

■ Texto: Nuevo Siglo

■ Fotos: Sara Santos

Marcos Simón: "lo importante para el **desarrollo económico** no es inventar mucho, sino conseguir que **los inventos** se conviertan en productos con mercado"



*"Con esta experiencia he aprendido a evaluar mejor las situaciones, a relativizar la importancia de los detalles, a negociar. Valoro mucho más la aportación de las personas como parte esencial del proyecto"*

Derivatives of Recombinant Organisms, DRO en su forma abreviada, es una joven empresa guipuzcoana dedicada al desarrollo de tecnología de producción de sustancias terapéuticas de origen biológico. Según explica Marcos Simón, fundador y máximo responsable de la compañía, "nos dedicamos básicamente a eso, a generar productos derivados de organismos recombinantes con los que pretendemos satisfacer la necesidad de estas sustancias por parte de empresas, laboratorios farmacéuticos y universidades. Con este objetivo, producimos bajo demanda, comercializamos dispositivos de producción y facilitamos la transferencia de tecnología bajo licencia de uso."



**- Cómo fueron los orígenes de su empresa?, ¿Cuál fue la motivación personal que le llevó a emprender un proyecto empresarial de estas características?**

*- Creo que siempre he tenido vocación emprendedora, aunque no necesariamente de empresario. Se trataba más bien de una inquietud por desarrollar ideas y proyectos en los que veía grandes oportunidades. En cuanto a mis motivaciones, éstas estaban más relacionadas con el hecho de asegurarme que el proyecto saliera adelante que con el beneficio personal. De cualquier forma, lo que impulsó definitivamente la creación de DRO fue la conjunción de varios factores: acababa de terminar mis estudios de doctorado, había constatado experimentalmente una serie de ideas de desarrollo tecnológico que mejoraban lo existente en el mercado y, lo más importante, tenía ahorros suficientes para financiar el negocio hasta que las garantías de éxito me permitieran conseguir fondos externos.*

**- ¿Cuál es el principal producto que ofrece DRO?, ¿A qué tipo de clientes va dirigido?**

*- Por diversos motivos, DRO ha centrado su actividad en el diseño, construcción y producción de plásmidos, que son un tipo de moléculas con la misma estructura química que los cromosomas y que se utilizan para transferir información genética de unos organismos a otros. Sin embargo, estamos desarrollando tecnología que mejorará drásticamente tanto la producción de plásmidos como de otras moléculas de origen biológico, principalmente proteínas, con aplicación terapéutica. Estos productos están dirigidos a empresas, laboratorios farmacéuticos y grupos de investigación universitarios que conocen la molécula que necesitan, pero que no tienen capacidad para producirla ellos mismos en cantidad y calidad suficiente.*

En opinión de Marcos Simón, los productos que se desarrollan en DRO permiten a los clientes de la empresa realizar investigaciones y desarrollar productos que de otro modo no les sería posible. *"Nuestros clientes están centrados en distintos aspectos del desarrollo farmacéutico, desde el descubrimiento del gen responsable de una enfermedad hasta los sistemas de formulación galénica más adecuados para una determinada molécula y vía de administración. Lo que hacemos les permite concen-*

*trarse en esos aspectos, sabiendo que hay alguien que producirá las moléculas que necesitan en la cantidad y calidad adecuadas para que su trabajo continúe."*

*- ¿Cómo fue la concepción inicial y el posterior desarrollo de este tipo de producto?*

*- Desde el inicio, uno de los requisitos esenciales de este proyecto empresarial era que debía contribuir a mejorar el bienestar de las personas. Yo soy farmacéutico, he estudiado para desarrollar fármacos y, por lo tanto, era de esperar que DRO participara de algún modo en el proceso de desarrollo farmacéutico. Mis estudios de doctorado me llevaron a especializarme en métodos de producción de biomoléculas y, consecuentemente, la participación de la empresa en el proceso de desarrollo farmacéutico se centra en mejorar los procesos de producción de biomoléculas con una aplicación terapéutica. El posterior desarrollo de nuestra oferta está muy condicionado por las perspectivas de demanda del mercado, ya que una vez que el proyecto se materializa hay que asegurarse de que permanece, y ahí es el mercado el único que manda.*

