

Enero 2026

# Competencias clave de las personas emprendedoras en el emprendimiento innovador

# ÍNDICE

- | **01** | Resumen ejecutivo
- | **02** | Introducción
- | **03** | Transformación del perfil emprendedor
- | **04** | Ecosistema del emprendimiento innovador
- | **05** | Competencias fundamentales para emprender con innovación
- | **06** | Competencias especializadas y técnicas en el emprendimiento innovador
- | **07** | Competencias emergentes y transversales
- | **08** | Desarrollo y fortalecimiento de competencias
- | **09** | Casos de estudio
- | **10** | Conclusiones
- | **11** | Referencias

## | 01 | Resumen ejecutivo

El **emprendimiento innovador** exige hoy un perfil competencial más completo y consciente que en etapas anteriores. Este monográfico analiza las **competencias clave que definen a las personas emprendedoras** capaces de crear, validar y escalar proyectos innovadores en entornos de incertidumbre.

A partir de la **revisión de marcos de referencia** internacionales y de las aportaciones **de cuatro personas expertas** del ecosistema, el documento aborda competencias fundamentales, técnicas, emergentes y transversales, así como estrategias para su desarrollo. El análisis pone el foco en la **evolución del perfil emprendedor, el peso del equipo, la importancia de la comunicación, la resiliencia y el aprendizaje continuo** como palancas de competitividad.

## | 02 | Introducción

El **emprendimiento innovador** se ha consolidado como uno de los principales **motores de transformación económica, social y tecnológica**. Sin embargo, el éxito de los proyectos innovadores no depende únicamente de la calidad de la idea o del nivel de disrupción tecnológica. En un contexto marcado por la incertidumbre, la velocidad y la complejidad, el verdadero **factor diferencial reside en las competencias de las personas que emprenden**.

Así, **las personas emprendedoras** operan hoy en **entornos caracterizados por cambios constantes**, mercados globales desde fases tempranas y una presión creciente por demostrar impacto, tracción y viabilidad. En este contexto, según el **Global Entrepreneurship Monitor** en su informe global 2023-2024, los proyectos con mayores probabilidades de consolidarse son aquellos liderados por equipos que **combinan capacidades técnicas con competencias de gestión, adaptación y toma de decisiones en contextos de incertidumbre**.

De acuerdo con el **Future of Jobs Report 2025** del Foro Económico Mundial, competencias como la **adaptabilidad**, el **aprendizaje continuo** y el **pensamiento crítico** se sitúan entre las más demandadas en los próximos años. Este escenario exige un **perfil competencial más flexible y consciente**: ya no basta con ejecutar rápido, sino que es necesario decidir bien, comunicar con claridad, liderar equipos diversos y adaptarse sin perder el rumbo estratégico.

Este monográfico nace con el objetivo de **analizar las competencias clave** que definen a las personas emprendedoras en el ecosistema del emprendimiento innovador actual. Se aborda tanto qué competencias son críticas como de qué manera evolucionan a lo largo del ciclo de vida de un proyecto, desde las primeras fases de validación hasta el escalado y la consolidación.

El documento adopta un **enfoque cualitativo** basado en dos fuentes principales: la revisión de **marcos de referencia internacionales** sobre competencias emprendedoras, como **EntreComp** (Comisión Europea, 2016), los informes del Global Entrepreneurship Monitor y los análisis de la OCDE; y las aportaciones de **cuatro personas expertas del ecosistema**, con trayectorias contrastadas en gestión empresarial, comunicación para la inversión, valoración de proyectos e innovación. Sus experiencias permiten aterrizar las competencias en decisiones reales, errores frecuentes y aprendizajes acumulados.

Como hilo conductor, el documento parte de una premisa: **las competencias emprendedoras no son estáticas**. Se desarrollan, se entrenan y se transforman a medida que el proyecto avanza. Comprender esta evolución y actuar de forma consciente sobre ella constituye una ventaja competitiva en el emprendimiento innovador. A continuación, se presentan las personas expertas que han contribuido a este monográfico:



**Igone Ruiz de Azua**, fundadora y exCEO de **Amazinglers**, plataforma que conecta empresas con talento freelance. Con más de 10 años de experiencia en gestión empresarial y consultoría estratégica, ha liderado proyectos de transformación en diferentes sectores. Su enfoque en metodologías ágiles la ha posicionado como referente en gestión emprendedora, habiendo mentorizado a más de 200 personas emprendedoras en competencias directivas.



**Luis Murrieta**, *project lead* en **Shakers**, donde lidera estrategias de captación de talento freelance. Con amplia experiencia asesorando a más de 300 *startups*, ha impulsado el éxito de numerosas rondas de inversión. Es profesor asociado de emprendimiento en la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, *business angel* y autor de «El arte de conquistar inversores».



