

# Javier Hernández o cómo emprender con un producto **pionero**

Cuando Javier Hernández de Miguel (Donostia, 1975) decidió en el año 2000 poner en marcha una empresa pionera dedicada al diseño de chips, no podía imaginar que apenas unos meses después comenzaría a desinflarse la gran burbuja financiero-tecnológica que, a finales del pasado siglo y alrededor de una infinidad de empresas *puntocom* surgidas al calor de un capital-riesgo desbocado, había alumbrado algo tan fascinante, inseguro e inestable como la nueva economía.



Javier Hernández  
Gerente de Incide

La empresa guipuzcoana Incide nació así en un momento convulso de la mano de un grupo de ingenieros que, titulados en la Universidad de Navarra, había adquirido la mayor parte de su experiencia profesional en Alemania, cerca de algunas de las empresas e institutos tecnológicos más avanzados del mundo. *"Nuestra práctica allí nos había mostrado la existencia de una fuerte demanda de empresas que diseñaran chips, ya que, de hecho, había encargos que se rechazaban porque las compañías que existían en aquel momento no los podían atender. Esto nos animó a poner en marcha Incide y a radicar la empresa en Gipuzkoa, conscientes de que el diseño teórico de los microcircuitos no exigía estar físicamente cerca de donde éstos habrían de fabricarse posteriormente"*.

Javier Hernández, gerente de Incide, explica que la empresa diseña el 'chip' y que, posteriormente, la elaboración física de éstos se subcontrata a centros especializados de Francia, Alemania o Taiwan. *"Nosotros rea-*

**«La I+D es el proceso que va a generar los productos que el día de mañana resultarán claves para el mantenimiento y el crecimiento de la empresa»**



*lizamos una simulación informática de un microcircuito determinado que puede servir para satisfacer las necesidades de nuestro cliente y, a continuación, obtenemos un plano de cómo debería ser el chip que se nos está pidiendo. Una vez que tenemos este esquema, encomendamos la realización física del circuito, probamos si ésta funciona correctamente y, al final, encargamos su producción en serie".*

Si en 2000 existían en Europa 150 empresas dedicadas al diseño de chips, actualmente solamente existen 30 de estas compañías. El derrumbe tecnológico que comenzó a fraguarse con los primeros balbuceos del siglo XXI sorprendió a Incide dando sus primeros pasos y si no afectó a la empresa en sus momentos iniciales fue porque la compañía tuvo el acierto de asegurarse un cliente importante antes de su arranque definitivo. *"Para cualquier proyecto emprendedor que se quiera poner en marcha es necesario, en primer lugar, contar al menos con un cliente, que es el que te va a mantener en los primeros momentos y el que te va a permitir ir asentando la empresa poco a poco. En nuestro caso, regresamos de Alemania con diversos encargos de diseño de chips para nuevos teléfonos móviles que estaba preparando la empresa Siemens."*

Cuenta Javier Hernández que, en esos momentos iniciales de la empresa, la falta de cultura tecnológica existente en el País Vasco fue un inconveniente frente al que hubo que trabajar con especial ahínco. *"Hay que tener en cuenta que la sociedad vasca, en términos históricos, prácticamente acaba de salir de una reconversión industrial que es la que ha permitido dar el salto de una cultura del hierro a nuevos desarrollos empresariales basados en los servicios y en las nuevas tecnologías. En este sentido, todavía hay cierta prevención hacia la tecnología, tanto entre las empresas como entre los ciudadanos, y esto, al final, se refleja en que seguimos manteniendo un retraso tecnológico de una década con respecto a otros países europeos como Alemania o Francia. Hoy es el día,*



*por ejemplo, en el que Incide no tiene un solo cliente en el mercado local. Todos nuestros clientes están en el extranjero, especialmente en Alemania (80%), Francia (10%) o Gran Bretaña (10%). Otro ejemplo: cada vez está siendo más habitual que recibamos encargos de pymes alemanas para desarrollar chips que faciliten y abaraten sus procesos de producción. Son empresas pequeñas y medianas como*

*las que conforman el 99% del tejido industrial guipuzcoano, pero ninguna de estas compañías de nuestro territorio se plantea todavía, ni de lejos, estas necesidades."*