*- ¿Qué tipo de dificultades encontró a la hora de poner en marcha su negocio?, ¿Cómo fue el proceso de toma de decisión previo a la puesta en marcha de la empresa?*

*- En mi opinión, el mayor obstáculo es siempre el escepticismo de quienes, por los motivos que sea, están en situación de valorar el proyecto. Hay otro tipo de problemas, económicos, legales, tecnológicos, etc., que se pueden prever. Pero en el momento inicial del negocio, lo único que tienes es un entusiasmo desbordante que hay que mimar mucho para que no se resienta con críticas, que pueden ser acertadas o no, pero que, en cualquier caso, tienen un gran impacto en el ánimo del emprendedor.*



***Uno de los requisitos esenciales de este proyecto empresarial era que debía contribuir a mejorar el bienestar de las personas***

dedor. En mi caso concreto, el proceso de toma de decisión consistió en valorar la idea durante unos meses hasta que se disiparon todas las dudas sobre el éxito del proyecto. Desde ese momento, ya no había marcha atrás.

**- Entre estos inconvenientes, ¿cuáles fueron los más complicados de solventar: los estrictamente económicos o, por el contrario, los que afectan más directamente a la consecución de las personas que formarán parte del equipo y de los recursos tecnológicos necesarios para la puesta en marcha de la compañía?**

*- Los problemas económicos son un obstáculo muy importante, y más en este tipo de negocios en los que tienes que convencer al dinero para que sea paciente, ya que el retorno de la inversión tarda por lo general más de tres años en producirse. Los recursos tecnológicos tienen, en mi opinión, menos impacto, ya que existe un número suficiente de centros tecnológicos y empresas dispuestos a colaborar y a aportar sus conocimientos y tecnologías. Las personas, sin embargo, son un factor decisivo a la hora de dinamizar el negocio. En una empresa en fase de creación como es DRO, la recompensa para los que trabajamos en ella es la consecución de pequeños hitos que nos acercan cada vez más al objetivo final, que es consolidar el negocio.*

**- ¿De qué ayudas dispuso su empresa para superar las dificultades iniciales de todo proyecto empresarial?**

*- La empresa la constituí con capital propio y con el apoyo incondicional de mi familia. Desde el primer momento empecé a buscar colaboradores para desarrollar la tecnología prevista. Simultáneamente, busqué programas de ayuda institucional al desarrollo de empresas y, pocos meses después de la constitución de DRO, ya contaba con el apoyo de BIC Gipuzkoa Berrilan. BIC Berrilan me ofreció una localización idónea para el negocio, apoyo logístico, asesoramiento profesional y un fondo de dinero para financiar gastos relacionados con la creación del plan de negocio. Posteriormente, obtuvimos el apoyo del programa Txekintek de la Diputación Foral de Gipuzkoa, que nos permitió financiar parte del desarrollo tecnológico y la construcción del primer prototipo.*





- ¿Qué ayudas institucionales, que no recibió en su momento, hubiera necesitado en los primeros pasos de su compañía?



- Supongo que a todas las empresas que empiezan, las ayudas económicas les resultan más útiles cuanto antes se las den. En nuestro caso, no me puedo quejar de las ayudas recibidas. Evidentemente, existe un coste de oportunidad por no dedicar la financiación necesaria cuanto antes, ya que esta empresa no empezará a dar



beneficios hasta haber consumido una serie de recursos que son necesarios para dotarla de la infraestructura necesaria. Sin embargo, sí que lamento el continuo escrutinio y valoración al que se somete el proyecto empresarial para darle apoyo financiero. Entiendo la necesidad de controlar el destino de los fondos públicos pero, sinceramente, creo que se ponen en peligro los proyectos empresariales de base tecnológica cuando a cambio de ayudas institucionales se les exige que, simultáneamente al desarrollo tecnológico, obtengan beneficios por ventas y reevalúen continuamente la validez del modelo de negocio. Pienso que la apuesta por el desarrollo tecnológico debería ser más clara para evitar una disipación de recursos que hace peligrar el éxito del proyecto.