**Martina Lukanic**, asesora en estrategia de innovación e inversión, con amplia experiencia en el análisis de proyectos y valoración de equipos emprendedores. Participa como jurado y mentora en numerosos *demo days* y sesiones de *pitch*, y ha gestionado vehículos de inversión vinculados al ecosistema emprendedor y científico-tecnológico. Su visión la ha consolidado como referente en la evaluación de perfiles emprendedores.



**Fernando Lecuona**, fundador y director de **Hunger4Innovation**, consultora especializada en procesos de innovación corporativa y transformación organizacional. Su trayectoria combinando entornos corporativos y *startups* le ha permitido desarrollar metodologías que integran lo mejor de ambos mundos. Especialista en *design thinking* y metodologías *lean*, ha ayudado a más de 100 equipos emprendedores a validar y pivotar sus modelos de negocio.

## | 03 | Transformación del perfil emprendedor

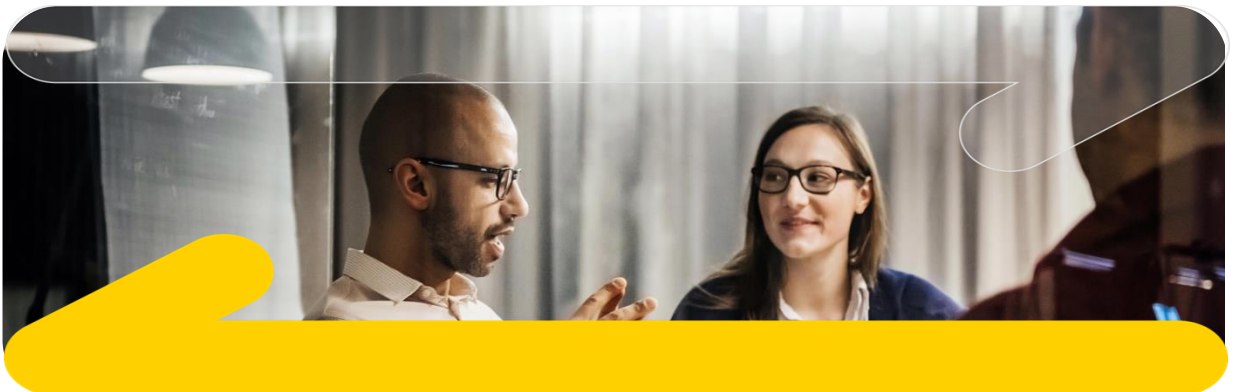
El **perfil de la persona emprendedora** ha experimentado una transformación notable en la última década. El cambio no ha sido únicamente tecnológico, sino también **cultural, organizativo y estratégico**. Esta sección analiza cómo ha evolucionado el conjunto de competencias requeridas y qué demandas plantea el entorno actual.

En décadas anteriores, el foco del emprendimiento innovador se situaba principalmente en la **visión, la capacidad de asumir riesgos y la ejecución rápida**. Hoy, estas competencias siguen siendo relevantes, pero ya no son suficientes. El entorno actual exige perfiles capaces de **combinar visión con pragmatismo, ambición con foco y creatividad con disciplina**.

Fernando Lecuona, fundador de Hunger4Innovation, destaca la **gestión de prioridades** como uno de los elementos más determinantes en el desempeño emprendedor: *«Cuando trabajas con recursos limitados, el tiempo juega en tu contra y debes innovar constantemente. Saber qué hacer primero, qué colocar como secundario y qué descartar marca la diferencia entre avanzar de forma ágil o estancarse»*. Esta reflexión pone de relieve la importancia de saber priorizar y asignar recursos de manera estratégica en contextos de escasez, una capacidad clave para la toma de decisiones efectivas en entornos de alta presión e incertidumbre.

La digitalización y la globalización han introducido nuevas demandas. El OECD Skills Outlook 2023 y el marco EntreComp de la Comisión Europea coinciden en que la **capacidad de aprender, desaprender y aplicar conocimiento en contextos reales** es una competencia diferencial. En la práctica, este contexto se traduce en exigencias concretas:

- Tomar decisiones con información incompleta.
- Gestionar equipos distribuidos y multidisciplinares.
- Integrar tecnología emergente sin perder el encaje con el mercado.
- Aprender y desaprender con rapidez.



Martina Lukanic, asesora en estrategia de innovación e inversión, observa este cambio desde la perspectiva inversora: *«Antes se premiaba más la visión y la capacidad de levantar rondas. Hoy se valora cada vez más la gestión operativa, la cultura de equipo y la ética en la ejecución. La narrativa ha pasado de 'crecer rápido' a 'crecer con sentido'».*

Como resultado, el perfil emprendedor evoluciona hacia una figura más consciente de sus propias fortalezas y limitaciones. Se valora la capacidad de hacer **«zoom in»** y **«zoom out»**: profundizar en la operación cuando es necesario y elevar la mirada para redefinir la estrategia cuando el contexto lo exige.

