



TYVEN

tyven

Introducción

El nombre de la empresa, Tyven, nace, en gran parte, de la obsesión de uno de sus fundadores, Esteban Díaz, por el número 27 (“twenTY seVEN”)²⁹. Pero el proyecto empresarial sale adelante gracias a la complementariedad del equipo fundador y la pasión puesta en el mismo por el tándem formado por él y David, que nos concedía una entrevista en las instalaciones de la Universidad Politécnica de Madrid, “para recordar viejos tiempos”.



FIGURA 1

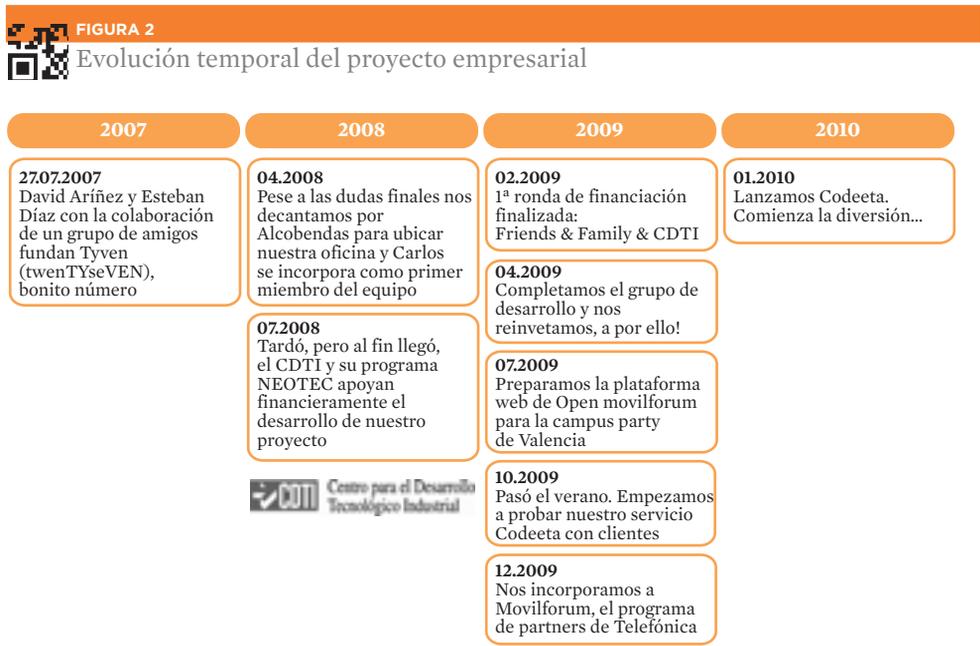
Equipo Fundador de Tyven en 2007³⁰



²⁹ Tal como nos aclaraba el propio Esteban en conversación telefónica, el 27 era considerado por Grady Booch, conocido como director científico de Rational Software, una compañía de IBM que creara en su momento el estándar UML, como la dimensión ideal de una empresa, un número por encima del cual la complejidad de la gestión obligaría a fundar otra empresa distinta.

³⁰ Detrás de la cámara, David Aríñez; en la foto, de izquierda a derecha aparecen Juan Recio, Lance Watson, Ricardo Carmona y Esteban Díaz. Juan y Ricardo se incorporaban desde el inicio del proyecto como inversores privados, aportando una experiencia sectorial y un capital social considerable; mientras que Lance dejaba el proyecto poco tiempo después para lanzar su propia iniciativa, Vitacordia.