**Al comienzo del proyecto empresarial, lo único que tienes es un entusiasmo desbordante que hay que mimar mucho para que no se resienta con críticas, acertadas o no, que tienen un gran impacto en el ánimo del emprendedor**

A pesar de todo, Marcos Simón explica que, en Gipuzkoa, hay una gran tradición empresarial y que esto se percibe en la positiva actitud de la sociedad hacia la creación de empresas. En su opinión, *"la concienciación pública es muy importante, y existen espacios especialmente dedicados a la ubicación de empresas innovadoras."* *"Lo que se está consiguiendo - prosigue - es crear zonas en las que la densidad de desarrollo tecnológico es lo suficientemente alta como para que se produzcan colaboraciones espontáneas entre empresas y centros tecnológicos, de tal manera que es difícil que una buena idea se pierda. Quien quiera poner en marcha un proyecto novedoso en Gipuzkoa se encontrará con una actitud positiva de las instituciones y con el entendimiento de los agentes de desarrollo empresarial."*

- En su caso, ¿cómo resolvió la ubicación definitiva de DRO?

- Cuando decidí poner en marcha la compañía estaba viviendo en Dinamarca, y desde esa perspectiva podía decidir la ubicación final del

*negocio. Existían motivos personales que hacían de San Sebastián una de las ubicaciones preferidas, pero me obligué a valorar esta posibilidad desde el punto de vista empresarial. El motivo decisivo fue la percepción del apoyo decidido de las instituciones hacia la creación de empresas innovadoras.*

**- ¿Cree que en Gipuzkoa en particular, y en el País Vasco en general, existe un clima socioeconómico y cultural adecuado para el desarrollo de iniciativas relacionadas con las nuevas tecnologías?**

*- Sí. Como se ve en los últimos planes estratégicos elaborados por los distintos organismos, el desarrollo del conocimiento y la tecnología se considera fundamental para aumentar la riqueza de la sociedad. Tanto en Gipuzkoa como en el País Vasco eso se ha traducido en acciones específicas que favorecen la creación de empresas en sectores estratégicos relacionados con las nuevas tecnologías.*

**- En los primeros momentos de su proyecto empresarial, ¿le resultó fácil acceder al capital inicial necesario para impulsar su idea de negocio?, ¿Cómo consiguió éste (capital propio, ayudas institucionales, "friends & family" (amigos y familia), entidades financieras, capital-riesgo, etc).**

*- Uno de los parámetros que cualquier persona ajena a la empresa emplea para juzgar el éxito de un proyecto es el de conocer cuántos recursos ha invertido el promotor en ese proyecto antes de pedir ayuda. Consciente de esto dediqué una cantidad considerable de ahorros y tiempo a desarrollar el proyecto empresarial. Una vez que tuve la certeza de que podría sacar el proyecto adelante, ofrecí un porcentaje del negocio a familiares y amigos a cambio de participación económica. La respuesta fue mejor de lo esperado y conseguimos fondos suficientes para financiar las actividades de la empresa durante un tiempo. También hemos ido*





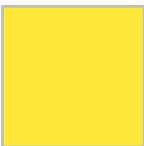
*consiguiendo ayudas públicas para acciones puntuales dentro de la empresa, como contratación, desarrollo de sistemas de comunicación y gestión de la información y proyectos de investigación. En este momento, estamos metidos en una nueva ronda de financiación para conseguir fondos suficientes como para alcanzar el desarrollo completo de la empresa.*



**- Su formación, ¿le resultó de ayuda, de base sólida, a la hora de poner en marcha su empresa?**



*- Todo lo que sé sobre la tecnología que estamos desarrollando lo he aprendido durante mis estudios universitarios y mi experiencia profesional. Sin embargo, todo lo que sé de gestión de empresa lo he aprendido desde que constituí la compañía. Indudablemente una formación en gestión de empresas me habría ayudado mucho a la hora de poner en marcha este proyecto.*



**- ¿Cree que hay un desajuste entre lo que se ofrece a los alumnos en el ámbito formativo y lo que se demanda en el terreno profesional?**