Esta transformación implica aceptar que emprender no es solo ejecutar, sino también liderar procesos de **aprendizaje continuo**. Las personas emprendedoras que entienden esta evolución desarrollan proyectos más resilientes y atractivos para las y los *business angels*, fondos de inversión y *partners* estratégicos.



## | 04 | Ecosistema del emprendimiento innovador

Las competencias emprendedoras no se desarrollan en el vacío: se entrenan y se ponen a prueba en **interacción constante con el ecosistema**. Por ello, resulta relevante comprender **las características del entorno** en el que operan las personas emprendedoras y cómo este influye en las competencias que se demandan.

El **emprendimiento innovador** se desarrolla dentro de un ecosistema en el que interactúan *startups*, aceleradoras, fondos de inversión, corporaciones, *hubs* tecnológicos, universidades y administraciones públicas. Cada actor tiene **expectativas distintas**, lo que obliga a las personas emprendedoras a **adaptar su discurso, su estrategia y su forma de operar**.

Entre las principales características del ecosistema actual destacan:

- Alta disrupción tecnológica.
- Ritmos acelerados de validación y escalado.
- Competencia global desde fases tempranas.
- Mayor sofisticación de las y los inversores y clientes.

En el caso español, informes como el Spain Startup Ecosystem Report 2024 de ENISA o el Global Startup Ecosystem Report 2024 de Startup Genome permiten entender **tendencias de inversión, madurez del tejido emprendedor y distribución territorial**.

Estos análisis ayudan a interpretar por qué ciertas competencias, como la capacidad de comunicar, priorizar y gestionar caja, son determinantes.

Fernando Lecuona subraya la importancia de esta interacción: *«Nos enfocamos mucho en identificar quiénes son las personas relacionadas con el problema que queremos resolver: clientes, usuarios, expertos del sector, incluso competidores. Mantener conversaciones abiertas y frecuentes con ellos nos ayuda a mantener los pies en la tierra y evitar enamorarnos de ideas que no encajan con una necesidad real»*.

**Comprender el ecosistema y saber moverse en él** es, en sí mismo, una competencia clave. Quienes lo logran acceden antes a oportunidades, reducen fricciones y aumentan su credibilidad ante los agentes inversores y *partners* estratégicos.



## | 05 | Competencias fundamentales para emprender con innovación

Las competencias fundamentales constituyen la base sobre la que se construye cualquier proyecto de emprendimiento innovador. Son aquellas competencias **transversales** que permiten a las personas emprendedoras **tomar decisiones en contextos de incertidumbre, liderar equipos, comunicar su propuesta de valor y sostener el proyecto a lo largo del tiempo.**

Siguiendo el marco EntreComp, estas competencias integran **conocimientos, actitudes y destrezas** que se refuerzan entre sí y evolucionan a medida que el proyecto avanza. En las primeras etapas, permiten **validar ideas y movilizar recursos.** En fases de crecimiento, se convierten en **palancas de escalabilidad y atracción de inversión.**

### Liderazgo ágil y gestión de la incertidumbre

El **liderazgo** en el emprendimiento innovador se ejerce en **condiciones de ambigüedad constante.** Las personas emprendedoras toman decisiones sin disponer de toda la información, con recursos limitados y bajo presión temporal. En este contexto, liderar no significa tener todas las respuestas, sino **crear las condiciones para avanzar y aprender.**

Igone Ruiz de Azua, fundadora y exCEO de Amazinglers, señala que una de las competencias clave en fases tempranas **es la capacidad de elaborar una idea con retorno económico real:** *«Muchas startups se pierden en ideas románticas que no tienen un nicho bien definido o unos clientes que vayan a pagar por la solución a un problema real. La adopción de un enfoque estratégico innovador adaptado a la realidad de la sociedad actual es una competencia clave a desarrollar».*

Desde la **perspectiva inversora,** Martina Lukanic añade que el equipo es siempre el primer filtro: *«Una tecnología puntera o buenos indicadores pueden llamar la atención, pero si el equipo no tiene las competencias necesarias para sostener el crecimiento, leer bien el mercado y tomar decisiones difíciles, el proyecto se cae por su propio peso. Al final, invertir es apostar por personas».*

A esta capacidad se suma la **versatilidad.** En las primeras etapas, la persona emprendedora asume **múltiples roles:** visión estratégica, relación con clientes, búsqueda de financiación y gestión del equipo. Gestionar esta multiplicidad de funciones requiere **foco, constancia y resiliencia.**

A medida que el proyecto crece, el **liderazgo evoluciona.** Gana peso la **capacidad de delegar, atraer talento y construir una cultura coherente.** El liderazgo deja de ser únicamente operativo para convertirse en un **ejercicio de influencia,** donde los valores, la forma de comunicar y la toma de decisiones del equipo fundador se transmiten a toda la organización.

