



AGNITIO



Introducción

Agnitio es una empresa española, constituida, inicialmente, como una *spin off*, en el año 2004, dentro del programa de Creación de Empresas de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM). La tecnología de biometría de voz de Agnitio fue transferida por la UPM, con quien actualmente posee acuerdos de I+D, y donde fue desarrollada por los fundadores de Agnitio tras años de colaboración con entidades como la Guardia Civil.

La compañía crea productos para la gestión y verificación de identidades utilizando la tecnología más avanzada de biometría de voz y mediante interfaces amigables y fáciles de usar. Sus productos están avalados por años de experiencia y de trabajo conjunto con entidades de seguridad pública y cuerpos de policía científica, y ofrecen la mejor seguridad para el proceso de verificación de identidad a través del teléfono, independientemente del texto, lenguaje o canal que utilice el interlocutor.

Agnitio es el líder mundial en las aplicaciones de biometría de voz para el sector de la seguridad pública, el cual incluye a las fuerzas de seguridad, centros de inteligencia e investigaciones forenses. Las soluciones biométricas de Agnitio son usadas por la policía de lugares como España, Estados Unidos, Alemania, Francia, Corea, Chile, Colombia o China, así como por los más relevantes expertos y peritos de la acústica forense.

Agnitio cuenta, actualmente, con la certificación de calidad ISO 9000. Fue ganador del premio "*Red Herring 100 Global 2007*", galardón que sitúa a la empresa española como una de las mejores y más prometedoras del mundo y que ha sido uno de los mayores empujes para conseguir inversión. La revista americana *Speech Technology Magazine* nombró a Agnitio ganador del *Speech Industry Awards* en el área de *Speech Security* los años 2007 y 2008. Durante 2009, Agnitio ha sido seleccionada como finalista para el *Global Security Challenge Competition (GSC)* y como semi-finalista del *Eurecan European Venture Contest*.

1. Definición del proyecto empresarial

Este proyecto empresarial arrancó dentro de la *Escuela Universitaria de Ingenieros Técnicos en Telecomunicación* de la UPM, a partir de la dilatada experiencia de un grupo de investigación de profesores centrado en temas de biometría de voz. Los proyectos comenzaron a ser financiados por la *Guardia Civil* y otras Fuerzas y Cuerpos de la Seguridad del Estado, que necesitaban tener una herramienta que les permitiera identificar a los delincuentes mediante la voz, hablaran el idioma que hablaran, y sin necesidad de hacerles repetir una frase o una palabra, es decir, en cualquier momento de una conversación (entorno no colaborativo). La idea inicial era tratar de conseguir que cuando una persona fuera a juicio, un experto, sin necesidad de conocer la lengua que usase el acusado, fuera capaz de identificarlo biométricamente. De esta forma, el proyecto estuvo funcionando en la Guardia Civil como un prototipo, en el año 2000, de forma satisfactoria. A partir de esta primera prueba, se interesaron otras policías europeas con quienes la Guardia Civil Española tenía algún tipo de relación, como, por ejemplo, Francia y Alemania, y en el año 2003, el grupo universitario de investigación se dio cuenta de que empezaban a tener una cantidad suficiente de peticiones de interés. Sin embargo, más que crear un producto, mantenerlo y venderlo, este grupo universitario seguía interesado en hacer I+D, por eso, ante el aumento de peticiones, se pusieron en contacto con Javier Castaño y Emilio Martínez, dos empresarios que estaban trabajando en el mundo de la tecnología, pero que todavía no conocían la biometría de voz.

Javier y Emilio analizaron la posibilidad de crear una empresa que comercializara esta tecnología, hicieron una evaluación del potencial de mercado, vieron cómo podía crecer en un futuro, buscaron otras aplicaciones de la biometría de voz y, finalmente, decidieron dejar su trabajo para apostar al 100% por esta nueva empresa. La financiación inicial fue de 5 socios fundadores con ayuda de familiares y amigos. Posteriormente, se han realizado diferentes ampliaciones de capital con las que han salido del accionariado de la compañía los socios fundadores provenientes de la universidad, aunque han mantenido su vinculación con el proyecto (tabla 1).

TABLA 1
Financiación de AGNITIO

Año	Inversores	Observaciones
2004	Equipo fundador	INICIO: 5 socios fundadores
2005-2006	Web Capital	Participación minoritaria del 10%
2007	Nauta Capital	Compró la participación de Web Capital e invirtió dinero adicional (2.700.000 €)
2009	Elaia Partners	Compró la participación de los 3 socios fundadores de la universidad e invirtió 5.500.000 €

Fuente: Entrevista a Emilio Martínez (Cofundador y Director General de Agnitio), 9 abril 2010.



