver tamaño problema?

El desempleo es una lacra que no se cura únicamente con la creación de nuevas empresas. Tampoco si éstas se enmarcan en el sector tecnológico. Lo que sí han logrado los em-

La contratación indefinida a menores de 25 años supera los 77.600 contratos, la tasa más alta desde 2009

Los perfiles técnicos y los especialistas en marketing online son los más buscados por las nuevas empresas

prendedores es cambiar las reglas del juego, y apostar por perfiles para puestos de trabajo que hace unos años no existían. Los profesionales se han visto obligados a reinventarse y los más jóvenes, miembros de la Generación de los *Millennials* (o nativos digitales), han encontrado su hueco. Y para muestra, las cifras: la contratación indefinida a menores de 25 años supera los 77.600 contratos, la tasa más alta desde 2009, según un análisis elaborado por Randstad. Un dato muy significativo si nos fijamos en el tipo de perfiles que piden las nuevas empresas y las modalidades contractuales que manejan.

Javier Sánchez, CEO y *partner* de Recruitery.jobs, un portal de empleo especializado en ofertas *front-office* o de trabajo cara al público en España, resume en dos categorías clave las necesidades de la mayoría de *start up*: "Perfiles técnicos (desarrolladores, programadores, diseñadores, etcétera), que son demandados constantemente porque el producto, por su propia naturaleza, no tiene fin y siempre van a jugar un papel relevante; y profesionales de marketing digital, como el *growth hacking*, para hacer llegar al público el pro-

SIGUE EN PÁGINA 2 >

< VIENE DE PÁGINA 1

yecto. Estos últimos son más difíciles de encontrar".

Sebastián Muller, *project director* de la aceleradora de *start up* Impact, concreta aún más y observa que "los puestos más demandados son CTO, *chief technology officer* o director de tecnología; directores de marketing y estrategas de posicionamiento; además de programadores y diseñadores". Añade que hay dos tendencias que se consolidan: "Los profesionales con formación y experiencia en un área o sector, pero capaces de trasladarla a Internet, y la elevada especialización a medida que aumenta la digitalización empresarial".

A partir de aquí, los puestos requeridos dependerán de la naturaleza del negocio.

La demanda de personal de las *start up* confirma esta tendencia. Hugo Miranda, socio fundador de KeyAndCloud, plataforma de facturación y gestión en la nube, está buscando profesionales para atención al cliente con perfil comercial, y programadores web; mientras que Sergio Álvarez Leiva, responsable de producto y socio fundador de CartoDB, el servicio en la nube para crear y publicar mapas online, explica que están interesados en "contratar expertos en ingeniería y en diseño para reforzar el equipo de producto. También vamos a fortalecer los departamentos de desarrollo de negocio y de marketing".

Asimismo, el músculo financiero de las compañías recién nacidas es esencial a la hora de asumir un aumento de plantilla. Empresas como CartoDB, que a principios de este mes levantó 23 millones de dólares (unos 20 millones de euros) en una ronda de financiación liderada por Accel Ventures, tiene previsto la apertura de nuevas oficinas en varios países europeos gracias a este balón de oxígeno recibido, "por lo que nuestro equipo también aumentará con profesionales que se hagan responsables de las diferentes divisiones", aclara Álvarez Leiva.