Igone Ruiz de Azua lo expresa así: *«El liderazgo se transmite en cascada, empieza en el CEO y baja hasta la persona de menor nivel de la empresa. No sirve de nada crear un sistema estructurado de OKR (Objectives and Key Results, objetivos y resultados clave) si el equipo tiene miedo de las consecuencias de compartir su feedback».*

Las **buenas prácticas** asociadas a esta competencia incluyen:

- Definir prioridades claras en entornos cambiantes.
- Delegar con criterio y confianza.
- Crear sistemas de seguimiento sin caer en la microgestión.
- Fomentar una cultura de *feedback* y aprendizaje continuo.

El **liderazgo ágil** no elimina la incertidumbre, pero permite **gestionarla de forma estructurada**. Esta capacidad resulta especialmente valorada por los agentes inversores, que buscan **equipos capaces de adaptarse sin perder coherencia estratégica**.



## Comunicación estratégica y narrativa de impacto

La **comunicación** es una de las **competencias más determinantes** en el emprendimiento innovador. No solo para captar inversión, sino para alinear equipos, cerrar acuerdos comerciales y generar confianza en el ecosistema.

Luis Murrieta, *project lead* en Shakers y *business angel*, observa una evolución clara en la forma de comunicar: *«La capacidad de comunicación evoluciona desde un enfoque muy técnico y centrado en el producto hacia una comunicación estratégica, empática y orientada al valor. La persona emprendedora aprende a simplificar la complejidad y a 'vender el sueño', dejando de lado la jerga técnica para conectar con la necesidad del interlocutor».*

Un **pitch efectivo combina claridad, estructura y adaptación al interlocutor**. No se comunica igual ante un fondo de inversión que ante un cliente corporativo o un *partner* tecnológico. **Comprender qué espera cada audiencia y ajustar el mensaje es una competencia crítica**.

**Los elementos clave de una comunicación estratégica** incluyen:

- Definir con precisión el problema que se resuelve.
- Explicar la propuesta de valor de forma comprensible.
- Demostrar tracción y capacidad de ejecución.
- Transmitir visión y credibilidad del equipo.
- Concretar de forma clara la petición o siguiente paso.

Martina Lukanic añade qué busca al evaluar la **comunicación de un equipo**: *«Busco equipos que combinen visión estratégica con ejecución ágil, capaces de ajustar el rumbo a tiempo sin aferrarse a ideas que ya no funcionan. Valoro especialmente la inteligencia emocional, la capacidad de hacer zoom in y zoom out, y una comunicación clara dentro y fuera del equipo».*

Más allá del *pitch*, la **narrativa de impacto** permite construir una **historia coherente del proyecto**. Luis Murrieta destaca **los elementos narrativos más efectivos**: *«El cliente es el héroe y el problema actual es el villano. El producto es la herramienta mágica. También resulta clave contar la historia de cómo surgió la idea o la frustración personal que llevó a la solución, y pintar una imagen clara de cómo será el mundo cuando la solución escale».*

Una **comunicación sólida reduce fricciones, acelera decisiones y aumenta la probabilidad de generar oportunidades**. Por ello, es una de las competencias que mayor retorno ofrece cuando se trabaja de forma consciente.

## Resiliencia, mentalidad de crecimiento y adaptación al cambio

El **emprendimiento innovador implica convivir con el error, el rechazo y la incertidumbre prolongada**. La resiliencia no consiste en resistir sin cambiar, sino en adaptarse con inteligencia emocional y aprendizaje continuo.

Martina Lukanic explica cómo evalúa esta competencia: *«Observo cómo narran sus fracasos. Si hay aprendizaje, humildad y capacidad de relanzarse con más foco, es una buena señal. También me fijo en cómo responden ante cambios inesperados. ¿Se bloquean, se quejan o reformulan la estrategia? La resiliencia no es resistir con los dientes apretados, sino adaptarse con inteligencia emocional».*

Fernando Lecuona identifica **tres competencias que se repiten en personas emprendedoras resilientes**: *«Formación y aprendizaje constante, porque en el mundo digital todo evoluciona tan rápido que quedarse quieto es quedarse atrás. Flexibilidad y adaptabilidad, para cambiar de enfoque sin perder el rumbo ni la motivación. Y priorización estratégica, porque en un entorno con mil posibilidades, saber qué hacer primero y qué no hacer es clave».*

Esta **competencia** se manifiesta en acciones concretas:

- **Reformular hipótesis** cuando los datos lo indican.
- **Escuchar activamente** al mercado y al equipo.
- **Ajustar prioridades** sin apego excesivo a ideas iniciales.
- **Gestionar la energía personal y del equipo.**

Igone Ruiz de Azua subraya el papel de las **comunidades en el desarrollo de la resiliencia**: *«Muchas veces los CEOs se aferran a una visión túnel en sus objetivos. Pertenecer a comunidades con pares les permite adoptar otras perspectivas, entender su contexto de forma alternativa y, en muchas ocasiones, esto se traduce en una mayor eficiencia en su gestión operativa diaria».*



## Pensamiento estratégico y visión de futuro

El **pensamiento estratégico** permite **conectar las decisiones del presente con una visión de largo plazo**. En el emprendimiento innovador, esta competencia resulta clave para **evitar la dispersión y sostener el crecimiento**.