Actualmente *Nauta*, que ya cubrió la primera ronda de Agnitio (por valor de 2,7 millones €) en diciembre de 2007, y *Elaiia*, que suma su segunda inversión en España tras entrar en la firma de *software NTRglobal* en 2006, controlan a partes iguales más del 50% del capital de Agnitio. El resto se reparte entre Emilio Martínez (director general de Agnitio), Javier Castaño (director de operaciones), amigos y familiares. Ninguno de ellos tiene la mayoría, por lo que solamente se pueden tomar decisiones cuando 2 ó 3 miembros estén de acuerdo. Afortunadamente hasta ahora, la relación del grupo ha sido muy buena.

Este proyecto comparte características muy típicas de lo que ocurre en otros países, sobre todo, en Estados Unidos, pues es una empresa que surge de un proyecto universitario y, tanto la financiación como el interés inicial, vienen de las fuerzas de seguridad. Normalmente, es difícil justificar el factor coste-beneficio de una nueva tecnología, pero cuando se trata de la seguridad pública, las Administraciones que velan por la seguridad de los ciudadanos (Ministerio del Interior en el caso de España), realizan grandes inversiones.

Cuando nació Agnitio, se produjo una transferencia de la universidad a la empresa. A pesar de que el proyecto estaba basado en una idea ajena, que había propuesto la Guardia Civil y se había comprobado que el producto funcionaba, la incorporación de Javier y Emilio fue fundamental a la hora de conseguir un proyecto de éxito. Los dos conocían la universidad y tenían experiencia empresarial, esta combinación les permitió desde el principio hacer un plan de negocio razonable, buscar financiación, no perder la orientación al cliente y resolver sus problemas.



VISIÓN: “Ser la compañía líder en soluciones basadas en biometría de voz creando un valor añadido que impacte en los resultados de los negocios de nuestros clientes”.

MISIÓN: “El desarrollo, la adquisición y comercialización en todo el mundo, de las tecnologías y productos relacionados con la biometría”.

2. El modelo de negocio

Casi todas las tecnologías de identificación evolucionan, paulatinamente, hacia la búsqueda de nuevas aplicaciones y de una experiencia real más cercana. Por ejemplo, a principios del siglo XX empezó a utilizarse la huella dactilar para identificar a delincuentes en los laboratorios de las Fuerzas de Seguridad, pero ahora que la tecnología está madura, se puede utilizar, incluso, para aplicaciones dirigidas al gran público en consumo de ordenadores, teléfonos, etc. La biometría de voz también está pasando por distintas fases: inicialmente, está orientada a un mercado de nichos, pues se trata de una tecnología muy cara y difícil de escalar; sin embargo, una vez que se consigan las economías de escala adecuadas los costes vendrán reducidos. Por tanto, aunque la tecnología en sí y su proceso de evolución se encuentran todavía en una zona donde el 95% de las principales aplicaciones son para la seguridad pública, Agnitio aspira a dirigir su tecnología a aplicaciones de gran consumo en un futuro.

La cadena de valor de la empresa enfocada a la seguridad pública sería la siguiente (figura 1): los clientes son las Administraciones Públicas (Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado), fundamentalmente policías y servicios de inteligencia, a los que llegan de forma directa, como en el caso de España, o a través de intermediarios. Agnitio realiza una labor muy importante de comercialización para transmitir confianza y sensibilizar a los clientes: tiene que mostrar su producto, sus funcionalidades y la manera en la que se adapta a las necesidades de los clientes. La venta final suele realizarse a través de un concurso público, aunque hay excepciones en las que se puede hacer por venta directa, sobre todo, por motivos de confidencialidad, como, por ejemplo, en los servicios de inteligencia. No obstante, esa compra directa puede hacerse a través de un intermediario, un vendedor conocido por el cliente que le proporcione tecnología a nivel global.

Una evolución lógica del mercado de la empresa pasaría por abordar segmentos dirigidos al público en general, como el sector bancario, donde tanto la cadena de valor como el mercado varían respecto a los modelos anteriores. Sin embargo, todavía se encuentran en una fase temprana de cara a la comercialización de productos en el sector de consumo.