Esteban Díaz, que hoy asume el papel de Director Técnico (CTO) de Tyven, arrancaba el proyecto junto con David Aríñez (CEO), compañero de carrera en la E.T.S.I. de Telecomunicación con el que también había compartido aventura internacional en Londres tras un periodo de Erasmus. El proyecto nace, por tanto, de un tándem de emprendedores que se habían impregnado de ese gusto por la iniciativa empresarial que se respiraba en la capital sajona a finales de los años 1990. Juntos se lanzaban, con los primeros inversores de su entorno familiar y personal a los que se sumaba, en el horizonte cercano, una ayuda del programa NEOTEC (una iniciativa del CDTI para el apoyo a la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España, contemplando tres fases en la vida inicial de las empresas de menos de seis años, creación, consolidación y capital riesgo), a darle forma a su iniciativa empresarial con el objetivo de crear una plataforma para la creación de “servicios software personalizados” en palabras del propio David, que asume las tareas relacionadas con la gestión de la empresa y el desarrollo del negocio.



Fuente: Página web de Tyven.

David volvía a España, años antes que Esteban, para desarrollar una carrera profesional que le llevaría durante casi una década por diversas empresas del sector TIC. El reencuentro que se produjo a la vuelta de Esteban los llevó a intentar sustanciar sus ideas de negocio, participando en algunos concursos de ese tipo (e.g., la Escuela Banespyme Orange para Emprendedores, en cuyo concurso fueron seleccionados como finalistas³¹). Tiempo después, mientras Esteban continuaba con su carrera en el sector como *freelance*, primero, y *Pro-*

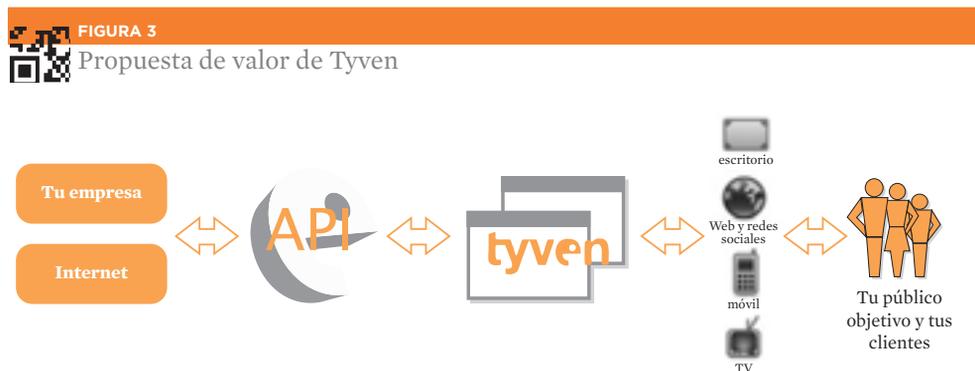
³¹ <http://www.banespymeorange.org/concurso.do>



duct Manager, después –puesto en el que conocería a Juan Recio y Ricardo Carmona, los dos inversores privados de referencia que entrarían primero a formar parte del capital de la empresa–, pasando por multitud de posiciones de responsabilidad y técnicas en el sector³², y David tomaba parte en uno de los proyectos innovadores más prometedores de nuestro país en el sector de las comunicaciones, como era el caso de la valenciana DS2, la inspiración para decidirse a emprender llegaba con la explosión del fenómeno de la Web 2.0 y servicios como *iGoogle*, que permitían la personalización, de una forma visual e intuitiva, de la experiencia de navegación mediante la incorporación de funcionalidades pre-configuradas y empaquetadas en forma de módulos funcionales.

1. Definición del proyecto empresarial

Tal como recogen en su sitio web, “*Tyven lo formamos 10 jóvenes profesionales con un objetivo común: facilitar el acceso a funcionalidad web para las empresas. Nuestro medio para conseguirlo son los widgets funcionales*” y, tras más de dos años de consolidación del proyecto empresarial y reorganización para afrontar una coyuntura socioeconómica nada favorable, a principios de 2010, iniciaban la comercialización de su producto, *Codeeta*³³, la plataforma web que han creado para “distribuir esos *widgets*”. Tal como podemos leer en el mismo sitio, “*Codeeta te permite personalizar y exportar nuestros widgets funcionales e incorporarlos de la manera más sencilla a tu web o iniciativa online*”.