Pensar estratégicamente implica:

- **Priorizar iniciativas con impacto real.**
- **Equilibrar innovación y pragmatismo de mercado.**
- **Tomar decisiones basadas en datos y aprendizaje.**
- **Anticipar escenarios y preparar alternativas.**

Las personas emprendedoras con visión estratégica no se limitan a reaccionar. Construyen **un marco de decisión** que les permite **avanzar con coherencia**, incluso en entornos de alta incertidumbre.

Este bloque de **competencias fundamentales** sienta las bases sobre las que se desarrollan las **competencias técnicas y especializadas**. Sin una base sólida en liderazgo, comunicación, resiliencia y estrategia, el crecimiento sostenible resulta difícil de alcanzar.

## | 06 | Competencias especializadas y técnicas en el emprendimiento innovador

Las **competencias especializadas** permiten convertir una **visión estratégica** en **resultados concretos**. En el emprendimiento innovador, estas competencias no requieren necesariamente un dominio técnico profundo en todas las áreas, pero sí una **comprensión suficiente** para tomar **decisiones informadas**, **priorizar correctamente** y **dialogar con especialistas**, agentes inversores y *partners*.

A diferencia de las competencias fundamentales, estas se desarrollan **de forma más intensa a medida que el proyecto avanza** y aumenta su complejidad operativa.

### Marketing digital y estrategias de crecimiento

El marketing en el emprendimiento innovador ha evolucionado **desde enfoques tradicionales hacia modelos basados en datos, experimentación continua y aprendizaje rápido**. La capacidad de **generar tracción de forma eficiente** se ha convertido en una de las principales palancas de crecimiento.

Las personas emprendedoras necesitan comprender los **fundamentos del marketing digital** para:

- Identificar con claridad a su cliente objetivo.
- Validar propuestas de valor en fases tempranas.
- Priorizar canales con mayor impacto.
- Medir resultados y ajustar estrategias.

Las estrategias de *growth hacking* y *product-led growth* se apoyan en **ciclos cortos de experimentación**. No buscan grandes campañas iniciales, sino **aprendizajes rápidos** que permitan **optimizar el producto, el mensaje** y la **adquisición de personas usuarias**.

Entre las **competencias clave** en este ámbito destacan:

- **Definir métricas relevantes** según la fase del proyecto.
- **Diseñar experimentos de bajo coste y alto aprendizaje**.
- **Interpretar datos** para tomar decisiones.
- **Equilibrar la visión estratégica con la ejecución táctica**.

El dominio de estas competencias permite a los equipos emprendedores **crecer con foco** y eficiencia, **aspectos especialmente valorados por agentes inversores** en fases tempranas.

## Gestión financiera para startups y rondas de inversión

La **gestión financiera** es una de las **áreas donde más errores se concentran** en el emprendimiento innovador. No por falta de ambición, sino por una comprensión insuficiente de los tiempos, las expectativas y las dinámicas del capital.

El análisis de **CB Insights (2023)** sobre las causas de cierre de *startups* sitúa de forma recurrente problemas como la **falta de encaje producto-mercado, quedarse sin caja o no priorizar correctamente como factores críticos**. Aunque cada caso es distinto, el patrón es claro: cuando el proyecto **no gestiona bien su caja, su foco o su validación, la tecnología por sí sola no compensa**.

Las personas emprendedoras deben desarrollar **competencias financieras** orientadas a:

- Entender la estructura de costes y el flujo de caja.
- Priorizar el uso eficiente de los recursos.
- Planificar escenarios de crecimiento realistas.
- Preparar procesos de captación de inversión.

Martina Lukanic detalla las **competencias** necesarias para **gestionar una ronda de inversión**: *«Se necesita claridad absoluta en la propuesta de valor, así como una comunicación convincente que combine síntesis, realismo y visión de futuro. También resultan fundamentales el aguante ante los 'no', la autoconfianza, la humildad y una buena gestión de la energía. Levantar una ronda es un proceso de fondo, no de velocidad»*.

Luis Murrieta identifica **errores frecuentes** que lastran estos procesos: *«Uno de los más comunes es usar demasiada jerga técnica, asumiendo que el público conoce la tecnología o industria tan bien como ellos. Otro error habitual es no definir el 'por qué': enfocarse en qué hacen en lugar de por qué lo hacen y qué problema real resuelven»*.

