



Las claves del mundo emprendedor de los últimos

20 años

ANIVERSARIO
Emprendedores

 PILAR ALCÁZAR





Nuestra revista cumple 20 años. Veinte años en los que hemos publicado con el ejemplar que tienes en las manos 237 números para retratar la evolución del mundo emprendedor de nuestro país como ningún otro medio. En este reportaje te damos las 20 claves fundamentales para los negocios de todos estos años.

En 1997 salió al mercado el primer número de **EMPRENDEDORES**. En aquel momento, el mundo estaba polarizado por el capitalismo y el comunismo. A la cabeza del primero estaba Bill Clinton, al otro lado, Borís Yeltsin, que transformaría la economía socialista rusa en una economía de libre mercado. En España gobernaba el PP de José María Aznar y en Europa se vivía pendiente de la llegada del euro, que se veía como el paso definitivo para acabar con las crisis asimétricas (no hay que decir que las crisis son hoy más asimétricas que nunca).

Era una España en la que ETA era la amenaza más real. Ese año dejó para la historia un hecho que pocos de los que lo vivimos olvidaremos: el asesinato del joven Miguel Ángel Blanco, concejal del PP. Curiosamente fue también ese mismo año cuando se inició la paz en Irlanda; a nosotros nos ha costado otros 20 llegar a ese punto.

En esos días, se firma el primer compromiso con el medio ambiente a nivel global (el Protocolo de Kioto) y se inaugura el Guggenheim en Bilbao. El mundo se estremeció con la muerte de Lady Di y España se emocionó con la boda de la

infanta Cristina e Iñaki Urdangarín y la retirada de Miguel Induráin del ciclismo.

En la economía, vivimos la liberalización del mercado de las telecomunicaciones y se establecieron las condiciones para la entrada del segundo operador de telefonía (Retevisión). Asistimos también al escándalo por el uso de información privilegiada de Juan Villalonga en la compra de *stock options* de Telefónica (entonces era su presidente) y al encarcelamiento de José María Ruiz Mateos por el caso Rumasa.

Es el año del nacimiento de Netflix como videoclub a domicilio, de ACS, la constructora de Florentino Pérez y de Nominalia, la primera firma de registro de dominios de nuestro país.

Es también el año en el que Steve Jobs regresa a Apple para volver a tomar las riendas de una empresa que no hacía más que cometer errores comerciales. Doce meses después presentaba el iMac, el ordenador de colores que automáticamente se convirtió en el favorito de la edición de revistas. Su versión actual nos sigue acompañando en el quehacer diario de esta revista. **E**





ASÍ HA CAMBIADO NUESTRO ENTORNO



[1] HACIA UN PAÍS DE SERVICIOS

En el año del lanzamiento de la revista se crearon en España 95.597 empresas, según datos de Informa D&B. Fue un año en el que se iniciaba una línea ascendente en el número de nuevos proyectos, que culminó en 2006 con la mayor tasa de creación de empresas de estas décadas (exactamente se emprendieron 150.108 proyectos).

El *annus horribilis*, en este sentido, lo marcó 2009, con 79.642. A partir de ahí, hemos vivido siete años ininterrumpidos de remontada hasta los 102.314 negocios iniciados en 2016.

Entonces había 2.438.830 empresas; ahora son 3.236.582. En estos 20 años lo que más ha cambiado es la constitución del tejido em-

presarial. Si el sector servicios entonces representaba el 48% del total, hoy es el 58%. Hay también más empresas de construcción (del 10% al 12,6% actual) y cae la influencia de los comercios (entonces representaban un 32% del total; ahora el 23,4%) y de la industria que se ha reducido al 6% (antes era un 10%). De las empresas que existían hace 20 años, sólo se mantienen un 15,8%.

El tejido empresarial español es bastante joven. El 20,1% de nuestras empresas tiene menos de dos años.

[2] CASI SE HA DUPLICADO EL NÚMERO DE AUTÓNOMOS

El segmento de los trabajadores autónomos ha crecido muchísimo en estos

20 años. Casi representan el doble que entonces. En 1997 había 1.900.000 profesionales trabajando por su cuenta, hoy son 3.198.148 en total.

La crisis ha impulsado el emprendimiento por necesidad, pero no es lo único que explica este incremento. También tiene que ver con un mayor acceso a la información y la cultura para emprender, junto con un entorno más propicio para ello como la publicación de la Ley de Emprendedores en 2013. De hecho, la crisis tocó de lleno a los autónomos: el colectivo se redujo un 12,16% desde su inicio hasta enero de 2013, momento en el que tocó fondo. A partir de ahí, se ha ido recuperando aunque sin llegar al histórico de 3.409.008 profesionales que se alcanzó en 2008.

[3] EL MERCADO DE LA FRANQUICIA MADURA

En estos años hemos asistido también a la madurez del sector de la franquicia. Cuando salimos al mercado había 571 redes franquiciadoras, que facturaban 717.000 millones de pesetas (4.309 millones de euros). Veinte años después, las cifras se han multiplicado por dos en el número de enseñas (a comienzos de 2017 sumaban 1.298 enseñas) y por seis en la facturación: 26.991,8 millones de euros, según la AEF.

Otro cambio fundamental que se ha producido en el sector es el de la internacionalización de nuestras marcas. De

las 1.298 enseñas que operan en nuestro país, el 82% son enseñas nacionales. En total 1.074 franquicias españolas, de las que 313 tienen presencia fuera de nuestras fronteras.

A la par que la revista, este mismo año nacieron, entre otras enseñas: PC Coste, Alfa Inmobiliaria, Best House, Don Piso, Servifruit, las cervecerías Gambrinus o The Travel Brand.

Nuestro tejido empresarial es muy joven. De las empresas que existían en 1997, sólo se mantiene un 15,8%

[4] UN NUEVO ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

En estos años hemos contado la transformación de nuestro tejido empresarial. Desde el crecimiento de las que hoy son gigantes consolidados, gracias a procesos de modernización e internacionalización en los 80: Inditex, Borges, Flex, Pascual, Codorníu, Freixenet, Sanitas, Halcón Viajes, Banco Santander, Campofrío, Prosegur, Chupa Chups... a la caída de joyas como Magefesa, Fosforera o Derby, la última marca de motos que había sobrevivido hasta 1997 de las 124 que existían en los 70.



1997



Por supuesto que cuando nació la revista no existía el ecosistema actual de aceleradoras e incubadoras y demás apoyos a las nuevas empresas de tecnología. Ni siquiera se había acuñado la palabra startup. Faltaban todavía ocho años para que se crease en Estados Unidos la primera aceleradora (Y Combinator, el germen de lo que hoy es Silicon Valley), nueve para el estreno de la primera aceleradora de nuestro país (Seed Rocket) y 11 para que se publicase la metodología Lean Startup.

Desde entonces, han tenido cada vez más presencia emprendedores que han creado conceptos absolutamente disruptivos, de fuera de nuestras fronteras como Elon Musk, cofundador y CEO de Tesla; Stephen Kaufer, presidente y fundador de TripAdvisor; Jacques-Antoine Granjon, fundador de Vente Privee; Phil Libin, fundador de Evernote, y nacidos aquí como Miguel Vicente, fundador de LetsBonus y Wallapop; José del Barrio, fundador de La Nevera Roja o Iñaki Arrola, fundador de Coches.com.

2017



[5] NUESTRAS EMPRESAS APRENDEN IDIOMAS

En 1997, había en España 28.743 empresas que exportaban fuera. Hoy son cerca de 150.000, aunque de forma regular sólo lo hacen 45.842 empresas. En total, nuestras compañías ya facturan en el exterior 254.000 euros (frente a los 88.847 millones de 1997). ¿Qué ha sucedido en este tiempo? Que las empresas de mayor tamaño han ido incrementando sus ventas en mercados internacionales hasta el punto de que hoy las empresas del IBEX 35 facturan el 65,80% de sus ventas fuera de casa; 28 de ellas incluso alcanzan



un 80%. En los últimos 20 años, la facturación exterior de las empresas españolas ha crecido nada menos que 43 puntos porcentuales.

También las pymes tienen mayor acceso a los mercados de fuera, aunque muchas de ellas no lo hacen de forma continuada. Sólo 2.500 pymes venden fuera de forma habitual.

En cuanto a los destinos, en estos años se han ido ampliando las fronteras. Si en 1997 los principales mercados fuera de Europa eran Estados Unidos (14,7%), México (8,2%) y Marruecos (7,1%), hoy tras EE UU y Marruecos aparecen Turquía, China, Polonia, Japón, Arabia Saudí, Brasil...

[6] LAS GRANDES EMPRESAS CADA VEZ PAGAN MENOS

Cuando nació la revista, las empresas de mayor tamaño pagaban un 35% en concepto de Impuesto de Sociedades en el tipo general, cifra que se ha ido reduciendo hasta situarnos más cerca de la realidad de la UE: en 2007 pasó al 32,5%, en 2008 al 30%, en 2015 al 28% y en 2016 al 25% actual, situando

así la presión fiscal para las grandes al mismo nivel que soportan las pymes. Para estas últimas, sólo ha habido rebajas para las de nueva creación. En 2013 se establecía un tipo reducido del 15% para las nuevas sociedades hasta los primeros 300.000 euros y de un 20% a partir de esa cantidad durante los dos primeros ejercicios en que obtengan beneficios.

Por contra, la cuota de autónomos no ha dejado de crecer. Hace 20 años, un autónomo pagaba 30.123 pesetas mensuales a la Seguridad Social (180,74 euros), actualmente son 267,04 euros.

El único respiro que se le ha dado a este colectivo ha sido la Ley de Emprendedores, que establecía una tarifa plana de 50 euros para las nuevas altas de autónomo durante los seis primeros meses, además de deducciones del 50% y del 30% en los dos semestres siguientes.

[7] EL ALTO PARO SIEMPRE HA SIDO UNA CONSTANTE

En 1997, España registraba un paro del 20,6% de la población. Con la crisis, hemos llegado a soportar un 25,77% en 2012, el pico más alto desde que se registran cifras homólogadas para la EPA. Hoy, hemos conseguido reducirlo al 18,2% tras cuatro años de paulatina caída, aunque sigue siendo una auténtica lacra para la recuperación económica. Echando la vista atrás, vemos que el elevado paro ha sido siempre una constante en nuestro país, salvo en



[20 Aniversario]

2006, momento en el que se redujo a un 8,26%, incluso las consultoras hablaban de llegar al pleno empleo.

¿Qué ha sucedido en este tiempo en Europa? En nuestros vecinos la media de paro a finales de 1997 era de un 9,6%, la mitad que en nuestro país. Hoy es del 10,7%, sólo un punto porcentual más que hace 20 años. Sin duda, la crisis no ha afectado por igual a todas las economías en lo que a destrucción de empleo se refiere.

El paro en España ha rondado siempre el 20%, salvo en 2006 en que se consiguió reducir al 8,26%

[8] AHORA EL DESPIDO CUESTA MENOS

Hoy estamos acostumbrados a oír hablar de precariedad laboral. Entonces, esos términos apenas se empleaban, aunque ya se luchaba a marchas forzadas para acabar con la temporalidad. Hacía apenas tres años que se habían introducido las ETTs y los hoy llamados contratos basura en nuestro país (1994), pero ya había un 37% de contratos bajo la modalidad de fomento del empleo, eventuales, por obra... La temporalidad en nuestro país viene de 1985, cuando se aprueba la primera reforma del Estatuto de los

trabajadores y se extiende el contrato de fomento del empleo con el que se pretendía reducir el paro. De hecho, en estos años hemos mejorado en materia de temporalidad. Hoy un 26% de los trabajadores tiene un contrato temporal, pero el problema se agrava en la población más joven (el 56% está empleado de forma provisional). España está a la cabeza de la temporalidad de toda Europa; la media europea es de un 14,2% (32,4% en los jóvenes).

El despido costaba algo más caro que ahora. Justo en 1997 se firma una reforma que supone la rebaja de la indemnización por despido en un nuevo tipo de contrato fijo (se pasa a cobrar 33 días, frente a los 45 en vigor). En 2001 se incide más en el abaratamiento del despido fijo (se amplía a más colectivos el contrato que permite despedir con 33 días) mientras se incrementa el coste de despido de los temporales. Se empieza también a subvencionar el contrato de mujeres y mayores de 55. Con la reforma de 2012, la más dura, se abarata más el despido y se amplían las causas para despedir de forma procedente. Además, permite al empresario cambiar jornadas, turnos, funciones y salarios... y facilita los EREs.

[9] SE HAN DEVALUADO LOS SALARIOS

En 1997, el salario medio en España estaba en 15.510,11 euros. Casi al nivel de lo que hoy cobran países como Portugal (17.521 euros) y por encima del salario actual de la mayoría de las nuevas incorporaciones a la UE: Eslovaquia (10.918), Croacia



(12.467), Hungría (10.635)... Pero muy lejos aún de la mayoría de los países de nuestro entorno. Veinte años después la cosa no ha cambiado mucho. En España el salario medio se sitúa en 26.710 euros, por detrás de todas las economías europeas, salvo Grecia, Portugal, Chipre, Malta y las exrepúblicas soviéticas. Si nos comparamos con las economías más importantes de Europa, nos quedan como 20 años más para llegar a los niveles de Alemania (47.809 euros), Reino Unido (44.627), Francia (38.039). Y como 30 años para alcanzar a Suiza, donde el salario medio es de 78.459 euros.

Si nos fijamos en el Salario Mínimo Interprofesional, la cosa tampoco cambia mucho el retrato. En 1997 el SMI estaba en 66.630 pesetas mensuales (400 euros) hoy se ha duplicado: 825,7 euros. Pero también sigue siendo la mitad que los países más ricos de Europa.

Tenemos los salarios más bajos de Europa, pero los costes laborales más altos. En buena parte, por los costes de la Seguridad Social. Lo que pagan los empresarios españoles en concepto de Seguridad Social supone un 24,4% de los ingresos fiscales; la media europea está en un 17,8%.

[10] LA INFLACIÓN YA NO ES UN PROBLEMA

Entonces vivíamos mucho más pendientes del Índice de Precios al Consumo, por dos razones: una, porque marcaba cuánto iban a subir como mínimo los salarios y las pensiones y dos, porque había más inflación que ahora. En 1997, el IPC era del 2%, pero hemos vivido años preocupantes desde 1999, siempre con índices cercanos al 3% y en 2000, 2002 y 2007 hasta en el 4%. El control de la inflación ha sido durante muchos años



la principal obsesión de la zona euro, hasta que la crisis provocó una situación sin precedentes: en 2014 el IPC fue de un -1% y en 2015 de 0%. La recuperación de la economía y del consumo se empieza a notar ya en el índice de los precios: en 2016 fue de un 1,6%, en la línea de lo que exige Europa, que quiere una inflación en torno a 2%. Acaba así una de las peores pesadillas de la economía española que se vivió en 2007 y que puso sobre la mesa otro término olvidado: el riesgo de estancamiento o la combinación de un estancamiento de la economía con el alza de precios.

[11] DE LA DÉCIMA POSICIÓN MUNDIAL AL PUESTO 14

En 1997, nuestra economía crecía a un ritmo del 3,7% (algo más que ahora) y tenía un valor total de 511.064 millones de euros. Entonces teníamos un PIB per cápita de 13.000 euros. ¿Cómo estamos ahora? El PIB crece al 3,2% y vale 1.113.851 millones de euros, básicamente el doble. También se ha duplicado el PIB per cápita: tocamos a 24.000 euros por habitante. En estos 20 años nuestra economía ha seguido una línea ascendente, salvo durante cinco ejercicios tocados por la crisis. El peor fue 2009, momento en el que el PIB se contrajo un 3,6%. A esta caída le sucedía un año de estancamiento de la economía y tres de nuevas recaídas. En este caso de un -1%, un -2,9% y un -1,7%, respectivamente. Hasta que en 2014 se empieza a notar la recuperación de la economía y enlazamos tres años en positivo, con subidas

del 1,4%, 3,2% y 3,2%, respectivamente. España pasa de estar a la cola a encabezar el crecimiento económico, gracias a la recuperación del consumo interno y el incremento de las exportaciones, aunque tiene por delante dos retos importantes: la reducción del paro y de la deuda pública. En estos 20 años nuestro país ha perdido cuatro posiciones respecto a la clasificación de los países con mayor peso en la economía mundial. En 1997 ocupábamos la décima, hoy estamos en el puesto 14. Por delante se han situado India, Corea del Sur, Rusia y Australia.

[12] DE UNA DEUDA PÚBLICA SOSTENIBLE A LA CABEZA DEL MUNDO

En el 97, España soportaba una deuda de 333.627 millones de euros: el 64,4% del PIB. Una cantidad que ha ido creciendo año tras año en términos absolutos, salvo por dos ligeros descensos en 2003 y 2006. En términos porcentuales, ese descenso permitió llegar en 2007 a niveles mínimos de deuda en estos 20 años (35,5% del PIB) debido al crecimiento económico del país. En el momento actual, como todos sabemos, la deuda española sigue creciendo. En dinero contante y sonante hablamos de 1.129.378 millones de euros en el primer trimestre de 2017 (99,4% del PIB). Tocamos a 24.304 euros por habitante para devolverla. Y lo peor es que a pesar de la recuperación, sigue creciendo. En 2017 había aumentado en 22.426 euros respecto al año anterior. Desde el inicio de la crisis, hemos pagado por intereses de la deuda 250.000

1997

Boris Yeltsin



Bill Clinton



José M. Aznar



Vladimir Putin



Donald Trump



Mariano Rajoy



2017

En 20 años, España ha perdido cuatro posiciones como potencia por PIB debido a la presión de los emergentes

millones de euros, casi el 25% del valor del PIB.

La deuda nos cuesta de media 25.000 millones al año desde 2008, momento en el que empezó a escalar ya de forma imparable por el déficit provocado por la crisis y la mala gestión del dinero público.

[13] LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

Los primeros años de la revista coinciden con un cambio crucial para las economías de todo el mundo: el traslado de la producción de grandes y medianas empresas hacia Asia, el Magreb y los países del Este. Se empiezan a eliminar barreras en todos los sentidos a la par que Europa prepara su unión económica. El ECU era entonces la moneda europea y estuvo en el Sistema Monetario Europeo

(SME) hasta finales de 1998. En enero de 1997, un ECU valía 162,99 pesetas.

Entonces, el Banco de España podía decidir sobre la política monetaria y ese año recortó los tipos de interés un punto para situarlos en el 4,75%. La inflación estaba bajo control, en un 1,9%.

En estos años se produce la primera crisis global: la crisis asiática, que tuvo su origen en Tailandia y terminó arrasando todas las monedas del Sureste Asiático y Japón. Afectó también a EE UU, Rusia, Argentina, Brasil y a los países de la OPEP e hizo que se retirase la inversión de muchas economías emergentes. El precio del petróleo cayó hasta ocho dólares el barril en 1998. Desde entonces, hemos asistido a muchas subidas de precio. El pico más alto se registró en 2014: costaba 112 dólares.



[20 Aniversario]



[14] DEL LA INTELIGENCIA EMOCIONAL A LA INTELIGENCIA COLECTIVA

EMPRENDEDORES nace cuando Mario Conde entra en prisión, una imagen que acaba también con el estilo de liderazgo que representaban los *yuppies*: jóvenes profesionales de clase media alta obsesionados por la posición y dispuestos a sacrificar su vida privada por su carrera profesional. Es el momento del triunfo de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo. Daniel Goleman había publicado su libro *Inteligencia emocional* en 1995, que se ha mantenido como una referencia todo este tiempo. Pero hoy se habla más de inteligencia colectiva como la clave para el liderazgo del siglo XXI. No significa que no sea importante el control de las emociones, la orientación al logro, etc. sino que ahora, en un mundo global, los líderes necesitan estar mucho más conectados que antes. Dicen que los líderes

del futuro son los *knowmads* o nómadas del conocimiento. Como antes, es importante que estén orientados a la innovación, que sepan dirigir a las personas hacia una dirección, que tengan capacidad para adaptarse al cambio... pero hoy todo esto es mucho más real y más rápido. El mundo de los negocios se mueve mucho más deprisa.

[15] ¿DÓNDE SE ANUNCIABAN LAS EMPRESAS?

La televisión era la reina absoluta de los medios de comunicación (tenía una tasa de penetración del 90%) y TVE hace años que perdió su liderazgo; en 2004 le superaron ya Antena 3 y Telecinco, pero en los 90 congregaba al 60% de los espectadores. Hemos vivido también la pérdida de audiencia de los periódicos. En 1997, el 37% de los españoles los leía, hoy sólo un 26,5%. No volverán momentos como el que vivimos en 2008, con un 42%

La tecnología es lo que más ha cambiado en estos años. Entonces ni siquiera existía Google

de usuarios. Tampoco la gloria de las revistas. Cuando salía **EMPRENDEDORES**, el 54,7% de los españoles compraba alguna cabecera. Ahora se han quedado en un 36,2%. Internet ha ido absorbiendo toda esa audiencia. En 1997 apenas había en España un millón de internautas y se consideraba usuario a quien había accedido a la Red al menos una vez en el último mes. Ahora somos 30 millones de españoles *enredados*. Veintitrés de ellos nos conectamos todos los días y dedicamos de media tres horas diarias del tiempo de ocio a la Red.

[16] LA IMPRESIONANTE REVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA

No hace falta decir que la tecnología es lo que más se ha transformado en todo este tiempo. **EMPRENDEDORES** nace un año antes de la existencia de Google. Entonces los pocos españoles que utilizaban Internet navegaban por Terra y Yahoo. Y lo hacían principalmente para consultar información. Con el tiempo, hemos asistido a la popularización de las webs como imagen corporativa, los *e-commerces* y *marketplace* como nuevos canales de venta y al nacimiento de las redes sociales como

espacio de comunicación y nuevo soporte publicitario. Hoy Internet rige todas las facetas de nuestra vida y los negocios. En el mundo hay un total de 3.631 millones de usuarios, un 1.000% más que hace 20 años. Y esto no ha hecho más que empezar. Es cada vez más inminente el Internet de las cosas, un concepto del que hemos leído y hablado desde hace más de diez años y que ahora sí se empieza a convertir en una realidad inevitable: la conexión de todo tipo de artículos a la Red. Los próximos 20 años, con el desarrollo del *big data*, la impresión 3D, la realidad virtual, el Internet de las cosas, la robótica, entre otras tendencias, van a cambiar mucho más la vida y los negocios de lo que han cambiado estas dos últimas décadas.

[17] EL NACIMIENTO DE UNA BOLSA PARA LAS PYMES

Hemos asistido al nacimiento de la Bolsa a la medida de las pymes, el MAB o Mercado Alternativo Bursátil, que empezó a operar en 2009. Se abría con ella otra forma de acceder a financiación sin acudir a la banca o al capital riesgo. Empresas de todos los tamaños y todos los sectores que pueden ver en el MAB la antesala para salir a Bolsa. Desde su creación, ha captado 877 millones de euros para sus 67 cotizadas. También hemos vivido fiascos como Zinkia, Imaginarium y el peor de todos, Gowex, que hizo que muchos se cuestionaran injustamente si el MAB era un mercado seguro sin detenerse a pensar que en el IBEX 35 también han sucedido cosas similares como la reciente crisis de Pescanova.



[20 Aniversario]

[18] MÁS FUENTES DE FINANCIACIÓN Y DINERO MÁS BARATO

Hace 20 años, la mayoría de los proyectos que necesitaban dinero de fuera se financiaban con los bancos. Hoy cuentan con las nuevas plataformas de *crowdfunding* –que permiten obtener dinero de particulares–, con las rondas de financiación, los *business angels*, el *venture capital*... Otro cambio fundamental es el precio del dinero. Con la crisis se ha abaratado

muchísimo. En el 97, los tipos estaban al 7,5%, hoy al 3%, el índice más bajo de los últimos 20 años. Sólo en los últimos cuatro años los créditos se han abaratado hasta un 45%, acabando así con el sobrecoste que han sufrido los emprendedores españoles con respecto a la eurozona en los peores momentos de la crisis.

[19] UN NUEVO VOCABULARIO EMPRENDEDOR

En estos 20 años hemos aprendido mucho de las modas emprendedoras.

En el 97 acaparaban las portadas de los periódicos las OPAs de las eléctricas y del sector financiero. El público general aprendió la diferencia entre OPA hostil y OPA amistosa, como hace unos años se preocupaba cada día por el coste de la prima de riesgo de la deuda española o de lo poco que cotizaban las sicavs de las grandes fortunas españolas. En 2006 se pusieron de moda los JASP (Jóvenes Aunque Sobradamente Preparados) por un anuncio del Renault Clio. La Generación X se identificó plenamente con

ese mensaje. Luego llegaron las nuevas clasificaciones de los consumidores por los cambios sociales: los *dinkies*, los *BoBos*, los *boomers*... Hoy la generación *millennial* y la moda *hipster* acaparan todos los titulares.

Por no hablar de todo el vocabulario que hemos tenido que aprender para escribir sobre los cambios de la tecnología (*hosting*, *CMS*, *usabilidad*, *big data*...) y el ecosistema de startups (*pivotar*, *boots-trapping*, *diluirse*, *phantom shares*, *producto mínimo viable*...). Una lista interminable.

[20] ASÍ HEMOS CAMBIADO NOSOTROS...

Desde que salimos al mercado, hemos sido líderes de las revistas de economía. Hoy, además, contamos con el público más diverso de nuestra historia, gracias a nuestra presencia Internet, en la que fuimos pioneros (estrenamos nuestra web con nuestro número 7, en abril de 1998). Hoy tenemos 930.000 usuarios al mes y más de cinco millones de páginas vistas. En redes, 225.000 seguidores en Twitter y un millón en Facebook. Y en papel contamos con 144.000 lectores. Te animamos a ver un vídeo-resumen de estos años con buena parte de los personajes que han sido protagonistas de la revista capturando la imagen del teléfono que aparece debajo de este texto.



Instrucciones en Pag. 8



... y así han cambiado nuestras portadas



1997



2017

Los que hacen posible la revista. De izquierda a derecha, de pie, Javier Escudero (redactor), Fernando Montero (subdirector), Alejandro Vesga (director) y Aitor Ballesteros (redactor). Sentados, Francisco Javier Inaraja (redactor jefe), Laura Martín (editora gráfica), María Regueras (jefa de diseño), Rafael Galán (redactor), Nati Fernández (secretaría de redacción), Pilar Alcázar (redactora) e Israel Guillén (diseñador gráfico).