FIGURA 1
Cadena de valor de AGNITIO



Fuente: Entrevista a Emilio Martínez (Cofundador y Director General de Agnitio), 9 abril 2010.

El modelo de negocio de Agnitio consiste en proveer un producto estándar de identificación biométrica para que integradores o proveedores de soluciones de todo el mundo puedan utilizarlo en múltiples aplicaciones distintas.

FIGURA 2
Modelo de negocio de AGNITIO



Fuente: Entrevista a Emilio Martínez (Cofundador y Director General de Agnitio), 9 abril 2010.



Dado que el objetivo de la empresa es operar de manera global, traslada parte de la responsabilidad y la legalidad del uso de los sistemas a sus clientes, que son los que mejor conocen las limitaciones legales que existen en sus países de origen. Por ejemplo, de momento, se sabe que la tecnología científica para juicios se está utilizando en España, Francia, Alemania e Inglaterra.

En el caso de la banca, todo el proceso de “reseteo de *password*” es un sistema complejo de llamadas al *call center* que hacen empresas que ya existen. Agnitio propone integrar un módulo de identificación del locutor que acorte el proceso y consiga unos resultados más baratos, rápidos y eficientes; es decir, cuando una persona llame para adquirir un nuevo *password*, el módulo de Agnitio identificará su voz (previamente almacenada en un banco de datos), y si se corresponde con el titular, le proporcionará directamente la nueva contraseña.

2.1. Campos de actividad de la empresa

Agnitio comercializa, principalmente, 4 productos diferenciados en dos bloques de actuación:

BIOMETRÍA DE VOZ PARA SEGURIDAD PÚBLICA Y FUERZAS POLICIALES

AGNITIO es el líder mundial en las aplicaciones de biometría de voz para el sector de la seguridad pública, el cual incluye a las Fuerzas de Seguridad, centros de inteligencia e investigaciones forenses. Las soluciones biométricas de Agnitio son usadas en todo el mundo. Policía de países como España, Alemania, Francia, Corea, Chile, Colombia o China, así como los más relevantes expertos y peritos de la acústica forense, usan y recomiendan sus productos.

1. **BS³**. Detecta automáticamente la voz de un locutor concreto dentro un gran flujo de voces grabadas y es el producto que proporciona mayor volumen de ingresos. Esta aplicación permite localizar en un flujo de voces (llamadas telefónicas, voces de TV, conferencias, etc.) a la persona que interesa, separando las grabaciones en las que esa persona habla de las que no.
2. **BATVOX**. Es la herramienta líder a nivel mundial en el mercado forense para la identificación biométrica de locutores a partir de grabaciones de audio. Es una aplicación pensada para ser utilizada en Laboratorios de Acústica o por peritos especializados. Posee una interfaz muy fácil de utilizar que permite realizar todas las operaciones a través del ratón. Asimismo, tiene una base de datos de voces que permite guardarlas de una manera ordenada (a partir de las características de cada una). Actualmente, está presente en 22 países y en más de 40 laboratorios.
3. **ASIS** (Automatic Speaker Identification System). La nueva generación de base de datos biométricos permite crear una gran base de datos de voces grabadas para posteriores



búsquedas masivas. Como ocurre en la actualidad con las bases de datos de huellas, ADN o balística, ASIS permitirá almacenar la voz de toda persona que participe en un delito para luego poder ser identificado en una grabación anónima en un delito posterior. Posee una interfaz simple y sencilla para poder ser utilizada desde cualquier situación de manera remota.

BIOMETRÍA DE VOZ PARA EL RECONOCIMIENTO SEGURO DEL LOCUTOR

El incremento de transacciones comerciales remotas, vía telefónica o a través de Internet, ha hecho necesario el uso de sistemas que garanticen la seguridad para evitar el fraude de identidad. AGNITIO, mediante su tecnología biométrica de voz, permite añadir un nivel de seguridad prácticamente infranqueable: la voz.

4. **KIVOX Authentication Server.** *Es el sistema automático de reconocimiento de locutor más eficaz del mercado. Basado en la tecnología biométrica de voz desarrollada por AGNITIO, permite de manera fácil dotar a los sistemas de un nuevo nivel de seguridad. Es fácil de implementar e integrar, independiente del idioma utilizado, seguro, independiente del medio o canal usado (teléfono móvil o fijo, GSM, VOIP, etc.) y se puede adaptar a múltiples sistemas.*

2.1.1. EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de venta actual es el modelo que se utiliza para la distribución de software, es decir, mediante la adquisición de una licencia de uso. Los clientes pagan una licencia limitada el primer año y el mantenimiento y las actualizaciones durante los 5 años siguientes. Agnitio quiere complementar este modelo con uno de suscripción anual para eliminar barreras de entrada a los laboratorios que no tengan tanto dinero para empezar. Proponen, por ejemplo, que se pague una cuota fija al año de forma que el sistema deje de funcionar cuando se deje de pagar.