Las **competencias financieras más valoradas** incluyen:

- Capacidad de síntesis y comunicación con datos.
- Planificación estratégica del proceso de inversión.
- Comprensión del impacto de la inversión en el largo plazo.

A estas se suman **competencias personales fundamentales**, especialmente relevantes en procesos prolongados de captación de inversión, como **la gestión emocional ante el rechazo, y la resiliencia y la constancia**, claves para mantener el foco, **la motivación y la coherencia estratégica** hasta el cierre de la ronda.



## Competencias tecnológicas y uso de herramientas digitales

La **tecnología** es un **habilitador clave del emprendimiento innovador**, pero no sustituye al **criterio estratégico**. Las personas emprendedoras no necesitan ser expertas técnicas en todas las áreas, pero sí **comprender las posibilidades y limitaciones** de las tecnologías que utilizan.

Entre las **competencias tecnológicas más relevantes** se encuentran:

- Comprender el potencial de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la automatización.
- Seleccionar herramientas digitales que optimicen procesos.
- Integrar tecnología sin perder el foco en el cliente.
- Tomar decisiones tecnológicas alineadas con la estrategia.

El uso consciente de herramientas digitales **permite ganar eficiencia, escalar operaciones y mejorar la experiencia de usuario**. Sin embargo, la clave reside en priorizar correctamente y evitar soluciones tecnológicas que no aporten valor real.

## Marco legal y propiedad intelectual en entornos innovadores

El **marco legal** suele percibirse como una barrera, cuando en realidad **puede convertirse en una ventaja competitiva** si se gestiona con anticipación y criterio.

Las **competencias legales básicas** permiten a las personas emprendedoras:

- Proteger su propiedad intelectual.
- Evitar conflictos societarios.
- Comprender las implicaciones de contratos e inversiones.
- Reducir riesgos en fases de crecimiento.

No se trata de **sustituir el asesoramiento especializado**, sino de **adquirir el conocimiento necesario** para formular las preguntas adecuadas y tomar decisiones informadas.

## | 07 | Competencias emergentes y transversales

Más allá de las **competencias fundamentales y técnicas**, el **emprendimiento innovador** exige un conjunto de competencias emergentes que atraviesan todas las áreas del proyecto. **Estas competencias ganan** peso a medida que el ecosistema madura y **aumenta la conciencia sobre el impacto del emprendimiento**.

### Innovación sostenible y emprendimiento con impacto

La **sostenibilidad** ha dejado de ser un elemento accesorio para convertirse en un **criterio estratégico**. Las personas emprendedoras deben **integrar el impacto económico, social y ambiental en su toma de decisiones**.

Martina Lukanic subraya la importancia de este enfoque: *«Me fijo en la mentalidad hacia la sostenibilidad: primero financiera, porque sin viabilidad no hay impacto, pero con una clara conciencia hacia el entorno, las personas y el largo plazo. Las competencias que sostienen ese equilibrio son cada vez más críticas»*.

Esto implica:

- Diseñar modelos de negocio viables y responsables.
- Considerar el impacto a largo plazo de las decisiones.
- Equilibrar crecimiento y sostenibilidad financiera.

### Ética, diversidad e inclusión en la cultura emprendedora

La **diversidad de perspectivas** mejora la calidad de las decisiones y la capacidad de innovación. Construir **equipos diversos e inclusivos** no es solo una cuestión de valores, sino de competitividad.

Las **competencias asociadas** a este ámbito incluyen:

- Escucha activa y respeto por la diferencia.
- Creación de culturas seguras y colaborativas.
- Liderazgo consciente y responsable.



## Inteligencia emocional y liderazgo consciente

---

La **inteligencia emocional** se consolida como una **competencia transversal clave**. Gestionar emociones **propias y ajenas** impacta directamente en la **cohesión del equipo, la toma de decisiones y la resiliencia del proyecto**.

Desarrollar esta competencia permite:

- Mejorar la comunicación interna.
- Gestionar conflictos de forma constructiva.
- Sostener al equipo en momentos de presión.

## | 08 | Desarrollo y fortalecimiento de competencias

Las **competencias emprendedoras** no se adquieren de una vez. Se **desarrollan a través de la experiencia, la formación y la interacción con el ecosistema**. Esta sección aborda las **principales vías para fortalecer el perfil competencial**.

## Inteligencia emocional y liderazgo consciente

---

El **aprendizaje continuo** es una constante en el emprendimiento innovador. Las personas emprendedoras más resilientes mantienen una **mentalidad abierta y curiosa**. El informe de la **OCDE Recent Developments in Entrepreneurship Training (2022)** coincide en que el **aprendizaje experiencial, el acompañamiento y la adaptación del contenido a necesidades reales del proyecto** aumentan su efectividad.