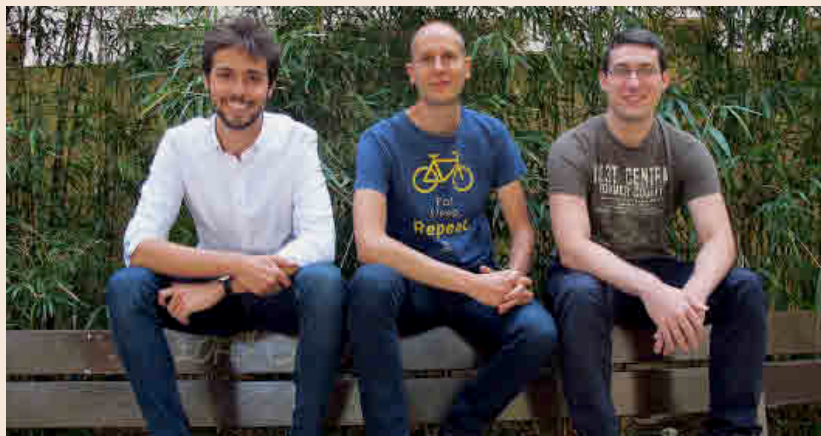
Contratación

Aun así, cualquier *start up* debe ser muy cuidadosa con la selección de talento, "no puedes probar a alguien y si no funciona echarlo. El reclutamiento tiene que ser muy medido, porque el presupuesto que destinamos a cualquier perfil está muy definido", asegura el CEO y *partner* de RecruiteryJobs, una compañía que este mes también cerró una ronda de financiación con la que conseguía ampliar su capital en 150.000 euros.

El sueldo y las condiciones labo-



CARTODB "Las 'start up' son quizá el lugar más duro para trabajar. Lo comparo con los equipos deportivos de alto rendimiento: estás rodeado de gente mucho mejor que tú, con ganas de cambiar las cosas y que hace lo que hace porque es lo que le apasiona", explica Sergio Álvarez, responsable de producto y socio de esta firma que presta servicio en la nube para crear y publicar mapas online. En la imagen, parte del equipo de la firma.



NOVICAP De izquierda a derecha, Marc Antoni Macià, Federico Travella y Nicolás Overloop, artífices de esta plataforma de facturas online. "Si trabajas en una 'start up' tienes que ser capaz de ser muy serio y trabajador cuando toca, ya que hay menos estructura y los trabajos están menos definidos", asegura Macià.

rales que ofrecen las *start up* también son dos puntos críticos. Sobre todo al principio cuando "los contratos se suelen negociar al detalle, porque no puedes competir con otras compañías que pagan más. En ese momento también se plantean las *stock options* como maniobra para retener talento", explica Javier Sánchez. En el caso de SumaCRM, una

Los contratos en las 'start up' se negocian al detalle porque éstas no pueden competir en salario con las grandes

plataforma que te ayuda a gestionar tu empresa en torno a tus clientes, los programadores tienen un 20% de las acciones de la compañía. Javier Villaseca, fundador y director general de la plataforma de *equity crowdfunding* SociosInversores, apuesta por este sistema: "Hay más posibilidades de que el colaborador se convierta en socio a medio plazo,

ya que no puedes competir con la gran empresa en temas salariales, la *start up* intenta compensar a sus mejores empleados de esta forma". De cualquier manera, y como pasa en casi todas las compañías, la modalidad contractual depende del puesto, del departamento y de la posición que vaya a ocupar ese candidato. En términos generales, las empresas de nueva creación suelen realizar contratos temporales o en prácticas y, "si su desempeño es el esperado, pasan a tener un contrato de régimen general automáticamente al año de estar en la empresa", afirma Edurne León, directora de recursos humanos de Ticketbits. En SociosInversores siguen la misma estrategia: "La modalidad de contrato va en función del puesto. Contamos con un plan de carrera que permite a nuestro equipo continuar creciendo y promoción interna. Tenemos una parte de la plantilla más junior que comenzó con un contrato en prácticas y más adelante ha sido contratada de forma indefinida. La otra mitad lo compone un perfil más senior", aclara Villaseca.

Esto es así, porque lo que pretenden la mayoría de emprendedores es disponer de una plantilla involucrada con el proyecto. "Las posibilidades que tiene un empleado de convertirse en socio de la compañía a medio plazo son muy elevadas, ya

¿Cuánto te pagarán por tu talento?

El 'cuánto pagáis' no es un tema tabú para las 'start up', pero pocas se atreven a facilitar una cifra cerrada de retribución a sus colaboradores o empleados en plantilla. En el primer caso, suelen pagar por proyecto y, en el segundo manejan distintos baremos en función del candidato. Sebastián Muller, 'project director' de la aceleradora de 'start up' Impact, asegura que "el salario suele estar ligado a la productividad y al cumplimiento de

objetivos. Al ser empresas de nueva creación es algo más bajo que en el resto del ecosistema digital, aunque los sueldos están alcanzando una categoría mayor en tanto que hay ciertos puestos que son difíciles de cubrir". Los emprendedores son conscientes de la importancia de captar ese talento, por eso no sorprende dar con firmas como eMMA - 'mobile app marketing' - que plantea un sueldo medio de entrada de 15.000 euros