En KIVOX (producto para la banca), más que pagar por alquiler o por licencia, una opción podría ser pagar por uso, aunque el modelo de negocio de un servicio es distinto al modelo de negocio de un producto. Desde sus estimaciones se espera que, dentro de una década, la opción servicio de KIVOX llegue a ser muy importante. Para entonces podría plantearse incluso la creación de una empresa distinta, “*en la nube*”, para que todos los bancos accedan a los datos centrales donde estarán almacenados los modelos de voz de la gente.

En cuanto al grado de cooperación, la filosofía de Agnitio es la de colaborar estrechamente al menos, con uno de los clientes para poder desarrollar los productos y sostener una colaboración de mantenimiento con el resto.

Los 40 laboratorios que utilizan BATVOX mantienen en privado las voces de “sus delincuentes”, pero este producto permite comparar esas voces con referencias de terceros, por lo



que una línea futura de trabajo de Agnitio sería un “*network de intercambio de voces de referencia*” para todos sus clientes garantizándoles voces de calidad, es decir, pretenden actuar como intermediarios entre los clientes de forma que éstos sigan manteniendo su privacidad. Además, los test de la tecnología los realizan expertos en laboratorios específicos con acuerdos de confidencialidad (*Open Innovation*). Se trata de expertos de todo el mundo a los que Agnitio proporciona unas condiciones especiales para que puedan realizar los experimentos. Cada año se muestran los resultados en un congreso de tecnología que se celebra en Madrid, donde asisten unas 80 personas de 40 países distintos. Se han hecho experimentos, por ejemplo, para comprobar si el sistema es capaz de distinguir las voces de gemelos bivitelinos, o reproduciendo las voces a través de *Skype*.

2.2. Gestión estratégica del modelo de negocio

Entre las competencias esenciales de Agnitio destacan fundamentalmente dos aspectos:

- Una tecnología que está entre las mejores que existen.
- Ser los más rápidos en convertir esa tecnología en un producto útil para los Cuerpos de Seguridad.

La biometría de voz es un mercado de nichos y los 2 ó 3 competidores que tiene Agnitio en el mundo (*PerSay* en Israel, *STC* en Rusia y *Loquendo* en Italia), hacen tecnologías parecidas a la suya. La filosofía de la empresa ha sido siempre conseguir, mejorar o agilizar los trabajos de investigación que realizan las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, sin necesidad de que éstos tengan que pelearse con la tecnología. En este campo son los mejores, pues el origen de la empresa comenzó con un proyecto que solucionaba un problema específico a la Guardia Civil, y la mentalidad desde un principio ha sido proporcionar siempre herramientas que funcionen rápidamente y sin contratiempos.

Aunque en estos sectores es complicado hablar de cuotas de mercado, Agnitio tiene aproximadamente el 80% de la cuota de mercado a nivel mundial en el sector de los agentes públicos y, probablemente, sean los primeros en los servicios de inteligencia. Su principal objetivo es ganar un mercado todavía inexistente: el de Estados Unidos. Este país desarrolló una buena tecnología para los servicios de inteligencia y las Fuerzas de Seguridad, pero nunca llegó a comercializarla ni se crearon empresas, provocando que con el tiempo ésta quedara obsoleta.

En la parte de la banca existen varios competidores, pues se trata de un “mercado colaborativo” donde la tecnología es más sencilla y accesible, es decir, en este caso el reconocimiento de voz se realiza de forma voluntaria y puede pedirse ayuda a los usuarios para que repitan, por ejemplo, una determinada frase. Agnitio tiene ahora el 5% de la cuota de mercado en este sector; eso sí, se trata de un mercado mucho más grande que el de la seguridad pública. En cualquier caso, las previsiones de la economía estiman que podrían llegar a conseguir un 20% de la cuota de mercado debido a su robusta tecnología, pues, además de ofrecer el servicio básico, proponen aplicaciones adicionales a las de las demás

empresas. Es gracias a esta fuerte capacidad tecnológica por la que se abren para Agnitio múltiples opciones de futuro.