Fuente: Página web de Tyven.

³² Responsable de Producto en Unitronics, empresa decana en el sector de los integradores en España, Responsable de Operaciones en VC World, Voice CRM Manager en OneTel Ltd (Centrica PLC), Arquitecto de Sistemas en Call Sciences, IVR Tech Specialist en OneTel, Ingeniero Software en Aspect Telecommunications, Planificador de Red en Nokia Telecommunications GmbH.

³³ De cuyo lanzamiento da cuenta David en el blog del producto, en febrero de 2010, <http://blog.codeeta.com/3-2-1-codeeta>

Los servicios web, los *mashups* –entendidos como combinación de información o funcionalidades de varias fuentes– y los *widgets*³⁴ –miniaplicaciones que permiten el acceso a servicios y contenidos suministrados por una plataforma, ajena a la propia donde estas aplicaciones residen– son los tres elementos tecnológicos³⁵ que definen la propuesta de valor de Tyven, apostando siempre por la sencillez y la funcionalidad.

La definición del proyecto incluye, de alguna forma, una estrategia de nicho, puesto que surge de la idea de llevar la sencillez, que se ha popularizado como atributo de la Web 2.0, al terreno donde se congrega el grueso del tejido empresarial de nuestro país, las PYMES³⁶ y los profesionales autónomos. Un planteamiento que se nos puede antojar sencillo, directo, simple incluso; pero, si se pone en contexto, dentro de un país en el que el grueso de la inversión en I+D+i, aun estando muy lejos de los objetivos de Lisboa, se sigue concentrando en la gran empresa del hipersector TIC, manteniéndonos en un discreto quinto lugar (según datos de 2007) de la Unión Europea (UE)³⁷.



VISIÓN: “Democratizar el acceso a funcionalidad web para las empresas”.

MISIÓN: “Ofrecer a las empresas servicio software líderes para la creación de módulos de funcionalidad web personalizables y exportables como widgets a múltiples soportes: web, desktop, móvil y TV”.

Tal y como está formulado el modelo de negocio, lo que ahora es una oferta de servicios profesionales muy enfocados en una serie de competencias y capacidades específicas muy concretas y centradas en el desarrollo y distribución de componentes de servicio sobre una plataforma externalizada, deberá convertirse gradualmente en un conjunto de habilidades cada vez más enfocadas a la gestión activa de una comunidad de usuarios que, de hecho, tendrá que formar parte de una red de valor muy diversa, algo que sin duda impactará en la operativa de Tyven en el medio plazo.

2. El modelo de negocio

Tal como lo describe David, “El modelo de negocio de Tyven es un híbrido de servicios profesionales, ofrecidos a grandes empresas y servicios software, ofrecidos a las PYME”.

³⁴ Según el World Wide Web Consortium (W3C): “Un widget es una aplicación interactiva de propósito único que muestra y/o actualiza datos locales o en la web y que está empaquetada de manera que permita una simple descarga e instalación en la máquina del usuario o en un dispositivo móvil”.

³⁵ <http://www.tyven.com/es-ES/tecnologia.html>

³⁶ Según recomendación de la CE, de 3 de abril de 1996, publicada en el DOCE n° L 107, de 30 de abril de 1996, se entenderá por pequeñas y medianas empresas, PYME, las empresas: que empleen a menos de 250 personas (250 Mediana, 50 Pequeña, 10 microempresa), cuyo volumen de negocio anual no exceda de 40 millones de euros (40 MEUR Mediana, 7 MEUR Pequeña), o bien cuyo balance general anual no exceda de 27 millones de euros (27 MEUR Mediana, 5 MEUR Pequeña). Además, se debe cumplir que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de PYME o de pequeña empresa, según el caso.

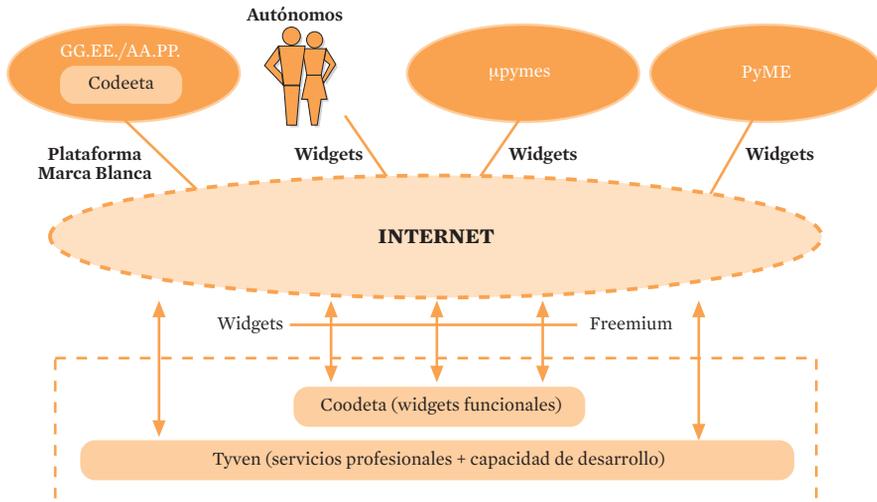
³⁷ El informe de marras se puede encontrar siguiendo esta dirección, http://ec.europa.eu/dgs/jrc/index.cfm?id=2820&obj_id=485&dt_code=HLN&lang=en



Este modelo ha de pivotar sobre tres elementos que sirven para equilibrar un crecimiento orgánico sostenido:

- **Servicio software orientado a las PYME.** Es el objeto que motiva el lanzamiento del proyecto empresarial: la plataforma, *Codeeta*, ha sido lanzada a principios de 2010 y, al cierre del primer trimestre, contaba con más de un centenar de clientes. Es una línea que se basa en el desarrollo de negocio y la distribución en el canal.
- **Plataforma marca blanca para gran empresa.** También se contempla, a medio plazo, el desarrollo de verticales, ofreciendo conjuntos de funcionalidades empaquetadas a modo de plataformas especializadas de marca blanca que se puedan desarrollar y operar como un servicio de externalización.
- **Servicios profesionales.** De alguna forma, este apartado es siempre un “*must have*” en una PYME de base tecnológica dedicada al software; la racionalidad del modelo de negocio de Tyven también bebe de las fuentes del Management moderno (David citaba a Cusumano³⁸, como ejemplo, durante la entrevista) para considerar esta línea de servicios como elemento de equilibrio en los cambios de ciclo, además de constituir un componente de producto horizontal para complementar la oferta para PYMEs y grandes empresas.

FIGURA 4
Modelo de negocio de Tyven



Fuente: pymegems.com

Las competencias que sustentan este modelo se basan en “el desarrollo, la operación y la comercialización de módulos de funcionalidad web a través de servicios de software”. A

³⁸ <http://web.mit.edu/cusumano/www/>

la hora de analizar la oferta de servicios de Tyven, es preciso considerar el profundo conocimiento y la experiencia acumulados por los socios fundadores en el sector *Te/Co*, que añaden un valor diferencial en términos de integración de servicios en una era marcada por la convergencia. Lo que, en definitiva, aporta Tyven a sus clientes se puede resumir en:

- **Gran empresa:** distribución sencilla de módulos de funcionalidad web personalizados.
- **Pequeña empresa y profesionales autónomos:** acceso a funcionalidad web, personalizable, para incorporarla a su negocio online y desarrollarlo de una forma sencilla, asequible e inmediata.

En el momento de redactar este caso de estudio, *Codeeta* soporta dos *widgets* exportables a diferentes entornos web:

- **TyForm:** para crear formularios online y recoger información de forma segura a través de Internet.
- **TyPay:** para crear formularios y recibir pagos de forma segura a través de Internet.

La globalidad de la Red, el entorno natural para su producto, no ha hecho olvidar a Tyven la importancia del conocimiento local que tratan de apalancar. En palabras de David, “*una iniciativa empresarial en la Red ha de ser necesariamente internacional; pero se trata de apalancar el conocimiento local para atacar nuestro nicho de mercado*”. Se está hablando de una empresa cuyos fundadores acumulan una trayectoria profesional con clientes en Europa continental y Estados Unidos cuya facturación también ha ayudado a lanzar el proyecto en su etapa más temprana. En consecuencia, no descartan una expansión internacional controlada, jugando la carta del idioma con *Latam*.

Aunque no está contemplada como tal en el modelo de negocio que se gestiona en la empresa actualmente, una línea de actividad que va ganando peso en la operativa de la misma y que, de hecho, tendrá una relevancia estratégica en términos de sostenibilidad en el medio plazo, es la gestión de comunidades en la Red (lo que habitualmente se define como *Community Management* o *Social Media Management* en las agencias al uso). En su concepción como ecosistema con los propios usuarios como nodos de la red de valor es donde, con gran probabilidad, va a residir el futuro de *Codeeta*.

3. El papel de la innovación

Sin menospreciar la experiencia acumulada en la gestión de equipos para el desarrollo web, con todo el aprendizaje que supone en términos de metodología de procesos, la plataforma de servicio es la pieza clave de la oferta de Tyven. Lo decía David en la entrevista, “*la plataforma es la empresa: todo nuestro ‘know-how’ está en la plataforma*”. Es evidente que en una situación como ésta se ha valorado la posibilidad de utilizar algún instrumento al uso para la protección de la innovación, pero, según comenta el propio David, lo han considerado como inviable, en gran parte debido al estado de las patentes de software en España y Europa. De manera que, en este caso, la protección se apoya en la propia construcción de la plataforma y su funcionamiento.



Tal como ocurre en otras empresas del sector que se han analizado (e.g., ASPgems), la metodología de desarrollo está marcada por los requisitos de flexibilidad y velocidad, haciendo necesaria la adopción de un esquema de desarrollo ágil. En el caso de Tyven, también se “interpreta” cada proyecto a ritmo de “*scrum*”, aunque aquí la propia metodología no pasa a convertirse en producto.

En el caso de Tyven es importante la introducción del adjetivo “funcional” a la hora de comercializar una plataforma destinada al despliegue de componentes aplicativos, como son los widgets, en entornos de terceros. Es interesante, a efectos de nuestro análisis, al menos en términos de innovación, la introducción de esos atributos funcionales puesto que convierten un simple “*mashup*” en una potente combinación de servicios de valor añadido.

En definitiva, en el caso de Tyven hay que hablar de innovación de producto (los aplicativos funcionales en forma de *widgets*) y de proceso, sobre todo, en la distribución (la plataforma en la nube para el despliegue de componentes de servicios plenamente funcionales), una innovación que, si bien en gran parte podría definirse como “radical” en su objetivo, considerado el mercado al que va dirigida, en el fondo debería considerarse como gradual. En cualquier caso, la innovación en esta empresa no atiende, en absoluto, a los tradicionales modelos de innovación lineales: la característica clave, en este caso, es la “apertura” del modelo de innovación aplicado, aunque sea *ad-hoc*.

4. Estrategia, organización y cultura corporativa

A pesar de que Tyven es una micropyme que está a punto de dejar de serlo, los socios fundadores dan muestras de una racionalidad que se puede en parte extraer de su formación de base como ingenieros. Tal como comentaba David Aríñez, la formación complementaria de gestión que ambos recibían de cara a su aventura empresarial ha servido para salvar algunas brechas con el mundo financiero.

La reflexión estratégica tiene, por tanto, un papel relevante en la operativa de Tyven. El proceso estratégico está relativamente formalizado: una vez al año se elabora un plan de marketing y un plan estratégico, que se revisan, trimestralmente, de forma interna y en comité con los inversores, cada seis meses. Aun así, pesan más los encuentros informales con personas relevantes del sector sin periodicidad fija, algo muy común en este entorno emprendedor.

Con la estructura del capital actual, los socios fundadores, David Aríñez (CEO) y Esteban Díaz (CTO) mantienen algo menos del 90% de las acciones de la empresa (44,3% cada uno), mientras que la entrada de inversores particulares está alrededor del 7%, permitiendo destinar hasta un 4% para el plan de *stock-options* que alcanza a todos los empleados fijos de la empresa. Es importante destacar, como ocurre con otros proyectos emprendedores de este tipo, la inclusión en la aventura empresarial de unos inversores que, además, proporcionan una diversidad de experiencias sectoriales que sirven para conformar con ellos un comité asesor un tanto informal, pero muy valioso.

Se trata de un proyecto que se sustenta sobre la capacidad para la gestión de un equipo muy dinámico de creativos dedicados al desarrollo ágil de software para el entorno de la



Red; un entorno internacional, ya que en el equipo actual, sin tener en cuenta el pasado profesional en Inglaterra de los fundadores, ni el socio inglés que abandonaba el proyecto, se encuentra un neozelandés, un danés... Ni que decir tiene que el idioma común en las instalaciones de Tyven es el inglés o el *Spanglish*, como confiesa Esteban Díaz.

La propia metodología también exige una labor de coordinación potencialmente distribuida que debe apoyarse en el uso intensivo de herramientas online para el seguimiento de proyectos, tipo *BaseCamp*, *Track*, *Doodle*, etc. Algo que tiene una relación directa con el tipo de gestión del conocimiento por competencias que se lleva a cabo de una manera un tanto informal en esta empresa: de hecho, es la participación en las comunidades y los foros *online*, y cada vez más *offline* del sector, el elemento que más relevancia va cobrando progresivamente. No puede ser de otra forma en una empresa en la que, más allá de su estructura societaria, no existe discontinuidad alguna en una estructura que se adivina, de facto, completamente horizontal.

5. Conclusiones

Tyven ha sabido cultivar una serie de competencias específicas para el desarrollo ágil en entorno web, partiendo de una experiencia profesional previa en campos muy diversos que hoy aportan sinergias muy importantes a la hora de integrar servicios en un entorno de convergencia.

El foco estratégico, con un grado de formalización bien ponderado y equilibrado en términos de crecimiento, es otro elemento a destacar en un proyecto con un amplio recorrido. Las claves a destacar para entender este caso de estudio inciden necesariamente en los elementos de un proyecto emprendedor de base tecnológica orientado también al desarrollo tecnológico:

- **Complementariedad.** Tanto el equipo fundacional, considerado como el tándem formado por David Aríñez y Esteban Díaz, como los socios inversores que apoyan la reflexión estratégica de la empresa, muestran una complementariedad de conocimientos, de perfiles y de experiencias que está jugando un papel muy relevante para el equilibrio de este proyecto.
- **Capacidades.** La gestión del proyecto empresarial se ha apoyado desde el principio en un conjunto consolidado de capacidades propias que han servido para construir y mantener un equipo sólido y con el suficiente recorrido profesional.
- **Innovación.** La aproximación que se ha realizado a las tecnologías dominantes (*Web 2.0*, *Cloud Computing*) se ha orientado siempre al foco estratégico del proyecto, a la entrega de aplicativos funcionales vía web para un mercado nada estructurado como es el de las PYMEs y los profesionales autónomos.

Se trata, en definitiva, de un proyecto prometedor, cuya continuidad está directamente relacionada con la capacidad de la empresa para desarrollar sus habilidades en la gestión de un talento cada vez más esquivo en este sector tan competido del desarrollo web, a la vez que se incorpora como competencia específica la gestión de comunidades en la Red, un complemento necesario para gestionar la comercialización de *Codeeta*.



TABLA 1

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Facilitar el acceso a la funcionalidad web a las empresas.	Recorrido amplio del proyecto empresarial que combina perfectamente con el foco estratégico que se ha puesto sobre las PYME para la explotación comercial de la plataforma a medio plazo.
Cliente objetivo	El target son las PYME; aunque en el medio plazo se plantea la distribución de las capacidades de la plataforma en formato marca blanca para Gran Empresa.	Bien gestionado permitirá el necesario equilibrio en los cambios de ciclo, apalancando unas capacidades profesionales consolidadas.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Desarrollo e integración de widgets funcionales y operación de la plataforma web en modo SaaS.	Bien orientados al desarrollo de sus capacidades específicas, aportan sin embargo capacidad suficiente para seguir creciendo en la línea de servicios profesionales.
Capital relacional de la empresa	Las comunidades de usuarios y las asociaciones de pequeños empresarios son una parte muy relevante en una labor continuada y creciente de networking on- y offline.	La gestión de ese tipo de relación online con una tipología muy diversa y atomizada de usuarios (las PYMEs) exigirá nuevas competencias.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Los proveedores y los socios empresariales son clave para el soporte de la plataforma y la entrega de servicios profesionales, respectivamente; aunque, a medio plazo, la propia comunidad de usuarios de la plataforma serán los prescriptores de Tyven.	La propia gestión relacional de esa cadena de valor extendida a los propios usuarios será clave para el modelo de crecimiento de la empresa.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión de equipos y metodología de desarrollo. Despliegue y operación de plataformas web basadas en Cloud Computing	Se pueden apalancar en potenciales movimientos de integración en la cadena de valor, sobre todo hacia atrás, pensando en proveedores de servicios de infraestructura.
Estructura de costes	Los costes fijos están dedicados en su práctica totalidad a los salarios; no hay casi inversión en bienes de equipo ya que se trabaja en modo <i>SaaS</i> .	Exigirá competencias crecientes en la atracción y gestión del talento.
Ingresos	Basados en la comercialización de <i>Codeeta</i> : lanzada a principios de 2010, con algo más de 100 usuarios y dos <i>widgets</i> operativos no ofrece cifras significativas. Aun basados en los servicios profesionales.	Buenas perspectivas para la comercialización de <i>Codeeta</i> .
Sostenibilidad del modelo de Negocio	A corto y medio plazo se apoya en la comercialización de un conjunto creciente de <i>widgets</i> funcionales sobre <i>Codeeta</i> .	Pasa necesariamente por un cultivo intensivo de capacidades para la gestión de comunidades y ecosistemas de negocio online: es en lo que debería convertirse <i>Codeeta</i> y su red de usuarios.



6. Clave del éxito: La complementariedad del equipo emprendedor redunda en la sostenibilidad del proyecto



Es una de las claves a valorar en un proyecto emprendedor; en este caso, se trata de dos tecnólogos de base (ingenieros de telecomunicación) que han sabido cultivar dos perfiles complementarios en el ámbito de su proyecto empresarial, desempeñando los roles de CTO y CEO en perfecta sintonía.

6.1. Otras claves

Otras lecciones aprendidas de la experiencia de la empresa son: El desarrollo de competencias propias debe mantenerse como parte del catálogo de producto. El lanzamiento de un proyecto emprendedor en España dista mucho de la percepción que las publicaciones en medios sociales anglosajones nos transmiten. El desarrollo de las competencias propias, en este caso técnicas, permiten “garantizar” la necesaria sostenibilidad del proyecto en esa fase de lanzamiento. Además, la innovación de producto necesita de cierto nivel de foco estratégico. La estrategia de la empresa debe estar definida de forma meridiana, manteniendo el grado de flexibilidad necesario. El foco en la innovación de producto que se ha adoptado desde el principio del proyecto, aun variando los tiempos en su implementación táctica, ha permitido mantener una adecuada asignación de recursos (humanos y materiales) muy escasos dado el contexto en el que se ha tenido que desarrollar.