brutos anuales; NoviCap - plataforma de descuento de facturas online que acaba de levantar 1,7 millones de dólares - que maneja una horquilla salarial entre los 20.000 y los 40.000 euros; o SumaCRM, que ha diseñado una herramienta que ayuda a otras empresas con la gestión de clientes, y cuenta con una tabla salarial de entrada que va de los 12.000 euros brutos anuales para atención al cliente, a los 18.000 euros que pueden llegar a ganar en

marketing, y los 30.000 euros que establecen para los programadores, uno de los perfiles profesionales más mimados. En KeyAndCloud -plataforma que permite a autónomos y pymes facturar electrónicamente- fijan una retribución media entre los 15.000 y los 17.000 euros brutos anuales; más elevada es la que propone Grupo Next -tecnología para la gestión de información-: oscila entre los 30.000 y 40.000 euros brutos anuales.

que en una *start up* el grado de implicación es clave, y ésta puede ser una forma de comprometer a tu equipo y fidelizar el talento", aclara Antonio Sánchez, CEO de eMMA, app móvil de marketing.

Lo cierto, como bien recuerdan desde Impulsivos.es, una joven empresa especializada en la comercialización de disfraces nacida en 2011, "es que no hay un manual a seguir a la hora de hacer progresar la compañía. Nuestro negocio evoluciona rápidamente, lo que nos exige crecer con la misma rapidez como profesionales. Y a veces no es fácil delimitar las tareas de cada persona. Lo que sí es cierto es que en una *start up* sueles encontrar un ambiente laboral distendido, un horario flexible, la jerarquía no es muy rígida y cualquiera puede contribuir en la toma de decisiones".

Sin embargo, siempre es necesaria una figura que se responsabilice del desarrollo de negocio, es decir, un consejero delegado; y es difícil de encontrar si no ha estado en la empresa desde sus inicios, y además las características de esta persona suelen diferir de las de un jefe al uso. Como explica José Luis Gugel, director general de The Key Talent –plataforma online de atracción, evaluación y talento clave–, "la transformación digital está llevando a las empresas a organizarse en estructuras más horizontales y eficientes, y hay que ser capaz de gestionar el talento para adaptarse a esa nueva realidad".

Formación

Las *start up* requieren perfiles altamente cualificados, con formación superior y cualidades que les distingan del resto y, sobre todo, mucha capacidad de adaptación y "polivalentes, porque la empresa va a cambiar mucho en cuanto a sus necesidades y demanda profesionales que le acompañen en su crecimiento", indica Eva Martín, CEO de Tiendeo, una empresa que lleva cuatro años y medio en el mercado. En este periodo de tiempo, ha ampliado considerablemente su plantilla, de tres personas (los tres socios) hasta los 90 empleados que trabajan ahora para la marca y subiendo, "ya que tenemos abiertos procesos para casi todas las áreas clave del negocio".

Según Marc Antoni Macià, cofundador de NoviCap, un *marketplace* de descuento de facturas y pagarés, "si trabajas en una *start up* tienes que ser muy serio y trabajador, dado que hay menos estructura y las funciones están menos definidas". En cualquier caso, y como apunta Muller, de Impact, "las empresas aceleradas en nuestro centro tienen un 82% de titulados superiores en su núcleo duro. En sus estructuras estables, con una media de cinco personas ya durante el proceso de aceleración, el 55% de la plantilla se dedica a tareas que tienen que ver con la tecnología, y el 15% a cuestiones internas, mientras que para el otro 30% cuentan con colaboradores".

Los emprendedores miden mucho el potencial de sus empleados y, en contra de lo que pudiera parecer, no seleccionan a la ligera: se juegan el futuro del negocio con cada contratado. Tomás Santoro, socio fundador de SumaCRM, explica su caso: "Buscamos perfiles específicos



PER/CEN/TIL Daniel Bezares (izquierda), Lourdes Ferrer y Luis Ongil son los fundadores de esta firma de compra-venta online de ropa casi nueva que tiene una plantilla de 65 personas. Están buscando dos programadores senior 'fullStack', y dos programadores 'junior front'; también demandan un responsable de 'business intelligence'.



RECRUTERY.JOBS De izquierda a derecha, Javier Sánchez -CEO-, Enrique Gordo -CMO/CCO- y Damián Fernández -CTO-, dirigen esta 'start up' que, a pesar de su juventud, ya cuenta con una plantilla (socios incluidos) de seis profesionales 'full time'. Una firma que hace unos días lograba cerrar una ronda de financiación con la que amplía su capital en 150.000 euros.

en cada una de las cuatro áreas que consideramos clave: programación, marketing, comercial y atención al cliente. Como tenemos cubiertos los puestos de responsabilidad en esas áreas con los cuatro socios fundadores, el perfil que demandamos suele ser junior y senior que tenga uno o dos años de experiencia en ese campo y que le apasione lo que haga. Pero no miramos si tiene formación específica en ello". Santoro pone un ejemplo que ilustra el modelo: "Para seleccionar comerciales tenemos un sistema propio para crear equipos a la primera que nos rinden muy bien y cuyo funcionamiento explicamos en nuestro blog".

Las firmas de reciente creación buscan involucrar a su plantilla y atraen talento a través de las 'stock options'

A pesar de que la mayoría de empleados comienza en prácticas, muchos se quedan indefinidos

Quien también valora la experiencia, formación y habilidades de sus futuros empleados es Javier Goikotxea, fundador y CEO de Grupo Next –tecnología para la gestión de información–: "Demandamos gente que cuente con cierta experiencia, preferiblemente con MBA y, sobre todo, personas con mucho talento y ambición. Queremos que nos deslumbren en las entrevistas con pensamientos muy razonables sobre propuestas que incluso sean disparatadas. Queremos que quien se incorpore sea mucho mejor que los que ya estamos".

De una y otra forma, trabajar en una *start up* exige un esfuerzo y una

¿Podrías trabajar en una empresa sin jefes?

Algunos siguen pensando que trabajar en una 'start up' es cosa de niños, en alusión a ese caos organizativo que alimenta el ingenio. Pero con un poco de orden, son muchas las que tratan de buscar responsables de gestión de personas con experiencia, parece ser el sistema más eficaz. De hecho, José Luis Gugel, experto en recursos humanos y actualmente director de The Key Talent –plataforma online de atracción, evaluación y talento clave–, explica que "la clave para que estas estructuras funcionen es contar con el mejor equipo de profesionales en los que poder confiar por su grado de responsabilidad y gran implicación, tanto en la actividad como en la cultura y valores de la empresa. La transformación digital genera estructuras más horizontales y eficientes, y hay que gestionar el talento para adaptarse a esa nueva realidad".

No es descabellado pensar en una empresa sin jefes entre éstas recién nacidas. Así lo hizo Toni Hsieh, fundador de la firma online de moda y calzado Zappos, quien decidió implantar la 'holacracy'. En este sistema se habla de roles; los profesionales se organizan en círculos y todos pueden trabajar en la parte o partes del proceso que deseen. Hsieh obligó a su plantilla a adaptarse a esta forma de trabajo o a abandonar la empresa con tres meses de indemnización. El 14% decidió dejar su empleo, el resto adoptó esta manera de trabajar... sin jefes. Sebastián Muller, 'project direct' de Impact –aceleradora de 'start up'–, afirma que "cada vez más compañías grandes copian o adoptan modelos de organización de las pequeñas por su capacidad para innovar y la agilidad en la toma de decisiones. De hecho, la adquisición o creación de 'start up' en grandes corporaciones, por ejemplo el BBVA, responde a este intento de competir en ciertos ámbitos del mercado sin la carga que supone una infraestructura grande".

implicación que no siempre se ajustan a los objetivos de los más jóvenes y de los recién titulados. Un ejemplo de ello es el de Enrique Morales, que acabó la ingeniería de Telecomunicaciones este mismo año y, aunque el horario era flexible y las condiciones laborales que le ofrecían en una *start up* a la que presentó su candidatura le atraían, optó por trabajar en una gran compañía. "Las empresas de reciente creación son una gran oportunidad para personas que no tengan grandes expectativas y quieran aprender, pero corren el peligro de encasillarte en una única función", sostiene este joven ingeniero.