*- Sí creo que existe un desajuste importante. Pero, a mi juicio, el problema principal es la confusión entre conocimiento y aptitudes. En la Universidad y en otros centros de educación se insiste mucho en el conocimiento, en que los alumnos conozcan el contenido de las asignaturas, pero se trabajan poco las inclinaciones profesionales de los alumnos, la capacidad de relación y comunicación, la negociación. Al finalizar la educación y enfrentarte al mundo laboral sientes que todo lo que sabes te va a servir de poco, que has perdido mucho tiempo aprendiendo cosas inútiles.*

**- ¿Qué medidas sería necesario tomar para que el ámbito educativo estuviera más acorde con las necesidades del mundo laboral?**

*- Yo pienso que el conocimiento es importante en sí mismo, que no hay que tratar de dirigir a todos los alumnos hacia una vocación empresarial. Pero me parece muy importante que se aprovechen las aptitudes*

***Se ponen en peligro los proyectos empresariales de base tecnológica cuando a cambio de ayudas institucionales se les exige que, simultáneamente al desarrollo tecnológico, obtengan beneficios por ventas y reevalúen continuamente la validez del modelo de negocio***



*o inclinaciones de los alumnos hacia determinados ámbitos del desarrollo profesional. Es decir, deberíamos ser capaces de preparar a los alumnos con inclinación hacia el mundo empresarial para que exploten los conocimientos adquiridos al terminar la carrera, sin necesidad de pasar otros dos años preparándose en disciplinas puramente empresariales.*

**- ¿Resulta complicado lograr que un inversor confíe en un desarrollo empresarial de las características que tiene el suyo?**

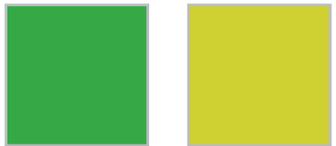
*- Sí. Es complicado porque es un proyecto de futuro. Por muy halagüeños que sean el panorama presentado, los beneficios a largo plazo y el crecimiento de la empresa, el hecho de que desde el inicio se plantee un lapso de aproximadamente tres años entre la inversión y el retorno, asusta a los inversores. Cuanto más lejos esté el beneficio más difícil es conseguir los fondos, lo cual inevitablemente retrasa el beneficio. Se crea una situación complicada que requiere paciencia y mucha negociación.*

**- En su opinión, ¿resulta más difícil "vender" tecnología no siendo una empresa de un país caracterizado por una gran tradición tecnológica?**

*- Sí, pero creo que el problema no es si hay o no tradición tecnológica, sino si hay o no tradición de inversión en proyectos a largo plazo. Lo que estoy observando es que el margen de confianza es muy escaso. No es sencillo dar pasos grandes y obtener grandes ayudas. Te ves obligado a evolucionar muy poco a poco a cambio de pequeñas ayudas. Cuando el desarrollo tecnológico está implicado, esto es muy peligroso, ya que puede suponer un gran coste de oportunidad.*

**- ¿De qué proyectos, de los desarrollados por su empresa, se siente más satisfecho?**





- Es difícil elegir un proyecto determinado, ya que abordamos todos ellos con gran ilusión, y conseguir los objetivos siempre es gratificante. Es especialmente agradable observar que el desarrollo tecnológico está progresando según lo previsto. A este respecto fue una gran recompensa constatar que la tecnología que estamos desarrollando es patentable.

**- ¿En qué proyectos a medio plazo se encuentra inmersa su compañía?**



- Estamos metidos en varios proyectos clave para el desarrollo futuro de la empresa. Por un lado debemos patentar la tecnología desarrollada para proteger la inversión. También estamos inmersos en una ronda de financiación que nos permita afrontar las inversiones necesarias y hacer frente a los desarrollos de los próximos dos años. Al mismo tiempo debemos reunir un grupo suficiente de personas que aporten las capacidades necesarias para mantener el ritmo de desarrollo y producción previstos. Y, finalmente, estamos desarrollando los sistemas de calidad y de gestión que serán la clave para una evolución competitiva de la empresa.