Martina Lukanic destaca el **autoconocimiento** como punto de partida: *«Es difícil levantar una ronda si no sabes en qué eres realmente fuerte, en qué necesitas ayuda y qué tipo de inversor encaja contigo. Recomiendo experiencias reales (aceleradoras, bootcamps, errores) y rodearse de una red sincera. La formación está bien, pero lo que transforma es exponerse»*.

Algunas **prácticas habituales** incluyen:

- Formación especializada según la etapa del proyecto.
- Autoaprendizaje guiado por necesidades reales.
- Actualización constante en tendencias y tecnologías.

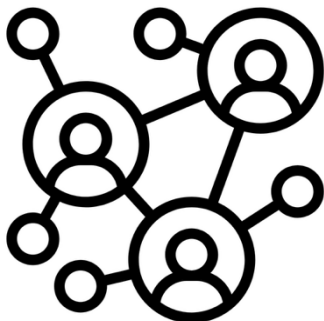
## Mentoría, redes de apoyo y comunidades emprendedoras

La **mentoría** y las **comunidades** actúan como **aceleradores de aprendizaje**. Compartir experiencias con pares permite ganar **perspectiva** y **evitar errores comunes**.

Fernando Lecuona destaca la **importancia de la diversidad de perspectivas**: *«Lo primero y más importante es abrir espacios para el intercambio de ideas con perfiles diversos. Hablar con el mayor número de agentes clave del ecosistema (otras personas emprendedoras, expertas de distintos sectores, inversores, usuarios, talento joven) suele aportar puntos de vista frescos que desafían tus supuestos y creencias. Crear esa cultura de apertura, curiosidad y colaboración es fundamental si queremos que la innovación surja de forma natural»*.

El **impacto de estas redes se refleja** en:

- Mejora de la toma de decisiones.
- Aumento de la resiliencia.
- Acceso a oportunidades y contactos clave.



## Evaluación del progreso competencial

Medir el **desarrollo de competencias** permite **identificar fortalezas, detectar áreas de mejora y orientar de forma consciente el proceso de aprendizaje** de las personas emprendedoras. El progreso competencial no se refiere únicamente a la adquisición de nuevos conocimientos, sino también a la capacidad de **aplicar lo aprendido en contextos reales, tomar decisiones con mayor criterio y adaptarse de forma más eficaz** a situaciones complejas.

En este sentido, la aplicación de **marcos de referencia como EntreComp**, desarrollado por la Comisión Europea, o el **uso de metodologías de seguimiento como los OKR** (*Objectives and Key Results*, objetivos y resultados clave), facilita la **definición de objetivos claros, la medición de avances y la evaluación continua** del aprendizaje a lo largo del tiempo.

Las **herramientas habituales** incluyen:

- Autoevaluaciones periódicas, que fomentan la reflexión crítica sobre el propio desempeño.
- *Feedback* estructurado, por parte de mentores, equipos o agentes del ecosistema.
- Seguimiento de objetivos y aprendizajes.

## | 09 | Casos de estudio

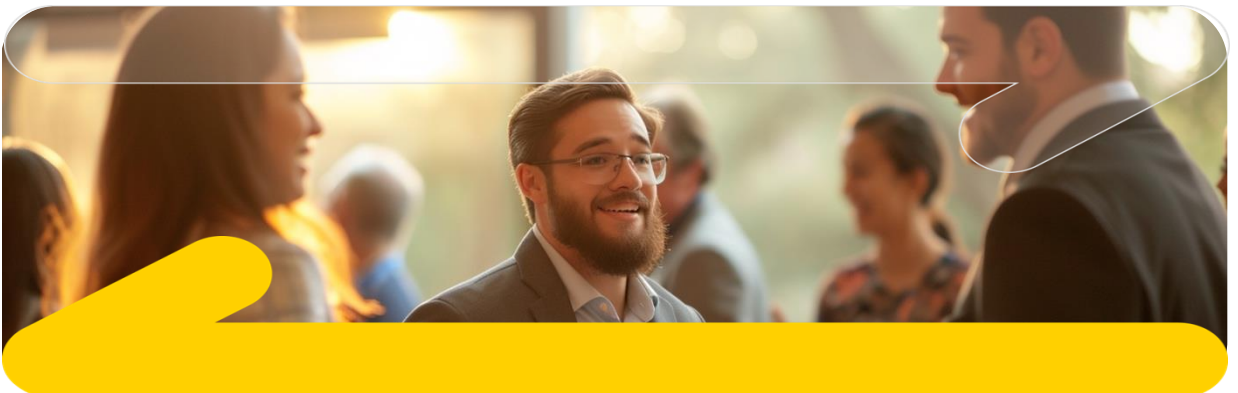
Los **casos reales muestran** cómo una **competencia concreta** puede **marcar la diferencia entre estancarse o avanzar**. A lo largo de las entrevistas realizadas para este monográfico, las personas expertas han compartido **situaciones** en las que las **competencias analizadas resultaron determinantes**.