Respecto a su grado de internacionalización, conviene decir que, en el año 2005, el 70% de las ventas de Agnitio ya se hacían fuera de España, y, en el año 2010, han alcanzado el 98% gracias a algunos acuerdos comerciales con Estados Unidos.

3. El papel de la innovación

La importancia de la reducción del tiempo a la hora de lanzar un producto al mercado es una de las claves del éxito de Agnitio. Esta rapidez generadora de ventajas competitivas, conceptualizada como “*time to market*”, ha provocado que desde su nacimiento Agnitio trabaje por ser la primera empresa en adaptar sus productos a las nuevas generaciones tecnológicas (tabla 2), vendiendo sus productos a los servicios de inteligencia y las fuerzas de seguridad a una velocidad sorprendente y totalmente preparados para su uso.

TABLA 2	
Generaciones Tecnológicas de AGNITIO	
Generación	Observaciones
1 ^a	Tecnología transferida por la universidad (UPM).
2 ^a	Tecnología desarrollada conjuntamente con la universidad. 5 veces más rápida que la 1 ^a G.
3 ^a	Tecnología 10 veces más rápida que la 2 ^a G y con un 40% menos de error.
4 ^a	Tecnología programada para el 2011.

Fuente: Entrevista a Emilio Martínez (Cofundador y Director General de Agnitio), 9 abril 2010.

A pesar de ser tradicionales en sus procesos internos, gracias a su cercanía al cliente y a sus rápidos procesos, Agnitio ha conseguido fabricar productos más útiles que otras empresas que están “pegadas a la tecnología” y olvidan un punto fundamental: conocer dónde poder aplicarla. En la empresa tiene un papel fundamental el Departamento Comercial y consideran que es importante focalizar, es decir, buscar un cliente específico al que poder resolver un problema con una tecnología concreta. Los empleados utilizan herramientas colaborativas para intercambiar documentos internamente, y como la empresa es muy dinámica, cuando una persona nueva llega tiene que dedicar al menos 2 semanas para leer y aprender sobre tecnologías, clientes, mercados, etc. Aunque hacen un importante esfuerzo por proteger la tecnología mediante patentes, no tienen estructurado un sistema formal de vigilancia tecnológica, sino que adquieren el conocimiento mediante la asistencia a congresos y el contacto cercano con clientes y proveedores.

Desde el punto de vista lineal, sus procesos de innovación han partido tanto desde la tecnología como desde las necesidades del mercado:



- **Innovaciones tecnológicas (radicales):** esta tarea de desarrollo precompetitivo está descentralizada entre Sudáfrica y España. Para conseguir mantenerse en la *cresta de la ola*, Agnitio considera absolutamente necesario ir por delante de las necesidades de los clientes y convencerles de las ventajas del uso de las nuevas tecnologías, es decir, el paso de una generación tecnológica a la siguiente viene marcado por su posición de líderes.
- **Innovaciones de mercado (graduales):** es algo que se hace internamente, es decir, no hay ningún desarrollo de I+D que no vaya ligado a un proyecto de mejora relacionado con la petición de un cliente o con un análisis de mercado muy claro. Por tanto, en esta parte se estudian las características nuevas que pueden añadirse a cada producto. Las diferentes versiones de los productos de Agnitio se codifican con 3 números. El primero hace referencia a la familia/generación de la tecnología, el segundo a las innovaciones que se hacen en mejoras de funcionalidad, y el tercero a las correcciones de errores. Por ejemplo, “*producto 3.2.8 = tecnología 3, versión 2 de las mejoras y versión 8 de las correcciones*”.

4. Cultura corporativa

Agnitio fomenta una actitud participativa entre sus empleados, y la gente que propone ideas nuevas y trabaja por la empresa crece en la compañía. Estas ideas se discuten y se van filtrando: hay una propuesta inicial, un diseño en papel y una reunión de aprobación. En este último paso participará una persona en contacto con el comercial que decidirá si es viable o no seguir adelante con la idea. La empresa considera necesario tomar decisiones y asumir riesgos, pues son conscientes de que si se piensa durante mucho tiempo lo que se va a hacer, “te come la competencia”. La filosofía que Agnitio quiere implementar en la gente es la de asumir errores, tomar decisiones, equivocarse y aprender a seguir adelante.

La empresa es muy dinámica y ha crecido mucho en poco tiempo lo cual es algo difícil de manejar. Solamente quedan 4 personas que hayan trabajado en la empresa desde el principio, pues defienden la idea de que si una empresa pequeña quiere tener éxito a nivel mundial, no puede equivocarse en las personas que necesita, lo cual, además de complicar la gestión, supone la toma de decisiones difíciles por parte de sus gestores. No obstante, mantienen la visión de que la renovación de personal no tiene que ser algo traumático. En las economías más fuertes (donde hay menos paro que en todo el mundo) se practica mucho la flexibilidad de mover a las personas, puesto que una persona no valga para un puesto de trabajo significa, únicamente, que no encaja en ese puesto, no que no sea buena trabajadora, y seguramente habrá otra empresa que la contrate. Las primeras condiciones que se piden en las entrevistas de Agnitio son: conocimiento de inglés y saber trabajar en equipo, de hecho dentro de cada grupo de trabajo existe mucha flexibilidad.

Para llegar a todos los mercados a nivel internacional, cada vendedor tiene un área asignada y maneja una red de distribuidores. La plantilla es internacional, pero la mayor parte está trabajando en Madrid. Hay 2 personas en África, una en Londres, otra en Francia, y con el tiempo, quieren ir volcándose cada vez más hacia Londres y Estados Unidos.

La estructura de la empresa (figura 3) es funcional y muy flexible. Al ser una empresa pequeña de 30 personas, no existen demasiados problemas de comunicación.

FIGURA 3
Organización de los Departamentos



Fuente: Entrevista a Emilio Martínez (Cofundador y Director General de Agnitio), 9 abril 2010.

5. Planificación estratégica de la empresa

Cuando una empresa tiene ofertas por millones de euros es necesario tener una buena estructura de planificación estratégica. Agnitio trabaja con *Venture Capital*, tiene planes estratégicos a 5 años y planes anuales para el grupo comercial, además, cada mes el Consejo de Administración revisa los objetivos: ratios financieros, EBITDA, etc.

Por ahora la empresa está creciendo internamente y no tiene planes de comprar a otras empresas. Una empresa como Agnitio tiene dos posibilidades para crecer: o convertirse y ampliar su negocio a sistemas y otras aplicaciones, lo cual sería una inversión muy grande, o que una empresa que ya tenga todo esto les adquiera y se adapten conjuntamente. Para que esta segunda opción pueda ocurrir deben pasar al menos unos 6 ó 7 años, pero es una salida razonable para una *start-up*.

En cuanto a la estructura de ingresos, las vías principales son los productos, las licencias y una parte de servicios profesionales. Los costes fundamentales de la empresa son: la plantilla (en un 70%) y la subcontratación de desarrollos cuando necesitan hacer cosas fuera. Hay también una parte importante de viajes, pues la empresa trabaja a nivel global, y una parte pequeña de marketing.

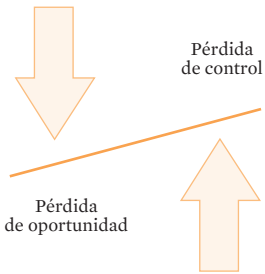


6. Clave del éxito: acercar la tecnología al cliente



Focalización hacia el mercado y el cliente, pues esto es lo que verdaderamente te hace ser rápido, permitiéndote acercar una tecnología útil al cliente antes que nadie. Es fundamental darse cuenta de que lo primero es el cliente y lo demás son cosas accesorias.

6.1. Otras claves



A través de la experiencia de Agnitio pueden destacarse otras recomendaciones clave para emprendedores que quieran iniciar un proyecto. Hoy en día es importante contar con un músculo financiero suficiente para competir a nivel mundial, aunque eso signifique automáticamente la pérdida de parte del control de la empresa. La clave del éxito es mantener una mentalidad ambiciosa de crecimiento rápido con capital riesgo y cuidar las decisiones para conseguir equilibrar el binomio “*pérdida de control vs pérdida de oportunidad*”. Además, es necesario plantearse el mercado mundial desde el principio y perder los miedos.

Las principales estrategias de entrada en otros países son: en primer lugar, el “boca a boca”; después, los congresos, identificar intermediarios (que, a veces, vienen de la mano de los clientes), e identificar clientes. En palabras de los fundadores de la empresa: “*teniendo Internet, e-mail y sabiendo inglés se puede vender en cualquier sitio del mundo sin ningún problema y a veces más rápido que en España*”.