**- Si la competitividad siempre es dura en un mercado globalizado, lo es aún más en el sector de las nuevas tecnologías. ¿Cuáles son las principales amenazas competidoras para su empresa?, ¿Qué medios existen para reducir estas amenazas?, ¿Cuáles son las oportunidades?**

- Ahora ya sabemos que la tecnología desarrollada funciona, y debemos estar atentos para mantener la ventaja tecnológica frente a nuestros competidores. Para ello debemos mantenernos en constante estado de alerta y de vigilancia tecnológica. Una amenaza importante es que, incluso con la mejor de las tecnologías, este negocio requiere inversiones muy importantes en infraestructuras, ya que estamos hablando de producción farmacéutica. Si no se consigue alcanzar ese nivel necesario de inversión, no seremos capaces de desarrollar completamente el potencial de la tecnología. Nuestra principal oportunidad es que en el mercado al que nos dirigimos existe más demanda que oferta, lo que reduce las barreras de entrada.

***Quien quiera poner en marcha un proyecto novedoso en Gipuzkoa se encontrará con una actitud positiva de las instituciones y con el entendimiento de los agentes de desarrollo empresarial***

- **¿Cuál es el producto que quisiera ofrecer en el futuro a sus clientes?**

- *Además de utilizar la tecnología en los procesos de producción interna de la empresa, queremos comercializar dispositivos de purificación a escala de laboratorio basados en esa tecnología. Esperamos estar en situación de comercializar dichos dispositivos en el plazo de un año.*

- **¿Tiene en proyecto su compañía salir al exterior?**

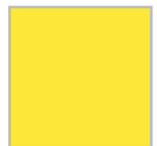
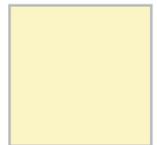
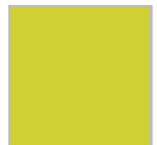
- *Sí. Desde sus orígenes, DRO tiene vocación internacional. De hecho, todo el sistema de gestión lo estamos desarrollando pensando en mercados globales y previendo la presencia de la empresa en diferentes países. Realmente, el mercado al que nos dirigimos es difícil entenderlo sin pensar a escala internacional.*

- **El hecho de que el componente tecnológico tenga tanto peso en su empresa, ¿influye de un modo importante en la organización interna de su compañía?**

- *Sin duda alguna. Gran parte de nuestras inversiones están dedicadas al desarrollo tecnológico, la mayoría de las ayudas que recibimos se destinan a investigación y desarrollo. La estrategia de la empresa gira en torno a la tecnología que estamos desarrollando. Estos factores hacen que tanto la organización interna como la estrategia de la empresa estén muy influidas por el desarrollo tecnológico.*

- **Bajo su punto de vista, ¿en qué ha de consistir una correcta gestión del conocimiento y del capital intelectual?, ¿Cómo se consigue esta correcta gestión?**

- *Yo todavía estoy aprendiendo, pero a mi modo de ver, es importante que todas las personas de una organización sepan cuáles son las habilidades y conocimientos de los demás integrantes de la misma. A medida que una organización crece, esa transparencia es más difícil de conseguir, por eso es adecuado crear medios que permitan extender ese conocimiento por toda la organización. De este modo es posible recurrir a las personas adecuadas en cada momento y conocer cuáles son las*





*carencias de conocimiento en la empresa, subsanándolas en su caso con formación.*

**- ¿Hay buenos pilares tecnológicos en el País Vasco/...en España/...en Europa?.**

*- Por lo que conozco, el desarrollo tecnológico va muy por delante de la explotación económica de los resultados, y en toda Europa se está*

*haciendo un esfuerzo muy importante por potenciar esta explotación económica. Lo que a mí me parece realmente relevante en cuanto a desarrollo económico no es simplemente inventar mucho, sino conseguir que los inventos se conviertan en productos con mercado.*

**- La fuerte dependencia de una empresa de la componente tecnológica, ¿hace más difícil la gestión cotidiana de la misma?**

*- Creo que esa dependencia tecnológica es una decisión estratégica de la empresa, que obliga a recurrir a un método de gestión particular pero no más difícil que la gestión de empresas que dependen de otros componentes. Simplemente, es distinto.*

**- ¿Qué especificidades caracterizan la gestión de una NEBT (Nuevas Empresas de Base Tecnológica) como la que usted representa?**

*- Creo que lo que nos ocurre a las NEBT es, básicamente, que además de los problemas de una nueva empresa como son la financiación, la gestión y las barreras de entrada en el mercado, nos enfrentamos también a los problemas del desarrollo tecnológico. Esto significa mucha financiación a largo plazo, una gestión comprometida con los objetivos estraté-*

***Tanto la organización interna como la estrategia de la empresa están muy influidas por el desarrollo tecnológico***



*gicos y confiar en que las previsiones a más de dos años sean válidas para la empresa que estás creando ahora.*

**- ¿Cree que, desde un punto de vista ético, las instituciones deben regular y supervisar las investigaciones científicas y los desarrollos tecnológicos que la iniciativa privada trata de poner en marcha?**

*- Yo creo que el conocimiento en sí no es peligroso. Lo que puede ser reprobable son los métodos para obtener dicho conocimiento o los fines para los que dicho conocimiento se aplique. Por lo tanto, en mi opinión, no hay que controlar qué se quiere aprender, sino qué métodos se utilizan y los fines para los que se aplica.*

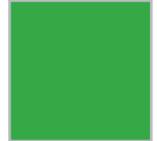
**- En su opinión, ¿es cierto el dicho, tan repetido en Estados Unidos, de que en el ámbito de la ciencia y la tecnología "todo lo que puede hacerse, se hace", a pesar de los límites, las prohibiciones y los frenos que puedan ponerse desde las instituciones?**

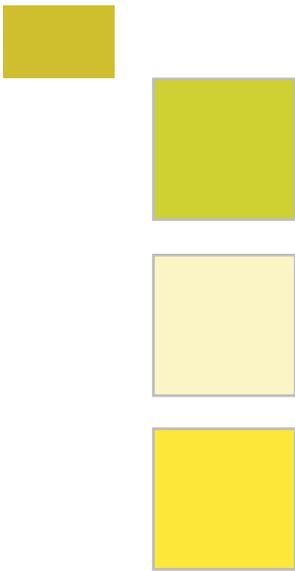
*- No todo lo que se "puede" hacer se hace, pero sí todo lo que se "quiere" hacer.*

**- Dentro de su sector, ¿cuál cree usted que sería una "killer application" indiscutible (producto o servicio novedoso que marca un antes y un después en un determinado sector del mercado)?**

*- Nuestro sector es el de los bioprocesos y nos dedicamos a purificar moléculas producidas en el interior de organismos vivos. Tradicionalmente es necesario aplicar una larga serie de pasos para lograr la pureza adecuada, y cada paso intermedio reduce el rendimiento final del proceso. Un proceso que permita reducir el número de pasos para obtener la misma pureza final aumentaría el rendimiento del proceso, reduciendo tiempo de producción y aumentando márgenes de beneficios. Eso es lo que hace la tecnología que estamos desarrollando.*

**- ¿Cómo cree que ha influido en las NEBT de reciente creación en Gipuzkoa la experiencia vivida en todo el mundo con el gran**





## pinchazo que las empresas tecnológicas sufrieron en 2000?

- Parece que ha aumentado la desconfianza de los inversores en proyectos de riesgo, pero en mi opinión lo que ha ocurrido es que tras un periodo de cautela, los inversores han elegido otros sectores donde invertir y lo hacen con más prudencia. Dejar el dinero parado sale más caro.

El máximo responsable de DRO explica que una de las lecciones que hay que extraer del pasado hundimiento de muchas compañías tecnológicas es que cualquier nueva empresa debe distinguirse de las demás. Cuantos más haya haciendo lo mismo, más fácil es fracasar. *"Me parece muy importante, a la hora de desarrollar una empresa de base tecnológica, asegurarse bien de que la tecnología tendrá mercado cuando esté desarrollada, no cuando empieza a desarrollarse."*

- ¿Qué diferencia a una NEBT, por ejemplo, de una nueva empresa industrial?

- La NEBT necesita más financiación y, además, no producirá beneficios hasta dentro de varios años. Pero, a la larga, es una apuesta más segura que genera beneficios más estables y puestos de trabajo de mayor calidad.

***"A la hora de desarrollar una empresa de base tecnológica me parece muy importante asegurarse bien de que la tecnología tendrá mercado cuando esté definitivamente desarrollada, no cuando empieza a desarrollarse"***

Si se le pregunta a Marcos Simón qué es lo que más le preocupa de la gestión cotidiana de DRO, explica que uno de los temas que le resulta más complicado de llevar es que, en la situación actual de la compañía, unas pocas personas han de encargarse del trabajo de muchas. *"Resulta muy fácil dejarse arrastrar por tareas diarias y olvidar los planes estratégicos y los objetivos a largo plazo. En este sentido, mi preocupación más importante en cuanto a la gestión cotidiana es mantener un equilibrio adecuado entre el tiempo dedicado al día a día y el tiempo dedicado a los objetivos estratégicos."*

- ¿Qué caracterizaría, bajo su punto de vista, a los nuevos emprendedores?. ¿Cuáles son los motivos que, en su opinión, justifican el implicarse en la creación de nuevas empresas?

- Los motivos que arrastran a distintas personas a crear una empresa son muy variados, desde idealistas hasta puramente pragmáticos. No creo que unos motivos sean mejores que otros o que justifiquen en mayor o menor grado la creación de empresas.

**- ¿Cómo imagina su compañía a medio y largo plazo?**

- En el plazo de dos años, DRO habrá incorporado plenamente en sus procesos de producción la tecnología desarrollada y comercializará dispositivos de producción a escala de laboratorio en el mercado internacional. Al cabo de otros dos años tendremos sedes en varios países y seremos un referente en el mercado internacional de producción de bioterapéuticos.

**- Si con la experiencia que ha acumulado hasta ahora tuviera que volver a impulsar el nacimiento de esta misma empresa, ¿qué decisiones, de las que tomó en su momento, cambiaría?**

- Con esta experiencia he aprendido a evaluar mejor las situaciones, a relativizar la importancia de los detalles, a negociar. Entiendo mejor cómo funcionan los negocios y la interacción con el mercado. Valoro mucho más la aportación de las personas como parte esencial del proyecto. Creo que básicamente tengo las mismas ilusiones que al principio, y hago las cosas de la misma manera, solo que he ganado perspectiva. Haría lo mismo pero mucho mejor.

**- ¿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 lo piensen bien, que valoren las probabilidades de éxito, lo que pueden perder y lo que pueden ganar y, una vez que se hayan decidido, que no se dejen desanimar. También les aconsejaría que si están dispuestos a arriesgar y lo que quieren hacer

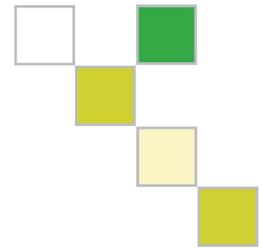


tiene relación con lo que hace DRO, que primero se pongan en contacto con nosotros. Aquí necesitamos gente.

- Indudablemente, 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?

- Hasta que la empresa esté consolidada y la tecnología sea un éxito de mercado, no creo que me sentiré completamente satisfecho. Pero, de momento, lo que permite mantener la ilusión es tener la vista puesta en el futuro, y pequeños éxitos que demuestran que estamos haciendo las cosas bien. Como, por ejemplo, obtener resultados experimentales positivos, completar algún pedido, cobrar una factura, palpar el interés de un inversor u obtener subvención para un proyecto.





Ubicación: Donostia  
Página web: [www.dro.es](http://www.dro.es)  
Año de Constitución:  
Número de personas:  
Actividad principal:  
Productos principales: Producción de biomoléculas y dispositivos de purificación.  
Contacto:

Tlfn: +34 943308011  
Fax: +34 943000990  
E-mail: [info@dro.es](mailto:info@dro.es)  
Web: [www.dro.es](http://www.dro.es)  
Dirección: Parque Tecnológico  
Mikeletegi, 54 - 1  
20009 Donostia