**- En su opinión, ¿qué medidas es necesario poner en marcha para paliar esta falta de cultura tecnológica?**

*- Es necesario que las empresas cambien radicalmente su mentalidad y hagan una apuesta decidida por la I+D (Investigación y Desarrollo). Pienso que sería positivo realizar una revisión de los programas institucionales de ayudas a la I+D que, aunque en general son positivas, quizás necesitan de un nuevo enfoque. Creo que hay que apostar más por la calidad de las ayudas que por la cantidad de éstas y pienso que hay que conseguir que la I+D que se lleve a cabo en las empresas esté orientada en su totalidad a conseguir nuevos productos para el mercado. Las empresas tenemos que ser muy conscientes de que la I+D no es un compartimento estanco dentro del proceso productivo al que periódicamente se dedica cierta cantidad de tiempo y de dinero. La investigación, el desarrollo y la innovación son los procesos que van a generar los productos que el día de mañana resultarán claves para el mantenimiento y el crecimiento de la empresa.*

**«El miedo al fracaso que existe en nuestras sociedades frena las vocaciones emprendedoras»**

En opinión de Javier Hernández, el gran retraso existente en la industria europea con respecto a la norteamericana se asienta sobre el hecho de que en el viejo continente aún no se ha aprendido a articular eficazmente el paso de los conocimientos que se generan en la universidad o en los centros tecnológicos a las empresas, y de éstas, a los mercados. "En el País Vasco, por ejemplo, tenemos excelentes profesionales, cen-

*tros tecnológicos reconocidos mundialmente, empresas punteras y un tejido universitario de gran calidad, pero todos estos recursos no se traducen en la creación de nuevos productos o servicios que puedan lanzarse a los mercados. Lógicamente, algo falla y lo que está fallando es que no hemos sido capaces de conseguir una imbricación y una colaboración eficaz de todos estos elementos."*



**- ¿Con qué dificultades se encuentra un emprendedor guipuzcoano a la hora de poner en marcha su proyecto empresarial, ¿Cómo fue su experiencia?**

*- Como ya he señalado, en nuestro caso una de las principales dificultades fue, y lo sigue siendo, la dificultad de introducir el producto en el mercado local. Otro problema importante que hay que superar a la hora de emprender un negocio es el de la dificultad existente para acceder a la financiación necesaria. Aquí, por ejemplo, el capital-riesgo prácticamente no existe y el que existe, es capital, pero no es riesgo. Ciertamente, sigue manteniéndose vigente la figura del inversor tradicional, de la persona que por diferentes motivos cuenta con excedentes y que, en un momento dado, no duda en invertir en un proyecto que le resulta interesante. Pero esto, aún siendo positivo, no tiene nada que ver con la existencia de un auténtico colchón de capital-riesgo, tanto nacional como internacional, que sirva para impulsar proyectos emprendedores novedosos, innovadores y bien estructurados empresarialmente.*

**- En su caso, ¿quién le ayudó a superar estas dificultades?**

*- En un primer momento fue muy importante para salir adelante la ilusión que teníamos todos los promotores de Incide. Además, contamos con apoyos de Bic Berrilan y del Ayuntamiento de San Sebastián. En el plano tecnológico fue el CEIT quien más nos ayudó. Hoy parece que las instituciones ofrecen algunas ayudas más a los emprendedores, pero cuando nosotros comenzamos éstas apenas existían.*

- ¿Cree que la falta de apoyo institucional y social es la principal razón que frena la aparición de emprendedores?

- *La actividad emprendedora, tanto en el País Vasco como en el resto de España, no es tan activa como debiera por el miedo al fracaso que existe en nuestras sociedades. En Estados Unidos, por ejemplo, alguien que ha puesto en marcha tres proyectos, y ha fracasado en los tres, es una persona digna de todo crédito y de apoyo, por su voluntad de poner en marcha nuevas iniciativas. En nuestro caso es al revés: en demasiadas ocasiones, a quien se equivoca en una ocasión, se le considera un fracasado y se le retira la confianza, sin tener en cuenta que de las decepciones, de los errores y de las equivocaciones es de donde más se aprende. Esta situación se agrava en el sector tecnológico, donde los riesgos son mayores por las propias características del sector y donde la inseguridad es mucho más elevada que en otros ámbitos de la actividad económica y empresarial. Hay que tener en cuenta que, en nuestra actividad, el 80% de las empresas que se crean no supera los tres años de actividad.*

- Cuando se está comenzando y no se tiene una marca conocida detrás, ¿resulta más difícil vender tecnología no siendo una empresa de un país caracterizado por una gran tradición tecnológica?

- *Efectivamente, la localización, decir que la empresa está radicada en Gipuzkoa o en España, no ayuda a vender el producto. Otros países, como Alemania o Estados Unidos, han conseguido que su "Made in Germany" o "Made in USA" sean de por sí una marca, un valor añadido más a lo que ofrece la empresa. Nosotros no contamos con esa ventaja, aunque sí es cierto que los profesionales, las empresas y los centros tecnológicos vascos están muy bien valorados en el extranjero". Por otro lado, también hay que decir que el "Made in Spain", por el contrario, sí que ayuda en el mercado local, que está aún por explotar prácticamente en su totalidad. En este caso, el cliente ve cercanía, proximidad y rapidez en el contacto con su proveedor. Y eso es muy positivo.*

La crisis de las empresas tecnológicas que comenzó en todo el mundo a finales de 2000 y que se extendió en el tiempo hasta finales del año 2002, ha dejado una huella profunda en el marco económico internacio-

**«La tecnología que desarrolla una empresa puede ser nueva, pero la gestión económica de esa empresa ha de ser siempre la de la economía tradicional»**

nal y, sobre todo, en la gestión de las empresas, especialmente en las que tienen un marcado perfil tecnológico. Incide es una de estas compañías que, además, nació en aquel tiempo en el que cualquier proyecto que portaba el prefijo "e-" o el sufijo ".com" recibía inmediatamente el beneplácito de los agentes financieros, el apoyo de los inversores y el reconocimiento social.

Al final, la crisis de los mercados bursátiles asociada al hundimiento de muchas de estas netcompañías, el resquebrajamiento, incluso antes de ponerse en marcha, de grandes proyectos empresariales asociados a Internet y a las nuevas tecnologías de la información, y, sobre todo, la dolorosa y tardía constatación de que las empresas tecnológicas habían cimentado su éxito en los mismos pilares que las empresas tradicionales, acabaron con lo que en su momento se conoció, quizás de una forma excesivamente rimbombante, como el tercer espacio económico.

El máximo responsable de Incide recuerda bien aquel tiempo y explica que, en su opinión, las causas de la brutal caída del mito de las empresas tecnológicas hay que buscarlas en que *"muchas personas, incluidos empresarios y directivos con una amplia experiencia en el mundo económico, pensaron que las nuevas empresas de base tecnológica (NEBT) se gestionaban de una forma diferente a la tradicional, y que éstas, simplemente por ser tecnológicamente innovadoras o virtualmente activas, ya podían incrementar indefinidamente su valor en los mercados financieros sin tener que ofrecer un producto bien realizado o un servicio correctamente planteado. Aquello fue un grave error que no solamente dio origen a una gravísima crisis económica sino que, además, contribuyó a que durante algún tiempo surgiera entre los inversores una fuerte prevención*



*ante los proyectos tecnológicos, recelos que todavía hoy se mantienen. Para mí, el error fundamental fue confundir el auge de las empresas tecnológicas con la nueva economía. Hoy sabemos que la tecnología que desarrolla una empresa puede ser nueva, pero que la gestión económica de esa empresa ha de ser siempre la de la economía tradicional: ofrecer un buen pro-*



*ducto al mejor precio posible, servir a los clientes y obtener unos beneficios que luego puedan dirigirse a nuevas inversiones."*

**- El hecho de que la componente tecnológica tenga un peso fundamental en una compañía, tal y como ocurre en Incide, ¿influye de un modo importante en la organización y en la gestión interna de la empresa?**

*- Efectivamente, la gestión de una empresa tecnológica tiene una serie de particularidades que no pueden obviarse. Hay que tener en cuenta que es necesario hacer una inversión fuerte y constante en I+D, ya que los plazos temporales con los que se renuevan los productos y los sistemas son mínimos y raramente exceden de los dos años. Además, las empresas tecnológicas han de apostar por una formación continuada de los trabajadores y por la extensión de la formación a todo el organigrama de la empresa.*

**- ¿Dónde radica la ventaja competitiva de Incide?**

*- Fundamentalmente, en nuestra especialización en el diseño de chips para tecnologías inalámbricas y de telefonía móvil, y en la capacidad que*

*tenemos para producir series pequeñas de chips. De hecho, tenemos un cliente para el que hemos desarrollado series de tan sólo 500 chips anuales.*

**- Dentro del sector tecnológico, ¿cuál cree que será la próxima "killer application" (producto novedoso que marca un antes y un después en un determinado sector y que sustituye radicalmente a las tecnologías anteriores) que podremos ver en los mercados?**

*- En el ámbito tecnológico no ha habido una "killer application" desde la aparición de la tecnología GSM. Algunos desarrollos que parecía que podían convertirse en productos claves, como el DVD o la tecnología "Bluetooth", no han sido capaces de conseguir una implantación absoluta y radical que sea capaz de convertir en viejo todo lo existente anteriormente. En el ámbito tecnológico pienso que la próxima tecnología fundamental, en la que Incide ya está trabajando de una forma muy intensa, es la formada por los RFID (Identificadores por Radiofrecuencia). Se trata de chips diseñados para sustituir a los actuales códigos de barras que se encuentran instalados en todos los productos y que permitirán el desarrollo de infinidad de nuevas funciones en múltiples apartados de la vida cotidiana.*

Javier Hernández de Miguel explica que, en su opinión, la sociedad en su totalidad debe implicarse en el control de los desarrollos científicos y tecnológicos. *"En general, la ciencia y la tecnología son positivas y contribuyen a la mejora del nivel de vida de los seres humanos. Pero hay tecnologías que tienen usos potencialmente peligrosos que la sociedad, a través de sus instituciones o de los mecanismos que considere oportunos, debe controlar. A mi juicio, además, es importante que el control sea previo, no hay que esperar a que la tecnología o a que la innovación científica esté ya desarrollada para intervenir. Si se espera hasta el final, la vuelta atrás es prácticamente imposible. Sabemos que la ciencia y la tecnología siempre va a encontrar recovecos para impulsar sus investigaciones y sus desarrollos, independientemente de su peligrosidad o de los problemas éticos que puedan generarse, y por ello es necesaria cierta dosis de control. Controlar no es prohibir. Controlar es sinónimo de marcar los caminos y las normas que deben seguir las investigaciones tecnocientíficas para que éstas beneficien al mayor número de ciudadanos y, sobre todo, para que los peligros que les son inherentes se encuentren lo más limitados posible."*

**«Es importante que los nuevos emprendedores escuchen a otras personas con experiencia en el mundo de la empresa y presten atención a las informaciones que provengan desde las diferentes instituciones, organizaciones o grupos de apoyo»**



**- ¿Cómo definiría el actual estado de Incide?**

*- Incide se encuentra en un momento en el que está intentando desarrollar un producto propio y en el que está tratando de crecer, tanto en volumen de negocio como en número de empleados. Tenemos la suerte de que, aunque no resulta nada fácil encontrar buenos profesionales para una labor tan especializada como la que se desarrolla en nuestra empresa, hallamos personas excelentemente preparadas gracias a un acuerdo que tenemos con el CEIT y con la Universidad de Navarra.*

**- ¿Qué les diría a todas esas personas que están pensando en estos momentos en poner en marcha un nuevo proyecto empresarial?, ¿Cómo les animaría y sobre qué cuestiones les advertiría?**

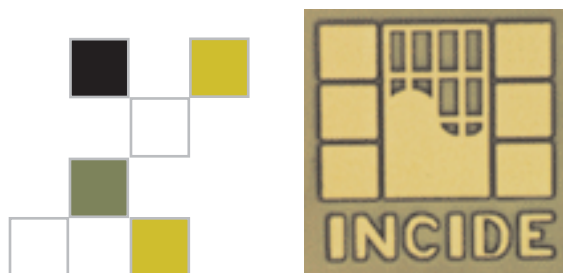
*- Les diría que tengan una dedicación total a su proyecto, que pongan en marcha su empresa teniendo asegurado previamente un cliente y que nos les falte el ánimo para afrontar los mil problemas que surgen en la dirección de una nueva compañía. De una forma destacada, les recomiendo que escuchen a otras personas con experiencia en el mundo de la empresa y que presten atención a las informaciones que provengan desde las diferentes instituciones, organizaciones o grupos de apoyo. Nunca hay que pensar que porque uno pone en marcha una empresa tecnológica su compañía va a ser distinta de las demás. Los problemas con los que se ha encontrado un empresario tradicional con varias décadas de experiencia son muy parecidos o similares a los que va a hallar en su camino un joven emprendedor, independientemente del ámbito productivo al que pertenezca. Por eso hay que saber escuchar con atención los consejos, las opiniones y las experiencias de los demás.*

**- Sin lugar a dudas, la tarea del emprendedor no resulta fácil y está cargada de problemas e insatisfacciones, pero, más allá de las valoraciones materiales, ¿cuáles son las satisfacciones, los elementos que auténticamente compensan el empeño y el esfuerzo emprendedor?.**

*- Mi mayor satisfacción es ver que, gracias a INCIDE, cada uno de los trabajadores podemos desarrollar nuestros proyectos personales.*

- Por el contrario, ¿qué es lo que más le preocupa de la gestión cotidiana de su empresa?

- *Lograr nuevos clientes que nos permitan crecer y generar nuevo empleo.*



Ubicación: Donostia  
Página web: [www.incide-semi.com](http://www.incide-semi.com)  
Año de Constitución: 2000  
Número de personas: 6  
Actividad Principal: Diseño de chips.

Tlfn: 943317378  
Fax: 943317800  
E-mail: [info@incide-semi.com](mailto:info@incide-semi.com)  
Web: [www.incide-semi.com](http://www.incide-semi.com)  
Dirección: Parque Empresarial Zuatsu.  
Edificio Urgull.  
20018 San Sebastián