### Caso 1: Escucha activa y pragmatismo comercial

Martina Lukanic comparte el caso de **Lofith Composites**, una *startup* industrial especializada en materiales compuestos avanzados. La competencia clave fue **la capacidad de convertir el contacto con el cliente en conocimiento accionable**: *«Su capacidad para extraer información clave de las conversaciones y traducirla en decisiones rápidas fue determinante. Supo adaptar el producto sin comprometer tiempos ni recursos innecesarios, con un enfoque profundamente pragmático y orientado a resultados. Escuchar, ajustar y actuar con cabeza fue su verdadera ventaja competitiva»*.

### Caso 2: Transformación del pitch en una startup de logística

Luis Murrieta comparte el caso de **una startup de SaaS para logística B2B** con tecnología robusta pero **un pitch inicial excesivamente técnico**: *«Pasaron de hablar de 'algoritmos de optimización' a enfocarse en una narrativa clara: 'Antes, la logística era una caja negra. Ahora, con nuestra solución, las empresas ahorran un 25 % de combustible y reducen un 50 % de errores en envíos'. Esta simplificación enfocada en el valor cuantificable les permitió cerrar una ronda de inversión seed y varios contratos piloto con grandes corporaciones»*.



### Caso 3: Creatividad y priorización en un pivote estratégico

Fernando Lecuona relata cómo su equipo tuvo que **pivotar el rumbo del proyecto** cuando **la solución inicial dejó de encajar con las necesidades del mercado**: *«Fue clave tener la capacidad de escucha activa y análisis profundo, volver al inicio con humildad, redescubrir el problema desde otra perspectiva y abrir un nuevo proceso de ideación creativa. Aplicamos herramientas de priorización como el ICE Score para elegir qué ideas probar primero y después nos enfocamos en testear rápido. Ese enfoque estructurado y flexible fue lo que nos permitió mantenernos competitivos».*

### Caso 4: Transformación del liderazgo en una fintech

Igone Ruiz de Azua describe el caso de una *fintech* de nueve personas donde trabajó la **implementación de sistemas de feedback y OKR**: *«La falta de un sistema regulado de intercambio de feedback estaba suponiendo errores en la ejecución, falta de motivación y pérdida de foco. La transformación empezó con el CEO: mediante un trabajo de coaching, identificamos sus bloqueos personales. Los beneficios fueron claros: incremento de la fidelización de la plantilla, mejor implementación de los valores de empresa y mejores resultados gracias al establecimiento de objetivos más ambiciosos».*

Estos casos refuerzan una **idea clave**: las **competencias se manifiestan en decisiones concretas** y generan **impacto directo en los resultados**.



## | 10 | Conclusiones

El **emprendimiento innovador** exige mucho más que una buena idea o una tecnología diferencial. Requiere **personas capaces de liderar, aprender y adaptarse en contextos de incertidumbre constante**.

Las **competencias analizadas** en este monográfico **no son estáticas ni universales**. **Evolucionan** con el proyecto y con el entorno. **Identificarlas, priorizarlas y trabajarlas de forma consciente** se convierte en una ventaja competitiva real.

Para las personas emprendedoras, el reto no es dominar todas las competencias, sino saber **cuándo desarrollarlas, cómo complementarse con el equipo y cuándo apoyarse en el ecosistema**.

Para las y los **agentes del ecosistema**, acompañar el **desarrollo competencial** es clave para **fortalecer proyectos más sólidos, sostenibles y con impacto**.

El **futuro del emprendimiento innovador** dependerá, en gran medida, de la **capacidad de las personas** para seguir aprendiendo, colaborando y tomando decisiones con criterio y responsabilidad.

Desde **ONE** seguimos trabajando para que **emprender** sea un **camino más acompañado, más informado y con mejores herramientas** para todas y todos.



# REFERENCIAS

A continuación, se incluye una selección de fuentes e informes de referencia utilizados como marco para el análisis y recomendados para ampliar información.

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. y Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Comisión Europea, JRC Science for Policy Report.
- CB Insights. (2023). The Top Reasons Startups Fail.
- ENISA. (2024). Spain Startup Ecosystem Report 2024.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2024). GEM 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Observatorio del Emprendimiento de España. (2024). Informe GEM España 2023-2024. Universidad de Cantabria.
- OCDE. (2022). Recent Developments in Entrepreneurship Training: Implications for Inclusive Entrepreneurship.
- OCDE. (2023). OECD Skills Outlook 2023.
- Startup Genome. (2024). The Global Startup Ecosystem Report 2024.
- World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.



OFICINA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

¡Regístrate en [one.gob.es](https://one.gob.es)!



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DIGITALIZACIÓN  
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



Plan de  
Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia