COLEGIO DE
ECONOMISTAS
MADRID

Emprender en España

Francisco José Blanco
José María Castillejo
Alicia Coduras Martínez
Mª Teresa Fernández Fernández
Gonzalo León
Antonio Manzanera
Iñaki Ortega
Ignacio Pérez Dolset
Javier Pérez Dolset
Vicente Salas-Fumás
J. Javier Sánchez-Asin
Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña
María Zapata
José Luis Zimmermann

132
2012
Año XXX

ECONOMISTAS
COLEGIO DE MADRID
Septiembre 2012 - Número 132

Director
Jaime Requeijo

Consejo de Redacción
Fernando Bécker
José M.ª de la Cruz
Juan José Durán
José M.ª Espí
Pascual Fernández
Juan Emilio Iranzo
Fernando Peña
Amelia Pérez Zabaleta
José M.ª Rotellar

Secretario de Redacción
José M.ª Pérez Montero

Diseño de Portada
Manuel Estrada

Fotografía de Interior
Producciones Jejo

Redacción y Administración
Colegio de Economistas de Madrid
Flora, 1 - 28013 Madrid
91 559 46 02
revista.economistas@cemad.es
www.revistaeconomistas.com

Impresión
Raíz Técnicas Gráficas

Depósito Legal
M-13.155-1983
ISSN 0212-4386

5 En Portada

5	*Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña*	Creación de empresas en España desde la perspectiva del emprendedor
13	*Antonio Manzanera*	Financiación para emprendedores
19	*María Zapata*	Empresas y emprendedores sociales: una colaboración necesaria
25	*Mª Teresa Fernández Fernández*	Oportunidades para España de la actividad de *soft landing*
31	*Gonzalo León*	Evolución de los *spin-offs* universitarios
45	*Francisco José Blanco*	Los viveros de empresas
53	*Alicia Coduras Martínez*	La capacidad emprendedora en la población española: situación actual y retos a afrontar
66	*Iñaki Ortega*	Política pública de promoción de la capacidad emprendedora en España
72	*Vicente Salas-Fumás J. Javier Sánchez-Asin*	Emprendedores y capital social en España
84	*José Luis Zimmermann*	Los emprendedores y los nuevos modelos de negocio: algunas experiencias

Los diez artículos anteriores fueron solicitados, en su día, por Francisco Blanco Bermúdez

90	*José María Castillejo*	España y los emprendedores
96	*Javier e Ignacio Pérez Dolset*	Propia experiencia profesional

Los dos artículos anteriores han sido solicitados por el Consejo de Redacción de la revista

103 Crónicas

103 Presentación del número extraordinario de *Economistas*: «España 2011. Un balance»

108 Libros

Colegio de Economistas de Madrid

El Colegio de Economistas de Madrid no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos publicados. Los únicos responsables son sus propios autores.

Creación de empresas en España desde la perspectiva del emprendedor

Alejandro Suárez Sánchez-Ocaña
Emprendedor y Business Angel.
Autor del libro "Ha llegado la hora de montar tu empresa".

1. Emprender, desde el principio

Emprender, según la Real Academia Española, es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro.

Cuando decides tomar un camino con la idea clara de alcanzar un objetivo, lo primero es dedicar unos minutos a pensar en las razones que nos motivan a iniciar esta aventura, en el caso del emprendedor, a crear una nueva empresa. Hay personas que lo hacen por necesidad, por mejorar el futuro, por convicción personal… hay muchas motivaciones, pero entre ellas hay una que es especialmente peligrosa: *quiero montar mi empresa porque he tenido una GRAN IDEA.*

Tener ideas, sobre todo si son buenas, es genial y he de añadir que muy necesario en el contexto actual que vivimos, pero la voluntad de emprender tiene que partir de una convicción personal de que *estás hecho* para convertirte en empresario o emprendedor, de que has llegado a la conclusión innegociable de que quieres intentarlo.

Es en ese momento y exclusivamente en ese instante cuando la idea empieza a tener su papel, un papel limitado, ya que nunca debe ser la motivación principal. Nuestra idea brillante la veremos surgir de la observación y luego del correcto análisis de la viabilidad. Estás en un estado donde debes cuestionártelo todo, financiación, rentabilidad, viabilidad e incluso dónde vives y en qué afecta al éxito de tu proyecto.

2. Dar el salto

Hoy en día, estamos viviendo un momento especial en términos sociales y económicos y muchos no se atreven a dar el paso de emprender. Pero bajo mi punto de vista, cualquier momento es bueno para montar una empresa. Es más, los periodos de pesimismo son ideales para lanzar nuevas iniciativas. Siempre hay que correr riesgos y ser valiente.

A esta situación económica actual, además, en nuestro país, hay que sumar otro factor determinante: la escasa cultura empresarial. No hay vocación de empresa; es más, la vocación histórica del español medio es ser funcionario. En el mundo de la empresa, los mercados anglosajones son mucho más competitivos que los mercados latinos, por lo que el porcentaje de emprendedores es mucho más elevado. El hecho de que en España ese porcentaje sea más bajo es un factor que te favorece. ¡Menos competencia, más oportunidades!

Una vez que se cuenta con la idea, para ponerla en marcha el emprendedor debe contar con la fuerza para realizarla, esto es, la motivación. La motivación para emprender es poner en marcha un proyecto empresarial, asumiendo el riesgo que conlleva, a cambio de un beneficio empresarial que llamamos *remuneración*. Una vez que se cuenta con ello, se debe estudiar y planear cuánto dinero se va a necesitar. De esta forma se ahorrarán muchos disgustos.

Emprender un negocio requiere necesariamente dinero. Hay que tener calculado el capital necesario para llevar a cabo un negocio desde el principio. Si tu negocio requiere más capital del que puedes aportar, o inversión de terceros, cuanto antes lo sepas mejor. En primer lugar, para obtener un presupuesto de necesidades financieras se debe empezar con un pronóstico de ventas, que debe incluir:

Proyecciones creíbles: tu propuesta de negocio debe ser verosímil y con unos cimientos reales.

Participación en el mercado: cuestiones fundamentales como la magnitud del mercado de tu producto o servicio, las perspectivas de crecimiento del sector al que pertenece o la competencia son imprescindibles a la hora de realizar un pronóstico de ventas realista. Se debe defender con números.

Clientes: se debe elaborar una estrategia para saber con qué clientes se cuenta actualmente y cuántos pueden serlo en el futuro.

Ingreso deseado: son las proyecciones reales sobre los objetivos que el emprendedor debe cumplir. Hay que tener en cuenta no inflar las cifras con la esperanza de encontrar financiación más fácilmente.

Además de contar con un pronóstico de ventas realista, debemos contar con la posibilidad de obtener más ingresos por otras vías. Es verdad que existen ayudas y subvenciones de la Administración, pero hay que ser realistas y no se debe contar con ellas. Se les puede echar un ojo, porque haberlas haylas, como las meigas, pero existen muy pocas posibilidades de acceder a ellas. Para empezar, encontrarás muchas menos de las que te gustaría que se adapten a tus necesidades; en ocasiones, te defraudarás al ver que muchas de las subvenciones y ayudas con las que creías contar son inviables o inexistentes; y para rematar la faena otras son puro *marketing* político. Por tanto, lo mejor es plantearse obtener financiación por parte de terceros.

Existen varias fórmulas para buscar financiación atendiendo a las necesidades de cada compañía y a los posibles proyectos que puedan surgir. Los principales son:

Bancos y cajas de ahorro: a través de préstamos, pólizas de créditos, descuento comercial, microcréditos u otras formas de financiación.

Instituto de Crédito Oficial: el ICO es una de las entidades públicas que más fondos destina a las ayudas para financiar empresas. El ICO mantiene acuerdos con varias Comunidades autónomas para ayudas regionales como complemento de las demás ayudas.

Friends, family and fools (FFF): se trata de amigos, familiares o locos que sienten simpatía por ti y por tu proyecto y que están dispuestos a darte ese empujón inicial que necesitas.

Business angels o inversores privados: personas con capacidad de inversión que impulsan nuevos proyectos empresariales con alto potencial de desarrollo a los que aportan capital, experiencia, conocimientos y contactos.

Capital de riesgo: las sociedades de capital riesgo (SCR) participan en el capital de empresas que no coticen en bolsa. Es de carácter temporal y el objetivo es que la empresa crezca, su valor aumente en el mercado y, una vez haya crecido, la SCR pueda revender dicha participación con plusvalías.

Una vez calculadas las expectativas de ventas es hora de estimar los gastos. En este cálculo hay que incluir, por un lado, los gastos fijos mensuales (alquiler, vehículos, equipos…) otros bimensuales (luz, agua, electricidad…) y por último los trimestrales (comisiones bancarias y algunos impuestos). Además a este cálculo global hay que incluir nuevos gastos generales como *marketing*, promoción, viajes o papelería, entre otros impuestos. De este modo, aunque una vez se comience con la actividad de la empresa se conocerá mejor el coste fijo del negocio, se puede tener una idea aproximada y lo más realista posible. El emprendedor tiende a minimizar los gastos y piensa que muchas cosas no son necesarias al principio, lo cual a medio plazo puede comprometer el proyecto.

Cuando se cuenta con este tipo de estimaciones, el emprendedor ya se encuentra preparado para comenzar a dar el salto. Este salto lo ideal sería que se diera durante la etapa universitaria pero, lamentablemente, en el caso español la universidad permanece ajena al mundo de la empresa, ya que su programa educativo y el mundo real se dan la espalda. Hace años que miro a nuestras facultades con tristeza. En general, creo que son una fábrica de mileuristas cuando su función real debería ser preparar a nuestros jóvenes para enfrentarse al mundo laboral, incluyendo todas sus

vertientes: formando a futuros funcionarios, trabajadores por cuenta ajena y, también, a futuros empresarios. Desgraciadamente, hoy en día en nuestro país lo más normal es que el emprendedor se lance a montar su propia empresa como única forma de salir al desempleo que impera en la sociedad, lo cual me entristece.

3. El plan de empresa

Para dar ese vertiginoso salto al vacío se debe contar con un buen *business plan*, o lo que es lo mismo, un plan de empresa. La mayoría de los emprendedores solo realizan un plan de negocio si tienen que salir a la caza del inversor. Yo pienso que aunque no necesites inversión es un ejercicio mental interesante que servirá más adelante como hoja de ruta en toda esta gran aventura emprendedora. Además, por medio de un completo plan de negocios y su presentación, podemos atraer el interés de los inversores necesarios, demostrándoles que somos *su oportunidad* y sobresaliendo entre los proyectos que le lleguen.

Al ser la carta de presentación de la empresa y de la capacidad emprendedora de quien la pone en marcha, el *business plan* debe ser un texto claro, ordenado de acuerdo a una estructura simple, escrito en lenguaje sencillo, sin tecnicismos innecesarios, analíticos y consistentes. En el plan de empresa se debe expresar con claridad los objetivos críticos, para tener una visión clara de la proyección futura de tu negocio. En este punto se deben considerar los siguientes aspectos:

La idea: su grado de innovación, su ámbito de aplicación y la disponibilidad en el registro de la propiedad intelectual o en el registro de patentes.

Las personas: tú como emprendedor y tu equipo de trabajo.

Los proveedores de servicios tradicionales: búsqueda de asesoramiento externo por medio de abogados, contables, fiscalistas e investigadores de mercado.

El trabajo en red e intercambio: me refiero a *coachings* y proveedores de servicios innovadores, como podrían ser consultorías, *business angels* y cazatalentos.

El capital: análisis de la disponibilidad, cantidad necesaria para la inversión, necesidades y responsabilidades. También debe incluir una previsión de beneficios para el inversor (cuándo se dará y a cuánto podría ascender).

Los errores más comunes a la hora de redactar un plan de empresa se producen por una evaluación insuficiente de la idea de negocio. Las ideas brillantes no bastan para poner en marcha una compañía: hay que someter la idea a una reflexión seria de su alcance y sus posibilidades. Debemos traducir la innovación de la idea en viabilidad, proyectarla sobre el mundo real y comprobar en la medida de lo posible que nuestras aspiraciones son viables.

Muchas veces recibimos pesados dosieres, donde nos presentan formidables planes de empresa, que en la mayoría de los casos se limitan a darnos datos que ya conocemos y olvidan sintetizar los fundamentales:

1. *Resumen ejecutivo:* descripción de la empresa que en ningún caso superará las tres páginas. Este texto podría servir como carta de presentación o currículo del emprendedor junto al equipo de trabajo y generalmente se redacta al final.
2. *Descripción del producto o servicio:* de manera detallada, ampliando toda la información posible. Para realizar esta descripción primero debes contestarte a estas preguntas: ¿qué?, ¿quiénes?, ¿cómo?, ¿por qué? Además, se deben incluir todos los datos técnicos posibles (nombre de la empresa, dirección, razón social…) y es bueno explicar las razones que han motivado el desarrollo de tu idea.
3. *Equipo humano:* el éxito de una idea dependerá en último término de las personas que la desarrollarán. En el momento de elegir el equipo humano, define qué aportará cada uno para que la idea sea viable y atractiva para el mercado. Hay que demostrarle al inversor que se conjugan talento y experiencia y que todo el equipo se encuentra fuertemente implicado en el proyecto.
4. *Competencia y mercado:* es el punto más crítico del plan de empresa y en el que se define cuáles son los potenciales clientes del producto o servicio, del mismo modo que se define el objetivo de la compañía. Al inversor hay que dejarle muy claro el tamaño del mercado, los clientes potenciales y la competencia.

Para contestar a estas cuestiones, no valen los buenos deseos del emprendedor, tenemos que documentarlo con estudios de mercado previos y relacionados con nuestro producto, por medio de fundaciones o instituciones gubernamentales, instituciones de la sociedad civil que presten servicios similares, bancos de datos estadísticos o entidades financieras. También se puede recurrir a fuentes primarias, como encuestas, observación y otros métodos de recolección de datos, que aportarán un resultado más relevante pero también más costoso en términos de tiempo y esfuerzo. Lo ideal es recurrir al análisis cruzado de los datos que arrojan ambas fuentes de información.

La definición del cliente potencial y el análisis de la competencia son tareas arduas, por lo que recomiendo externalizar los estudios de mercado. Recomiendo buscar una consultora de tamaño pequeño o mediano, que pueda atendernos y se involucre en condiciones en el proyecto, evitando nombres rimbombantes y costos injustificados. Además, otro elemento importante para definir el mercado es aplicar el análisis DAFO (Debilidades/Amenazas/Fortalezas/Obstáculos) y el análisis Porter.

5. *Plan de producción y modelo de negocio:* para sacar el máximo partido a tu producto has de saber comunicarte con el consumidor. Si consigues esa comunicación, esa conexión, habrás logrado el posicionamiento y tendrás mucho camino andado.

6. *Plan de marketing:* definir cómo se va a vender. Muchos emprendedores desestiman esta tarea pero considero que es fundamental. Se trata de poner en marcha una estrategia que defina y haga atractiva la imagen del producto o servicio, idear su promoción, los canales de distribución y el precio.

Una buena comunicación implica diseñar una estrategia de visibilidad mediante campañas de publicidad o comunicación; esto comporta la producción de materiales, con los consiguientes costos, que deben estar previstos en este apartado, junto con otros sistemas de promoción, como ofertas, regalos, muestras y descuentos. Una comunicación mal diseñada puede llevar al mejor de los productos a un fracaso sonado. En este aspecto recuerda: *lo bueno si breve, dos veces bueno*.

7. *Análisis de oportunidades, riesgos y debilidades:* toda idea de negocio está sujeta a un menor o mayor riesgo de fracaso; cuanto más innovadora y creativa sea la idea, y más atractivo el objetivo, mayor riesgo a medio plazo.

Los expertos sostienen que un análisis acertado de las oportunidades y riesgos de un plan de empresa debe responder estas dudas:

Identificar los riesgos que significan una amenaza para la empresa.

Plantear soluciones y estrategias para minimizar el impacto de dichos riesgos.

Pronosticar el impacto cuantitativo de los riesgos en la empresa.

Diseñar una estrategia de recuperación en el peor escenario financiero para la empresa.

El saldo positivo o negativo entre los riesgos y oportunidades de una idea de negocio nos da un perfil bastante bien definido de la viabilidad del proyecto.

8. *Planificación financiera y financiación:* llegados a este punto del plan de empresa solo queda reflejar en cifras cada uno de los apartados desarrollados anteriormente. Aquí se trata de cuantificar en dinero la calidad de la idea de negocio.

Básicamente, un plan económico y financiero debe evaluar cuánto dinero necesitamos para poner en marcha nuestro proyecto, cuáles son las fuentes de financiación y cuál es el potencial económico del proyecto. En el plan económico se incluye un detalle pormenorizado de las inversiones necesarias para comenzar la empresa.

4. La ejecución

Una vez se ha realizado el *business plan* es que ya se tiene claro que se quiere montar una empresa. Entonces es el momento de decidir qué clase de empresa se ajusta a las necesidades y a cada perfil de emprendedor. Aunque al constituir una empresa solemos pensar en una sociedad limitada (la más habitual) o en una sociedad anónima, lo cierto es que en España existen muchas opciones a la hora de crear una compañía y existen variantes autonómicas que incrementan la lista considerablemente, sobre todo en el apartado de las cooperativas.

Personalmente me decantaría por una sociedad anónima para aquellos negocios que van a precisar de bastante movimiento de acciones. También es apropiado este tipo de sociedad si se pretende que la empresa cotice en el futuro en mercados oficiales o secundarios de valores.

Todo ello no desmerece a las sociedades limitadas, ya que no existe límite en cuanto al capital social (por ejemplo, Telefónica Móviles durante bastante tiempo fue una sociedad limitada y además unipersonal, cuyo único socio era Telefónica de España). Yo recomiendo la sociedad limitada para aquellos casos en los que no esté previsto legalmente otro tipo de vehículo. Las sociedades limitadas son más sencillas y más flexibles en cuanto a su funcionamiento. Además, otra de las ventajas es su bajo costo de mantenimiento, ya que normalmente no requieren auditoría; por último, si la administración se externaliza a una gestoría, el costo es también asumible.

Hay casos en los que la naturaleza del negocio hace que sea prácticamente obligatorio crear otro tipo de sociedad, pero habría que estudiar entonces cada empresa pormenorizadamente.

Una vez se tiene claro qué tipo de empresa se quiere constituir empieza el arduo camino de la burocracia. Si buscar subvenciones es un camino sin fin que se puede evitar, la constitución de una empresa es un trámite ineludible. Los trámi-

tes para constituir una entidad con personalidad jurídica son los siguientes:

1. Solicitud de la certificación negativa del nombre.
2. Calificación de las sociedades laborales y las cooperativas.
3. Otorgamiento de escritura pública.
4. Solicitud del código de identificación fiscal (CIF).
5. Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
6. Inscripción en el Registro Mercantil de tu provincia.

En estos momentos es interesante y aconsejo echar un ojo a un programa que, a iniciativa de la Administración y de algunos despachos privados, se ha puesto en marcha para facilitar la constitución de sociedades, cuya tramitación se puede realizar en el Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT). La ventaja de los PAIT es que al ser órganos administrativos o bien asesorías privadas, el tiempo invertido, así como el de espera, en la tramitación es mucho menor.

Pero todavía no se ha acabado. Una vez realizados los trámites de constitución de la sociedad, se debe cumplimentar más papeleo para que la Administración te permita comenzar la actividad. Los trámites para la puesta en marcha son:

1. *Trámites fiscales:* alta en el impuesto de actividades económicas, alta en el censo y solicitud del CIF definitivo.
2. *Trámites laborales:* inscripción de la empresa en la Seguridad Social, alta en el régimen general de la Seguridad Social y comunicación de apertura del centro de trabajo.
3. *Trámites municipales:* licencia municipal de apertura.
4. *Libros:* libros de contabilidad, libro de visitas, libro de la sociedad y libro de actas.
5. *Impuestos:* hay impuestos que se devengan por la simple constitución de la sociedad. Son el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP) y el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). También están los impuestos relacionados directamente con la actividad de la empresa, donde podemos incluir el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) y el Impuesto de Sociedades. Por último, nos encontramos con aquellos impuestos que no afectan a la empresa pero sí al empresario como persona física, como el IRPF.

A la vista de todos los trámites realizados, no cuesta mucho entender por qué la cifra de emprendedores ha descendido vertiginosamente en los últimos veinte años en nuestro país. Para intentar minimizar la farragosidad del proceso, la Administración pública y las Cámaras de Comercio han puesto en marcha el programa de Ventanilla Única Empresarial, o VUE, que ofrece ayuda a los emprendedores en la tramitación de la constitución de su empresa, además de asesoramiento empresarial. Además, en el caso de que se quiera abrir un negocio cuanto antes se puede acelerar su creación optando por abrir una franquicia o comprar un negocio ya existente.

Una vez se tiene la sociedad lista para operar, solo queda pendiente darla de alta en el IAE y solicitar el CIF definitivo. Es entonces cuando se está operativo para producir y se deben tener en cuenta otros factores. El primero de ellos es el equipo del que se va rodear el emprendedor y, que en mi opinión, supone el principal activo de una empresa. Para mí, el equipo es un tándem formado por fundadores, accionistas, empleados y proveedores. Todos ellos conforman un engranaje que no debe rechinar lo más mínimo; deben estar bien coordinados y deben sentirse importante dentro de la estructura empresarial.

Cuando como socio capitalista he valorado la oportunidad de invertir en una empresa, siempre he concedido más importancia al equipo emprendedor, a su experiencia y a sus habilidades que a la idea de negocio en sí misma. En el mundo del *coaching* empresarial se suele afirmar: *tráeme un equipo de 10 con una idea de 7, pero jamás me traigas una idea de 10 con un equipo de 7*. Es decir, si el equipo es bueno, se confía en él para encontrar el camino hacia el éxito.

Antes de cubrir cualquier vacante, se deben desarrollar las siguientes actividades: definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación; sobra decir que en todo momento se debe ponderar cuidadosamente los costos que conllevan estas actividades. Existen muchos o diversos medios para reclutar personal en las empresas, cada uno con sus respectivas ventajas y desventajas. Algunas de las fuentes a las que se puede recurrir en la búsqueda de empleados son: amistades, empleados actuales, ETT, anuncios en periódicos, escuelas técnicas o universidades, bolsas de trabajo públicas o privadas, sindicatos, cazatalentos o, cada vez más usual, a redes sociales profesionales como Xing o Linkedin.

Otro factor a tener en cuenta una vez que tu empresa comienza a arrancar es la posibilidad de contar con uno o varios socios. Lo primero que se debe valorar es si DE VERDAD se necesita un socio. Cada proyecto es un mundo y, en el caso concreto de los socios, no hay ninguna fórmula mágica. Todo dependerá de tu situación personal

y de las necesidades del proyecto. Es capital sopesar con sumo cuidado esta cuestión, ya que es uno de los factores críticos a la hora de medir el éxito o fracaso de una actividad empresarial. Sea como fuere, se trata de estar siempre bien acompañado. De hecho, no son pocas las empresas que desaparecen cada año o que acaban siendo ingobernables por las desavenencias entre los socios.

Partiendo de esta premisa, podríamos decir que tener la suerte de no necesitar socios es de entrada una manera de minimizar problemas. Hay que andarse con ojo con los socios imprevistos, como por ejemplo nuestro cónyuge. En gran parte de España, por defecto, contraemos matrimonio en régimen de gananciales a no ser que se haya firmado previamente un acuerdo en sentido contrario en las capitulaciones matrimoniales. Si no tenemos un acuerdo de separación de bienes, nuestro cónyuge es, *de facto*, nuestro primer socio.

Al margen de estas relaciones personales, existen dos tipos fundamentales de socios: los socios capitalistas, cuyo papel participativo en la empresa es meramente económico, y el socio trabajador o emprendedor, es decir, la persona elegida por el promotor para compartir esfuerzo, trabajo y beneficio. En cualquiera de los casos, si se opta por tener un socio la elección debe basarse en criterios fríos y muy objetivos, preferentemente no buscando entre las personas cercanas.

5. *Spain is different*

A grandes rasgos y de forma muy reducida he hecho un repaso de los pasos que todo emprendedor español debe de dar a la hora de montar un empresa en nuestro país desde cero. El camino del emprendedor no es sencillo: trámites, financiación, organizar un equipo, un lugar de trabajo, análisis de mercado, el plan de negocio… suponen una notable inversión de tiempo, capacidad de análisis y esfuerzo. Ahora que se ha constituido la empresa y comienza a rodar empieza lo más difícil: mantenerse. Pronto el emprendedor descubrirá la necesidad de mantener constante el trabajo y esfuerzo, encontrando toda suerte de dificultades y viéndose continuamente desafiado a seguir innovando para diferenciarte en un mundo cada vez más competitivo. En todo proyecto siempre, siempre, siempre surgen problemas imprevistos. Incluso habiendo desarrollado el *business plan* más meticuloso habido y por haber, hay cosas que no podemos controlar ni prever y que simplemente suceden. Una de las claves del buen emprendedor es saber adaptarse a las circunstancias adversas. La buena noticia es que todo esfuerzo tiene una recompensa. Y más en nuestro país, donde tan faltos estamos de nuevos emprendedores.

Spain is different, como se suele decir, y a la hora de montar una empresa también lo somos. Como ya he expresado antes, en España no hay tradición emprendedora en el mundo de la empresa. Faltan empresas medianas surgidas de nuestra propia cultura empresarial. Hay poco casos de éxito de emprendedores hechos a sí mismos, es decir, que logren un notable éxito, que sirvan de inspiración a generaciones posteriores. Vivimos en un país donde por lo común preferimos no asumir riesgos y trabajar por cuenta ajena como un mecanismo de defensa.

Uno de los grandes problema de nuestro país se encuentra en su altísimo número de funcionarios, un número que refleja la extendida creencia de que trabajando en el sector público se logra un trabajo seguro de por vida, con un esfuerzo y unos horarios limitados. Por otro lado, nos resulta muy difícil dar el salto y tener la motivación suficiente para pasar del dicho al hecho y lanzarnos a la aventura empresarial, con un marcado miedo al fracaso que supone un gran error en nuestro país.

Este tipo de barreras o dificultades a la hora de montar una empresa son más conceptuales o, podríamos decir, sociales. Pero hay otras que resultan muy tangibles y especialmente problemáticas. En España, la mayor de ellas es la financiación. El acceso a fuentes de financiación está especialmente complicado en estos últimos años. Si bien es cierto que es una tendencia mundial como consecuencia de la debilidad de las entidades financieras, no es menos cierto que estas dificultades son especialmente intensas en países como España. A ello se suma el poco respaldo que los jóvenes emprendedores tienen en nuestras universidades y las pesadas trabas burocráticas que encuentran para poner en marcha cualquier iniciativa en España. No es de recibo que en nuestro país los trámites para abrir una empresa requieran unos diez procedimientos administrativos y 47 días de espera, mientras que en los países de la OCDE la media se encuentra en cinco procesos y trece días.

España es una de las diez mayores economías del mundo en términos de producto interior bruto (PIB), pero esto no tiene un reflejo directo en nuestra potencial empresarial. Por eso, aconsejo al emprendedor español que se adapte, abandone la cultura de la queja y se ponga a ello.

6. Un consejo final, piensa en digital

En este punto, me permito el atrevimiento de comentar cuál creo que es uno de los sectores más pujantes para montar negocios, o al menos uno de los sectores que ofrece actualmente mejores perspectivas para convertirse en buenas oportunidades empresariales en los años venideros.

6.1. Tecnología en Internet

Hace años que vengo oyendo que *el futuro es Internet* y creo que ha llegado la hora de afirmar sin miedo a equivocarme que Internet ha dejado de ser el futuro para convertirse en un presente muy consolidado. Por este motivo, cualquier tecnología desarrollada bajo el paraguas de la red me parece interesantísima.

Internet ha sido la gran revolución de los últimos quince años. En España, según la encuesta, Panel de Hogares, correspondiente al tercer trimestre de 2010 del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, tenemos más de 27 millones de personas que utilizan de manera profesional o personal la red de redes. Internet evoluciona rápidamente pero siempre con un respeto riguroso a una máxima: replantear lo establecido, discutirlo y mejorarlo creando nuevos estándares.

Ese ritmo vertiginoso viene acompañado de un hecho irrefutable: Internet está aquí para quedarse y ya no es una fuente de futuro negocio como se concebía antaño. Internet ha madurado y hoy por hoy constituye un mercado real y emergente en el que las posibilidades de negocio para el que da con la tecla exacta son exponenciales.

Internet es el mercado más democrático que existe, ya que permite que alguien con una magnífica idea, un buen desarrollo o una gran capacidad de ejecución pueda competir de tú a tú con cualquiera, incluidas multinacionales poderosísimas y bien establecidas. Aunque pueda sonar paradójico, un buen equipo, una buena idea y un buen proyecto de comercio electrónico podría competir con grandes dinosaurios con una décima parte de sus recursos. Esto mismo, fuera de la esfera cibernética, es decir, en el mundo real, es una quimera por más talento que tengas.

En España, el comercio electrónico crece de forma vertiginosa, y seguirá haciéndolo en los próximos años. Esto es así pese a épocas de crisis económica, lo que refleja que es un sector en que el emprendedor queda protegido, y que incluso en los peores momentos se muestra contra cíclico.

Algunas grandes empresas ya han incorporado la venta *online* de sus productos, tarde, pero lo han hecho. Por ejemplo, las tiendas de Zara, pertenecientes al grupo textil Inditex, comenzaron sus ventas *online* hace poco tiempo y los resultados hasta la fecha son altamente satisfactorios, ya que se ha convertido en el primer establecimiento de la cadena por facturación, a nivel mundial, con alrededor de 5.000 pedidos diarios.

Si en tan poco tiempo de vigencia ha conseguido estos resultados, claramente es porque sus clientes estaban deseando que diera el paso. Demasiado han tardado. Obviamente, el desánimo es general y no es para menos. Pero ya es hora de dar una vuelta de tuerca, dar un paso al frente, incluso adelantándose a las grandes empresas, como Zara. La clave para nuestro negocio está en apostar por la innovación y por la tecnología.

Basta señalar que según la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT), en el primer trimestre de 2011 el comercio electrónico en España alcanzó un volumen de negocio de 2.055,4 millones de euros, lo que supone un 23,1% más que en el mismo trimestre de 2010 (donde ya había crecido un 34,8% con respecto al mismo trimestre de 2009), con un total de 30,2 millones de operaciones.

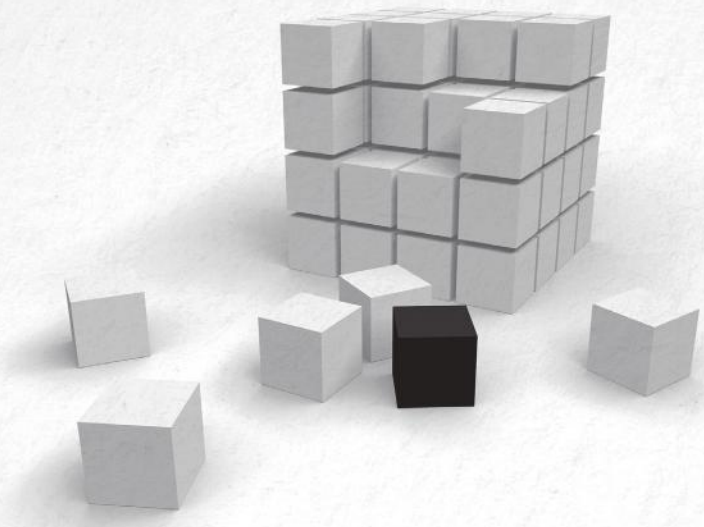
Las nuevas tecnologías son un escenario perfecto para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, incluso en los momentos macroeconómicos más difíciles, como los que vivimos.□

RESUMEN

Se habla mucho de emprendedores, y en ellos hay depositadas muchas esperanzas, pero ¿está el español medio motivado y capacitado para ser emprendedor?, ¿históricamente hemos fomentado esa figura en nuestra sociedad? La vocación del español medio está generalmente alejada del emprendimiento y tal vez por ese motivo la administración debe, en este momento en el que la aparición de emprendedores es realmente necesaria, facilitar al máximo la generación de proyectos y vocaciones.

PALABRAS CLAVE

Emprender, Administración, Emprendedor, Funcionariado, Espíritu de lucha, Emprendedor vocacional, Emprendedor por necesidad, Proyectos, Inversores, Financiación, Business angels, Capital riesgo.



innovar

"Mudar o alterar algo, introduciendo novedades".

Área de Economía y Empresa

Programas Máster oficiales

Para nosotros innovar es encontrar la puerta que nos lleve del presente al futuro. Por eso, en la Universidad CEU San Pablo contamos con los mejores **programas máster en el área de economía y empresa,** para todos aquellos que quieren afrontar su futuro con un valor diferencial, porque saben que con una buena preparación podrán alcanzar sus metas.

Universidad CEU San Pablo. Donde la excelencia académica y la formación integral son nuestra razón de ser.

Másteres universitarios

- ***Auditoría de Cuentas***
- ***Mercados Financieros y Gestión de Patrimonios***
- ***Relaciones Internacionales***
- ***Dirección de Empresas (MBA) ****

* Verificado favorablemente por ANECA, pendiente de implantación por la CAM.

CEU es obra de la Asociación Católica de Propagandistas

www.posgrado.uspceu.es

902 222 555

CEU | *Universidad San Pablo*

In Veritate Libertas

Financiación para emprendedores

Antonio Manzanera
Director de Savior Venture Capital. Profesor de EAE. Autor del libro "Finanzas para emprendedores".

1. Perspectivas del emprendedor ante la búsqueda de financiación

Según un estudio publicado en 2009 por el Instituto de Empresa, el problema más citado por los emprendedores en el inicio de su proyecto empresarial es la dificultad en la consecución de fondos para financiar sus negocios. Sin embargo, ese mismo estudio señala que cuando el emprendedor es preguntado dónde debe acudir para buscar el dinero responde de manera casi unánime: *al banco*.

Sorprende que el 90% de los emprendedores encuestados en el estudio mencionen a los bancos y solo un 19% a los *business angels* (los *venture capital* quedan relegados aún más atrás, con un 8% de frecuencia en la respuesta). Cualquier conocedor de la realidad financiera del emprendimiento debería quedar sorprendido ante estos datos, totalmente ilógicos con la naturaleza de la inversión en *startups*.

¿Debería?

Desde el punto de vista meramente inversor, el capital de una *startup* es un activo financiero como el de cualquier otra empresa. Presenta un perfil de riesgo y, a cambio, una perspectiva de rentabilidad a corto, medio y largo plazo. Ocurre sin embargo que una *startup* no es una empresa consolidada ni, mucho menos, una sociedad que cotice en bolsa.

A diferencia de otras corporaciones con mayor recorrido, el objetivo más inmediato de una *start-up* es no morir. Así, el programa Emprendedor XXI de La Caixa pone de manifiesto que *las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida*.

La razón por la que las *startups*, y en realidad cualquier empresa, detiene de manera definitiva su actividad es la falta de liquidez. Una empresa puede vivir indefinidamente con pérdidas, pero no sin caja. La *pérdida* es un concepto contable que dice que a final de un ejercicio una empresa obtuvo más gastos que ingresos. Ahora bien, junto al concepto contable de la *pérdida* hay otro más apegado a lo terrenal: el de *caja*. La caja es la tesorería de la empresa, la liquidez de que dispone: sus billetes y monedas. Una empresa funciona gracias a su caja porque con la caja paga a los empleados, a los proveedores, a la Hacienda, a la Seguridad Social…

Cuando se deja de pagar una deuda lo normal es que uno de los acreedores reclame judicialmente la deuda y si aún así se sigue sin pagar

ocurre algo aún más molesto: el procedimiento de concurso de acreedores (voluntario o forzado), al final del cual se encuentra el cierre de la empresa.

En el párrafo anterior no se ha mencionado ni una sola vez la palabra *pérdidas*, pues de hecho una empresa puede acumular pérdidas durante años y sin embargo no entrar en el fatídico proceso concursal. ¿Por qué no? Sencillamente, porque hay caja para pagar a todo el mundo. Mientras los acreedores cobren, no hay peligro de cierre.

Ese era el caso de Spanair. En 2009 perdió más de 185 millones, en 2010, 116 millones, y en 2011 también hubo pérdidas aunque aún no se dispone del dato exacto. ¿Cerró Spanair en 2009, 2010 ó 2011? No, porque la Generalitat siguió inyectando dinero en la empresa. Cerró en 2012 cuando fracasaron sus negociaciones con Qatar Airways para que esta sociedad invirtiese en Spanair 150 millones de euros (es decir, pusiese caja en la empresa).

El riesgo de no poder hacer frente a una deuda vencida, líquida y exigible es el mayor al que se enfrenta el emprendedor. Ese riesgo se denomina *insolvencia*, y es particularmente grave, pues a diferencia de otros riesgos más comunes puede abocar al cierre del negocio.

Para mitigar el riesgo de insolvencia hay dos soluciones infalibles: la primera, no tener acreedores. La segunda, generar caja suficiente para que nunca quede ningún acreedor sin cobrar.

La primera solución parece irrealizable, si bien en los tiempos que corren ha dejado de serlo. No son pocos los emprendedores que se enfrentan a la necesidad de tener que pagar por adelantado sus pedidos a los proveedores, de manera que resulta imposible disponer de ninguna partida de acreedores comerciales en su pasivo.

La segunda solución es la más viable, y por ello los emprendedores que más saben de finanzas ordenan sus planes de negocio para conseguir acelerar la creación de caja lo antes posible. Llamo *creación de caja* a la situación en la cual la empresa es capaz de costear sus operaciones corrientes con el flujo de caja de las operaciones sin ser preciso el recurso a ninguna ronda de financiación. Tal situación es infinitamente más importante que llegar al punto de equilibrio, definido como nivel de ventas en el que los ingresos igualan a los costes y se obtiene un beneficio igual a cero. Para sorpresa mía, numerosos temarios universitarios y de escuelas de negocio se detienen en la importancia del punto de equilibrio y ni siquiera mencionan la creación de caja.

Hasta que se llega a esa situación de creación de caja, la *startup* hace justo lo contrario, esto es, *quemar caja*. Salvo contadas excepciones de empresas que se autofinancian casi desde el principio (algún despacho profesional, por ejemplo) todas las iniciativas empresariales de emprendedores se encuentran con esa situación inicial de destrucción de caja. Y por esa razón es preciso el acceso a las fuentes de financiación.

2. Alternativas de financiación y sanidad financiera

Ahora bien, conocido que el gran reto financiero del emprendedor consiste en alcanzar el punto de creación de caja surge la cuestión de dónde buscar el dinero necesario para superar la travesía del desierto de la destrucción de caja. En el pasivo del balance encontramos las principales opciones disponibles: fondos propios o recursos ajenos.

El principal recurso ajeno es la deuda, la bancaria para ser exactos. Esta fuente es muchísimo más barata que los fondos propios, pero tiene un inconveniente fatal para el emprendedor: aumenta el riesgo de insolvencia. Así, si el emprendedor no ajusta el calendario de pago de la deuda al ritmo de generación de caja (vía ventas o financiación, lo que sería *refinanciación* en este caso), se encontrará con un acreedor apremiante y una crisis financiera. Por eso suelo decir que, a veces, cuando el emprendedor sale del banco sin el crédito que había ido a pedir se lleva la buena noticia del día.

Los fondos propios, más caros, evitan el problema anterior. Permiten que la empresa pueda financiar a largo plazo activos cuyo plazo de retorno sea mayor o, incluso, incierto. Estos fondos propios son, pues, para las empresas de reciente creación, en particular las de base tecnológica, la fuente de financiación más idónea en una primera fase de arranque.

La proveniencia de los fondos propios es variada. La primera y más evidente es el bolsillo del emprendedor. Tanto si el dinero procede de sus ahorros como de un préstamo personal que él destina al capital social de su empresa, nos encontramos con aportaciones de fondos propios que muestran una implicación no solo personal sino financiera del emprendedor con su proyecto. Este es el mejor aval para demostrar a un tercero el compromiso con el negocio.

Alternativamente al dinero del emprendedor encontramos el proveniente de sus familiares, amigos y demás allegados. Juntas, estas fuentes se denominan en términos anglosajones las *F's*,

de *founder, friends and family*. Alguno añade una cuarta *F,* de *fools*.

Junto al dinero de personas próximas al emprendedor, es posible encontrar otro cuyo origen son terceros que aceptan asumir el riesgo propio de la propiedad del capital. Aquí tendríamos a los *business angels* y a los *venture capital*.

Un *business angel* es una persona (o grupo de personas) con dos características: la primera, tiene dinero, y la segunda, tiene la voluntad de invertir ese dinero como socio en un proyecto de emprendedores. Cualquier particular en quien se den ambas condiciones es un *business angel*, aunque él no sepa que se llama así. De hecho, la mayoría no lo saben. Y precisamente en la informalidad de la figura del *business angel* radica su peligro por lo imprevisible de su carácter. Por suerte, en España es cada vez más frecuente que los *business angels* se agrupen en torno a asociaciones o redes donde los inversores reciben asistencia, formación y acceso preferencial a proyectos interesantes en los que invertir. Algunas redes de *business angels* están tan bien organizadas a lo largo de todo el proceso de inversión que desde el punto de vista operativo parecen verdaderos fondos de capital riesgo.

Porque el fondo de capital riesgo, que en caso de que invierta en empresas de reciente creación se denomina *venture capital*, no es un particular o grupo de particulares, sino un vehículo formalizado de inversión. A diferencia de un *business angel*, los *venture capital* tienen claros objetivos de rentabilidad y política inversora, así como un proceso definido y formalizado de toma de participación. Un *venture capital* dispone de un equipo gestor profesional que maneja el dinero de los partícipes proponiendo al comité de inversión dónde invertir y cuándo y cómo desinvertir.

En ambos casos, *business angel* y *venture capital*, se aportan fondos propios, los más preciosos para el emprendedor por las razones apuntadas. Y por ello resulta paradójico que en el estudio citado al principio de este artículo ambas fuentes sean menos conocidas que la deuda bancaria. ¿Qué ocurre en España?

3. Situación actual del panorama español de inversión en emprendedores

Es un hecho constatado que, en comparación con otros países de nuestro entorno, el número de *business angel* y *venture capital* españoles es más reducido. A mi juicio, son tres las razones que explican esta carencia.

La primera tiene que ver con la fiebre inmobiliaria que ha vivido España, principalmente entre 2000 y 2007. La orgía del ladrillo en que la economía nacional se ha visto sumergida ha supuesto una de las peores consecuencias para el emprendimiento: la pérdida de cultura de inversión. Efectivamente, un inversor habituado a invertir en el sector inmobiliario durante la época anterior a la crisis y ganar rentabilidades por encima del 20% en unos meses de manera fácil y cómoda, es muy difícil que ahora vaya a embarcarse en inciertas aventuras tecnológicas en las que incluso se puede llegar a perder dinero. Esa es la gran tragedia de la burbuja inmobiliaria.

No hay cultura financiera en España. La famosa frontera de riesgo-rendimiento, la teoría de carteras de Markowitz, todos los principios económicos que rigen la inversión han caído derrotados ante los rendimientos de la especulación inmobiliaria. Las curvas de indiferencia que reflejaban las posiciones de los inversores respecto al riesgo dejaron de ser curvas, se aplanaron. Se convirtieron en líneas rectas que reflejaban un rendimiento estable con un riesgo limitado. El sector inmobiliario proporcionaba un beneficio con un riesgo casi nulo, y contra esa alternativa de inversión era imposible competir. Más aún para las *startups*, que están situadas en la cúspide de la pirámide del riesgo.

La consecuencia lógica de ello fue que las carteras de inversión españolas no se diversificaron adecuadamente. Una cartera modelo estadounidense repartiría el capital invertido en activos de distinto perfil de riesgo-rendimiento, de manera que dado un perfil de aversión o apetito determinado, cabría esperar un porcentaje más o menos pequeño de inversión en activos de alta volatilidad o incluso de capital riesgo, en los que con una exposición mayor al riesgo se podían obtener rentabilidades mayores.

En España estas rentabilidades altas estaban representadas por el propio mercado inmobiliario, luego era irracional exponer la cartera al *asset class* del capital riesgo. Por consiguiente, si bien es precisa una mínima parte de la cartera dedicada a las *startups* para disponer de unos fondos suficientes para potenciar su desarrollo, en España ni siquiera se contaba con esa mínima expresión.

Otra razón, esta de tipo endógeno, ha penalizado al capital riesgo nacional. Se trata del comportamiento de los *venture capital* en España. Como sabemos, un aspecto esencial del capital riesgo consiste en que los inversores puedan vendar su porcentaje de capital en la empresa participada y obtener de ahí una plusvalía. Ocurre sin

embargo en España que cuando un inversor pequeño que invirtió en una empresa y permaneció en ella durante un tiempo desea salir vendiendo su porcentaje a otro inversor de mayor tamaño se encuentra con que no puede. ¿Quién se lo impide? El nuevo inversor.

En efecto, el fondo grande insiste en que sus fondos entrarán como ampliación de capital y que su dinero no se destinará al bolsillo del inversor pequeño. En otras palabras, no acepta que su dinero se destine a pagar la rentabilidad de otro inversor anterior, a pesar de que este ya haya asumido el riesgo que le tocaba. Esto significa que el pequeño debe quedarse aún más tiempo en la empresa sin poder salir, viendo aumentado su horizonte de inversión y el riesgo al que está atado. Esta práctica es devastadora para los propios inversores de capital riesgo. Uno de los pilares de este tipo de inversión consiste en conseguir una rentabilidad acorde al riesgo que se corre. Si el inversor de primera ronda se ve obligado a permanecer, aparte de que su horizonte temporal se amplía, se ve sujeto a los vaivenes del negocio durante una fase del desarrollo de la empresa que no le corresponde como inversor semilla. En otras palabras, se le obliga a soportar un riesgo mayor. Y el principal problema en este caso es que si la empresa no observa un crecimiento análogo al de la primera fase, aun consiguiendo aumentos de valor, puede ser que la comparativa con su TIR objetivo resulte perjudicial. En otras palabras, que lo mejor que podía haber hecho incluso con aumentos de valor de la empresa invertida, era no haber entrado nunca.

Enfrentado a esta situación, el primer inversor prefiere no invertir, con lo que la *startup* no llega a la fase de *venture capital* donde los niveles de inversión son mayores. Y no lo hace porque no consiguió antes un *business angel*. Se trata de un círculo vicioso creado por los propios inversores y del que es difícil salir.

La tercera razón del menor número de inversores de capital semilla en España aplica únicamente a los *business angels*. Tiene muchísima menor importancia que las dos anteriores, si bien las asociaciones de inversores y los poderes públicos las han puesto en su punto de mira: las desventajas fiscales.

Para los fondos de capital riesgo hay un régimen fiscal muy beneficioso en el que no vamos a entrar aquí, pero que no encuentra reflejo en el caso de los *business angels*, si bien su actividad es similar.

Es cierto que este problema supone un obstáculo al surgimiento de nuevas vocaciones inversoras, si bien a mi juicio, no creo que el apartado fiscal explique la carencia de dinero para emprendedores.

Desde hace tiempo se viene reclamando al gobierno un cambio en el tratamiento fiscal de los *business angels* y creo que tarde o temprano se pondrá fin a esta injusticia. En el momento de escribir estas líneas, a pesar de las muchas promesas del legislador, aún no hay respuesta legal concreta.

4. Los impulsos a la inversión desde el sector público y su fracaso

La respuesta española a la carencia de inversión privada para emprendedores ha resultado de lo más keynesiana, y consistió en la creación de tres vehículos de inversión alternativos:

1. Organismos de estímulo a la investigación y al desarrollo, con especial vocación empresarial. Aquí ocupa un puesto de especial importancia el Centro de Desarrollo Técnico e Industrial (CDTI), con su iniciativa Neotec y Proyectos PID. La línea Neotec proporciona un préstamo a largo plazo sin garantía personal que solo deberá devolverse en caso de que la empresa tenga un flujo de caja positivo. Habida cuenta de la tasa de mortandad de las *startups*, es prácticamente una subvención encubierta.

El problema del CDTI es que solo está accesible para proyectos de base tecnológica con un marcado carácter innovador, lo cual excluye a la mayoría de los proyectos empresariales de los emprendedores españoles. Por otro lado, lo *innovador* que sea un proyecto lo determina el propio CDTI, con unos mecanismos de decisión de transparencia limitada.

2. Líneas de crédito para emprendedores de carácter genérico. El ejemplo más claro es la Empresa Nacional de Innovación (Enisa), dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Las líneas de Enisa son más accesibles para los emprendedores, sobre todo las destinadas a los jóvenes emprendedores. Nuevamente son préstamos sin garantía personal pero, a diferencia del CDTI, con unos calendarios de devolución establecidos con independencia de la solvencia del deudor, lo que los hace menos atractivos.

Tanto en el caso 1 como en el 2, el Estado aporta un porcentaje de la financiación necesaria. Por ejemplo, el 80%. Esto significa que si las necesidades totales de fondos de un emprendedor son, por ejemplo, 500.000 euros, el emprendedor debe aportar con anterioridad el 20% restante (100.000 euros en nuestro caso) para poder acceder al dinero público. Volvemos pues al problema original. Si

no encontramos a alguien (*business angel*, *venture capital*, amigo, familiar…) que ponga la parte que corresponde al emprendedor, las líneas 1 y 2 están cerradas. Para compensar esto, el Estado ha puesto en marcha la tercera opción.

3. Capital riesgo estatal. Ha surgido en el seno de las comunidades autónomas, y en paralelo a la creación de redes autonómicas de *business angels*. Generalmente los partícipes eran las cajas de ahorro de la comunidad y la propia comunidad a través de sus consejerías de Economía. Dada la situación presupuestaria que atraviesan tales partícipes es fácil deducir el nivel de actividad que representan en la actualidad.

Con todo, el mayor problema que se ha visto con los fondos de capital riesgo autonómicos ha sido su propio comportamiento como fondos de capital riesgo. Quizá por impericia de sus gestores, por confusión en su propósito o por otras razones menos disculpables, no ha sido infrecuente ver que estos fondos en lugar de apostar por los emprendedores han invertido en negocios extraños al sector (como casas rurales) o en empresas de la región a las que parece que se ha ayudado cuando el acceso al crédito se les ha complicado.

En definitiva, pareciera que los fondos autonómicos tenían como misión salvaguardar el empleo regional, lo cual es un fin loable pero no el que se espera de un inversor de capital riesgo.

Abandonado a su suerte, el emprendedor español ha tratado de volcarse al exterior, buscando financiación privada en otros países. Hay determinados foros y congresos que ponen en relación a emprendedores e inversores internacionales, aunque personalmente soy muy escéptico con esta posibilidad. La razón está en uno de los principios básicos de la inversión en *startups*, que en Estados Unidos ha dado lugar a una máxima: *no invertir en empresas que estén a más de una hora de avión de tu residencia*.

Participar en el capital de empresas en el extranjero supone más molestias y costes al inversor. Si ya es de por sí arriesgado invertir en una *startup*, hacerlo encima en otro país con una regulación que quizá sea distinta, supone una barrera infranqueable para el inversor experimentado.

5. Consecuencias para el emprendedor y consejos para su supervivencia

Todos los inconvenientes anteriores se han traducido en un efecto financiero particular para el emprendedor español: la cuantía del *equity gap* se ha reducido.

El *equity gap* se define como el rango en el cual el emprendedor tiene más dificultades para encontrar inversor, pues estas necesidades son demasiado altas para los *business angels* y demasiado bajas para los fondos de *venture capital* que operan a partir de determinado nivel. Es decir, por debajo o por encima del *equity gap* es factible conseguir financiación si el proyecto es invertible, pero dentro de él las dificultades son casi insalvables.

En el Reino Unido pueden sindicarse fácilmente *business angels* hasta un millón de libras aproximadamente, luego el *equity gap* empezaría ahí y llegaría hasta unos tres millones aproximadamente.

En España, el *equity gap* yo lo situaría entre 250.000 y dos millones de euros.

En primer lugar vemos que, a diferencia de lo que ocurre en Gran Bretaña, el rango es amplísimo, pues el límite superior es ocho veces mayor que el inferior

Pero lo peor es que en el caso español el *gap* empieza muy abajo, y prácticamente va desde la creación de la empresa hasta un nivel de inversión justificado solo si el negocio ya ha demostrado una capacidad consistente para generar caja.

Así, si bien es cierto que conseguir los primeros 100.000 ó 150.000 euros puede ser sencillo si el emprendedor se involucra muy activamente, rara vez esa inversión inicial hace llegar lejos al negocio. En seguida se entra en el *equity gap* y la empresa se ve abocada a un futuro incierto.

El emprendedor responsable no puede esperar a que las vías de salida a los problemas de financiación descritos anteriormente provengan del Estado. Esto no va a ocurrir por numerosas razones en las que ahora no conviene detenerse. Es preciso encontrar mecanismos alternativos que permitan al emprendedor reducir el impacto negativo que supone a su negocio estar radicado en España, y los principales tienen que ver con la reducción de las necesidades de financiación.

Para ello conviene revisar el plan de negocio de manera que puedan ponerse en práctica consejos como estos:

1. Dar prioridad a actividades que generen caja: aunque no pertenezcan al *core business* del negocio, o no sean las funciones que más apetezca desempeñar al emprendedor. Conviene empezar de manera humilde con trabajos que permitan empezar lo antes posible la entrada de liquidez.
2. Aliarse con socios estratégicos que aporten activos necesarios: la financiación del emprendedor se destinará en buena parte a financiar activos. Si un socio puede permitir el acceso a ellos

al emprendedor sería aconsejable llegar a un acuerdo o alianza (vía entrega de acciones, por ejemplo), que se traduzca en una reducción de necesidades financieras.

3. Pedir poco dinero a los inversores, y lo poco que se pide, poco a poco. Las pretensiones elevadas asustan a los inversores. Además, si se ajustan las rondas de financiación a los hitos conseguidos se obtendrán mejores valoraciones por el negocio y un menor coste de capital.

4. Seguir un enfoque 80-20 en el diseño de productos: relacionado con el primer punto, conviene que el emprendedor disponga de una versión funcional lo antes posible para salir al mercado y empezar a generar caja. En el diseño de productos se cumple la ley de Pareto: el 20% final de las especificaciones consume el 80% del tiempo total de desarrollo.

5. No malgastar dinero en patentes o demás defensas que tienen poca utilidad: las patentes son inútiles si no se pueden defender. Y para defenderlas el emprendedor necesita dinero (que no tiene). Salvo casos excepcionales, conviene que el emprendedor recurra al secreto industrial. Lo dicho respecto a las patentes es aplicable a otros gastos superfluos en la fase semilla.

6. Limitar el inventario: supone una elevada inversión cuando menos recursos se dispone.

7. Seleccionar a los clientes: favorecer el cobro anticipado concediendo descuentos es mucho mejor que conseguir mejores márgenes dando crédito a clientes. Estamos en el mismo caso que el punto 6. Se necesita financiación adicional, en este caso para dar créditos a clientes. Además, es preferible un cliente discreto o desconocido que pague antes o permita el acceso a un *confirming* a otro de más nombre pero que tensione nuestra tesorería.

8. Buscar competencia en proveedores: no solo para conseguir mejores precios, sino también mejores condiciones de pago.

9. No incurrir en costes fijos salvo fuerza mayor, en especial personal laboral. Cuando más use el emprendedor la subcontratación más fácilmente llegará al punto de equilibrio (disminuye el peso de los costes fijos). En situaciones de crisis, este punto puede salvar al proyecto de la quiebra.

10. Endeudarse solo si se puede devolver la deuda con recursos generados intrínsecamente. Ya comentado sobradamente al principio de este artículo.

El emprendedor que se haya involucrado financieramente en su empresa y consiga por sus medios demostrar que el negocio es capaz de generar caja, será el que mejor consiga superar el *equity gap* y acceder a financiación para un posterior impulso.☐

BIBLIOGRAFÍA

Edmunds, J. y otros (2003): ***Textbook Finance: Leading Financial Professors From the World's Top Business Schools on the Fundamentals All Business Professionals Should Know About Finance****, Aspatore, Nueva York.*

Instituto de Empresa (IE Business School) y Fundación Zaragoza Ciudad del Conocimiento (2009): ***La empresa de base tecnológica en España 2009****.*

Manzanera, A. (2010): ***Finanzas para emprendedores****, Editorial Deusto, Barcelona.*

Metrick, A. (2006): ***Venture Capital and the Finance of Innovation****, John Wiley & Sons, Nueva York.*

RESUMEN

La financiación es uno de los aspectos de mayor preocupación para los emprendedores. En este artículo se exploran cuáles son las principales fuentes de financiación a las que tienen acceso las empresas de reciente creación en España, haciendo especial hincapié en las diferencias con otras realidades de nuestro entorno. Así, en comparación con otros países, se observa un menor importe en el equity gap*, lo cual dificulta que la empresa arranque, entre en fase de liquidez y, por tanto pueda aspirar a rondas de impulso. Se abordan las causas que impiden que nuestro país pueda disfrutar de la posición ventajosa de otras naciones en la financiación a* startups *y por último se proporcionan consejos para emprendedores en búsqueda de recursos financieros.*

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Financiación, Business angel, Venture capital.

Empresas y emprendedores sociales: una colaboración necesaria

María Zapata
Directora de operaciones internacionales de Ashoka en Europa y fundadora de Ashoka España

1. El contexto

El mundo está cambiando. Esta afirmación, que puede sonar a hueca, tiene, según Bill Drayton, fundador de Ashoka y premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional 2011, un significado especial en los tiempos que corren: *Durante siglos, el mundo se ha organizado en torno a la repetición: nuestros antepasados aprendían una habilidad y la repetían el resto de sus vidas. Igualmente, las instituciones también fueron diseñadas para la repetición, sirviendo a clientes estables, obedeciendo a determinadas jerarquías, etc. En este modelo unas pocas personas eran las encargadas de decir a todos los demás qué hacer y qué reglas seguir*.

A día de hoy, tal y como explica Drayton, este modelo es inviable. Vivimos en un mundo definido por el cambio y no por la repetición. El ritmo de cambio se ha intensificado y es, según datos matemáticos, exponencial. Esta transformación ha ido evolucionando a lo largo de los tres últimos siglos, y actualmente nos encontramos en la recta final de este proceso donde el viejo modelo está dejando de funcionar.

De igual modo, la forma en la que se resuelven los problemas de la sociedad, en cómo se trabaja y la manera en la que crecen las empresas está cambiando de manera radical.

En este artículo me gustaría plantear cuál es la apuesta de Ashoka para dirigir ese cambio hacia el bienestar de la sociedad, explicando la necesidad de identificar y apoyar a los emprendedores sociales y, a la vez, de buscar nuevas fórmulas de colaboración entre estos y las empresas. Nuestra propuesta de creación de *Cadenas Híbridas de Valor* va encaminada hacia la resolución de graves y grandes problemas sociales, que, necesariamente, entendemos que tiene que darse con la colaboración del mundo de lo económico y de lo social.

La colaboración entre las corporaciones y los emprendedores sociales puede crear y expandir mercados en una escala no vista desde la Revolución Industrial. El objetivo es crear nuevos mercados, que ofrezcan productos y servicios nuevos en sectores como la educación, el transporte y las finanzas, de manera que lleguen servicios básicos a lo que se viene denominando la *base de la pirámide*. Por poner una cifra, se estima que unos 4.000 millones de personas en el mundo aún no forman parte de la economía formal.

El *sector ciudadano*, término que utiliza Ashoka para definir a los millones de grupos establecidos en todo en el mundo que buscan resolver pro-

blemas sociales cruciales, también está cambiando. En los últimos treinta años hemos visto al sector ciudadano ponerse al nivel de las empresas en términos de productividad, tamaño y alcance. Las organizaciones del sector ciudadano atraen, cada vez más, a profesionales líderes y creativos, y su trabajo está transformando sectores enteros tan relevantes como la energía o la atención a la salud.

El sector ciudadano crea empleos a un ritmo tres veces más rápido que otros empleadores en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En Brasil, el número de organizaciones de la sociedad civil (OSC) creció desde alrededor de 36.000 a casi un millón en los últimos veinte años. En Estados Unidos, su número ha aumentado más de un 300% desde 1982. Hoy, millones de estos grupos atraen a individuos con talento que anhelan un trabajo desafiante y lucrativo, consistente con sus valores y metas personales.

Dada la magnitud de los retos sociales a los que nos enfrentamos, y las características de ambos sectores, social y económico, estamos en un momento clave de la historia, en el que las alianzas entre el sector ciudadano y el empresarial, no solo son posibles, sino necesarias, y según explica también Bill Drayton, *las empresas que no opten por este modelo de trabajo en el futuro quedarán marginadas*.

El poder de este tipo de alianzas se basa en las fuerzas complementarias de los integrantes. Las empresas ofrecen escala, experiencia en fabricación y operaciones y financiación. Los emprendedores y las organizaciones sociales contribuyen con costes más bajos, redes sociales sólidas y un profundo conocimiento de los clientes y sus comunidades.

Pero para trabajar juntos eficazmente, además de crear valor social, debe generarse un valor económico real, es la única manera para que ambos actores vean sentido en este tipo de colaboración.

Y aquí es donde proponemos el modelo de las Cadenas Híbridas de Valor (CHV), que capitalizan las fortalezas complementarias para aumentar los beneficios y disminuir los costes.

Ashoka ha catalizado en los últimos años varios proyectos piloto de CHV que han dado resultados impresionantes y prometen un crecimiento extraordinario.

La tesis que defiendo, por tanto, en este artículo, es que las organizaciones con fines de lucro y las OSC pueden y deben colaborar, ya que es la única manera de resolver problemas a gran escala.

Pero antes de adentrarnos en el mundo de las CHV hagamos un alto en el camino para explicar qué es para Ashoka un emprendedor social y la importancia de su trabajo en el mundo actual, ya que de los dos actores de las CHV, este es quizá el más desconocido.

2. El emprendedor social, sinónimo de innovación

Un emprendedor social es un individuo que posee la visión, la creatividad y la determinación tradicionalmente asociada a los emprendedores de negocios, pero cuya motivación es la de generar un cambio social profundo y duradero y no el beneficio económico.

Los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora capaz de producir un cambio social significativo y una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos.

Lo que hace que alguien sea un emprendedor *social* es que esa persona esté, desde lo más profundo de su ser, comprometida con el bien de todos. Y por tanto, también su trabajo.

Ashoka lleva treinta años seleccionado y apoyando emprendedores sociales en el mundo, y cuenta actualmente con una red de casi 3.000 emprendedores, en más de 70 países.

La visión última de Ashoka es una sociedad en la que todas las personas sean *changemakers* (impulsores de cambio) y de ahí la importancia de fomentar la cultura emprendedora entre los jóvenes, de educar en la empatía a los niños y de apoyar a los emprendedores sociales, que son modelos a seguir para las sociedades.

Entre los miles de emprendedores sociales innovadores que Ashoka apoya en el mundo, hay historias impresionantes de cómo hombres y mujeres han conseguido cambiar paradigmas, dando solución a graves problemas sociales en ámbitos como la discapacidad, la salud, la educación, el medio ambiente, etc. No obstante, dado el enfoque de este artículo, mencionaré solo un par de ejemplos de emprendedores sociales que están ofreciendo soluciones para la base de la pirámide, algunos incluso sin la colaboración de las empresas.

David Green, emprendedor social de Ashoka, lanzó Aurolab, una organización sin ánimo de lucro con sede en la India que produce lentes de contacto para restaurar la visión a pacientes con cataratas. Ha sido capaz de reducir el precio de 300 dólares a menos de 10, utilizando tecnología emergente y reestructurando los costes de fabricación. Aurolab es la división de fabricación de Aravind

Eye Hospitals, una institución de la India que cobra por las lentes en función de los ingresos de los pacientes. Esta institución ha captado alrededor del 8% del mercado global de lentes intraoculares y vende alrededor de 1,5 millones de unidades al año en 109 países.

Green, junto con Ashoka, la Agencia Internacional para la Prevención de la Ceguera y el Deutsche Bank, lanzó The Eye Fund (Fondo para los Ojos), un sistema de préstamos por valor de 15 millones de dólares, que está permitiendo a los grupos dedicados al cuidado ocular crecer más rápidamente, acelerando de un modo significativo la reducción de la ceguera en el mundo, especialmente en países en vías de desarrollo.

Otro ejemplo es el de Bright Simons, que lucha para proteger a los consumidores frente a los medicamentos falsificados. A través de una nueva tecnología (mPedigree) los compradores pueden verificar la autenticidad de los medicamentos de manera gratuita, mandando un mensaje de texto con un código único que se encuentra en el producto. Este innovador sistema mejora e incluso salva la vida de las personas con menos recursos, que son las más vulnerables a las cadenas de suministro inseguras, de modo que aumenta la confianza en el sistema de salud. En su modelo, las empresas farmacéuticas imprimen códigos especiales en el envase de los medicamentos, que se graban en una base de datos de la organización. Directamente desde el punto de compra, los consumidores rascan un recuadro para mostrar el código y mandarlo en un mensaje de texto gratuito. Las solicitudes se dirigen a los servidores de mPedigree y los consumidores reciben una respuesta inmediata que permite autentificar su compra. Mediante este sistema sencillo y amigable, mPedigree puede implantarse en zonas con un bajo grado de alfabetización y escasa capacidad técnica.

Bright lanzó mPedigree en Ghana, su país natal, en 2007; luego lo expandió a Nigeria, Kenia y Ruanda. La incorporación de este sistema al programa nacional de control de calidad de Nigeria y, muy pronto, de otros países, es una muestra de su éxito a nivel regional. Actualmente, Bright está a punto para expandir su modelo por África y, globalmente, en India, Bangladesh, Filipinas, Vietnam, Camboya y Sri Lanka durante los próximos tres años, junto con programas piloto adicionales en Sudamérica y Oriente Medio. Su objetivo es crear un modelo global en el que cada lugar tenga una alianza público-privada para gestionar sus operaciones, de manera que las decisiones técnicas clave puedan ser supervisadas y centralizadas por el mPedigree Global Board. Bright ha empezado a trabajar con las multinacionales para etiquetar sus productos con códigos mPedigree. También tiene avanzadas las conversaciones con una de las mayores fundaciones del mundo, responsable de proporcionar millones de dólares en medicamentos para África y los países en desarrollo, así como con industrias logísticas y tecnológicas de Fortune 500. Mediante la puesta en marcha de mPedigree, Bright no solo mejora la calidad de los sistemas de salud de todo el mundo, sino que también salva centenares de vidas al luchar contra los medicamentos falsificados.

3. Cadenas Híbridas de Valor (CHV)

Las CHV representan un cambio sistémico en la forma en que interactúan las organizaciones del sector ciudadano (OSC) y las empresas. Son colaboraciones en las que cada uno comprende claramente, y acepta de manera voluntaria, los riesgos y las recompensas.

Si pensamos en el sector de la vivienda, actualmente una sexta parte de la población del mundo vive en barrios pobres y en grandes asentamientos ilegales. Eso equivale a mil millones de personas que no tienen acceso al mercado formal de la vivienda.

Para una compañía de cemento, un fabricante de material, un banquero, una inmobiliaria o una empresa de servicios básicos ¿qué significaría para su negocio si pudieran desencadenar el potencial de un mercado de un billón de dólares? Hasta hace poco, eso era casi imposible porque el mundo de los negocios actuaba solo, con la misma estructura de costes y una comprensión limitada de los mercados locales, y no podía llegar a esos clientes.

Por su parte, los gobiernos y las OSC tampoco han encontrado hasta ahora la manera de ayudar a estas poblaciones para que tengan acceso a una vivienda digna y accesible. El coste económico es inasumible.

Pero veamos qué pasó cuando un fabricante de cerámica, empresa con fines de lucro, se asoció con una OSC sudamericana.

Colcerámica (subsidiaria colombiana de Corona, uno de los principales minoristas en materiales de construcción de Sudamérica) quiso aprender más sobre el mercado de bajos ingresos para los azulejos y productos similares. Ashoka presentó a los ejecutivos de Colcerámica a Haidy Duque, emprendedora social de Ashoka y cofundadora de Kairos, organización que surgió de una entidad de derechos humanos que trabajaba con personas

desplazadas por conflictos armados. Juntos colaboraron en la realización de una investigación de mercado y desarrollaron un plan de negocio.

Colcerámica proporcionó el producto (su línea de revestimientos Ibérica) más el *know-how* técnico y de negocios (técnicas de ventas y *marketing*, por ejemplo). Kairos cobró una tarifa por seleccionar y gestionar a un grupo femenino de ventas, de entre sus beneficiarias. Este modelo generó ingresos para mujeres sin empleo que a su vez acercaban el producto hacia los clientes potenciales, su entorno, en vez de esperar a que el escaparate de una tienda les atrajera a comprar. Como esto redujo en un tercio los costes de distribución de Colcerámica, la compañía pudo permitirse pagar un porcentaje de sus ganancias a las promotoras de venta y a sus socios de la comunidad y lo que es más importante, ofrecer a esta población de bajos recursos precios más asequibles.

Otras OSC locales realizaron funciones administrativas por un porcentaje de los ingresos y los beneficios fueron reinvertidos en proyectos comunitarios.

El programa, que hoy se llama *Viste Tu Casa*, se lanzó en enero de 2006 y en 2009 sus ventas llegaron a casi 12 millones de dólares, al expandirse a cinco de las seis ciudades más grandes de Colombia, en asociación con cinco OSC. El programa ha ayudado a más de 28.000 familias a mejorar sus condiciones de vida y a 179 vendedoras que hoy ganan 230 dólares mensuales.

La agricultura es otro mercado que se beneficia de las CHV. Encontramos otro ejemplo en México, donde más de dos millones de pequeños agricultores viven con menos de dos dólares al día y trabajan tierras que, de media, no superan las cinco hectáreas. La mayoría de las compañías de riego por goteo consideraban que no era rentable atender a consumidores con ingresos tan bajos. Pero Ashoka y un grupo de entidades ciudadanas locales convencieron de lo contrario a Amanco, un fabricante de productos para la conducción de agua.

Tras ver a estos agricultores como una significativa oportunidad de mercado, Amanco lanzó una nueva línea de negocio para aumentar el valor de las pequeñas transacciones individuales. Las OSC han jugando un papel clave en este esfuerzo, organizando a los pequeños productores en grupos de crédito, promocionando las tecnologías de irrigación e incluso instalando los sistemas de riego, y también ayudan a los agricultores a acceder créditos de consumo, para que puedan comprar los productos de Amanco. Se estima que este nuevo mercado de riego por goteo genera 56 millones de dólares al año. Los clientes son ahora más eficientes y obtienen cosechas superiores y más seguras de diversos cultivos, en ocasiones triplicando sus ingresos anteriores.

4. Los beneficios

Las empresas que deciden formar parte de una CHV pueden esperar tres tipos de retornos sobre su inversión:

Ganancias: las CHV abren oportunidades para el crecimiento empresarial. Por ejemplo, basándose en su investigación conjunta, Ashoka y la firma consultora Hystra estiman que existe un mercado de energía segura, limpia y a bajo coste para los consumidores de bajos ingresos por un valor de 553.000 millones de dólares. Además, si una empresa puede crear una CHV para atender de manera rentable a consumidores de bajos ingresos, a menudo también puede proporcionar esos servicios a clientes de ingresos más altos.

Conocimiento: las compañías pioneras en CHV ascenderán rápidamente en la curva de aprendizaje, dejando atrás a sus competidores. A medida que acumulen experiencia, podrán llevar sus nuevos conocimientos a otros ámbitos.

Talento: las CHV necesitan personas emprendedoras que puedan detectar oportunidades, diseñar soluciones creativas y colaborar con un grupo diverso de socios. Se abre así una oportunidad para que las empresas pueden identificar y motivar a líderes con talento. También atraen a visionarios y aumentan el compromiso con los empleados porque trabajar en esta nueva frontera de los negocios es apasionante, socialmente relevante y desafiante.

Por su parte, las organizaciones de la sociedad civil obtienen igualmente beneficios:

Acceso más sencillo y barato a capital. La consultora internacional McKinsey estima que actualmente el coste que supone la búsqueda de fondos por parte de las OSC para la realización de sus proyectos asciende a una cifra entre el 25 y el 40% de los recursos obtenidos.

Los *beneficios* de una CHV pueden reinvertirse en el proyecto o utilizarse para subsidiar a aquellas personas que no pueden pagar el precio total del producto o servicio ofertado.

Con este tipo de estrategias las OSC atraerán también a *personas con talento* que quieren que su trabajo tenga un impacto positivo en la sociedad a gran escala.

Y por último, en orden, pero no en importancia, las OSC *mejorarán de manera notable las*

vidas de las personas a quienes se propusieron ayudar.

Los clientes también se benefician con una CHV, ya que obtienen acceso a productos de mayor calidad a un menor coste: desde materiales de construcción hasta *kits* de diagnóstico médico.

5. CHV: cuándo son necesarias

Hay tres tipos de oportunidades particularmente fructíferas para esta nueva estrategia de negocio:

Cuando el sector en el que intervenimos es grande y crece rápidamente. El acceso a la salud, la educación, la vivienda, la alimentación, etc. Son sectores donde se vislumbran grandes oportunidades en un futuro cercano, debido al aumento de la población mundial y a las características del desarrollo de los países.

Cuando los valores del mercado cambian drásticamente. En mercados como el energético y el ambiental, es frecuente que se solicite que los clientes hagan concesiones en temas importantes debido a que los modelos de negocio existentes son inflexibles. Las CHV pueden ayudar a las organizaciones a pensar cómo reducir esas concesiones.

Por ejemplo, en muchas partes de India las personas usan cocinas de queroseno o madera para cocinar y calentar sus hogares, con un gran coste para su salud personal y para el medioambiente. Siguiendo el consejo del recientemente fallecido profesor C.K. Prahalad, la multinacional BP se asoció con fabricantes locales y dos emprendedores sociales de Ashoka, Muthu Velayutham y Prema Gopalan, para fabricar y vender biocombustibles para cocinas. Los costes mensuales en energía disminuyeron para los usuarios, así como su exposición al humo dentro de sus casas. A pesar de que este negocio aún es muy incipiente, la meta es llegar, en 2020, a veinte millones de hogares en las localidades rurales de India. BP ha decidido no continuar en el proyecto, ya que considera que el negocio no está dentro de su línea principal de negocio, pero algunas compañías indias locales, junto con las OSC y los minoristas rurales, se han encargado de llenar este vacío.

6. Conclusión

Muchas personas, hoy en día, sienten que, a medida que se acelera el cambio, los problemas del mundo crecen más rápido que las soluciones. Los barrios pobres y zonas deprimidas crecen diariamente en torno a las grandes ciudades, la energía sostenible y de bajo coste parece una realidad demasiado lejana, no hemos sido capaces de proporcionar una buena atención sanitaria a muchos ciudadanos, etc.

Cualquiera que sea el tema por resolver, creemos que una respuesta puede ser esta nueva forma de alianza entre empresas y sector ciudadano, que en la actualidad está compuesto por miles de organizaciones competentes y competitivas, a menudo lideradas por emprendedores sociales. Y esta es la propuesta que lanzamos desde este artículo.

Cuanto más atentos estemos a los problemas de la sociedad y a sus oportunidades, más probabilidades habrá de generar soluciones viables.□

BIBLIOGRAFÍA

*Drayton, B. y Budinich, V. (2010): «A new Alliance for Global Change», **Harvard Business review**.*

*Drayton, Bill. (2011): «Emprendedores sociales: todos podemos cambiar el mundo», **Editorial Plataforma Actual**.*

RESUMEN

El mundo está viviendo un ritmo de cambio nunca visto hasta ahora. Cambia el contexto, cambian los problemas y también debe cambiar la manera en la que nos enfrentamos a ellos.

En Ashoka llevamos treinta años apoyando la labor de los emprendedores sociales, que, con sus innovaciones, han conseguido dar solución a importantes problemáticas sociales en todo el mundo.

Pero los retos a los que nos enfrentamos en la actualidad necesitan de una nueva manera de actuación: un modelo de colaboración entre el mundo de los negocios y el sector ciudadano que sea beneficioso para ambos.

Ashoka propone una fórmula para llegar a la base de la pirámide, de manera que el resultado sea que un gran número de personas, que actualmente está fuera de la economía formal, pueda acceder a productos y servicios de primera necesidad de manera gratuita o a un precio asequible, a la vez que las empresas consiguen una rentabilidad económica abriendo nuevos mercados.

PALABRAS CLAVE

Emprendedor, Emprendimiento social, Cadénas hibridas de valor, Innovación social, Changemakers, Sector ciudadano, Base de la pirámide.

La revista ECONOMISTAS está disponible en Internet

www.revistaeconomistas.com

Características

- Acceso a todo el histórico de la revista. ¡Desde el número 1!
- Búsqueda de artículos:
  - Por número de la revista
  - Por autor
  - Por texto
- Posibilidad de comentar artículos y contactar con sus autores.

Los colegiados podrán acceder a la versión on-line de la revista solicitando al Colegio la clave de acceso, si aún no la tienen.

Los colegiados que en lo sucesivo no deseen recibir la revista en edición en papel deberán comunicarlo al Colegio por e-mail, fax o correo postal

Colegio de Economistas de Madrid
c/ Flora, nº 1 - 28013 Madrid
Tel: +34 91 559 46 02
Fax: +34 91 559 29 16
cem@cemad.es

Oportunidades para España de la actividad de *soft landing*

M.ª Teresa Fernández Fernández
Universidad Rey Juan Carlos

1. *Soft landing*: concepto y razón de ser

El término *soft landing* es de reciente creación en el mundo empresarial. Si tuviéramos que traducirlo literalmente del inglés diríamos que es un *aterrizaje suav*e. Esta visión gráfica describe con bastante acierto el propósito de dicha actividad. *Soft landing* empresarial consiste en ayudar a emprendedores o empresas en expansión en otros países a empezar a funcionar en una economía que no es la suya mediante la provisión de servicios de apoyo. Es una labor de facilitación y atracción de inversión extranjera que en su mejor desarrollo se canaliza en las incubadoras o viveros de empresas (1) y que incluye ayuda para resolver trabas burocráticas, así como toda la información y consultoría técnica para la puesta en marcha de la empresa. Los servicios ofertados como *soft landing* tienen una gran diversidad y dependen mucho de la concepción del vivero o incubadora. Pueden proporcionar un espacio físico apropiado en una localización atractiva y/o estratégica para las empresas (desde suministros básicos hasta cuestiones de seguridad física, pasando por infraestructuras necesarias para la implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) que suelen ser ostensiblemente más caras, más lentas de instalar y con menor calidad en países menos desarrollados). También pueden proporcionar una apropiada red de contactos tanto con personas como con instituciones y empresas locales que faciliten el aterrizaje de nuevas empresas. Y también, debido a la vinculación de los viveros de empresas a universidades y parques tecnológicos, entre los servicios de *soft landing* encontramos la búsqueda de capital humano y de talento local que apoye el nuevo proyecto.

¿Por qué es necesario el *soft landing*? Es necesario porque existen barreras a la internacionalización de las empresas. Según una encuesta realizada por la Comisión Europea a 9.480 pequeñas y medianas empresas acerca de las dificultades que encuentran para su internacionalización, dichas empresas señalan la existencia de barreras tanto internas como externas a las propias empresas (Comisión Europea, DG Empresa e Industria, 2010). Entre las internas destacan si tienen precios competitivos o no, los altos costes que supone la internacionalización, la calidad de sus productos en un mercado internacional o la cualificación del personal, entre otras. Entre las barreras externas la falta de capital, falta de apoyo púbico, falta de información, dificultades legales y administrativas en los países de destino. Por tanto, el objetivo es ofrecer

soluciones prácticas y fáciles para que las empresas se internacionalicen, asegurando a las empresas que quieren entrar o que quieren trabajar en otros países la mejor introducción en las prácticas culturales y empresariales de los países de destino. Los servicios de *soft landing* internacional se presentan como una solución adecuada en todas las fases de la inversión extranjera:

1. Previa a la realización de la inversión internacional: se trata de lograr que la empresa decida realizar esa inversión internacional mediante los servicios de *soft landing* provistos:

Identificación de actividades potencialmente estratégicas y sinergéticas.

Identificación de agentes interesados y de los posibles inversores.

Puesta en relación de dichos agentes.

Búsqueda de información sobre recursos económico-fiscales (incentivos financieros y fiscales, formación, disposición de terreno, capacidad de I+D) y no económicos (calidad de vida).

2. Realización de la inversión internacional: consiste en servicios para facilitación para la implantación y actividad cotidiana de la empresa, en servicios de incubación ampliados y en servicios de relocalización.

Dentro de los servicios para la facilitación de la implantación y la actividad cotidiana de la empresa encontramos aquellos relacionados con la lucha contra las barreras impuestas por el entorno económico/regulación del país, a lo largo de todas las fases de vida de la empresa. El índice *Doing Business* (Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional, 2011), nos indica cuáles son las áreas para la comparación de la regulación empresarial donde sería necesario actuar para facilitar la inversión con los servicios de *soft landing*: facilitar la apertura de empresas, facilitar el manejo de permisos de construcción, facilitar el registro de propiedades, facilitar la obtención de un crédito, protección a los inversores, facilitar el pago de impuestos, facilitar el comercio transfronterizo, facilitar el cumplimiento de contratos y facilitar la resolución de insolvencias al cierre de las mismas.

A los tradicionales servicios de incubación de provisión de espacio (oficinas) y acceso a tecnologías de la información, se añaden servicios de acceso a la comunidad empresarial local (reuniones concertadas con posibles socios/*business angels*) y el apoyo especializado (reuniones con expertos y asesores empresariales).

Los servicios de relocalización se refieren exclusivamente a los expatriados: son servicios de implantación de los trabajadores en el nuevo entorno (gestión de visados, vivienda, educación de los hijos, formación en idiomas y en la cultura local, etc.).

3. Servicios de mantenimiento y supervivencia de la inversión: *networking* e investigación de mercados potenciales.

2. Beneficios de la actividad de *soft landing*

El *soft landing* puede realizarse tanto para atraer inversión directa extranjera como para ayudar a las empresas nacionales a internacionalizarse. En ambos casos se registran los mismos beneficios:

La ventaja más clara de la actividad *soft landing* es que aúna una estrategia de desarrollo interno y externo al mismo tiempo en el sentido de que generan *inteligencia de mercado y promueven la competitividad* mediante los servicios a empresas innovadores e intensivos en conocimiento con gran valor añadido en todas las fases de creación y desarrollo de la nueva empresa. Estos servicios prestados promueven la inteligencia de mercado porque generan valor tanto dentro de la empresa, adaptándose a sus necesidades particulares y conformando buenas prácticas de negocio, como fuera de ella, creando modelos de negocio fuertes y sostenibles a largo plazo, ayudando a la comercialización del producto, tanto dentro del país como fuera del mismo, y creando externalidades de red que funcionan tanto dentro del periodo de incubación como cuando la empresa ya funciona autónomamente, contribuyendo con ello, a la supervivencia de la empresa y a la adaptación a los cambios. También promueven la investigación y el desarrollo, la transferencia de tecnología, el capital humano y con ello la mejora de los salarios, y con todo ello la competitividad. En la fase de preincubación se selecciona el mercado y el tipo de negocio más rentable y con mayores posibilidades de éxito o que garanticen la inclusión social de ciertos grupos. En la fase de incubación nos encontramos con una gran variedad de servicios estratégicos y operativos para que las empresas sorteen los riesgos y sean competitivas desde sus fases más tempranas. La fase de post-incubación puede ayudar a reorientar negocios maduros y a posicionar a empresas en el mundo de los negocios procedentes de la incubadora. Esta última fase puede terminar con la inserción de una empresa en un parque tecnológico o con su inclusión en una red de colaboración (*networking*).

Los servicios de *soft landing* también generan inteligencia de mercado porque siguen una estrategia de *learning by doing* en el sentido de que la

experiencia acumulada en la realización de negocios internacionales, permite aplicar mejores y más rápidas soluciones en el futuro, según la empresa y el territorio.

Promueve la inversión directa extranjera ya sea para su emisión o para su recepción: incubación de empresas internacionales o profesionales cualificados como instrumento de emprendimiento internacional y de atracción de inversión directa extranjera cualificada o expansión internacional de empresas nacionales. Los beneficios de realizar inversión extranjera son bien conocidos: la inversión directa extranjera potencia la competencia y sus efectos beneficiosos ejercen un dinamismo mediante la creación de efectos de arrastre, que favorecen la productividad y la competitividad mediante la transferencia de tecnología y conocimientos. Dichos efectos son dinámicos en el sentido de generación de confianza en el país que recibe la inversión y que puede inducir a la atracción de potenciales nuevas inversiones o efecto *crowding-in*.

Potencia el comercio internacional: los clientes extranjeros de *soft landing* tienen una estrategia de expansión internacional, por lo que atraer empresas extranjeras puede tener efectos añadidos sobre el comercio internacional, y del mismo modo facilitar la implantación de empresas nacionales en otros países puede abrir nuevos mercados.

Está en sintonía con la nueva corriente del capitalismo imperante actualmente, que es un *capitalismo de alianzas*, caracterizado por un auge de la cooperación interempresarial y los enfoques de red.

Si las actividades de soft landing internacional se planifican de la manera adecuada mediante una estrategia *de inteligencia territorial* dentro de la política de desarrollo regional, se multiplican los beneficios de la inversión directa extranjera antes señalados. Es decir, el *soft landing* debe estar bien orientado para garantizar su máxima efectividad. Ello quiere decir que sus actividades deberían encaminarse no a la atracción indiscriminada de empresas de actividades variadas sino a la creación de *clusters* de actividades con potencial mercado y con sinergias entre las mismas. El *soft landing* internacional se convierte así en un instrumento de política regional de gran capacidad estratégica. Ello quiere decir que no hay que atraer empresas de cualquier tipo o promover la implantación exterior de cualquier tipo de actividad. En definitiva una estrategia orientada hacia el desarrollo económico más que al mero crecimiento. Si se hace de dicha manera, la inversión recibida puede generar cambios estructurales de gran calado que permitan la orientación hacia actividades estratégicas, creación y retención de trabajo, potenciación del talento y de las sinergias, desarrollo del valor de la propiedad, reducción de la pobreza, estabilidad económica.

Puede ser más barato que el apoyo a un emprendedor local, ya que los potenciales clientes extranjeros suelen ser empresas de cierta madurez y con mayores recursos que un emprendedor que se inicia.

Los clientes de soft landing resisten mejor, debido a una red consolidada de empresas aliadas y porque manifiestan una clara estrategia hacia el país de destino.

3. Caso de estudio: el Soft Landing Club de la European Business & Innovation Centre Network

Se escoge este ejemplo como una iniciativa que supone cooperación internacional en materia de *soft landing*, es decir, un *networking* de *soft landing*, multiplicando por tanto su eficacia. Se trata de Soft Landing Club dentro de la European Business and Innovation Centre Network (Sanders, 2012). Pese a su reducido tamaño por número de participantes en relación a sus 240 integrantes en 2008 (cuadro 1), el Soft Landing Club propuesto como caso de estudio tiene gran importancia al ser una red de centros empresariales de innovación y de incubadoras que ayudan a empresas innovadoras en su expansión internacional para que conozcan las prácticas empresariales y la cultura del país de destino más eficazmente y para generarles un conocimiento acelerado de los recursos disponibles en dicho país de destino que sea compatible con sus objetivos empresariales. El club utiliza su red de afiliados en los países de destino para proporcionar servicios de *soft landing* a las empresas que quieren internacionalizarse tanto para la preinversión (servicios de mercado y servicios para entrar en dicho mercado), como en la actividad cotidiana tras la realización de la inversión (servicio de idiomas, espacio físico, asesoramiento, servicios de inteligencia de mercado de asesoramiento y financiación, patentes, *networking*) y servicios de relocalización (formación cultural, visados, vivienda).

Los requisitos para el éxito según este club son los siguientes:

1. Deben estar conectados para que no haya una inversión desordenada.
2. Es muy importante el desarrollo de redes de *soft landing* a nivel internacional porque:

CUADRO 1

MIEMBROS DEL SOFT LANDING CLUB DE LA EBN

	Miembros
EUROPA	
Alemania	4
Bélgica	3
España	6
Estonia	2
Finlandia	2
Francia	15
Irlanda	4
Italia	4
Luxemburgo	1
Países Bajos	3
Polonia	1
Portugal	4
República Checa	1
Reino Unido	5
Rusia	2
Suecia	1
Ucrania	2
ÁFRICA	
Jordania	3
Líbano	1
Palestina	1
AMÉRICA	
Chile	2
Estados Unidos	3
ASIA	
China	2
Corea	2

Fuente: Sanders, (2012).

Proporciona acceso privilegiado a las oficinas localizadas en otros países y pertenecientes a la red: centros de innovación empresarial (BIC), incubadoras, centros de emprendimiento, parques tecnológicos asociados a universidades.

El equipo local se dedica al asesoramiento de la empresa extranjera en cuestiones legales, financieras, culturales, y sobre la manera de hacer negocios en el país de destino.

Suministra de inteligencia de mercado a las empresas extranjeras (acceso al mercado y financiación).

Facilita la colaboración internacional: EE.UU. (NBIA), Brasil (Anprotec), Rusia (RUIC), China (EUPIC) y en países emergentes mediante la red InfoDev. Por ejemplo, una empresa incubada en un país de la red precisa de apoyo para expansión internacional. La red se pondrá en contacto con una incubadora o miembro de la red en el país del destino quien le organizará la visita y le prestará los servicios de *soft landing*.

Desarrolla procesos de evaluación de la asistencia prestada.

Permite el acceso a información sobre posible financiación pública o privada.

4. Oportunidades para España de la actividad de *soft landing*

Atendiendo a los dos tipos de *soft landing* según origen o destino, se pueden recibir empresas del exterior o se puede invertir en el extranjero. Ya se ha visto que una de las razones fundamentales por las cuales las empresas deciden invertir o no invertir en un país están ligadas al entorno que propicia o, todo lo contrario, minora, la capacidad de hacer negocios. Si nos atenemos al caso de España, nos encontramos que en el año 2012 su posición en el *ranking* de facilidad para hacer negocios es el puesto número 44. Las áreas que presentan mayor dificultad, según el cuadro 2, parecen ser el largo papeleo para abrir el negocio, aunque parece mejorar con respecto al año anterior, y es de esperar que continúe con la nueva ley de comercio, recientemente aprobada en mayo de 2012.

La protección de los inversores también parece necesitar de un empuje e incluso ha empeorado con respecto al *ranking* del año anterior. Por tanto, aquellas áreas analizadas que presentan peores posiciones en el *ranking*, es decir, valores más alejados de 1, son las que deberían ser objeto de mayor atención por parte de las actividades de *soft landing*, porque son el mayor reclamo por parte de los inversores extranjeros, o su principal temor.

En cuanto a la orientación de las actividades de *soft landing* según si van a ser para recibir inver-

CUADRO 2

DOING BUSINESS EN ESPAÑA 2012 Y 2011

Áreas analizadas	DB 2012	DB 2011
Apertura de negocio	133	148
Obtención de permisos de construcción	38	39
Obtención de electricidad	69	70
Registro de propiedades	56	45
Obtención de un crédito	48	45
Protección de los inversores	97	93
Pago de impuestos	48	76
Comercio transfronterizo	55	57
Cumplimiento de contratos	54	53
Resolución de insolvencias	20	21

Fuente: Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional (2011).

sión directa extranjera o para implantar empresas españolas en otros países, el cuadro 3 muestra que los potenciales receptores más interesantes serían aquellos que tienen mejores prácticas empresariales que las nuestras, y por tanto, mejor posición en el ranking *Doing Business*: Norteamérica, Europa y Oceanía principalmente, mientras que los que no figuran en dicho cuadro, estarían en peor situación de entorno empresarial y de regulación de negocios que España y por tanto las actividades de *soft landing* deberían ir orientadas a ayudar a la implantación de nuestros inversores españoles en esos países: fundamentalmente África y Sudamérica.

En todo caso, la actividad de *soft landing* presenta una serie de oportunidades para España como son la mayor inserción de España en los mercados internacionales, ya sea recibiendo inversión directa extranjera o emitiéndola. De dicha inserción en un entorno global dinámico, y de la provisión de los servicios de alto valor añadido, se generarían otros beneficios como la adopción de buenas prácticas en un proceso de aprendizaje de las empresas pertenecientes a la incubadora o la red o la mejora de las oportunidades de negocio en actividades competitivas, transformando la estructura productiva española.

CUADRO 3

POTENCIALES INVERSORES EN ESPAÑA MEDIANTE SERVICIOS DE *SOFT LANDING* DE ACUERDO A SU CLASIFICACIÓN EN *DOING BUSINESS*

África
Mauricio (23)
América
Estados Unidos (4), Canadá (13), Chile (39), Perú (41), Colombia (42), Puerto Rico (43)
Asia
Singapur (1), Hong Kong(2), Corea (8), Arabia Saudí (12), Georgia (16), Tailandia (17), Malasia (18), Japón (20), Taiwán (25), Emiratos Árabes Unidos (33), Israel (34), Asia Meridional (35), Catar (36), Baréin (38)
Europa
Dinamarca (5), Noruega (6), Reino Unido (7), Islandia (9), Irlanda (10), Finlandia (11), Suecia (14), Alemania (19), Letonia (21), Macedonia (22), Estonia (24), Suiza (26), Lituania (27), Bélgica (28), Francia (29), Portugal (30), Países Bajos (31), Austria (32), Eslovenia (37), Chipre (40)
Oceanía
Nueva Zelanda (3), Australia (15)

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional (2011).

Del mismo modo, las actividades de *soft landing* internacional que suponen una implantación de la empresa española en el extranjero pueden contribuir a la mejor vertebración de ciertas empresas, haciéndose acompañar de sus empresas proveedoras de bienes o servicios esenciales, cuando deciden internacionalizarse, o pueden también conseguir ventajas de costes notables. Ello pasa por la creación de viveros corporativos, que aunque ahora es algo muy incipiente, parece que tendrá mucha importancia y dará mucho que hablar en un futuro próximo.

España no puede perder la oportunidad de atraer inversión directa extranjera, y para ello debe afianzar los programas públicos existentes, llevar a cabo dichos programas con el mejor de los apoyos y marchamos y desarrollar una mayor colaboración público-privada. Ya hay iniciativas pioneras interesantes como ya se ha visto en el caso de estudio Madrid Investors Support. Madrid Investors Support que es un programa de *soft landing* que se encuadra dentro la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende y que cuenta con el marchamo de la NBIA (National Business Incubation Association americana) dentro de su programa NBIA Soft Landings International Incubator, que reúne también a más de una veintena de iniciativas en otros países. Este *soft landing* Madrid consta de un equipo humano que asesora, ayuda en trámites, busca espacio bien equipado, facilita el acceso a profesionales y facilita *networking* internacional durante tres meses ampliables a seis. Se dirige a empresas internacionales que quieran abordar el mercado ibérico, europeo, latinoamericano y el mediterráneo, en un entorno de oportunidades, legal y fiscal favorable y estable, con infraestructuras y recursos humanos muy cualificados. Cuenta con el apoyo de la Universidad Rey Juan Carlos, la IE Business School, la Ventanilla Única Empresarial y Garrigues, y está financiado con Fondos del Servicio Público de Empleo Estatal. Ello muestra el interés de la colaboración público-privada y la importancia de la profesionalización e institucionalización.

Al mismo tiempo, y dada la magnitud de la crisis económica, estas actividades pueden hacer propiciar la actividad emprendedora y evitar la evasión de nuestros jóvenes licenciados al exterior atrayendo capital extranjero, por ejemplo en forma de *business angels*, o ayudándoles a crear empresas españolas en el exterior. Ello tendría una incidencia positiva en el empleo juvenil. Si ello se combina con buenas políticas de responsabilidad social corporativa por parte de las

empresas clientes de estos servicios de *soft landing*, se puede lograr que los beneficios de mejora del empleo se extiendan a colectivos desfavorecidos: jóvenes, mujeres, minorías, parados de larga duración.□

NOTA

(1) *Según la NBIA, el* **soft landing** *dentro de la incubadora de empresas es más ventajoso porque las incubadoras son la mejor fuente de información sobre mercados locales, cultura y prácticas empresariales. Las empresas extranjeras incubadas en* **soft landing** *se benefician de todos los servicios a empresas prestados dentro de la incubadora, adaptados especialmente a las necesidades de las empresas extranjeras.*

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional (2011): **Doing Business 2012, Haciendo negocios en un mundo más transparente;** *Washington.*

Comisión Europea, DG Empresa e Industria (2010): **Internationalisation of European SMEs,** *Bruselas.*

Erlewine, M. y Gerl, E. (2004): **A comprehensive Guide to Business Incubation;** *NBIA Publications, Athens, Ohio.*

Madrid Emprende: http://madridemprende. esmadrid.com/invierte-en-madrid.

Madrid Investors Support: www.madridinvestorsupport.com

Sanders, R. (2012): «The EBN Soft Landing Club», **NBIA International Conference 2012,** *Atlanta.*

National Business Incubation Association: www.nbia.org/member_services/soft_landings/.

RESUMEN

En este trabajo se analiza una práctica empresarial reciente con gran proyección de futuro. Es el llamado soft landing *empresarial que consiste en facilitar la implantación de empresas en otros países mediante la provisión de servicios de alto valor añadido. El artículo comienza analizando su significado para justificar posteriormente su desarrollo dado sus múltiples beneficios. Posteriormente se analiza un caso de estudio de* networking *de* soft landing *empresarial internacional y por último se analizan las oportunidades que tiene la implantación de dichos servicios de* soft landing *en España resaltando potenciales beneficios y requisitos para su mejor eficacia y describiendo alguna iniciativa público-privada ya existente.*

PALABRAS CLAVE

Soft landing*, Inversión directa extranjera, Actividad emprendedora.*

Evolución de los *spin-offs* universitarios

Gonzalo León
Vicerrector de Investigación, UPM

1. Introducción

La creciente necesidad de configurar una sociedad basada en la creación y uso intensivo del conocimiento como base de su competitividad, y de ahí su prosperidad sostenible en el tiempo, es un concepto progresivamente asumido en todos los países desarrollados. En ello radica la importancia que las Administraciones Públicas (AAPP) conceden a la formulación de las denominadas *políticas basadas en el conocimiento* en las que la investigación, la innovación y la educación superior se imbrican de forma estrecha en lo que en la Unión Europea (UE) se ha venido en denominar el *triángulo del conocimiento*.

El objetivo perseguido de mejora de la competitividad concede al esfuerzo en innovación una importancia capital; innovación cuya intensidad depende, a su vez, de las estructuras e infraestructuras de los tejidos productivos y de servicios públicos, y unos y otros de la formación y experiencia de sus recursos humanos. La consecución de este objetivo debe conllevar el impulso de la acción de las administraciones públicas, universidades y agentes sociales en sus respectivos ámbitos competenciales.

Concretamente, la capacidad para el emprendimiento que posea la mano de obra cualificada en un determinado país influye en la capacidad innovadora de la sociedad en su conjunto. Esta capacidad no solo depende de las actitudes y capacidades innatas de las personas sino que la formación recibida del sistema educativo en todas sus etapas tiene una influencia decisiva en formar y en modelar el interés individual que pueda existir inicialmente y canalizarlo a través de las actuaciones adecuadas (Lorenz, 2011).

Una mentalidad emprendedora no se limita exclusivamente a la participación en la creación de una nueva empresa sino también en una actitud favorable hacia el emprendimiento en el desarrollo de la actividad laboral aunque esta se realice por cuenta ajena en una empresa u organización ya constituida.

Si bien este objetivo deberá ser compartido por todos los agentes sociales, a las universidades, en cuanto responsables de la formación superior, les cabe la responsabilidad de contribuir decisivamente desde dos puntos de vista complementarios: integrar la formación para el emprendimiento en los objetivos educativos asociados a su oferta formativa de grado y postgrado y facilitar la creación de nuevo tejido empresarial en base a los resultados derivados de su actividad investigadora con programas y estructuras que potencien y

alienten la consecución de ese objetivo entre sus profesores y estudiantes. Estos objetivos afectan a todas las misiones de la universidad, desde la docente a la investigadora, y de esta a la de transferencia de conocimiento y tecnología; constituye, por ello, un elemento transversal del papel social de la universidad que debe desarrollar en estrecha interacción con otros agentes sociales.

Necesitamos, por tanto, disponer de *universidades emprendedoras*, entendiendo aplicable ese término a aquellas universidades que asumen la voluntad de disponer de políticas institucionales ligadas al emprendimiento y desean ser reconocidas así por la comunidad universitaria y por la sociedad en su conjunto.

La Unión Europea (UE) ha pretendido desde la década de los años noventa del siglo pasado promover políticas y actuaciones orientadas a reducir el *gap* emprendedor con respecto a EE.UU. formando parte de un objetivo global ligado a la denominada Estrategia de Lisboa. La consecución de este objetivo implicaba no solo a la Comisión Europea sino también a todos los Estados Miembros en actuaciones que se reforzaran mutuamente. No obstante, los objetivos de la Unión planteados en la Estrategia de Lisboa para 2010 no se han cumplido. El análisis comparado de la situación de la Unión Europea con otros países presenta unos mejores valores de los indicadores de innovación en Estados Unidos que en la UE; diferencial que esta debe reducir lo antes posible (IUS, 2012).

Parecía necesario profundizar aún más en reformas estructurales que rompieran con inercias del pasado. Este proceso, cuyas competencias recaen básicamente en los Estados miembros, debe adaptarse a las condiciones y características de cada uno de ellos aunque, en conjunto la Comisión Europea reconoce que *la capacidad de las universidades para integrar los resultados y las prácticas innovadoras en la oferta educativa, y para aprovechar el potencial de los productos y servicios comercializables, sigue siendo escasa* (COM, 2011a).

La posición de las universidades públicas europeas en su conjunto en el fomento del emprendimiento (con algunas excepciones puntuales, sobre todo procedentes del mundo anglosajón) en el año 2000 era débil; se partía de un planteamiento histórico en el que ni la formación para el emprendimiento ni la voluntad en la explotación de sus resultados de investigación eran consideradas parte de sus misiones esenciales en una sociedad avanzada. Contribuía a ello el alejamiento en su actividad habitual de las necesidades de los sectores empresariales y una visión orientada a considerar ese alejamiento como base de la independencia de actuación; elementos que han hecho ver con recelo cualquier actividad institucional generadora de empresas o la mera participación en las mismas de su profesorado o de la propia institución.

No obstante, la situación en la última década ha ido cambiando progresivamente. Entre otras actuaciones, la Unión Europea ha promovido la creación del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT) (1). El EIT es un órgano de la UE creado con la misión de incrementar el crecimiento sostenible y la competitividad reforzando la capacidad de innovación de la Unión. Para ello, integra la educación superior, la investigación y las necesidades de la empresa en áreas estratégicas de interés social mediante las denominadas *Comunidades de Innovación y Conocimiento* (KIC) (2) en las que el sector empresarial debe asumir un papel protagonista junto a las universidades.

En la agenda estratégica propuesta por el EIT (EIT, 2011) se critica, en relación con el rol de las universidades en el triángulo del conocimiento, el mantenimiento de una postura obsoleta que debe corregirse para que la formación se oriente a desarrollar un espíritu innovador en el estudiante. Citado explícitamente, el EIT expresaba: *La educación está en el núcleo de las preocupaciones empresariales. En otras partes del mundo se encuentran estudiantes con un sentimiento de urgencia en acabar su formación para hacer algo distinto en sus sociedades y crear valor para ellos mismos y para otros. En Europa, este espíritu rara vez se encuentra y los programas educativos de las universidades europeas apenas ayudan a los estudiantes universitarios a conseguirlo. Las universidades europeas se enfocan en la investigación como su principal tarea y la educación superior se ve principalmente como un proyecto individual*.

El reconocimiento de la necesidad de transformar la actuación de las universidades europeas en un contexto innovador proactivo no se ha concretado aún en actuaciones específicas. Como el documento estratégico del EIT también reconoce: *El triángulo del conocimiento ha sido presentado hasta ahora como un concepto teórico y un desiderata político sobre los cambios necesarios en Europa... Este modelo teórico debe transformarse en un modelo de acción, un modelo de trabajo diario para las personas implicadas*.

La *llamada a la acción* que se trasluce del párrafo anterior debe responderse proactiva y positivamente abordando un nuevo plan de acción reformista diseñado e impulsado desde las mismas

universidades, aunque orientado y cofinanciado por las AAPP de las que dependen si fuese necesario, que amplíe y reoriente el rol social jugado por estas y su futura evolución como parte del proceso de modernización aludido anteriormente.

Este empuje desde la UE se ha visto acompañado de múltiples actuaciones emprendidas desde las administraciones de los Estados miembros y también por las propias instituciones universitarias. En el momento actual es común encontrarse con programas de apoyo a la creación de empresas o con programas formativos orientados al emprendimiento en multitud de universidades ligado también a una voluntad institucional de incrementar la explotación de sus resultados de investigación.

2. Concepto de *spin-off* universitario

Las empresas *spin-offs* surgidas de las universidades (*spin-off* universitarios) son empresas basadas en conocimiento, generalmente tecnológico y por esto también denominadas *Nuevas empresas de Base Tecnológica* (NEBT), creadas en el seno de las universidades y que están impulsadas por investigadores, profesores, estudiantes u otros miembros vinculados al sistema universitario (CYD, 2011) (REdOTRI, 2010). Los *spin-off* universitarios contribuyen a la renovación del tejido productivo del país con actividades empresariales de alto valor añadido, además de transferir hacia el tejido empresarial personal altamente capacitado (muchas veces, alumnos de máster o doctorandos) y explotar el capital intelectual adquirido, frecuentemente procedente de las mismas universidades.

Esta amplia definición engloba muchos tipos de empresas diferentes. En algunos casos son empresas promovidas por las propias universidades y en otras surgen del interés de alumnos y profesores pero en las que las universidades no intervienen directamente salvo en proporcionar, si fuera necesario, el acceso a resultados o conocimiento protegido mediante los correspondientes acuerdos de licencia.

Conceptualmente, deben diferenciarse los *spin-offs* de las empresas *start-ups* que, aunque pueden surgir también en el contexto universitario no se basan en resultados derivados de la actividad investigadora. La frontera entre unas y estas es, sin embargo, débil y, en muchos casos, el *start-up* recoge un conocimiento tecnológico y una experiencia acumulada en la universidad aunque no esté ligada a un resultado concreto de un proyecto de investigación protegido mediante patente o registro *software*.

Algunas universidades consideran necesaria o conveniente la participación accionarial de la propia universidad en las empresas que se creen en su seno con el fin de beneficiarse de forma directa de los resultados económicos que se puedan generar y asegurar unos criterios de actuación y uso del conocimiento generado dentro de las estrategias definidas por la propia universidad. Se piensa también que este proceso puede ayudar en los primeros pasos de la empresa recientemente creada.

En muchos otros casos, sin embargo, se prefiere regular esta transferencia de conocimiento mediante convenios específicos con la empresa *spin-off* creada por los que se licencia el uso de conocimiento de la universidad previamente protegido y se establecen los cauces para la participación del profesorado o el acceso a determinadas infraestructuras disponibles en la universidad sin necesidad de entrar en el accionariado.

La experiencia demuestra que el éxito de los *spin-off* universitarios no solo depende de la tecnología y conocimiento implicado sino de la oportunidad del modelo de negocio elegido y la gestión empresarial realizada, lo que a su vez depende de la configuración y capacidades del equipo humano. Los perfiles de los promotores superan, por tanto, el ámbito de la formación tecnológica y la creación de un equipo promotor equilibrado abarcando todas las áreas necesarias es uno de los aspectos en el que las universidades pueden apoyar expresamente. La mayor parte de las universidades cuentan con unidades de apoyo a la creación de empresas (ya sean *spin-off* o *start-ups*), integradas o no en las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) o en fundaciones ligadas a la propia universidad.

El marco legislativo existente en España para que el personal académico participe en *spin-offs* ha sido modificado recientemente con posibilidad de disponer de una excedencia de hasta cinco años con reserva del puesto de trabajo. Asimismo, el profesorado de la universidad puede participar accionarialmente hasta un límite del 10% o superarlo si la universidad participa en la misma.

La participación accionarial de la universidad en entidades empresariales es una opción posible que debe ser aprobada por los órganos de gobierno (consejo de gobierno y consejo social). Esta participación puede ser minoritaria, caso habitual cuando se realiza conjuntamente con otras empresas ya constituidas, o mayoritaria, lo que suele ocurrir en entidades de carácter ins-

trumental promovidas por la propia universidad. Se trata en este caso de la creación de una empresa pública con un fin de apoyo a la propia misión de la universidad. En algunos casos, esta participación se realiza a través de las fundaciones de la universidad y no directamente por ella correspondiendo, por tanto, la decisión a su patronato y no formalmente a los órganos de gobierno de la universidad.

Las fórmulas jurídicas utilizadas para la constitución de una nueva sociedad con la participación accionarial de la universidad pueden ser diferentes: sociedades limitadas (el caso más habitual), sociedades anónimas o agrupaciones de interés económico (AIE). El análisis de las ventajas e inconvenientes de estas modalidades superan el ámbito de este artículo y no van a ser analizadas. Baste decir que las consecuencias fiscales o de recuperaciones de la inversión en caso de disolución son importantes a la hora de fijar esta participación.

3. Los *spin-offs* como herramienta de comercialización del conocimiento en las universidades

La universidad genera conocimiento y tecnología propia a través de los proyectos de investigación obtenidos en programas institucionales, regionales, nacionales o internacionales de I+D o de la actividad investigadora realizada a iniciativa propia por su personal docente e investigador dentro del tiempo de permanencia en la universidad. En estos casos, la decisión de explotación comercial posterior de los resultados cuando sea posible no está condicionada por las restricciones contenidas en los convenios firmados con una determinada empresa como sucede en la contratación directa con el sector empresarial en el marco del artículo 83 de la LOU (3). En el caso de tecnología propia, la explotación comercial puede realizarse a través de las licencias de patentes o registros *software* a terceras empresas o a empresas *spin-off* generadas por la propia universidad. En algunos casos, esta transferencia de conocimiento se complementa con la contratación de algunas personas que se han formado alrededor de esos mismos proyectos para asegurar la transferencia del conocimiento tácito.

Aunque en los últimos años las universidades españolas han incrementado significativamente el número de patentes registradas en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEMP) o extendiendo internacionalmente algunas de ellas, el porcentaje de las mismas en explotación sigue siendo bajo, como también lo son los ingresos resultantes de ello. Debe tenerse en cuenta que, en muchos casos, sería posible extender la comercialización a muchos otros resultados generados a través de proyectos de I+D+i sin necesidad de que medie un título de propiedad industrial o intelectual mediante contratos de licencias de saber-hacer a empresas que se responsabilicen de su explotación comercial.

En la situación actual, es común encontrar como un objetivo estratégico institucional de las universidades la explotación del conocimiento disponible para el que se poseen todos los derechos legales. Para que este objetivo tenga éxito, es necesario que se cumpla alguna de las siguientes condiciones:

1. Que las tecnologías generadas posean el nivel de madurez suficiente para que puedan ser transferidas a otra organización para su explotación directa. Rara vez se produce este caso en las universidades, siendo generalmente necesario un proceso largo y complejo de industrialización y adaptación al mercado de la tecnología generada.
2. Que exista un apoyo expreso al proceso de madurez de las tecnologías a la terminación del correspondiente proyecto de I+D desde la propia universidad. De forma natural, el grado de madurez tecnológica alcanzado en un proyecto de investigación no es suficiente para esta explotación, por lo que este enfoque requiere un esfuerzo adicional a su terminación para el que se necesitan tiempo y recursos aprovechando determinadas infraestructuras de las universidades o de entidades ligadas a las mismas, con un personal que no necesariamente es el que se encuentra en los grupos de investigación.
3. Que exista un convenio con una tercera entidad interesada en la tecnología por el que se le provea el apoyo para la absorción de esta, así como el conocimiento asociado a la misma durante un determinado periodo de tiempo. En cierta manera, se reconoce que no es la función de la universidad la generación de productos finales orientados a su comercialización directa sino que esta responsabilidad se delega en otra empresa con los medios adecuados.

Dentro del último de los enfoques presentados, uno de los sistemas más habituales para facilitar la comercialización de tecnología generada en las universidades es su cesión a nuevas empresas de base tecnológica (*spin-offs*) creadas o promovidas por la propia universidad. En la mayor parte de los casos, se consigue con ello no solo valorizar la tecnología generada (responsabilizada ahora de

su conversión en productos o servicios para el mercado) sino también fortalecer tecnológicamente a las empresas de base tecnológica recién constituidas. Los beneficios para la universidad se determinan en base a regalías obtenidas por la facturación de la empresa o por los beneficios generados por la misma.

Es posible también que una empresa *spin-off* asuma un papel de *intermediaria* para la comercialización de otras tecnologías de la universidad relacionadas aunque no directamente ligadas al trabajo realizado por el grupo de profesores o alumnos que han dado origen al *spin-off*. Con ello se consigue incrementar el proceso de comercialización de tecnologías utilizando los propios *spin-offs* como red de comercialización.

4. Situación y estructura legal en España de la creación de *spin-offs*

El contexto político de la evolución de las universidades en España y concretamente de su carácter emprendedor está fijada por la *Estrategia Universidad 2015* (ME, 2010) promovida por el Ministerio de Educación en 2010, que pretendía incrementar la contribución de las universidades al desarrollo económico y social. El Plan Director de Transferencia de Conocimiento y Tecnologías de la Estrategia Universidad 2015 indicaba los siguientes objetivos:

1. Nuevas iniciativas de valorización, de protección de la PI, de comercialización y de participación en procesos de innovación.

2. Una actuación decidida en la mejora de la competitividad de las empresas consolidadas.

3. Actuando como agente activo en la creación de un nuevo tejido empresarial mediante a creación de nuevas empresas de base tecnológica.

4. Promoción de las nuevas estructuras de transferencia como los parques científicos y tecnológicos, las incubadoras de empresas de base tecnológica, los centros de empresas.

5. Mejorar la relación entre los centros tecnológicos y las universidades.

6. Incorporar los avances en el desarrollo de espacios de innovación universitarios y la gestión de la PI a los ámbitos de los hospitales universitarios y los campus de la salud.

El marco legislativo español está fundamentalmente asociado a dos leyes: la Ley 14/2011, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (BOE, 2011) y la Ley 6/2001 de Universidades, y su modificación efectuada en 2010 (BOE, 2010). La primera de ellas dedica su Título III al impulso de la investigación científica y técnica, la innovación, la transferencia del conocimiento, la difusión y la cultura científica, tecnológica e innovadora. Dentro de las medidas propuestas se encuentran las de apoyo a la joven empresa innovadora (artículo 33, j). El artículo 35 insiste en esta línea estableciendo como objetivos: *Establecer mecanismos de transferencia de conocimientos, capacidades y tecnología, con especial interés en la creación y apoyo a empresas de base tecnológica*.

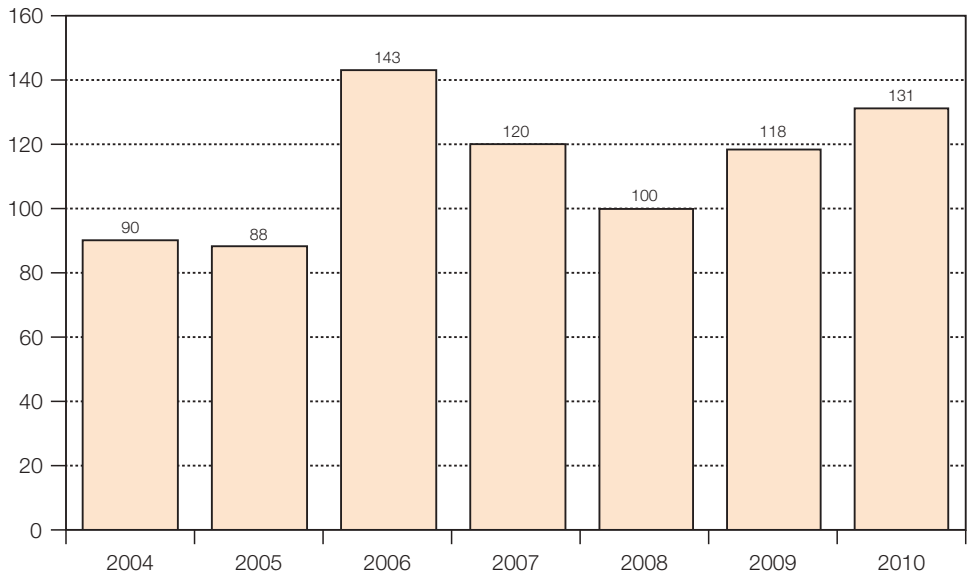
La modificación efectuada de la Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU) (ver BOE, 2010), concretamente en su artículo 41 g) establece: *La vinculación entre la investigación universitaria y el sistema productivo, como vía para articular la transferencia de los conocimientos generados y la presencia de la universidad en el proceso de innovación del sistema productivo y de las empresas, prestando especial atención a la vinculación con el sistema productivo de su entorno. Dicha vinculación podrá, en su caso, llevarse a cabo a través de la creación de empresas de base tecnológica a partir de la actividad universitaria, en cuyas actividades podrá participar el personal docente e investigador de las universidades conforme al régimen previsto en el artículo 83.*

Aún es pronto para analizar el efecto de la Ley 14/2011, aunque la cifra de *spin-off* universitarios hasta el momento sigue siendo reducida y pone de manifiesto que no basta con la existencia de una ley por adecuada que esta sea, sino que deben desarrollarse por parte de las universidades las condiciones administrativas que regulen aspectos como la excedencia del profesorado que quiera trasladarse a un *spin-off* o la cesión de tecnología a la misma y, sobre todo, un cambio de mentalidad relativa a la forma en la que se considera el apoyo a estas actividades.

Aunque las cifras de creación de *spin-offs* indican resultados moderados, sí se está produciendo un cambio de mentalidad en muchas universidades alentado por una clara evolución positiva en respuesta al interés manifestado por las AAPP. La encuesta realizada por la red de Oficinas de Transferencia de Tecnología de las universidades (RedOTRI, 2011) indica (véase gráfico 1) que en el año 2009 se crearon por 35 universidades 118 *spin-offs* y en el 2010, 131.

Con datos de la misma encuesta citada, el número total de *spin-offs* universitarios que perviven a fecha de 31 de diciembre de 2010 era de 536, lo que supone que casi un 89% de las creadas en el último lustro perviven. Este indicador manifiesta un grado de supervivencia muy superior al de empresas que no tienen base tecnológica. Esto

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DE LA CREACIÓN DE *SPIN-OFF*
En número de *spin-off*



Fuente: Encuestas RedOTRI 2004-2009 y Encuesta I+TC 2010.

no implica que se haya producido un crecimiento sustancial de las mismas. Hoy día, las universidades, incluso las más proclives al proceso de emprendimiento, consideran cumplida su misión con la creación y, en todo caso, con su supervivencia. Contrasta con otros tipos de indicadores como los fondos obtenidos en rondas de financiación, el incremento en el número de empleados, facturación, etc., que están ligados a factores de crecimiento.

Desde una perspectiva más específica de formación hacia la innovación, existe un consenso generalizado en la Unión Europea sobre la necesidad de formar titulados *emprendedores* (una perspectiva focalizada del concepto más amplio del titulado universitario como agente innovador al que se ha hecho referencia anteriormente) y, por extensión, de disponer de *universidades emprendedoras* que favorezcan una mejora de la competitividad de la sociedad europea.

La consecuencia de esta tendencia es la introducción de un objetivo formativo complementario al habitual que debería impregnar todas las actividades de una universidad moderna: crear una mentalidad de orientación al mercado, al usuario, y de actitud favorable al emprendimiento en los futuros titulados universitarios en áreas científicas o tecnológicas; hoy centrados posiblemente más en el desarrollo de tecnología. No se desea expresar con ello que la formación tecnológica deba reducirse; por el contrario, debe reforzarse, pero ampliando el ámbito formativo hacia un ecosistema tecnológico innovador en el que el desarrollo y uso de la tecnología adquiere todo su valor.

5. Programas de apoyo institucional a la creación de empresas

5.1. Ejemplos en la UE

No es posible desarrollar en estas páginas un análisis global y detallado de la situación en la UE pero sí presentar algún caso que demuestre el cambio de actitud producido y los enfoques que se están implementando. Para ello, se ha seleccionado la Universidad Técnica de Múnich (TUM) y la Universidad de Oxford, caracterizadas ambas por un fuerte impulso institucional al emprendimiento y la creación de empresas. Estos modelos se compararán posteriormente con el caso de la UPM (4).

5.1.1. *Universidad Técnica de Múnich (TUM)*

La TUM se considera a sí misma como una universidad emprendedora, inspirando y potenciando a sus estudiantes, investigadores y alumnos para pensar y actuar como *emprendedores*. El lema de *universidad emprendedora* ha sido adoptado como mensaje global de la TUM. La universidad apoya de forma sistemática la creación de empresas de base tecnológica y el fomento del espíritu emprendedor en todas las áreas de la universidad (no únicamente las más tecnológicas) como un objetivo transversal en la formación de sus titulados. El objetivo es traducir las ideas de sus mejores investigadores en valor para la sociedad a través de empresas de alta tecnología que sean competitivas en el mercado internacional.

Desde 1990, la TUM ha sido el trampolín de alrededor de 380 empresas que emplean a unas 11.000 personas. En este sentido, la TUM es una de las universidades alemanas más activas en la generación de patentes. A partir de sus éxitos en este terreno, ha iniciado un sistema (*scouting*) para identificar innovaciones comercializables identificadas por sus investigadores. El objetivo perseguido es el de inspirar a los investigadores que hasta el momento no habían considerado la posibilidad de crear su propia empresa. A partir de ello, les guía a través del proceso de creación, dándoles la libertad necesaria para que tengan éxito.

Además de las medidas para la promoción de nuevas empresas, el Centro para Innovación y Creación de Empresas de la TUM (UnternehmerTUM) ha creado un fondo de capital riesgo para apoyar a estos emprendedores (5).

5.1.2. *Universidad de Oxford*

Una de las universidades europeas con mayor reputación en su capacidad de innovación y generación de empresas es la Universidad de Oxford. Oxford ha sido pionera en crear estructuras específicas para apoyar la transferencia de tecnología. Concretamente, Isis Innovation, es la compañía creada por la universidad para la transferencia de la tecnología propiedad de la universidad y apoya a la formación de grupos de emprendedores que desean crear una nueva empresa.

Desde 1997, Isis Innovation ha sido responsable de crear nuevas empresas *spin-offs* basadas en la investigación generada y propiedad de la Universidad de Oxford. Por término medio, ha sido capaz de generar como media una nueva empresa cada dos meses. Desde el año 2000 estas empresas han sido capaces de obtener más de 266 millones de libras de inversión externa, y cinco de ellas cotizan en el mercado bursátil de Londres. La creación de estas empresas ha permitido canalizar millones de libras hacia la investigación en la universidad, siendo capaz de crear muchos puestos de trabajo en la región.

OSEM (Oxford Spin-out Equity Management) gestiona las acciones de la Universidad en las empresas generadas por Isis. Actualmente, Oxford participa en 54 empresas con un valor de alrededor de 35 millones de libras (datos de enero de 2012). OSEM tiene tres funciones principales: Estratégico: identificación de oportunidades para optimizar el retorno de la inversión de la universidad y proporcionar asistencia profesional a empresas. Táctico: apoyo a empresas en temas tales como financiación o acceso a otras redes de apoyo. Procedimental: documentación relativa a participaciones, levantamiento de fondos y salidas del accionariado mediante venta parcial o total de acciones.

Para cumplir su papel, OSEM se basa en su propia experiencia, sus redes de contactos en el mundo financiero, comercial y científico y su propio fondo de inversión que gestiona en nombre la Universidad de Oxford.

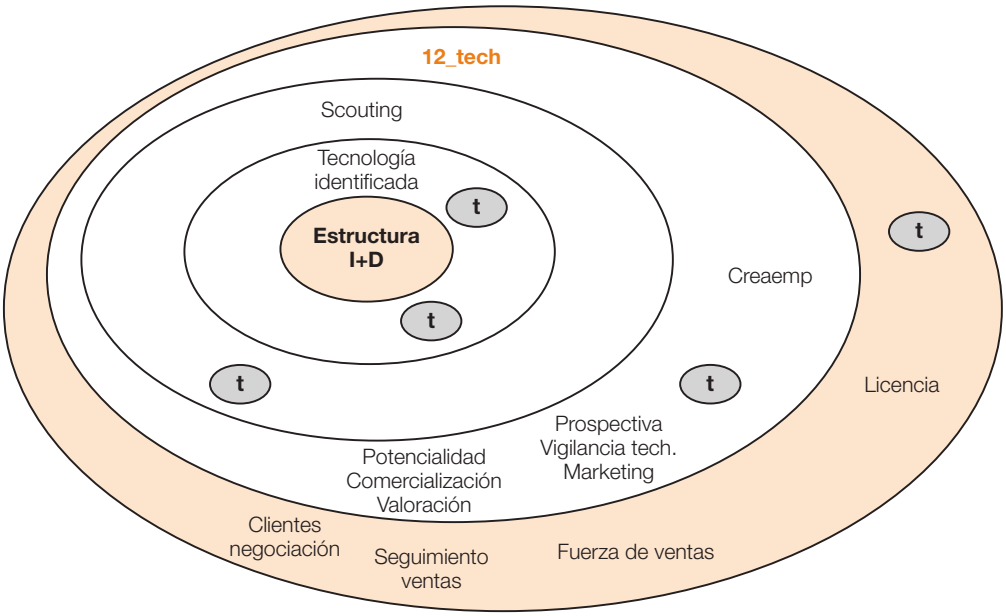
En el año 2000, Isis Innovation estableció una red de inversores (*business angels*) con el fin de proporcionar información a individuos y empresas interesadas en invertir en *spin-offs* de la Universidad de Oxford.

5.2. *El caso de la Universidad Politécnica de Madrid*

En el contexto español, la universidad con un número mayor de empresas de base tecnológica creadas (RedOtri, 2011) es la Universidad Politécnica de Madrid. Ella es también en los últimos años la universidad española con más patentes presentadas en la OEPM (superior en media a 60 en los últimos tres años). No obstante, el número de patentes en explotación es alrededor del 12% por lo que la comercialización de resultados sigue siendo un objetivo institucional en el que es necesario mejorar. El gráfico 2 representa esquemáticamente un modelo utilizado en la UPM desde 2011 con el objetivo de facilitar la identificación de tecnologías y su transferencia en base a licencias de la misma.

El objetivo perseguido es identificar tecnologías potencialmente comercializables desde las estructuras de I+D (grupos de investigación, centros de I+D+i e institutos de investigación) y comenzar un proceso de análisis en diferentes etapas hasta llegar a su comercialización. El proceso se comple-

GRÁFICO 1
MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE TECNOLOGÍA



Fuente: UPM.

ta con análisis de prospectiva y vigilancia tecnológica. De forma experimental se ha iniciado en 2012 un programa de formación para profesores y postgraduados de la UPM en *comercialización de tecnologías*. El objetivo perseguido es el de crear una conciencia colectiva de este objetivo y elaborar determinadas herramientas.

Aprovechando la adaptación de la oferta formativa al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), los nuevos planes de estudio no solo incorporan materias o créditos europeos (ECTS) ligados a la obtención de competencias personales en ámbitos relacionados con el emprendimiento, sino que también han promovido la existencia de *nuevas estructuras institucionales* que lo apoyan y desarrollan incorporando al estudiante en actividades de innovación. En definitiva, el plan de estudios no es más que un marco instrumental para lograr un objetivo: la formación integral de un titulado universitario que le capacite para abordar su desarrollo profesional en el marco esbozado anteriormente.

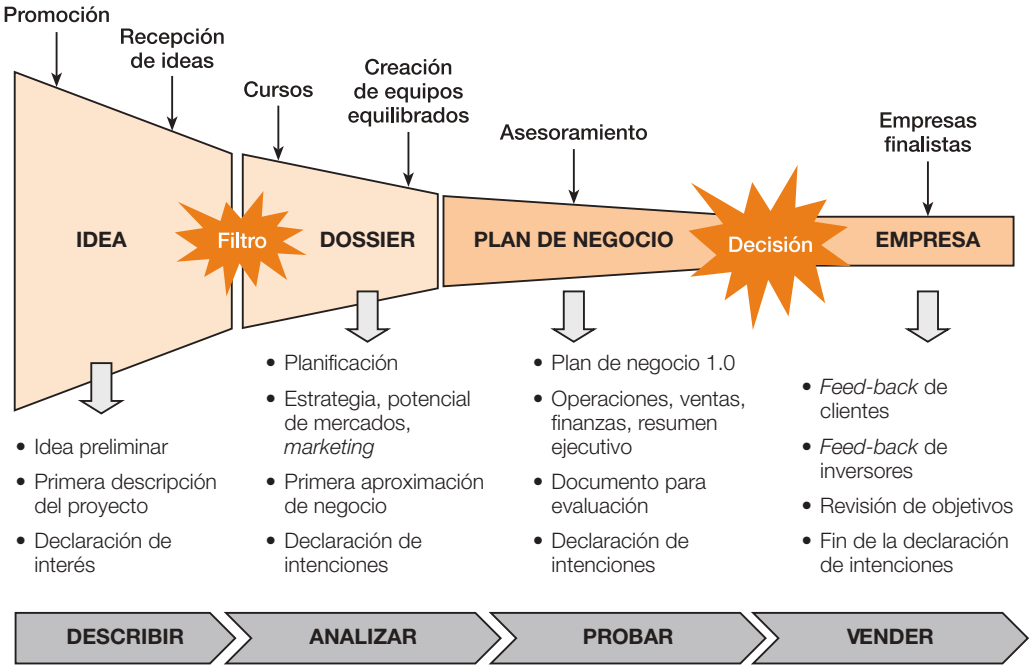
La UPM posee un programa propio de apoyo a la *creación de nuevas empresas de base tecnológica: Programa Actúa-UPM.* El gráfico 3 indica las fases principales del mismo que se repiten anualmente.

Desde la recepción de *ideas de negocio*, presentadas por equipos de alumnos y profesores, auténtico caldo de cultivo para la emergencia de un espíritu emprendedor en la UPM del que esta se siente orgullosa, a la formulación de un plan de negocio, se desarrollan diversas actuaciones de apoyo y formativas que culminan en algunos casos con la creación de la empresa. Los premios a las mejores ideas de negocio o a los mejores planes de negocio visualizan públicamente el esfuerzo de los equipos y permite ponerlos en contacto con inversores e impresas potencialmente interesadas.

El apoyo institucional a todas estas fases constituye una prioridad de la universidad para la que cuenta con el apoyo de diversas empresas patrocinadoras y la participación de un número elevado de profesores. Este apoyo se combina con la formación especializada e individualizada a grupos de promotores seleccionados por las expectativas de su idea (el año 2011 a 80 grupos) con apoyo del Servicio Regional de Empleo de la Comunidad de Madrid y diversas empresas patrocinadoras.

Finalmente, es importante señalar que la UPM participa minoritariamente en el accionariado de una entidad gestora de capital riesgo, Axón Capi-

GRÁFICO 3
FASES DEL PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS *ACTÚAUPM*



tal (http://www.axon-capital.com) aunque no en sus fondos. A través de esta participación se obtiene una visión directa de las necesidades y condiciones para la inversión de capital riesgo en nuevas empresas de base tecnológica. Axón ha invertido hasta el momento en cinco empresas de base tecnológica con el primero de sus fondos y otra con el segundo de los mismos. Asimismo, la UPM es miembro de la Red EMPRENDIA.

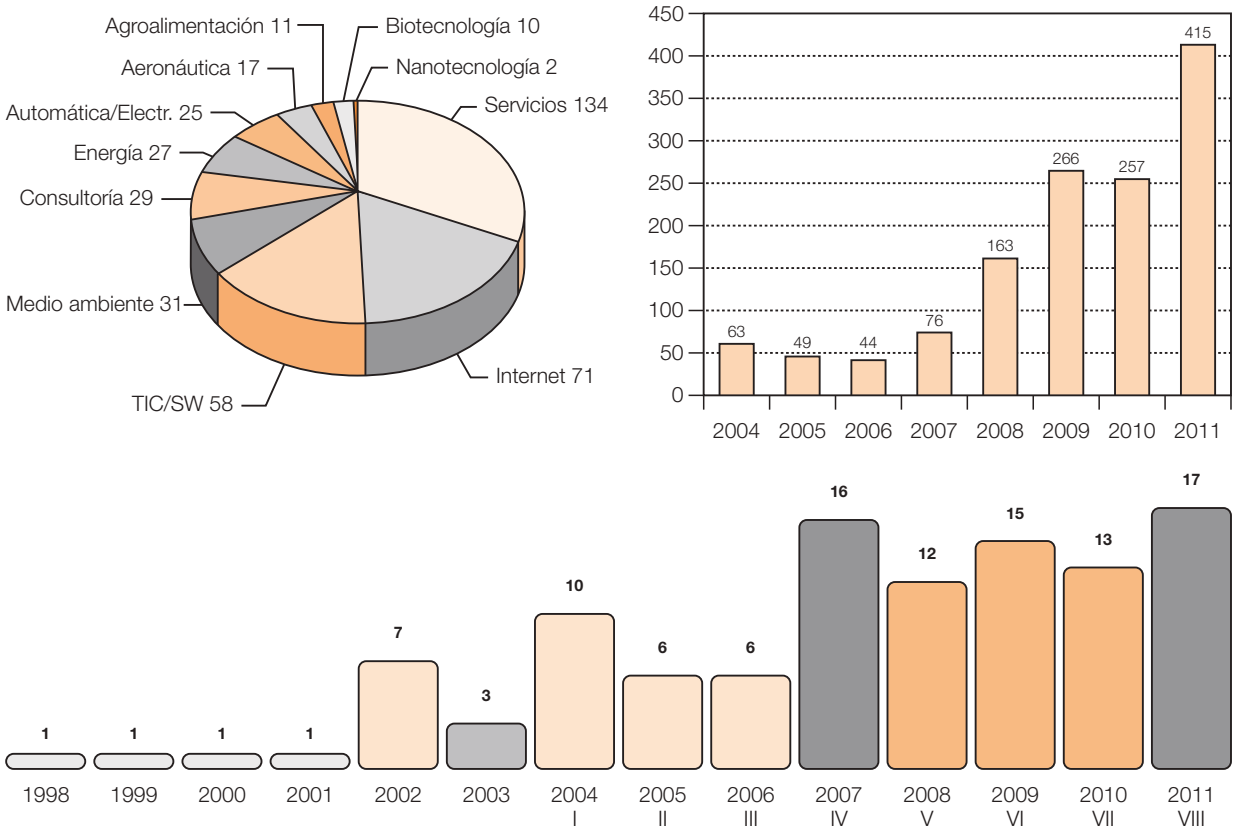
Como valoración global de la política de creación de empresas, los resultados obtenidos por la UPM en los dos últimos años como se refleja en el gráfico 4 son muy positivos. Tanto en el crecimiento del número de ideas de negocio (se potencian aquellas ideas de carácter tecnológico) que en la edición de 2011 han superado las 400 ideas recibidas correspondientes a diversas áreas temáticas como en el de empresas de base tecnológica creadas llegándose a 17 en 2011. La cifra total de empresas creadas con apoyo del Programa de Creación de Empresas desde 2004 es de 107. Desde 2007 se han captado fondos de inversores por valor de 19 millones de euros. En resumen, las cifras indicadas reflejan un cambio de mentalidad hacia una universidad emprendedora. Más relevante aún es conocer que el 85% de estas empresas sobreviven actualmente al cabo de tres años desde su creación pesar de la crisis económica.

Desde una perspectiva histórica, la UPM ha generado empresas que han llegado a constituirse en referentes en sus respectivos dominios. Destaquemos, por ejemplo, GMV (Grupo de Mecánica de Vuelo), en el sector espacial, con más de 1.000 empleados, e Isofotón en el de energía solar fotovoltaica, también con más de 1.000 empleados.

Otro instrumento habitual es el derivado de la presencia de *spin-offs* en incubadoras de empresas. Generalmente, el uso de espacio en las incubadoras está limitado temporalmente a tres o cuatro años (dependiendo, entre otros factores, de la relación entre la empresa incubada y la universidad gestora de la incubadora). A partir de ese momento, los *spin-offs* deben buscar otra ubicación fuera de la incubadora.

La UPM utiliza este modelo de forma flexible en aquellos casos en los que la UPM forme parte del accionariado de la empresa ubicada o cuando medie un acuerdo de transferencia de tecnología en la que la empresa se responsabilice de la comercialización de productos o tecnología generada en grupos de investigación de la propia

GRÁFICO 4
RESULTADOS DEL PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS



Fuente: Creación de empresas UPM, 2011.

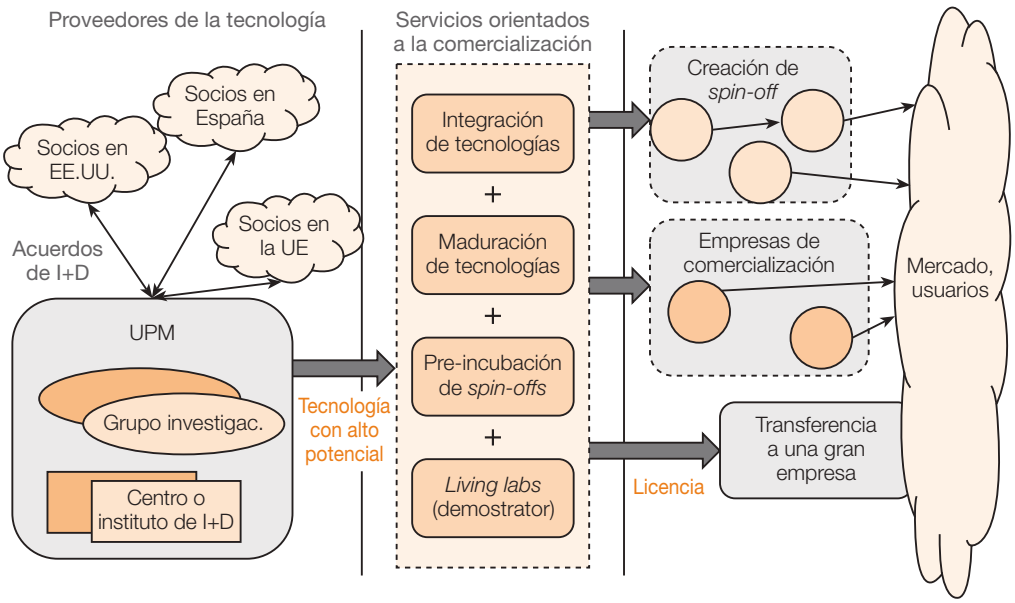
UPM de una manera continuada. Con ello se desea establecer un vínculo de la ubicación de un *spin-off* con el proceso de innovación y explotación de resultados posterior.

Debe destacarse que la UPM posee en funcionamiento dos incubadoras de empresas (en el Campus de Montegancedo y en el Campus Sur). No obstante, la UPM no tiene como objetivo estratégico la mera creación y posterior gestión de incubadoras de empresas ni la ubicación en las mismas de las nuevas empresas generadas en su seno, sino la creación y fortalecimiento de empresas de base tecnológica generadas a partir de la actividad de I+D+i de la UPM, independientemente del lugar en el que se ubiquen. La experiencia indica que no es necesario forzar la ubicación de los *spin-offs* creados en locales específicos de la UPM sino en impulsar que estos se desarrollen y fomentar que se ubiquen en aquellos lugares más adaptados a su actividad y red de contactos.

La política institucional seguida por la UPM en su relación con las nuevas empresas de base tecnológica creadas en su seno es la de no formar parte de su accionariado. Se desea con ello mantener el apoyo a estas empresas desde fuera de las mismas en una estricta estructura de capital privado. Se desea también evitar conflictos de intereses en los consejos de administración con los promotores de las mismas y tener que tejer una compleja red burocrática de control. La consecuencia limitativa derivada de esta actitud es el límite del 10% en la participación accionarial por parte del PDI de la UPM lo que, a su vez, puede teóricamente limitar su interés. La experiencia acumulada señala, sin embargo, que en la práctica no es un elemento disuasorio y hace que el emprendedor se concentre en su proyecto de empresa y así es percibido positivamente por los potenciales inversores.

Ello no impide a la UPM crear o participar en entidades empresariales con implicación de otras

GRÁFICO 5
MODELO DE APOYO A LA CREACIÓN DE VALOR TECNOLÓGICO



entidades consolidadas a través de la Fundación General de la UPM si los objetivos son acordes con los de la explotación del conocimiento generado en la UPM. En estos momentos, la UPM forma parte de Axón Capital con un conjunto de inversores, CENTESIL con Isofotón, Técnicas Reunidas, DC Wafers y la Universidad Complutense de Madrid, AIDIT (en este caso con la UPC), o en dos AEIE (Agrupación Empresarial de Interés Económico), CRIDA en el caso de Tráfico Aéreo (con AENA) y en Seguridad de la Automoción (con IMADE).

El interés institucional ha llevado a un conjunto de acciones formativas para elevar la conciencia y las habilidades empresariales de los alumnos y la plantilla de PDI. Como ejemplo, se imparten asignaturas ligadas a la transferencia de conocimiento (propiedad intelectual, creación de empresas…) en algunas escuelas y facultades, y es intención de la UPM que los programas de doctorado la incluyan como materia para la formación de los doctorandos.

El programa de creación de empresas contribuye también a la explotación de resultados dado que muchas de las nuevas empresas creadas utilizan los conocimientos adquiridos previamente por la UPM (saber-hacer) y, en niveles crecientes, acceden al conocimiento protegido mediante patentes o registros *software* que es cedido por la UPM mediante convenios de explotación a estas empresas para su utilización comercial a cambio de participar en los beneficios que potencialmente se generen. Los mecanismos acordados de cobro de regalías con las empresas *spin-off* que utilizan conocimiento protegido por la UPM han ido transformándose desde aquellos basados en un porcentaje de beneficios (cuando la empresa los obtiene, lo que puede ser difícil por diversas causas) a otros en los que las cantidades se basan en la facturación anual.

Creemos necesario, sin embargo, que la creación de nuevas empresas de base tecnológica no se considere un elemento aislado. El gráfico 5 representa esquemáticamente la visión de la UPM en la que un conjunto de *servicios orientados a la comercialización de tecnologías* incidirán en la creación de *spin-offs* y con otras empresas.

Durante el año 2012 la UPM pondrá en marcha en su Campus de Excelencia Internacional de Montegancedo el Centro de Apoyo a la Innovación Tecnológica (CAIT), cuyo objetivo será, precisamente, implementar el modelo desarrollado.

6. Conclusiones

La confluencia de varios factores en el contexto universitario está provocando un cambio acelerado de la percepción de la importancia del emprendimiento y la creación de empresas de base tecnológica. El efecto derivado de la actual crisis económica en el que los emprendedores buscan su *auto-empleo* y el de una sociedad que intenta reposicionar a su sistema universitario como un elemento dinamizador de la innovación se alimentan mutuamente. La presión para una mejora de la explotación de resultados de la actividad investigadora, ya sea por la vía de los acuerdos directos con el sector empresarial o a través de la generación de nuevas empresas, está siendo aceptado institucionalmente en un contexto que supera el ámbito nacional.

Las diferentes modificaciones legislativas que han aparecido en los últimos años han mejorado sustancialmente la posibilidad que el personal docente universitario pueda participar en *spin-offs* mediante la obtención de una excedencia de hasta cinco años con reserva del puesto de trabajo para poder participar en empresas de base tecnológica creadas como resultados de los proyectos de investigación universitarios.

Las universidades han ensayado múltiples modelos de apoyo a la creación de *spin-offs* con mayor o menor implicación institucional en el proceso de creación y en las empresas creadas. En todo caso, es necesario adaptarlos a las características de cada universidad y al ámbito temático de actividad. En el caso español, se ha producido un cambio sustancial en la última década y prácticamente todas las universidades públicas poseen programas propios.

El caso de la UPM es representativo de esta nueva forma de entender el papel institucional de la universidad en el emprendimiento y la creación de empresas. Sus cifras indican que este proceso puede acelerarse significativamente con la puesta en marcha de programas específicos aunque aún queda mucho por hacer para poder comercializar eficientemente los resultados generados en su actividad de I+D.□

NOTAS

(1) El EIT ha sido creado por el Consejo de la Unión, a instancias de la Comisión Europea, como un elemento dinamizador del papel de la universidad europea hacia la innovación mediante un rol más activo en el emprendimiento considerado una de las debilidades importantes del sistema universitario europeo.

(2) Las tres primeras KIC aprobadas son en las áreas de cambio climático, tecnologías de la información y energía. El objetivo es incrementar ese número a partir de 2014 (con una segunda fase en 2018) como parte de la propuesta de Horizonte 2020 publicada por la Comisión Europea en diciembre de 2011.

(3) En la mayor parte de los convenios artículo 83 es la empresa contratante la que directamente recibe ese conocimiento y obtiene los derechos de propiedad industrial, patentando directamente la empresa si fuera el caso. En algunos casos, se acuerda una copropiedad entre la universidad y la empresa pero generalmente se ceden los derechos de explotación a la empresa.

*(4) Las tres universidades citadas junto al Politécnico de Torino y ParisTech cooperan en el proyecto ULAB (**University Lab**) financiado por la Comisión Europea en el VII PM de I+D de la UE para analizar las estrategias institucionales de apoyo a la I+D+i en universidades tecnológicas (ULab, 2010).*

(5) UnternehmerTUM invierte en start-ups de alta tecnología e las áreas de tecnologías de la información y las comunicaciones, ingeniería médica y tecnologías limpias. El compromiso es construir empresas con alto potencial de crecimiento en mercados globales. El fondo UnternehmerTUM proporciona capital semilla y apoya con experiencia en mercado y una red activa de socios empresariales que incluye expertos industriales e inversores de capital riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

BOE, 2011: Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Boletín Oficial del Estado núm. 131. Jueves 2 de junio de 2011. Págs. 54387-54455.

BOE, 2007: Ley Orgánica 4/2007 por la que se modifica la Ley 6/2001 de 21 de diciembre de Universidades. BOE 13-4-2007.

COM, 2011a: Comisión Europea. Innovation Trendchart. Febrero 2011

COM, 2011b: Apoyar el crecimiento y el empleo. Una agenda para la modernización de los sistemas de educación superior en Europa. Comunicación de la Comisión Europea. COM(2011) 567 Final. 20 septiembre 2011.

CYD, 2010: Informe Fundación CYD 2010. La contribución de las universidades españolas al desarrollo. Fundación CYD. B-22174. 2011

EIT, 2011: EIT's Strategic Innovation Agenda (SIA). Investing in Innovation Beyond 2014. EIT. 2011.

Lorenz, 2011: Edward Lorenz. Do labour markets and educational and training systems matter for innovation outcomes? A multi-level analysis for the EU-27. Science and Public policy 48(9), Noviembre 2011. Págs. 691-702.

RedOtri, 2011: Informe RedOtri 2011.

Ortíny cols., 2008: Ortin, Salas, Trujillo, Vendrell: El spin-off universitario en España como modelo de creación de empresas intensivas en tecnología. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

IUS, 2012: Innovation Union Scoreboard 2011. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation. Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT). 7 February 2012.

ME, 2010: Estrategia Universidad 2015. Resumen. Ministerio de Educación. http://www.educacion.gob.es/dctm/universidad2015/documentos/estrategiauniversidad2015.pdf?documentId=0901e72b80049f2b.

ULAB, 2011: Proyecto ULAB. Newsletter 2011.

UnternehmerTUM Fund. www.unternehmertum.de/vc

UPM, 2008: ActúaUPM. Vicerrectorado de Investigación.

RESUMEN

El fomento de la innovación y el emprendimiento es uno de los factores necesarios para que una sociedad moderna incremente su competitividad en un contexto global. El análisis comparado de la situación de la Unión Europea (UE) con otros países presenta unos mejores valores de los indicadores de innovación en Estados Unidos que en la UE; diferencial que esta debe reducir lo antes posible. La consecución de este objetivo debe conllevar el impulso de la acción de las administraciones públicas, universidades y agentes sociales en sus respectivos ámbitos competenciales. Desde la inclusión de la formación hacia el emprendimiento en programas universitarios a un cambio legislativo que favorezca la creación y su consolidación con personal con experiencia, han sido numerosas las medidas adoptadas desde el comienzo de la década.

La creación de nuevas empresas de base tecnológica como resultado de la actividad de I+D de las universidades constituye uno de los elementos característicos de una universidad emprendedora. En España, esta situación ha ido mejorando paulatinamente, siendo común encontrar programas de promoción y apoyo específicos. En el caso de la UPM, la creación de unas 15 empresas anuales (y más de un centenar en los últimos ocho años), con tasas de supervivencia superiores al 85%, indican un cambio de mentalidad colectiva que refuerza el papel social de la propia universidad.

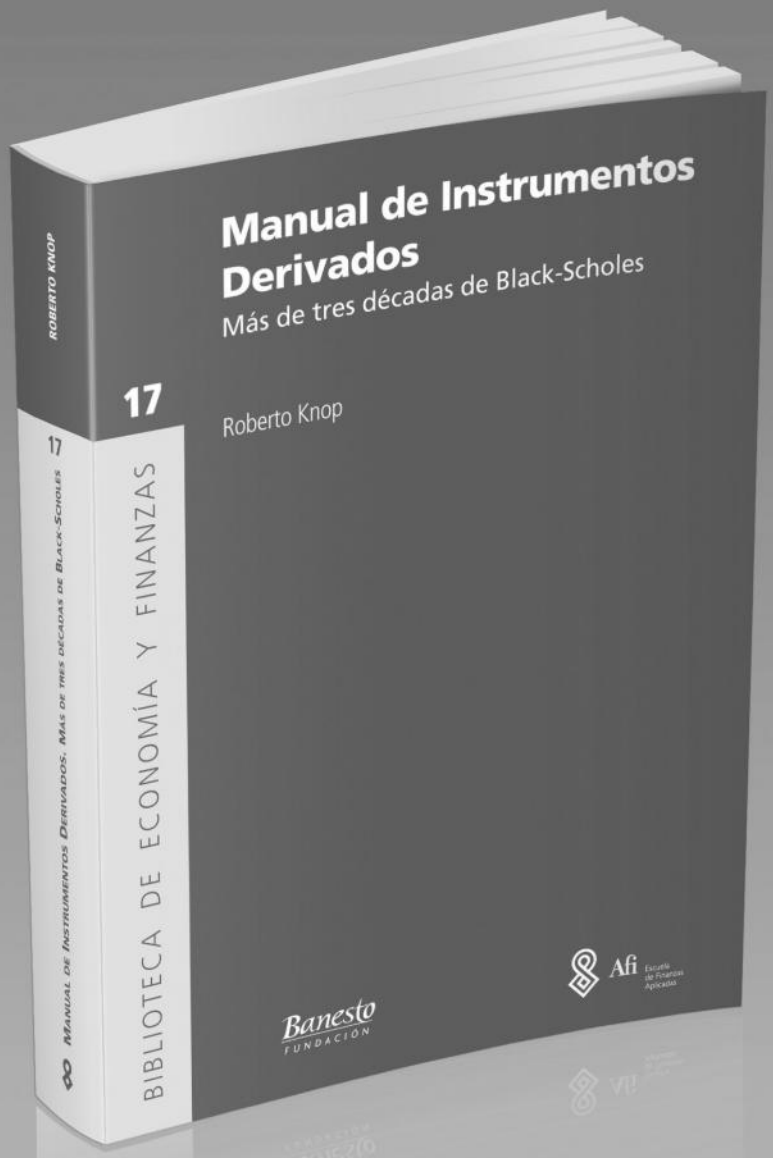
PALABRAS CLAVE

Universidades, Emprendimiento, Propiedad industrial, Empresa de base tecnológica, Spin-off, Capital riesgo, Incubadoras de empresas.

Manual de Instrumentos Derivados

Más de tres décadas de Black-Scholes

El autor, Roberto Knop, emplea en este manual un enfoque práctico, aportando ejemplos y análisis que permiten al lector conocer de una manera didáctica el complejo funcionamiento de los principales derivados



El Mundo
(suplemento económico "Mercados")

"En el libro se analizan las profundas transformaciones de las que están siendo objeto los derivados durante estos días convulsos".

El País
(suplemento económico "Negocios")

"Para moverse en los mercados. Análisis riguroso y práctico de los instrumentos financieros".

ABC
(suplemento económico "Empresa")

"Ofrece un enfoque práctico con las novedades que se han producido en los mercados de instrumentos derivados".

Negocio

"Una lección de control de los derivados".

DISTRIBUIDO POR: Thomson-Aranzadi / Logista
A la venta en las principales librerías

AUTOR: Roberto Knop
EDITOR: Afi Ediciones Empresa Global
COLECCIÓN: Biblioteca de Economía y Finanzas
PÁGINAS: 408
ISBN: 978-84-89378-62-9
PRECIO: 30 euros (4% IVA incluido)

Afi

Banesto FUNDACIÓN

Afi Ediciones Empresa Global • C/ Españoleto, 19. 28010 Madrid | Tel. 91 520 01 66 | Fax. 91 520 01 49 • www.eeg.afi.es | e-mail: ediciones@afi.es

Los viveros de empresas

Francisco José Blanco
Presidente de la Asociación de Viveros e Incubadoras de Empresas.
Profesor titular de Economía Aplicada, URJC

1. Qué es un vivero de empresas

Los viveros de empresas son programas destinados a favorecer la puesta en marcha y el desarrollo de las empresas que están comenzando su actividad. Estos organismos ponen a disposición de los emprendedores los conocimientos y medios necesarios para realizar el asesoramiento, formación y el funcionamiento del negocio en la fase inicial de su desarrollo.

La National Business Incubation Association (NBIA) de los Estados Unidos ha identificado tres características que debe poseer un vivero de empresas: proporcionar asistencia comercial a los emprendedores y sus ideas en su fase inicial; contar con personal de asesoramiento; las empresas pueden permanecer en el vivero durante dos o tres años.

El concepto de vivero de empresas ha recibido diferentes definiciones. Los principales organismos públicos y las principales asociaciones de viveros han contribuido a la determinación del concepto:

National Business Incubation Association (NBIA, 2002) define una incubadora de empresas como una herramienta de desarrollo económico diseñada para acelerar el crecimiento y el éxito de las compañías emprendedoras a través de un arsenal de recursos y servicios de ayuda a la empresa. Su objetivo principal es que las empresas dejen el programa y sean independientes y financieramente rentables.

Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas (DG XVI) describió a los viveros como organismos de interlocutores públicos y privados, que ponen en marcha y ofrecen, en una zona que presenta un potencial empresarial suficiente, un sistema completo integrado de actividades y servicios de excelencia para la pequeña y mediana empresa con el objetivo de crear y desarrollar actividades innovadoras independientes.

UK Business Incubation (2000) califica una incubadora de empresas como un proceso dinámico del desarrollo del negocio. Es un término que cubre una amplia variedad de procesos que ayudan a reducir el porcentaje de problemas de las compañías en sus primeros años y acelera el crecimiento de las mismas para generar impactos sustanciales de empleo y ventas. Contiene como principal característica facilitar la agrupación de pequeñas unidades de trabajo, a las que proporciona un ambiente instructivo y de apoyo a los empresarios en el *start-up* durante sus primeros años. Las incubadoras proporcionan tres elementos principales para el desarrollo de negocios exitosos: un ambien-

CUADRO 1
MISIÓN DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS

Apoyar las nuevas empresas a través de la oferta de instalaciones y consultoría especializada.
Fortalecer la capacidad emprendedora creando un ambiente adecuado para el desarrollo.
Fomentar la consolidación de nuevas empresas minimizando los costes al inicio de su actividad.
Aumentar la tasa de supervivencia de las empresas durante sus primeros años de vida.
Contribuir a la generación de empleo, tanto de naturaleza asalariada como a través del autoempleo.

Fuente: Elaboración propia.

te emprendedor y de aprendizaje; fácil acceso a los mentores e inversionistas y, por último, visibilidad y posicionamiento en el mercado.

COTEC (1993, 1998) determina los viveros como aquellos organismos que potencian la creación de empresas innovadoras, extendiendo sus servicios al asesoramiento y a la formación de emprendedores (cuadro 1).

Un vivero de empresa es un organismo que favorece la madurez de las iniciativas empresariales de cierta zona poniendo a su disposición una infraestructura y una serie de servicios importantes para crear un contexto que aumente las probabilidades de éxito del negocio y la supervivencia del mismo.

2. Clasificación de los viveros de empresas

Hasta finales del siglo XX, los viveros de empresas se ordenaban teniendo en cuenta el tipo de actividad que generaban o promovían: tradicional, tecnológica o mixta. Actualmente, este criterio ha sido ampliado. Junto a la división clásica, se pueden establecer diferencias en función de los objetivos o según quién tenga el papel de promotor (público o privado) de los centros.

Según las fuentes de financiación, se puede clasificar los viveros de empresas como públicos, corporativos y publico-privados (o mixtos) (cuadro 2).

Según la temática o el sector al que se dirijan se puede hablar de viveros generales, industriales, tecnológicos, microempresa, servicios y virtuales (cuadro 3).

A las tradicionales clasificaciones de viveros se añade el criterio de su estructura operativa. Según este criterio, los viveros de empresa pueden ser clasificados como tutores o mentores, participativos y libres (cuadro 4).

3. Evolución histórica de los viveros de empresas

El primer vivero de empresa del que se tiene constancia es el de Batavia, Nueva York (EE.UU.). Fundado por el alcalde Frank Mancuso en los años cincuenta del siglo XX, su función principal consistía en dar cobijo a nuevas empresas en un entorno debilitado. Tras la crisis de los setenta las incubadoras de empresas comenzaron a convertirse en importantes herramientas de política industrial ya que durante estos años su objetivo primordial era fomentar el desarrollo económico de aquellas regiones afectadas por procesos de reconversión industrial. Basándose en esta idea, en la década de los ochenta del siglo pasado, la Small Business Administration de los Estados Unidos creaba un programa de promoción de incubadoras.

En 1985 en Estados Unidos se creó la National Business Incubation Association (NBIA), la organización privada más grande de incubación de

CUADRO 2
CLASIFICACIÓN DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS SEGÚN FUENTES DE FINANCIACIÓN

Públicos	Corporativos	Público-privados
Pertenecen a las administraciones públicas o entidades mediadoras que reciben fondos directamente para la gestión del centro. Ofrecen equipamientos físicos, información y asesoramiento a emprendedores. Se caracterizan principalmente por la gratuidad de los servicios que prestan, aunque en ocasiones se establecen precios públicos para el pago de algún servicio.	Los viveros corporativos promovidos por empresas o empresarios con la finalidad de obtener beneficios o favorecer la innovación dentro de la empresa apoyándose en los emprendedores.	Surgen de acuerdos de colaboración entre grandes empresas o sus asociaciones y la administración pública (universidades, ayuntamientos, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 3
CLASIFICACIÓN DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS SEGÚN SU SECTOR

Generales	Industriales	Tecnológicos
Alojan a pequeñas y medianas empresas de cualquier sector, dotándolas de la infraestructura básica para su desarrollo en el inicio de su actividad.	Contribuyen al desarrollo económico local a través de la creación de pequeñas industrias en un determinado sector. Ofreciendo los laboratorios o maquinaria necesaria para su puesta en marcha.	Especializados en I+D+i y en la ayuda a las Empresas de Base Tecnológica (ETB), recogen las empresas dedicadas a su tecnología. Su período de incubación es de mayor duración.
Microempresa	**Servicios**	**Virtuales**
Promueven la creación de empresas en regiones desfavorecidas con grandes desafíos económicos, en donde el sector privado difícilmente llegaría, sobre todo para convertir la economía informal en formal.	Desarrollan programas para las empresas dedicadas al sector servicios.	Ofrecen servicios de forma virtual, conectando empresas y clientes a través de plataformas tecnológicas u otros medios de telecomunicación.

Fuente: Elaboración propia.

empresas con la finalidad de promover la capacidad emprendedora. La asociación desarrolla las herramientas para asistir a las nuevas empresas, produce investigación y recopila estadísticas con las que realiza publicaciones prácticas, lleva a cabo un seguimiento de las iniciativas legislativas que afecten la actividad de las incubadoras. Asimismo, las conclusiones de sus programas indican que, después de cinco años, el 45% de los proyectos apoyados se tornaron comerciales y el 42% se encontraba buscando la viabilidad de la incubación.

Según NBIA, los viveros de empresas han tenido tres fases de evolución para poder alcanzar un alto grado de madurez a nivel mundial, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, cuya idea fundamental es la evolución del sistema de innovación tecnológica de los países:

La primera fase se caracterizó por un fuerte componente de carácter inmobiliario como centros de capacitación empresariales e incubadoras de uso mixto. Es decir, consistían principalmente en el alquiler del espacio físico a las empresas incubadas, generalmente con cercanía a institutos y universidades.

La segunda fase se caracterizó por la vinculación directa de las universidades en la formación de las incubadoras de empresas, relación que comenzó a promover la investigación en nuevas tecnologías para la creación de nuevos negocios, creándose así las incubadoras multipropósito, especializadas en unos sectores o productos específicos, de alta tecnología, industriales y de base tecnológica. En esta fase surgen las incubadoras que proporcionan a través de las nuevas tecnologías, herramientas de gestión y centralización de la información esencial para emprendedores e instituciones donde se encuentran.

La tercera fase es la orientación en la inserción de las nuevas economías en un contexto globalizado. Se busca facilitar a los emprendedores las

CUADRO 4
CLASIFICACIÓN DE LOS VIVEROS DE EMPRESAS SEGÚN SU ESTRUCTURA OPERATIVA

Tutores o Mentores	Participativos	Libres
Mantienen su influencia en el desarrollo y la estrategia de las empresas que amparan durante un período de tiempo determinado mediante la tutela o seguimiento de un plan formativo.	El vivero influye en el capital social de la empresa mediante la participación en la estructura financiera de la misma a través de la adquisición de acciones o participaciones, y una sociedad de capital de riesgo.	Actúan como arrendadores de espacios, sin dar mayor valor añadido a las empresas que se alojan en ellas.

Fuente: Elaboración propia.

herramientas para la exportación de sus productos innovadores, a través de programas para el desarrollo de incubadoras de empresas. Se busca crear redes internacionales para integrar actividades conjuntas con el fin de potenciar las posibilidades de transferencia de tecnología, innovación y capacitación entre las incubadoras.

Los primeros viveros en Europa surgen en el Reino Unido, donde este fenómeno ha tenido un desarrollo más largo y de mayor volumen en años posteriores. La primera incubadora nace impulsada por la British Steel (Industry) Ltd, a partir del año 1975, que estimuló la creación de pymes en áreas relacionadas con el acero como solución a la pérdida de más de 180.000 empleos. Posteriormente, los viveros de empresa han sido financiados por la Unión Europea, los recursos comunitarios han hecho posible la aparición de los llamados Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI), agrupados en la European Business and Innovation Centres Network (EBN), la equivalente a la NBIA en Europa.

4. Los viveros de empresas en España. Un fenómeno reciente

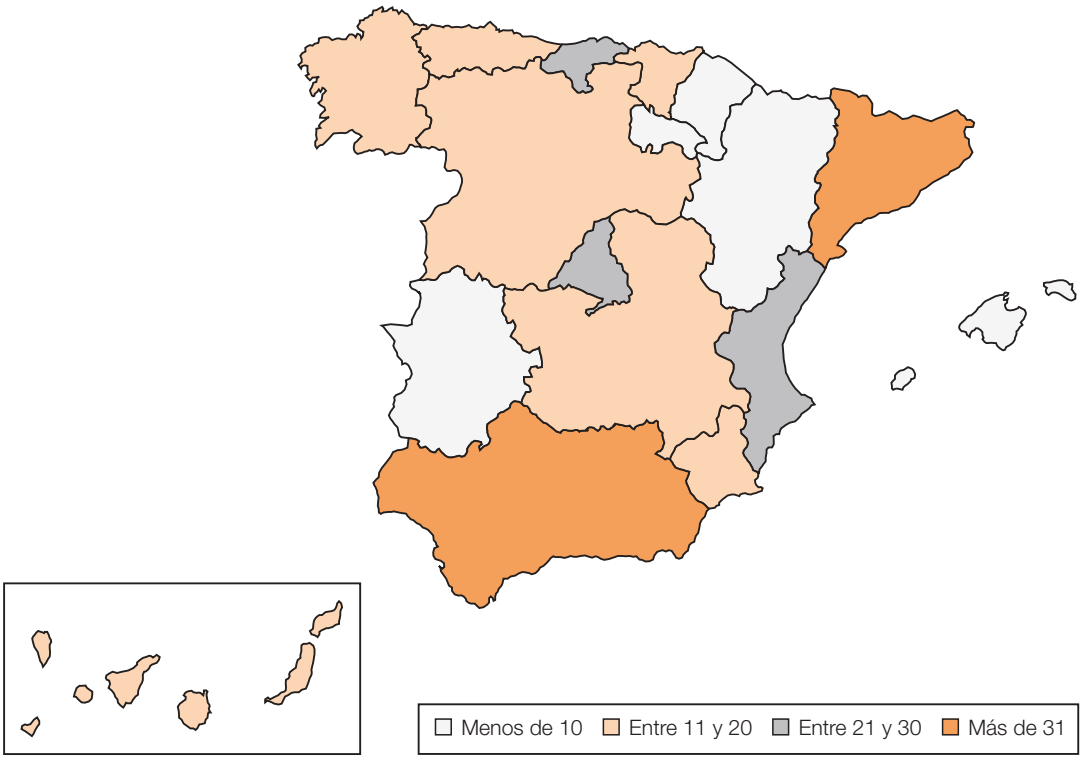
En el caso de España, los viveros de empresa han de tratarse desde una perspectiva diferente debido a su tardío desarrollo.

Hasta hace relativamente poco, la estabilidad y el trabajo fijo eran las principales aspiraciones de todo estudiante y trabajador, lo que generaba una conducta más bien conservadora. Solo en casos muy aislados y concentrados, sobre todo en el sector de la construcción, encontrábamos actitudes y vocaciones emprendedoras.

La cultura emprendedora propiamente dicha resurge en España a principios del siglo XXI como consecuencia de la imparable globalización y los efectos de la recesión económica, siendo los organismos públicos y determinadas empresas privadas las que han impulsado el espíritu innovador como nuevo modelo de creación de empleo. A partir de ese momento, se han diseñado diversas fuentes de financiación para la realiza-

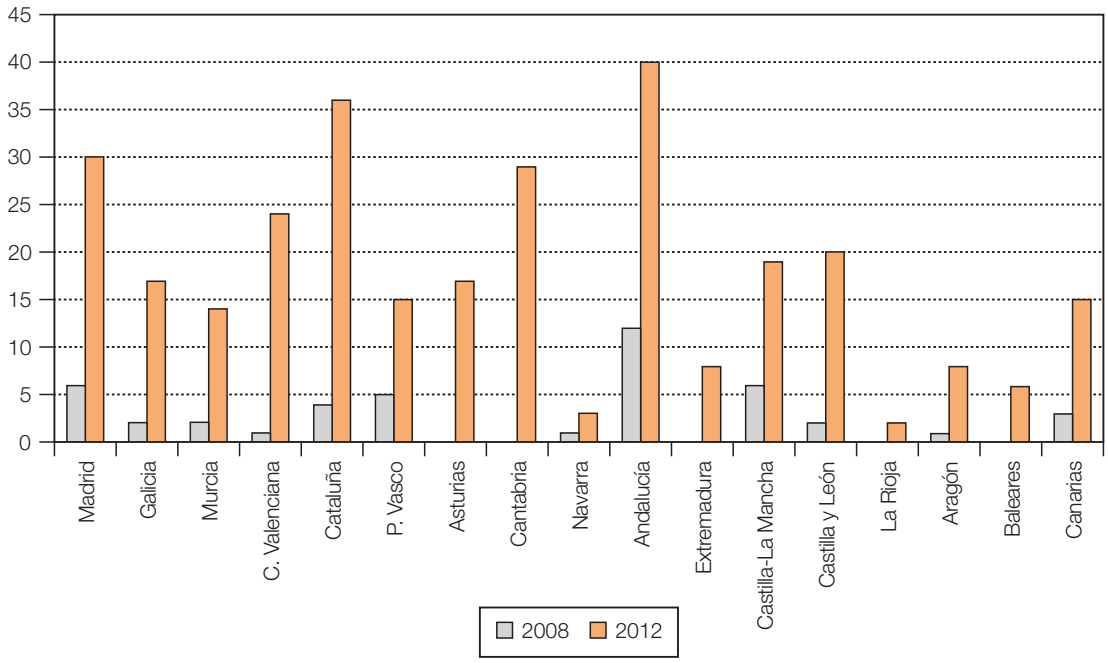
GRÁFICO 1

VIVEROS DE EMPRESAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN 2012



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 2
COMPARATIVA DE VIVEROS DE EMPRESA EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia.

ción de estos proyectos, así como asesoramiento técnico y legal.

Con todas estas medidas se busca fomentar la iniciativa del ciudadano para incrementar, consolidar y diversificar el tejido productivo de la zona determinada.

Cabe especificar la diferencia entre una incubadora (*business incubator*) y un vivero de empresas en la realidad española. La incubadora de empresas es un programa de preparación y desarrollo de una idea empresarial con la finalidad de crear un plan de negocio adecuado y poner en marcha la futura empresa. Los programas de incubación en los viveros de empresas son una etapa preparativa para el inicio de la actividad empresarial dentro del vivero.

Tal modelo de viveros de empresas ha sido desarrollado en multitud de localidades en todo el territorio español, consiguiendo así concentraciones muy concretas en determinadas zonas con el objetivo de aprovechar sinergias y conseguir un posicionamiento estratégico en el sector. De tal forma que el *networking* y las comunicaciones con los *stakeholders* forman parte del activo principal en su actividad.

En el mapa (gráfico 1) podemos observar gráficamente las zonas geográficas con mayor índice de concentración de viveros de empresas, los cuales pretenden dar respuesta al incremento de los nuevos planes de negocio presentados.

5. El impacto socioeconómico de los viveros de empresas

Son muchos los autores que han investigado sobre la vinculación entre el emprendimiento y el desarrollo económico, siendo relevante señalar la obra *Employment growth and entrepreneurial activity in cities*, de Acs y Armington (2004), en la que los autores explican la divergencia en el desempeño económico de diversas regiones, demostrando así las diferencias en las tasas de actividad emprendedora registradas.

Según Cantillon (1755), son los emprendedores los que hacen que el mercado funcione, por lo que es necesario crear ecosistemas lo más adecuados posibles para fomentar la oferta y la demanda y por tanto el desarrollo económico.

Los viveros de empresas son una pieza clave para el desarrollo de un verdadero ecosistema emprendedor, y la creación del mismo es uno de los retos más importantes que debe acometer toda política de incentivo de la actividad emprendedora. Su función de reducir los costes de información, administrativos y de formación permite que el intento de crear una empresa sea más accesible para el público en general.

Fuera de España, siempre se ha considerado al emprendedor como el principal agente del desarrollo económico, porque el propio desempeño de su actividad produce un impacto positivo localizado, reflejándose directamente en los siguientes factores:

En el empleo. Las actuales tasas de desempleo en España hacen que el empleo sea la variable más relevante de los diferentes impactos de los viveros de empresas. La creación de nuevas empresas viene de la mano de nuevas oportunidades laborales, y por tanto de nuevos puestos de trabajo tanto para el emprendedor-empleador (autoempleo), como para posibles empleados. Si bien es cierto que inicialmente el número de empleados por cada empresa de nueva creación es bastante bajo, incluso en algunos casos inexistente (solo los propios socios los que desarrollan la actividad empresarial), la suma de diversas empresas en forma de viveros hace que el dato sí sea relevante y que augure noticias positivas para el futuro. Diversos estudios determinan que tras año y medio de funcionamiento de estas nuevas empresas, estas comienzan a contratar empleados.

En definitiva, el desarrollo y crecimiento propio de la empresa provoca la contratación de nuevos trabajadores como respuesta a la necesidad de poder satisfacer la demanda, por tanto, los nuevos puestos del futuro serán creados por las empresas de nueva generación.

Un reciente estudio (aún sin publicar) de la Universidad Rey Juan Carlos sobre el efecto del empleo de los viveros de empresa enmarcado en el informe de Panorama Laboral de la Comunidad de Madrid demuestra que los viveros de empresa son una herramienta muy eficiente como creación de empleo.

Un estudio de la Florida High Tech (2012) recoge el impacto que ha creado su programa de incubación desde 2009, el cual asciende a 3.120 empleos directos e indirectos en apenas dos años.

En 2009, las compañías suecas que estaban o habían estado localizadas en viveros de empresas, contrataron a casi 3.100 nuevos empleados.

En la innovación. Los nuevos modelos de negocio e ideas empresariales originan novedades en los mercados, y por tanto, el consecuente aumento de empresas buscando la ventaja competitiva en base a la diferenciación de producto. La aparición de nuevos competidores, surgidos incluso a la par de la innovación imitando estrategias exitosas, promueven el crecimiento económico de la zona y la creación de empleo, además de los beneficios para la sociedad que pueda crear el nuevo producto o servicio.

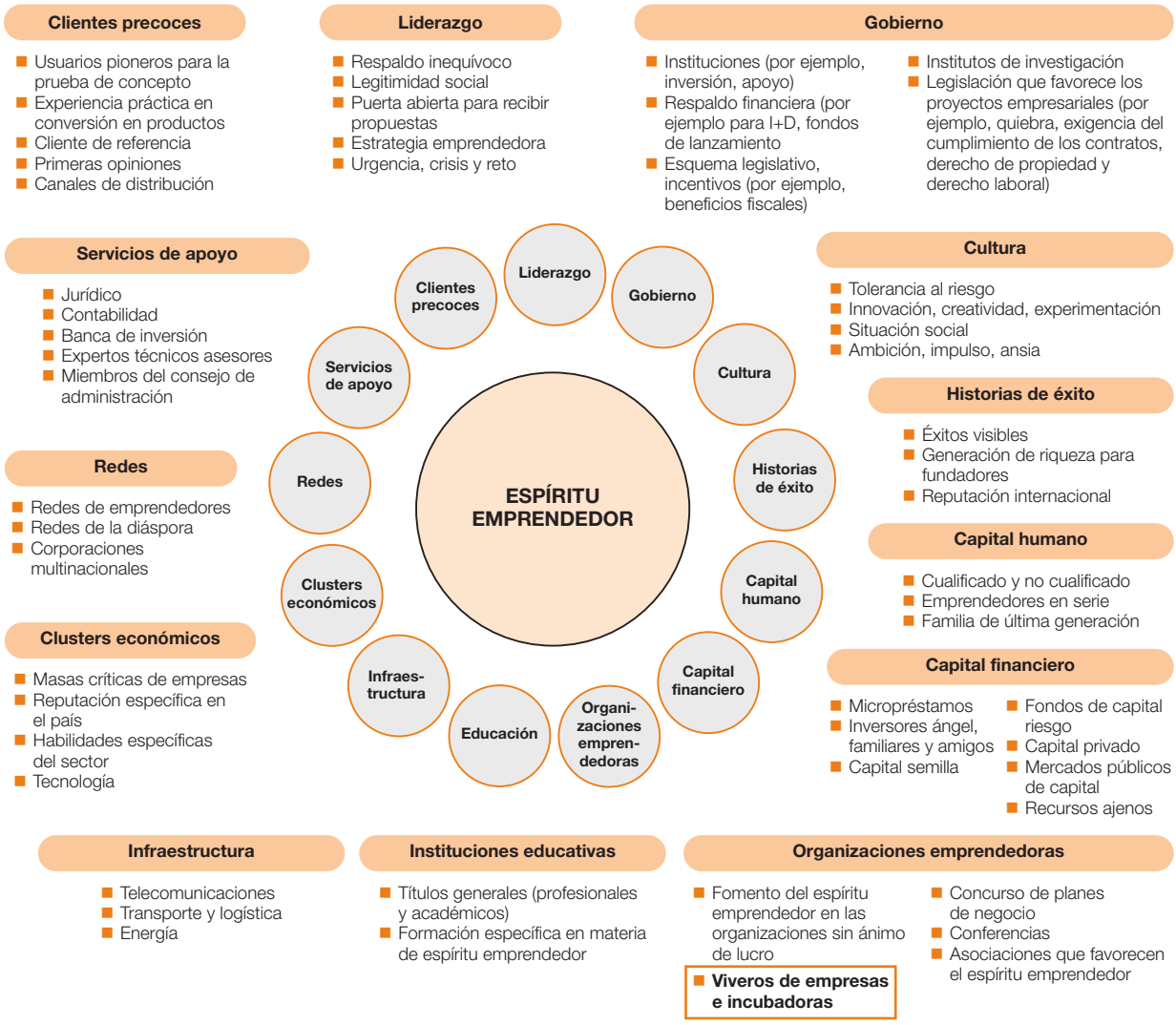
Las empresas basadas en la innovación, no solo en su producto sino también en su modelo de negocio o procedimientos, tienen grandes dificultades para comenzar *su andadura* ya que es difícil encontrar financiación para realizar algo que todavía no existe y que se desconoce si realmente funcionará en el mercado, es por esto que los viveros de empresas juegan un papel muy importante, y por tanto sirven como nexo de unión entre la incertidumbre y la innovación, y proporcionan a estas empresas el primer impulso necesario para vencer ese miedo a lo desconocido.

Otro punto a tener en cuenta es que la innovación es un activo relevante para una determinada zona geográfica, ya que le permite una diferenciación, *una marca-local*, con la que atraer a nuevas empresas a establecerse en su territorio produciéndose externalidades positivas de toda índole.

En la productividad. La creación de empresas va directamente ligada a la productividad. Tal y como menciona Carree y Thurik (2003), la clave está en que los emprendedores tienen una inclinación a trabajar más horas y más eficientemente puesto que sus ingresos están directamente vinculados a su trabajo. Los viveros de empresas proporcionan los medios idóneos para el correcto desarrollo de la actividad empresarial de estas empresas de nueva creación, por lo que tienen efectos en su productividad. Es necesario que en sus primeros años de vida, el trabajo realizado sea eficiente y eficaz, pues este servirá como base en su desarrollo futuro fuera del proteccionismo del vivero. Además, de ese trabajo realizado será del que dependan sus ingresos comerciales y por tanto la viabilidad final del proyecto, por lo que cobra sentido analizar con detenimiento el capital humano y sus capacidades, los recursos, la localización geográfica y la organización empresarial donde establecer el domicilio de la empresa, como piezas de un puzle que cobrará sentido en un horizonte temporal de entre dos y tres años, atendiendo a la evolución de la competencia en el mercado y del aprovechamiento adecuado de las oportunidades.

En la cohesión social. El crecimiento de la población española en los últimos años se debe, en mayor medida, al incremento de la población

GRÁFICO 3
EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR



Fuente: Basado en *Presentación en el Future Trend Forum* de Daniel Isenberg, profesor de Management en el Babson College y fundador del proyecto Babson Entrepreneurship Ecosystem.

inmigrante que ha elegido nuestro país como lugar de residencia.

España se ha convertido paulatinamente en un crisol de culturas, en una conglomeración de ideas nuevas entremezcladas con aquellas que tenían características más tradicionales. Esta situación tiene una evaluación muy positiva desde un punto de vista empresarial; además, ha traído consigo un aumento considerable en la creación de pymes ideadas por esta población inmigrante, lo que se traduce en su participación, también, en el PIB de nuestro país.

La creación de empresas colabora con este sentimiento. Sirve como vehículo para la integración de la población extranjera (ya sea mediante el autoempleo o mediante la contratación por cuenta ajena) en el canal productivo, y por tanto, da especial relevancia a su colaboración en el crecimiento y desarrollo del país.

Sobre el crecimiento y en el *desarrollo económico*. La figura del emprendedor y el desarrollo de nuevas empresas estimula y acompaña al impulso económico de una determinada zona. Son estas nuevas

empresas las que facilitan el movimiento de capitales, recursos y capacidades en la zona, provocando también cierto prestigio de cara al exterior.

Los viveros de empresas participan en el crecimiento y supervivencia de las empresas, en el establecimiento de sinergias, aumento de la competencia, la innovación y la mejora de la productividad. Por lo cual, socialmente, realizan un papel muy importante y gracias a ellos la imagen del emprendedor en España ha cambiado: ya no es un arriesgado aventurero que viaja solo en el mundo empresarial, sino que es el impulsor de la economía.

6. Perspectivas de futuro de los viveros de empresas

Actualmente, las pymes son las que mueven la mayor parte del flujo económico de la sociedad, por lo que es necesario mostrar especial interés en su creación, promoción y desarrollo. Los viveros de empresas apoyan y dan soporte a proyectos empresariales incluso en sociedades donde emprender es más difícil por cuestiones sociales o legales, por lo que su existencia es vital para su desarrollo económico.

Monkman (2010) descubrió que cada dólar público invertido en las incubadoras del NBIA, asociación que preside, genera aproximadamente 30 dólares en impuestos locales.

Ortega (2012) ha realizado diversos estudios (ROI) analizando la posibilidad de implementar este índice en la economía actual española, justificando así los beneficios económicos que ofrecen los viveros de empresas al Estado y por tanto a las políticas públicas.

La colaboración público-privada se incrementará ya que permite a los viveros de empresas ser sostenibles financieramente, y por tanto de ser susceptibles de generar beneficios sociales. El *soft landing* es clave para el establecimiento de sinergias, acuerdos colaborativos y labores de *networking*, por lo que existen ventajas para todas las partes intervinientes.□

BIBLIOGRAFÍA

Madrid Emprende (2009): «Impacto Social de la Red de Viveros de Empresa de la ciudad de Madrid».

*Toledano, N.; Urbano, D. (2007): «Políticas de apoyo a la creación de empresas en España. Un estudio de casos», **Boletín económico de ICE**, núm. 2905.*

Cátedra Bancaja Jóvenes Emprendedores (2007): «Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva».

*National Business Incubation Association. NBIA Resources LIBRARY. **www.nbia.org**.*

Monkman, D. (2010): «Business Incubators and Their Role in Job Creation».

Adkins, D. (2002): «A brief History of Bussiness Incubation in the United States», Athens, Ohio: NBIA Publications.

European Commission (2002): «Benchmarking of Business Incubators», Final Report, DG Enterprise, Centre for Strategy and Evaluation Services, February.

— (2008): «Business demography in Europe: employers and job creation», Eurostat Statistics in Focus, Industry, Trade and Services.

— (2009): «Business demography: employment and survival», Eurostat Statistics in Focus, Industry, Trade and Services.

Marimon Viadiu, F.; Alonso Martínez, J. M. (2006): «Tipologías de Viveros de empresas: tradicionales y especializados». Universidad de Vigo.

*Toledano Garrido, N.; Urbano Pulido, D. (2007): «Políticas de apoyo a la creación de empresas en España», **Boletín económico de ICE**, núm. 2905.*

Fundación de la innovación Bankinter (2009): «El arte de innovar y emprender».

*VV.AA. (2012): «El papel de los viveros de empresa en la creación de empleo», **Informe de la Comunidad de Madrid**.*

Florida High Tech Corridor Council (2012): «Regional economic impact study of UCF's business incubator program».

Innovationsbron (2011): «Support for knowledge-based start-up companies in different countries».

RESUMEN

Los emprendedores siempre se han considerado la fuerza principal para el desarrollo de las economías y la creación de empleo. En un entorno debilitado, es preciso el fomento de las actividades de apoyo de las iniciativas empresariales y la innovación para proporcionar la estabilidad a los nuevos negocios. Los viveros de empresas son considerados como los programas más importantes para la formación, seguimiento y el posterior desarrollo independiente de las pequeñas empresas. El presente artículo tiene como finalidad explicar el concepto de vivero de empresas*, la historia y tipología del mismo, mostrar la situación actual de los viveros en España, definir su impacto socioeconómico y posibilidades futuras.*

PALABRAS CLAVES

Emprendimiento, Innovación, Incubadora, Vivero de empresas, Emprendedor.

La capacidad emprendedora en la población española: situación actual y retos a afrontar

Alicia Coduras Martínez
Directora técnica de GEM España-Universidad Nebrija

1. Causas del renovado auge del emprendimiento y necesidad de su medición y caracterización

A mediados de los años noventa, tras la formación de la Unión Europea y ante la percepción de la necesidad de avanzar en las exigencias derivadas de la creación de nuevos modelos de mercado, diversas economías desarrolladas advierten que la figura del emprendedor y su actividad, pueden constituir un elemento clave para propiciar la innovación, mejorar la competitividad e impulsar la generación de empleo (Reynolds y cols., 2001). Surge así un renovado interés por el fomento del emprendimiento, aspiración que, en primera instancia, pone de manifiesto la enorme escasez de información en torno a este fenómeno. Este inusitado hecho, derivado de la mayor atención prestada hasta entonces a la contribución económica de las grandes compañías multinacionales, desencadenaría acciones sin precedentes para suplir esta carencia, dado que de forma similar a la actuación en otras parcelas económicas, el diseño de políticas públicas de fomento del emprendimiento y la toma de decisiones en torno al mismo debía sustentarse en la disposición de información de calidad.

El observatorio *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de la actividad emprendedora nació para suplir de la forma más eficiente posible esta falta de información (Reynolds y cols., 2005). Concebido como un programa de investigación que sería implementado progresivamente en todos los países del mundo, inició sus operaciones el año 1999 (1) y, actualmente, cuenta con más de setenta equipos nacionales asociados. España participa desde el año 2000 (2) y viene ofreciendo un informe anual que constituye la herramienta de referencia para múltiples agentes relacionados con la creación empresarial y el fomento del emprendimiento.

Desde la implementación del observatorio GEM se percibe una profunda transformación acerca de la consideración de la figura del emprendedor y su actividad, tanto en España como en otros países. Así, en estos últimos diez años se advierte que las instituciones y los medios de comunicación son progresivamente más sensibles a la realización de acciones de fomento y difusión de dicha figura, de forma que se generan múltiples eventos como el Día del Emprendedor, acciones de formación específica, creación de Cátedras de Emprendimiento en múltiples universidades, programas de radio y televisión especializados, diseño de políticas públicas y programas, mejora de

la tramitación burocrática, fiscalidad y muchas otras, siendo innegable que, a raíz de todo ello, nuestra sociedad ha captado el concepto y que lo está asimilando.

Sin embargo, tanto en España como en otros países desarrollados europeos, adolecemos de la falta de tradición y arraigo de una mentalidad emprendedora como la que se atribuye a la sociedad norteamericana, con excepciones en algunas zonas geográficas (Cataluña y País Vasco en el caso español), de forma que el deseado estímulo generalizado del emprendimiento debe contemplarse como una apuesta a medio plazo en que se invierta de forma muy significativa en el desarrollo de tres factores estructurales clave: la cultura emprendedora, la formación en emprendimiento y la financiación de nuevas iniciativas (Instituto de Iniciativa Emprendedora de ESADE, 2010).

La persistencia de la actual crisis económica y financiera, cuya superación se advierte como íntimamente ligada a una mayor proliferación de la iniciativa emprendedora, constituye una oportunidad para propiciar un rápido progreso del emprendimiento en los países afectados, pero sería un error no llevar a cabo la inversión antes apuntada y permitir que la actividad emprendedora se incremente principalmente por causa de la falta de alternativas de empleo. La iniciativa derivada de la necesidad no suele obedecer a patrones de alta calidad en términos de innovación, competitividad, internacionalización y rápido crecimiento, por lo que, aunque engrose las tasas de actividad emprendedora (véase Informe GEM España 2011), constituye una solución precaria respecto de las aspiraciones de modernización de la economía de cualquier país. En España, se va a requerir la transformación de una parte importante de la masa de trabajadores asalariados a autoempleados o emprendedores, de forma que resulta ineludible atender a los requerimientos fundamentales para que este cambio tenga lugar y revierta en el asentamiento de un tejido empresarial competitivo.

2. La evolución reciente del proceso emprendedor español

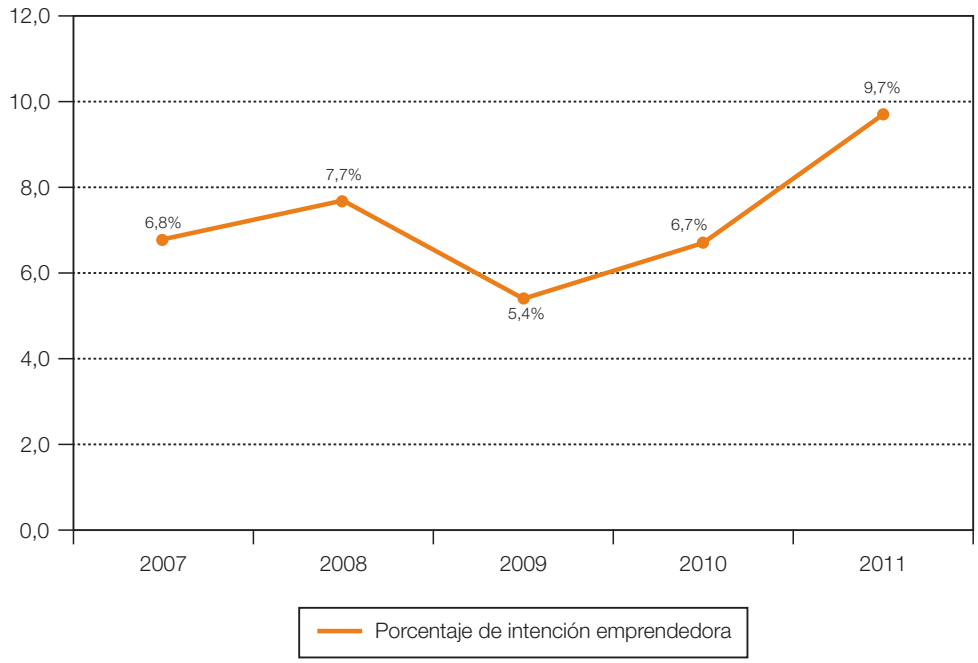
El observatorio GEM contempla el emprendimiento como un proceso que se despliega en cinco fases: concepción de la iniciativa emprendedora; fase naciente; fase nueva o en consolidación; fase consolidada y abandono, ya sea por traspaso o cese efectivo de la actividad. En este apartado, se comentan los indicadores más recientes obtenidos por el observatorio GEM en cada una de estas fases (3) y los rasgos de su evolución.

2.1. Concepción o potencial emprendedor

La fase de concepción de una iniciativa empresarial o de autoempleo responde a la generación de una idea de negocio, ya sea completamente nueva o la réplica parcial o total de otra ya existente y, acerca de la cual se crea la expectativa de puesta en marcha por parte de una persona o de grupo de personas. GEM estima anualmente la tasa de personas que declaran su intención de emprender en los próximos tres años e identifica a este indicador como una aproximación al potencial emprendedor sobre la población de 18 a 64 años de edad. En España, esta tasa muestra una evolución (ver gráfico 1) significativamente ascendente entre los años 2009 y 2011, que, para este último año supera ampliamente la estimación de este indicador antes de la crisis. Dado que, como se expone más adelante, la actividad emprendedora española está creciendo en una parte notable por causa de la necesidad, es razonable aventurar que la falta de alternativas de empleo está empujando a un sector más amplio de la población a considerar el autoempleo o el emprendimiento como una alternativa profesional de lo que se daría bajo un escenario de desempleo más moderado.

A la luz de este primer resultado, la capacidad emprendedora de la población española en cuanto a su intención está aumentando a medida que la persistencia de la crisis se agudiza. Sin embargo, otros indicadores del observatorio (Arenius y Minniti, 2005), cuya estimación facilita la misma encuesta y población, no proporcionan evidencia de que, a la par, haya mejorado la capacidad general de la población para que se logre ampliamente la materialización de estas aspiraciones. Así, en primer lugar, la tasa de percepción de buenas oportunidades para emprender en la zona en que uno vive y para los próximos seis meses, se ha situado en un 14,4% (4), el registro más bajo del período que partía, en el año 2007, de un 28%. En segundo lugar, la tasa de personas que afirman conocer a otros emprendedores también disminuye entre el año 2007 (31,8%) y el año 2011, en que también se obtiene la estimación más baja del período (28,7%). En tercer lugar, solo el 41,2% de la población no involucrada en el ámbito empresarial se autorreconoce en posesión de habilidades y conocimientos suficientes para emprender un pequeño negocio frente al 83,4% que lo hace

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA TASA DE INTENCIÓN EMPRENDEDORA EN ESPAÑA
En porcentaje de población 18-64 años de edad



Fuente: GEM-España, 2011.

desde su posición como empresario o autónomo. En quinto lugar, la tasa de personas que temen al fracaso como un obstáculo para emprender asciende desde el 47,2% estimado en el año 2007 hasta el 53,1% estimado en el año 2011. Finalmente, un 49,8% de los que han afirmado ser emprendedores potenciales declaran poseer alguna formación específica para emprender.

Analizando la información proporcionada por estos indicadores complementarios, se advierte que un aumento de la intención emprendedora en el conjunto de una población que presenta una tasa baja en cuanto a la detección de oportunidades en un escenario económico recesivo, que se percibe como discreta en cuanto a la práctica en el ámbito de las redes sociales relacionadas con el emprendimiento, que se ve aún más afectada por la aversión al riesgo en este tipo de clima y a la que le falta formación y conocimientos para emprender en una parte significativa, no es suficiente para desencadenar un incremento de actividad emprendedora que, además, responda en un amplio porcentaje a los patrones de calidad y competitividad deseables.

Por todo ello, la primera conclusión que se extrae acerca de la capacidad potencial de la población española para emprender es cierta escasez de una serie de rasgos y valores tradicionalmente asociados a la cultura emprendedora como son la rapidez de reflejos para captar oportunidades (Casson y Wadeson, 2007), el desarrollo de redes de contactos de diversos tipos (Greve, 1995; Lechner, Dowling y Welpe, 2006), la capacidad de gestión del riesgo, el aprovechamiento de la experiencia en caso de fracaso (Shepherd, 2003) y los conocimientos necesarios para planificar un negocio, analizar su viabilidad, el mercado y la competencia, así como los canales y posibilidades de financiación, por citar algunos de ellos.

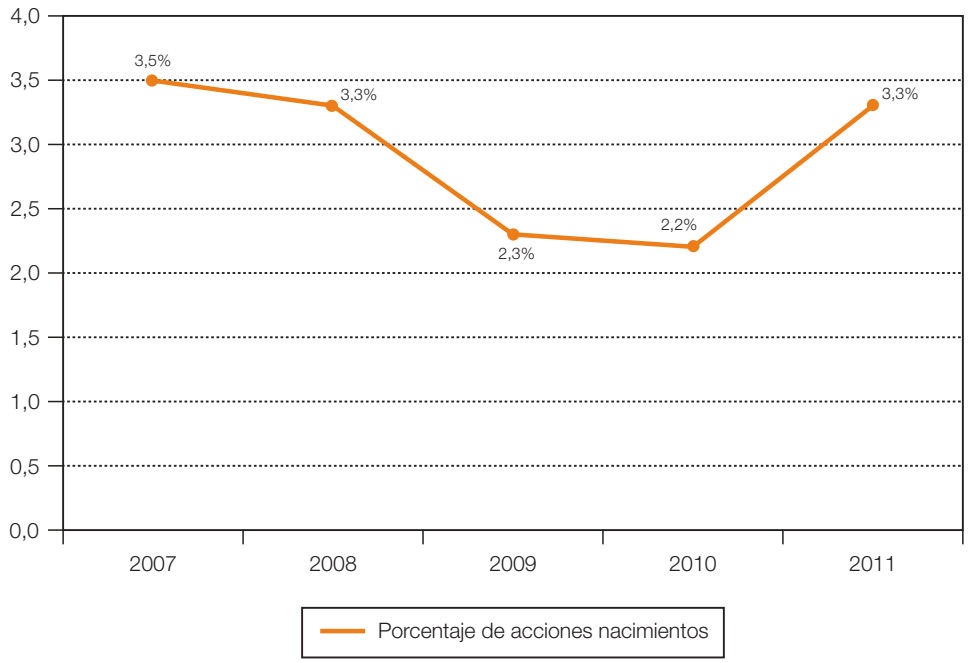
2.2. Fase naciente

La fase naciente es la parte del proceso emprendedor en que se llevan a cabo las acciones de puesta en marcha de una iniciativa de negocio (diseño del plan de negocio, búsqueda de localización, de financiación, contactos…), ya sea empresarial o de autoempleo (5), en que toda-

GRÁFICO 2

EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA TASA DE EMPRENDIMIENTO EN FASE NACIENTE EN ESPAÑA

En porcentaje de población 18-64 años de edad



Fuente: GEM-España, 2011.

vía no se pagan o perciben salarios o beneficios de ningún tipo. Esta fase finaliza cuando el negocio está registrado, o el autónomo dado de alta, y comienza a operar efectivamente en el mercado dando lugar a transacciones económicas. Las personas involucradas en esta fase se denominan emprendedores nacientes y son aquellas que superan la fase potencial, lo cual no implica que lleguen a la de consolidación en todos los casos. La encuesta del observatorio GEM identifica a estas personas en la población y elabora una tasa de emprendimiento naciente, cuya evolución reciente se muestra en el gráfico 2. Los datos muestran la progresiva disminución de esta tasa entre los años 2007 y 2010, momento en que alcanzó su resultado más bajo para repuntar en el 2011 regresando al nivel del 2008.

Los resultados de este indicador suponen una menor incorporación progresiva de emprendedores al proceso hasta el año 2011, hecho que, como se ve más adelante, ha tenido su impacto en la tasa de emprendimiento total y que refleja un retraimiento notable de la transformación efectiva de la intención emprendedora en naciente, posiblemente a la espera de un cambio de tendencia en cuanto a la crisis. Así, sobre la tasa de intención del 2007, que fue de un 6,8%, en el 2008, se materializó una tasa de emprendimiento naciente del 3,3%, de forma que el ratio de iniciativas en marcha sobre la intención fue de 3,3/6,8 = 0,48. En el año 2009, este ratio presentó su resultado más bajo (0,29) para comenzar a recuperarse a partir de 2010 (0,40) y mostrar la cifra más elevada del período en el 2011 (0,49). Dada la volatilidad del escenario económico actual, no es recomendable pronosticar si esta tendencia continuará en el 2012, debiendo esperarse los resultados del observatorio para este ejercicio.

La conclusión que se extrae acerca de la fase naciente del emprendimiento español en estos últimos años es que nuestra población muestra reflejos lentos y de tipo preventivo en cuanto a capacidad de reacción, acusando la influencia del entorno de forma drástica, como pone en evidencia el brusco cambio en cuanto a intención emprendedora que se da entre los años 2008 y 2009 y su impacto en la tasa naciente de este último año, nada más confirmarse que la recesión se

transformaba en una crisis de duración previsiblemente prolongada. Las inmediatas consecuencias en forma de menor acceso a los canales de financiación bancaria, una de las fuentes más utilizadas por el emprendedor, la falta de infraestructura financiera profesional alternativa (redes de *business angels*, capital riesgo y otras, escasas y excesivamente enfocadas en determinados sectores), la caída del consumo, la rigidez del mercado laboral y la escasa cultura de gestión del riesgo, percepción de oportunidades e internacionalización, se hallan entre los factores que han ralentizado esta actividad significativamente, de forma que los indicadores no han comenzado a moverse en positivo hasta que las tasas de desempleo han comenzado a forzar la acción. Sin embargo, una parte significativa de esta acción no es la que necesita nuestra economía para lograr su modernización. Para acometer un emprendimiento competitivo y de calidad, lo más necesario es trabajar en la transformación de la mentalidad de nuestra sociedad, que tiene que aspirar a disponer de nuevos recursos para reaccionar con rapidez ante la adversidad en lugar de adoptar una postura del tipo *que emprendan otros*. El desempleo está afectando a todos los estratos de la sociedad, de forma que aglutina tanto jóvenes bien formados como personas maduras con gran experiencia en múltiples sectores que, de haber dispuesto de un adecuado trasfondo cultural, podrían estar considerando de forma más ágil y racional la alternativa de crear su propio negocio e innovar a partir de sus conocimientos y experiencia. Asimismo, otra lacra social es nuestra tendencia al individualismo y a crear negocios en solitario, tal y como pone en evidencia el hecho de que más del 90% de nuestro tejido empresarial se corresponda con la dimensión de micropyme. Corregir esta característica tan arraigada y abrirse a la creación de equipos y redes sociales es otro punto clave necesario para la transformación de una mentalidad que, si hacemos memoria, fue mucho más parecida a lo que hoy entendemos por emprendedora entre los años cuarenta y ochenta.

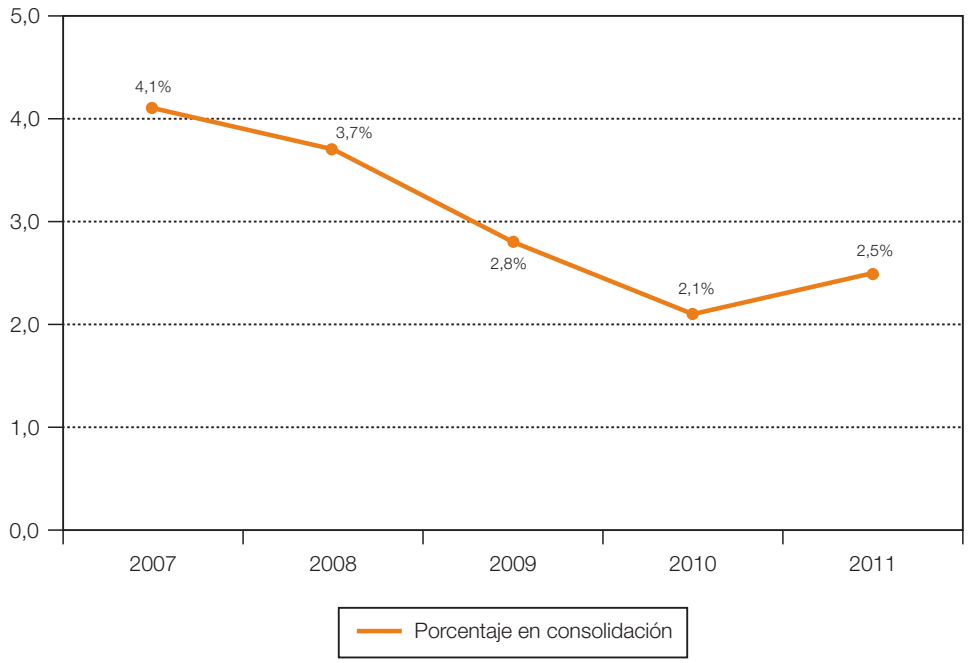
2.3. Fase nueva o en consolidación

Esta fase comprende a las iniciativas que ya están operando en el mercado y que se están consolidando. Son actividades que no superan los 3,5 años de vida en el momento de la medición (Reynolds y cols., 2005) y que pagan salarios u obtienen beneficios. La evolución de la tasa de actividades nuevas en España según el observatorio GEM, es la que se presenta en el gráfico 3.

La tendencia de este indicador, aunque negativa hasta el año 2010, desciende de forma menos acusada que la tasa de actividad naciente por cuanto aglutina actividades de hasta 3,5 años de vida. Esta tasa se nutre de la parte superviviente de la actividad naciente de años anteriores y de las que siguen con su proceso de consolidación en el momento de la medición, y nutre a su vez a la fase siguiente o consolidada del siguiente año. La evolución negativa del indicador refleja, por consiguiente diversos fenómenos al mismo tiempo como son: la menor incorporación de actividades que eran nacientes el año anterior; la consolidación de parte de lo creado en los 3,5 últimos años en el año siguiente y la clausura de negocios que no han llegado a superar la fase de consolidación en cada año. Teniendo en cuenta todos estos fenómenos, el hecho de que en el año 2011 se dé un repunte de la tasa implica que el balance de los mismos ha sido positivo entre los años 2010 y 2011: dado que la actividad naciente del año 2010 siguió disminuyendo, hay que atribuir el aumento a la mayor persistencia de lo creado en los últimos años, dato esperanzador por cuanto manifiesta una voluntad por la parte emprendedora de generar negocios que aspiren a sobrevivir en el mercado.

El éxito de la iniciativa emprendedora depende de múltiples factores y no basta con tener una *buena idea* (Pinson y Jinnett, 1996; Abrams, 2010; Byrne, 2011). El estar en posesión de formación específica para emprender y desarrollar un negocio constituye un elemento clave acerca del cual la población española y la de otros países europeos desarrollados presentan una prevalencia moderada (alrededor de la mitad de la población adulta española en la última medición declara estar en posesión de alguna formación). La implantación de este tipo de educación es precaria en el ámbito escolar (Coduras, Levie y cols., 2009), estando mucho más desarrollada en la etapa postescolar pero, en el entorno europeo, todavía no existe una uniformidad ni en cuanto a su desarrollo institucional ni en cuanto a sus contenidos, a pesar del interés y estudios de situación y recomendaciones llevados a cabo por iniciativa de la Comisión Europea. Por consiguiente, avanzar en este ámbito ayudaría a sentar las bases de, cuando menos, una mayor capacitación de nuevas promociones de estudiantes en cuanto a la adopción de los valores del emprendedor, los mecanismos de percepción de oportunidades, selección de las mismas en función del interés y futura o actual carrera profesional (Baron y Ensley, 2006), identificación de los recursos tanto humanos como de otros tipos para

GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA TASA DE EMPRENDIMIENTO EN FASE NUEVA EN ESPAÑA
En porcentaje de población 18-64 años de edad



Fuente: GEM-España, 2011.

su puesta en marcha, conocimientos acerca de la elaboración de planes de negocio y viabilidad, gestión de canales de financiación (Blenchman y Conrad Levinson, 1991; Mohr, 2008), modelo de negocio, análisis del mercado y de la posible competencia, selección de ubicación, innovación (Audretsch, 2004; Ries, 2011), uso de nuevas tecnologías, internacionalización y otros aspectos que se perciben como críticos para el éxito del emprendimiento.

2.4. Fase emprendedora total

La tasa total de actividad emprendedora general que proporciona el observatorio GEM se conoce popularmente como TEA y proporciona el porcentaje de iniciativas de negocio, incluyendo el autoempleo que no superan los 3,5 años de existencia. Esta tasa comprende el total de la actividad naciente y en fase de consolidación y constituye el indicador más utilizado como estimación de la contribución efectiva del emprendimiento a la economía de un país. Este concepto no debe asimilarse al de capacidad emprendedora, por cuanto se trata de un fenómeno complejo en el que la actividad es una parte que debe complementarse con indicadores acerca de las actitudes y valores que muestran las poblaciones acerca del emprendimiento, así como mediante una valoración del entorno o contexto en que tiene lugar el proceso emprendedor (6).

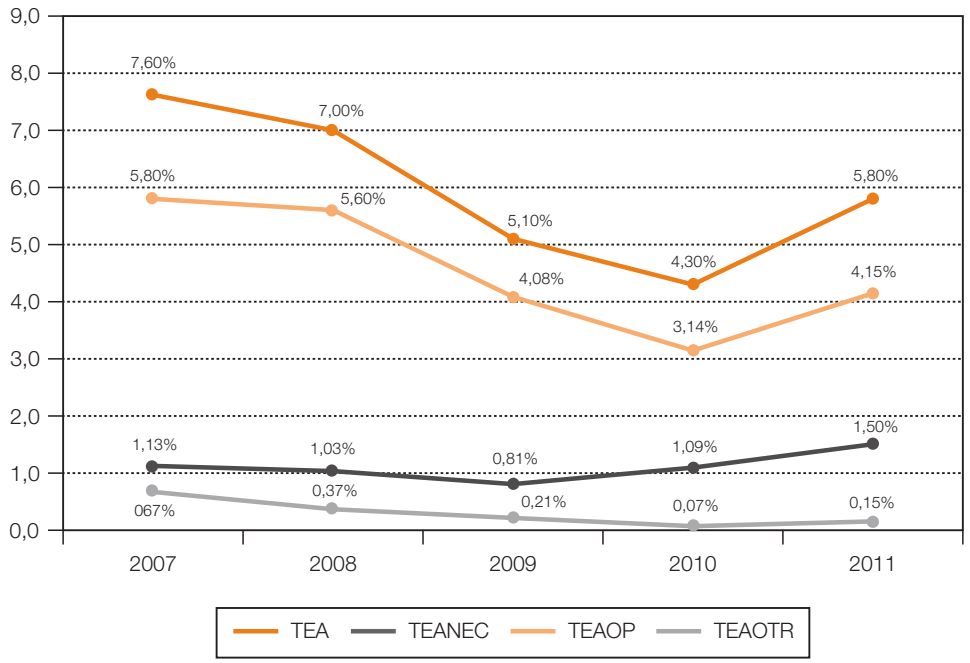
En el gráfico 4 se puede ver la evolución del indicador TEA, con una pronunciada disminución hasta el año 2010 y el repunte del 2011 que tiene lugar con una importante característica que apareció por primera vez en el año 2010: algo más de la cuarta parte de las iniciativas en esta fase fueron motivadas por la necesidad ante la falta de otras alternativas de empleo, cuando en el 2007, esta parte suponía un 14,9% del total.

Esta nueva configuración de la distribución del TEA según su motivación no se había dado en España desde la implantación del observatorio GEM en el año 2000 y modifica la valoración del aumento de la actividad emprendedora por cuanto su impacto económico no es del mismo calibre que otros aumentos registrados con anterioridad. Así, las tendencias de caracterización de

GRÁFICO 4

EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA TASA DE ACTIVIDAD EMPRENDEDORA TOTAL EN ESPAÑA Y DE SUS COMPONENTES POR NECESIDAD, OPORTUNIDAD Y OTROS CASOS

En porcentaje de población 18-64 años de edad



Fuente: GEM-España, 2011.

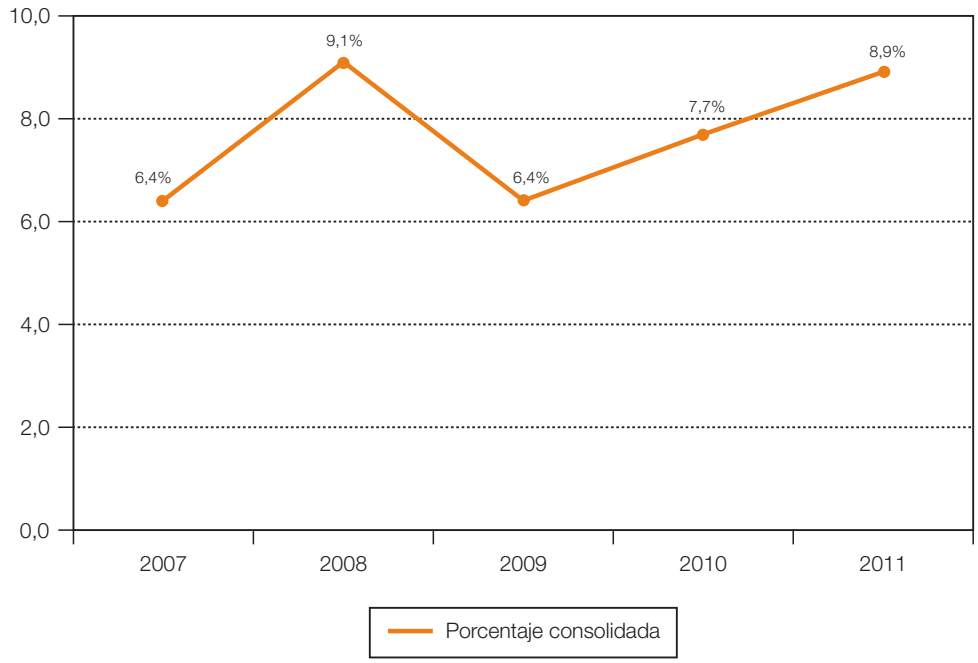
los emprendimientos de los años en crisis, reflejadas en los Informes GEM España, se han ido modificando en aspectos tales como el perfil del emprendedor, el tipo de sector, el capital semilla necesario e invertido, los patrones de innovación y uso de nuevas tecnologías, la actividad exportadora y otros, de forma que se muestran como irregulares, señalando que, actualmente, en España, convive un emprendimiento ambicioso y de calidad con otro más propio de la subsistencia. Por consiguiente, asistimos a un aumento de la edad media del emprendedor, síntoma de que se incorporan desempleados maduros; a una menor actividad en sectores que requieren elevadas inversiones de capital, como son los emprendimientos industriales; a una disminución del capital semilla medio necesario para emprender y otros cambios que es necesario tener en cuenta al explicar el aumento de la actividad entre los años 2010 y 2011. La conclusión de cara al diseño de políticas públicas es clara: no basta con un aumento de la cantidad, sino que es necesario impulsar la calidad.

2.5. Fase consolidada

La tasa que ofrece GEM sobre el tejido empresarial y autónomo consolidado proporciona una estimación del porcentaje de actividades que han superado los 3,5 años de vida iniciales y que permanecen en el mercado. Su evolución reciente se muestra en el gráfico 5, donde se aprecian tres etapas: la acumulación de las empresas que se consolidaron antes del inicio de la recesión, que culmina en el 2008; el impacto de los primeros embates de la crisis que conlleva la desaparición de empresas, especialmente en sectores como el de la construcción y servicios inmobiliarios y, el posterior inicio del crecimiento a base de la consolidación de los supervivientes a partir del año 2010 y 2011.

Al disminuir la tasa de actividad naciente entre los años 2008 y 2010, es de esperar que la senda ascendente de este indicador se ralentice un poco entre el 2012 y el 2014. Su mantenimiento dependerá, en parte de la resistencia de los negocios que actualmente se hallan en fase de consolida-

GRÁFICO 5
EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA TASA DE ACTIVIDAD CONSOLIDADA EN ESPAÑA
En porcentaje de población 18-64 años de edad



Fuente: GEM-España, 2011.

ción y de que no se pierda una parte significativa de lo ya consolidado. Sin embargo, aunque se mantengan las empresas y los autónomos, ello no tiene por qué aliviar la tasa de desempleo, pues muchas de ellas están sobreviviendo bajo condiciones de reducción de plantilla.

2.6. Abandono de actividades

Bajo este epígrafe, GEM estima el porcentaje de actividades que han sido abandonadas pero que siguen en otras manos (traspasos, ventas y similares) y las que han sido cerradas sobre la población de 18-64 años. La evolución reciente del indicador general de abandonos se puede ver en el gráfico 6.

Los indicadores de abandono son clave para analizar el balance final de la actividad emprendedora, pues si lo destruido superase a lo creado en una economía, se daría un desequilibrio que no estaría siendo cubierto por el emprendimiento. En el caso de España, la tasa de cierres se viene manteniendo por encima de la de emprendimiento, de forma que no se da este desequilibrio. Así, para el año 2011, del total de abandonos, un 34,3% fue debido a un traspaso o venta, siguiendo adelante la actividad en otras manos. La tasa de abandono creció significativamente entre los años 2008 y 2009, para estabilizarse en el 2010 y volver a crecer en el 2011. Dada la persistencia de la crisis, no se descarta un nuevo aumento en el 2012.

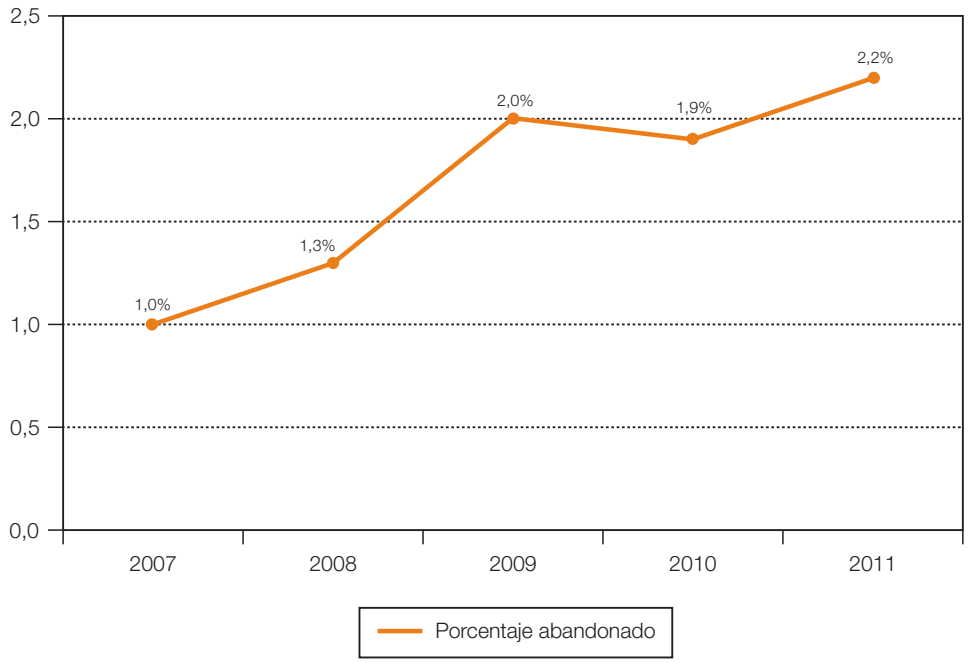
3. La capacidad emprendedora de la población española: puntos fuertes y débiles

Tras doce años analizando el proceso emprendedor, los indicadores del observatorio GEM permiten extraer una serie de conclusiones acerca de la capacidad emprendedora de la población española. Así, en primer lugar, por lo que respecta a las cifras de actividad, hasta el año 2008, nuestro país presentaba una situación bastante alineada con la media del conjunto de los países desarrollados de la Unión Europea, progresando en cuanto al impulso de sectores estratégicos tecnológicos y modernizando el tejido empresarial. Sin embargo, la crisis se ha desencadenado mientras tiene lugar este

GRÁFICO 6

EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA TASA DE ABANDONO DE ACTIVIDADES EN ESPAÑA

Incluye traspasos y cierres. En porcentaje de población 18-64 años de edad



Fuente: GEM-España, 2011.

proceso, y las instituciones gubernamentales están promoviendo con mayor rapidez de lo que se podía prever, la consideración del emprendimiento como una fórmula efectiva para paliar el desempleo.

Teniendo en cuenta esta premura, es importante destacar algunos puntos fuertes y también débiles de la capacidad emprendedora de la población española, ya que en este proceso, no debe perderse de vista la máxima de que la calidad debe predominar sobre la cantidad. Así, en primer lugar, hay que destacar que nuestra sociedad estaba más familiarizada con lo que hoy se entiende por un entorno emprendedor entre las décadas de los años cincuenta y ochenta, cuando no estaba tan generalizado el acceso a los estudios universitarios y la puesta en marcha de negocios familiares de todo tipo era muy frecuente. En este sentido, no es aventurado decir que, hoy en día, una gran parte de la población joven cuenta con algún antecedente emprendedor, aunque no se denominase de esta forma. Teniendo en cuenta lo anterior, un primer punto débil acerca de nuestra capacidad, es la pérdida de tradición emprendedora que se ha derivado de la reciente mayor orientación hacia el empleo por cuenta ajena (ya sea público o privado) y la todavía escasa inversión en su rápida recuperación. El punto fuerte en este apartado lo constituye la labor de fondo realizada, sobre todo desde finales de los ochenta, en las escuelas de negocio para seguir alimentando a la sociedad con personas preparadas para la gestión empresarial y, más recientemente, el emprendimiento. A ello hay que sumar el hecho de que España cuenta con herramientas de educación para etapas tanto escolar como de formación profesional y universitaria (ver, por ejemplo los planes de Valnalón Educa) ampliamente reconocidas, a las que, no obstante, les falta una mayor implantación y difusión. La universidad está progresando en la adopción del espíritu emprendedor pero, a menos que la crisis promueva un cambio rápido de su mentalidad, el estudiante actual sigue siendo más proclive a pensar en un desarrollo profesional por cuenta ajena que en crear una empresa.

Una segunda área que debilita nuestra capacidad emprendedora es el reflejo de las consecuencias de una globalización escasamente planificada que, entre otros aspectos, ha modificado

el panorama de las oportunidades, provocando que el emprendedor potencial se mueva en un entorno cada vez más hostil. Así, a diferencia de tiempos pasados, actualmente es difícil que los emprendedores potenciales dispongan de capital semilla suficiente y espacio para competir en sectores que habían sido tan dinámicos como los del textil, el calzado, la fabricación de muebles, la exportación agrícola y un largo etcétera. La replicación de negocios e incluso su reinvención, parece estar solicitando políticas de proteccionismo sobre la producción interna del país, pero esta demanda choca frontalmente con la cultura de la franquicia, la gran superficie, la implantación del mismo tipo de comercio en todas las grandes ciudades, la importación de múltiples bienes que se producen a menor coste lejos de nuestras fronteras y todos aquellos rasgos asociados a la globalización. El efecto en cadena de la falta de oportunidades está afectando a todos los sectores y es uno de los extremos que debe merecer mayor consideración para generar nuevas ilusiones entre aquellos que se plantean emprender.

Un tercer punto, que es fuerte en teoría y débil a la práctica, es el relativo a la innovación y a la invención. España demuestra históricamente que cuenta con personas capaces en ambos terrenos, lo cual es muy positivo, pero el desarrollar esta capacidad en la práctica depende de la disposición de equipos a veces multidisciplinares y de inversión de riesgo, componente mucho más acusada en relación a este tipo de emprendimiento que a otro que replique o reinvente bajo premisas de mayor garantía de éxito. En cuanto a ese apartado, no son muy abundantes los ejemplos en los que una invención se ha podido explotar gracias a que un financiador ha creído y apostado por ella. Posiblemente, el tándem Goicoechea-Oriol, que hizo del tren Talgo una realidad, ya en los años cuarenta, sea uno de los casos más populares. Por consiguiente, el individualismo y esta carencia de visión frente al riesgo no es nueva y el recientemente desaparecido Manuel Jalón (Logroño 1925-2011), inventor, entre otras cosas, de la revolucionaria fregona, lo explicó de manera muy gráfica: *España es un país repleto de personas imaginativas y creativas, pero nuestro individualismo nos priva de un trabajo en equipo imprescindible para alumbrar grandes inventos. Por eso en España ni se inventa ni se innova; y ello a pesar de que nuestro país tiene un puesto a la cabeza de los que más patentes registran per cápita, con unas tres mil nuevas solicitudes de inscripción al año. Sin embargo, solo el 2% de las mismas ven algún día la luz de la producción* (Jalón, 2010). Convertir esta capacidad manifiesta en parte de nuestra población en productos, servicios y beneficios se advierte como dependiente del arraigo de mecanismos culturales de los que hay escasez. Seguramente, esta carencia es uno de los rasgos que más nos diferencian del éxito obtenido por muchos emprendedores del ámbito anglosajón en que las figuras del *business angel* y del capitalista de riesgo forman parte habitual del entorno emprendedor. Trabajar para corregir los canales de apoyo, tanto financiero como de otros tipos, a la innovación y a la invención es otra de las tareas urgentes a acometer si se desea impulsar el emprendimiento de calidad. El establecer recortes en este importante apartado, perjudica a nuestras aspiraciones de competitividad, especialmente en un momento en el que comenzábamos a despegar a través de la inversión en sectores tecnológicos y biotecnológicos y, sobre todo, cuando se han comenzado a recoger frutos de acciones realizadas para promover la transferencia de I+D+i entre universidad, organismos públicos y privados de investigación y empresa.

Otros extremos a considerar acerca de la capacidad emprendedora de nuestra población son: la menor participación de la mujer en el proceso emprendedor en general y en sectores que requieren fuerte inversión en particular; la recurrente escasa dimensión de las iniciativas empresariales y predominio del autoempleo; la falta de mayor voluntad de internacionalización; la necesidad de cambios culturales en las áreas de desarrollo de redes sociales y, recientemente, la constatación de que el emprendimiento corporativo, o desarrollado desde dentro de las empresas, adolece de falta de modelos de dirección que impulsen el flujo de ideas desde la clase empleada hacia la directiva. Concretamente, la reciente medición de la iniciativa intraemprendedora en España (ver Informe GEM España 2011) desvela que estas prácticas se dan más en el ámbito público que en el privado debido a la carencia de cúpulas directivas que tengan en consideración el desarrollo de este tipo de iniciativas, así como debido a la falta de dimensión de nuestro tejido empresarial: si no prolifera el crecimiento, tampoco lo puede hacer un emprendimiento atribuible a mediana y gran empresa.

4. Conclusión

En el momento presente, la situación de la capacidad emprendedora en España se está desarrollando en un escenario paradójico que demuestra la existencia de una parte reducida de la pobla-

ción altamente cualificada para emprender, que está mejorando nuestra competitividad, que apuesta por la innovación, la internacionalización y otros apartados que propician la modernización, conviviendo con una parte de la población desempleada que se ve abocada a un emprendimiento de subsistencia que tiende a replicar negocios ya existentes, dependientes de un consumo incierto y con escasa proyección. Esta situación implica la convivencia de al menos tres modelos básicos de capacidad emprendedora en nuestro país: el del creador que asume el riesgo asociado a la innovación; el que se basa en métodos válidos de emprendimiento, más convencionales pero efectivos, y el que depende de la intuición y la experiencia previa adquirida. El impacto para nuestra economía, creación de empleo y competitividad derivado de las acciones de los tres tipos no va a ser el mismo y, sin embargo, todos integrarán parte de nuestra capacidad emprendedora a medio plazo, dado que para aspirar a una mayor homogeneización de la cultura emprendedora van a ser necesarios varios relevos generacionales y no volver atrás en cuanto a su implantación en el momento de superación de la crisis.

Trabajar para corregir las deficiencias culturales que promuevan el emprendimiento de calidad es, seguramente, la tarea más importante que debemos acometer para corregir nuestras carencias, no siendo suficiente, aunque también necesaria, la toma de decisiones en torno a la regulación laboral, fiscal o de otros tipos más orientados a facilitar la puesta en marcha y desarrollo de empresas. Dejar que convivan los tres modelos de capacidad emprendedora sin activar los mecanismos de fomento del espíritu emprendedor desde la etapa escolar hasta aquellos que fomentan la iniciativa de los empleados, supone el riesgo de que España vea incrementada su tasa de actividad emprendedora por necesidad, en una parte más significativa de lo que le corresponde por su nivel de desarrollo. Las consecuencias de este tipo de aumento se reflejarían en pérdida de capacidad competitiva, lo que, a su vez, nos podría alejar de los estándares necesarios para mantener una buena posición en las escalas mundiales de su clasificación. La crisis debe suponer una oportunidad para la mejora del trasfondo cultural que sustenta nuestro proceso emprendedor, y es tarea de todos los agentes implicados en la creación de empresas el contribuir, desde su posición específica, en la producción de los cambios necesarios para progresar en la consecución de una capacidad emprendedora acorde con el nivel de desarrollo atribuido a nuestro país. □

NOTAS

(1) *Promovido por London Business School y Basbon College bajo una idea original del doctor Michael Hay.*

(2) *España se incorporó al observatorio GEM el año 2000 mediante la asociación de IE Business School al Consorcio de Países GEM, denominado GERA. A partir del año 2011 el socio español pasa a ser el Consorcio GEM España, formado por una Red de Equipos Regionales con sede en la Fundación Xavier de Salas (Trujillo, Cáceres). Las webs del Proyecto nacional e internacional son: gemconsortium.org y gem.fundacionxavierdesalas.com. En ellas se pueden descargar los informes anuales españoles.*

(3) *GEM estima sus indicadores de actividad y actitudes emprendedoras a partir de los datos de una amplia encuesta a la población española de entre 18 y 64 años de edad. En el año 2011 se realizaron 17.000 entrevistas distribuidas por toda la geografía en función de los estratos de sexo, grupo de edad y hábitat rural y urbano de cada comunidad autónoma.*

(4) *La mayoría de los porcentajes que se ofrecen son estimaciones sobre el total de la población española de entre 18 y 64 años de edad, explicitándose aquellos que se estiman sobre estratos de la población. El error de muestreo de la encuesta GEM está en torno al ±0,34% para un nivel de confianza del 95%.*

(5) *El observatorio GEM adoptó desde su inicio una conceptualización amplia del emprendimiento, que permite responder a cualquier definición del mismo entre las tradicionalmente consideradas por la literatura, abarcando desde el autoempleo a la creación de empresas innovadoras y con alto potencial de crecimiento.*

(6) *GEM realiza un diagnóstico anual del estado de las condiciones de entorno para emprender consideradas como más críticas por la literatura, por medio de una encuesta específica a expertos en las mismas. Los resultados de este diagnóstico y su evolución se incluyen en los Informes GEM España.*

BIBLIOGRAFÍA

Abrams, R. (2010): ***Six-Week Start-Up: A Step-by-Step Program for Starting Your Business, Making Money and Achieving Your Goals!*** *Redwood City: The Planning Shop, 2010.*

Alemany, L.; Álvarez, C.; Planellas, M.; Urbano, D. (2011): ***Libro blanco de la Iniciativa Emprendedora en España****. Esade. Fundació Princep de Girona, Barcelona 2011.*

Arenius, P. y Minniti, M. (2005): ***Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship****. Small Business Economics, Vol. 24, 233–247.*

Audretsch, D. (2004): ***Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship****. Industry and Innovation, 11(3), 167-191.*

Bandura, A.; Barbaranelli, C.; Caprara, G. y Pastorelli, C. (2001): ***Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories****. Child Development, Vol. 72, núm. 1, 187-206.*

Baron, R. A. y Ensley, M. D. (2006): ***Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from***

comparisons of novice and experienced entrepreneurs. Management Science, vol. 52, núm. 9, 1331-1344.

*Benavides, M. y Mohedano, A. (2011): **Corporate entrepreneurship through joint venture**. International Entrepreneurship and Management Journal. DOI 10.1007/s11365-011-0203-2.*

*Blechman, B. y Conrad Levinson, J. (1991): **Guerrilla Financing: Alternative Techniques to Finance Any Small Business**, Houghton Mifflin, 1991.*

*Bulut, C. y Alpkan, L. (2006): **Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model**. SEE Journal, 64-70.*

*Byrne, J. A. (2011): **World Changers: 25 Entrepreneurs Who Changed Business as We Knew it**. New York: Penguin, 2011.*

*Casson, M. y Wadeson, N. (2007): **The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur**. Small Business Economics, vol. 28, 285-300.*

*Coduras, A.; Levie, J.; Kelley, D.; Saedmunsson, R.; Schott, T. (2009): **A Global Perspective on Entrepreneurship Education and Training**. Global Entrepreneurship Special Report. Babson College, Universidad del Desarrollo, Reykjavik University.*

Coduras, A.; Vaillant, Y.; Díaz, J.C.; Sánchez, M.C.; Lafuente, E. (2011): Informa GEM España 2011. Fundación Xavier de Salas-GEM España.

*Covin, J. y Miles, M. (1999): **Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage**. Entrepreneurship: Theory & Practice, 23(3), 47-63.*

*Foba, T. y Villiers, D. (2007): **The integration of intrapreneurship into a performance management model**. SA Journal of Human Resource Management, 5 (2), 1-8.*

*Frederiksen, L. y Davies A. (2008): **Vanguards and ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship**. International Journal of Project Management, 26, 487-496.*

*Greve, A. (1995): **Networks and Entrepreneurship – an Analysis of Social Relations, Occupational Background, and the Use of Contacts During the Establishment Process**. Scandinavian Journal of Management, vol. 11, núm. 1, págs. 1-24.*

*Jalón Corominas, M. (2010): **Manual para la otra vida**. DELSAN, 2010. ISBN 9788495487971*

*Lechner, C.; Dowling, M. y Welpe, I. (2006): **Firm networks and firm development: The role of the relational mix**. Journal of Business Venturing, vol. 21, 514-540.*

*Little, Steven S. (2005): **The 7 Irrefutable Rules of Small Business Growth**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2005.*

*Mohr, A. (2008): **Finance and Grow Your Own Business**. North Vancouver: International Self-Counsel Press Ltd., 2008.*

*Morris, M.; Kuratko, D. F. y Covin, J. (2008): **Corporate Entrepreneurship and Innovation**. South-Western/Thompson., Mason.*

*Pinson, L. y Jinnett, J. (1996): **Steps to Small Business Start-Up: Everything You Need to Know to Turn Your Idea into a Successful Business**, 3rd edition, Upstart, 1996.*

*Renzulli, L. (1998): **Small Business Owners, Their Networks, and the Process of Resource Acquisition**. Department of Sociology, University of North Carolina at Chapel Hill. Master's thesis.*

*Reynolds, P. D.; Camp, S. M.; Bygrave, W. D.; Autio, E. y Hay, M. (2001): **Global Entrepreneurship Monitor - 2001 Executive Report**. Babson College, IBM, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership and London Business School.*

*Reynolds, P.; Bosma, N.; Autio, E. y cols. **Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003**. Small Business Economics, vol. 24, núm. 3, abril de 2005. ISSN 0921-898X CODEN SBECEX*

*Ries, E. (2011): **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business, 2011.*

*Shepherd, D. A. (2003): **Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed**. The Academy of Management Review, vol. 28, núm. 2, 318-328.*

RESUMEN

Este artículo destaca las principales causas que alientan el renovado interés por el emprendimiento, lo sitúa en el marco económico actual español y analiza los principales indicadores de actividad proporcionados por el observatorio Global Entrepreneurship Monitor *más recientes, estableciendo los rasgos de la actividad emprendedora de la población española. El principal objetivo es el de ofrecer un marco para la valoración de la capacidad emprendedora de nuestra población, determinando algunos de los retos a que se enfrentan los principales agentes que están diseñando acciones de fomento del emprendimiento en nuestro país, a tenor de la percepción generalizada de que la actividad emprendedora es un elemento clave de superación de la actual crisis económico-financiera. Se concluye que el principal reto al que se enfrenta la población española en cuanto a lograr una capacidad emprendedora más generalizada es el de su transformación cultural, especialmente de los estratos actualmente más afectados por el desempleo: los jóvenes y los procedentes de sectores económicos largos años sobredimensionados.*

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Capacidad emprendedora, Cultura emprendedora, Proyecto GEM España.

Revista Española del Tercer Sector

Toda la ***información*** para conocer en profundidad los ***temas actuales*** del **Tercer Sector**.

- Artículos y textos inéditos de investigadores y expertos del sector.
- Temas sociales con un enfoque multidisciplinar (económico, social, político, gestión…)
- Dirigida a profesionales, entidades sociales y empresas con interés en la inclusión social, la igualdad, la economía social...
- Una visión internacional, un panorama hispanoamericano y europeo.
- Una publicación con periodicidad cuatrimestral

Suscripción online: **gratuita**
Inscripción impresa: **25€ (3 números)**
Más información en: **fundacionluisvives.org/rets**
tlf.: 91 540 08 78

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Invierte en tu futuro

Fundación **Luis Vives**

Política pública de promoción de la capacidad emprendedora en España

Iñaki Ortega
Director Gerente de Madrid Emprende

1. Génesis y evolución de la política de emprendedores

El momento en que se puede considerar que nacieron las políticas públicas de promoción del emprendimiento varía según la propia definición de estas políticas que se adopte. Si se emplea una definición estricta, referida exclusivamente a actuaciones cuyo objeto es propiciar la aparición de emprendedores e impulsar la puesta en marcha de empresas, solo en tiempos muy recientes puede hablarse de una verdadera actividad administrativa de esta naturaleza.

No obstante, en caso de que se parta de un concepto más laxo se comprobará que las primeras manifestaciones datan al menos de los años cincuenta (1).

Mediante el análisis comparado de intervención pública de fomento empresarial en los países industrializados, se pueden identificar tres tipos de políticas: de pymes, de nuevas empresas y de emprendedores.

Se trata de orientaciones que han surgido en diferentes momentos desde la segunda mitad del siglo pasado de resultas de los esfuerzos vertidos por los gobiernos para acompañar el avance hacia la economía del conocimiento. Hay que precisar que la adopción de una nueva política en ningún caso ha supuesto el abandono de la anterior, sino su adaptación en algunas de sus materializaciones y su coexistencia en otras.

La política de pymes surge en la década de los cincuenta, precisamente en los años dorados de la gran empresa, cuando en Estados Unidos y en otros países industrializados se crean los primeros instrumentos estables de apoyo a los pequeños empresarios motivados por la creciente sensibilidad de la clase política hacia los propietarios de negocios y la situación de las minorías (Dennis, 2005; Blackford, 2003).

Los programas de fomento empresarial tienden a tener una importancia muy limitada y apuntan principalmente a ayudar a los empresarios más débiles a desarrollar su actividad y a facilitar a sectores desfavorecidos de la población el acceso a la condición de autoempleado. Los emprendedores, por tanto, son destinatarios de la nueva actividad gubernamental de promoción únicamente en la medida en que se hallen al frente de una empresa de reducida dimensión.

Las actuaciones se circunscriben a subvenciones, microcréditos, servicios de asesoramiento y otros instrumentos de alcance limitado, siendo sus destinatarios emprendedores y empresarios consolidados indistintamente.

La aparición de una política específicamente dirigida a la promoción del emprendimiento es para Audretsch y Thurik (2001), dos de los más renombrados especialistas en la materia, el resultado de la acomodación de la intervención pública en el sector empresarial a los cambios acontecidos en las palancas de competitividad y crecimiento en el último tercio del siglo pasado. Es a partir de entonces cuando empiezan a resquebrajarse los cimientos de lo que denominan *managed economy*, un planteamiento inspirado en las ideas de Chandler y Galbraith que concibe a la gran corporación como el puntal de la economía y considera que las pymes están condenadas indefectiblemente a la ineficiencia. La contribución de Birch a principios de los años setenta acerca del dinamismo de la pequeña empresa en la creación de empleo en Estados Unidos sería la primera evidencia empírica que horadaría esta concepción.

De manera paralela a los procesos de redimensionamiento y deslocalización empresarial experiementados en el mundo occidental, la *entrepreneurial economy* empezaría a abrirse paso. En el panorama económico dibujado por las crisis del petróleo, la creciente interdependencia económica y el espectacular desarrollo tecnológico, el conocimiento sustituye al capital como principal fuente de competitividad, lo que revaloriza la pequeña escala y supone una amenaza a la hegemonía de la multinacional. Debido a ello, la intervención gubernamental en el sector empresarial abandona gradualmente el carácter restrictivo: la actividad de control y aseguramiento del libre mercado, dominante hasta entonces, pierde protagonismo frente a la de fomento y promoción.

Los *policymakers*, apoyándose en las aportaciones de la investigación académica en el ámbito de la nueva economía, vieron en este contexto la conveniencia de desligar las actuaciones de apoyo al tejido empresarial emergente de las dirigidas a las empresas existentes. La intervención a favor de la creación de empresas se configura desde el principio como una política económica encaminada a elevar la competitividad y la innovación del tejido productivo, si bien no supone el cese de las actuaciones destinadas a favorecer el autoempleo que caracterizaban el anterior enfoque. La acción pública busca apoyar con medidas específicas a quienes están dando los pasos para sacar adelante una nueva empresa.

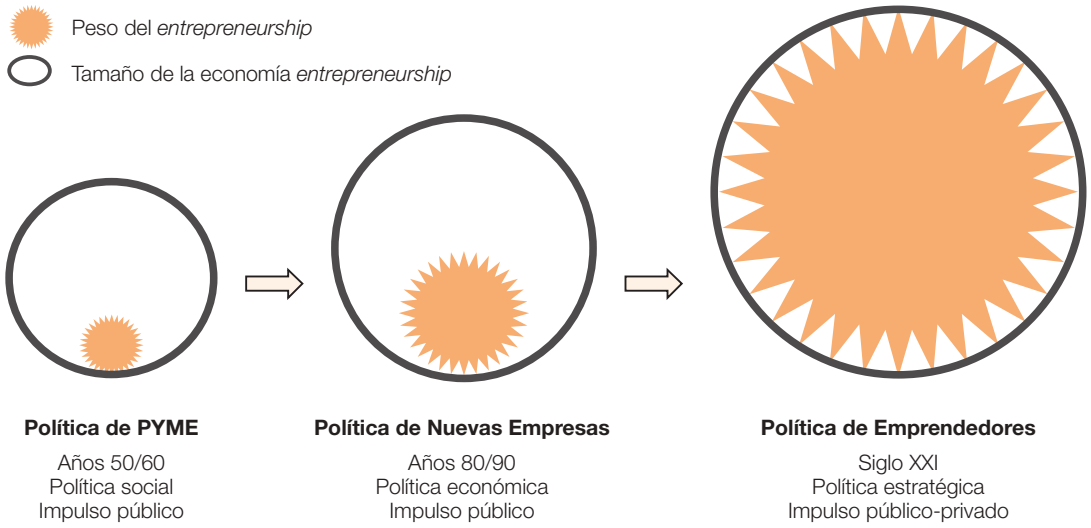
El objeto de la acción no es la dinámica emprendedora, sino la actividad empresarial de nuevo cuño. Bajo esta orientación, el propósito general de elevar el número de empresas es compatible con programas destinados a grupos sociales o profesionales concretos: investigadores, estudiantes universitarios y mujeres son los colectivos destinatarios más habituales. Los instrumentos de promoción se caracterizan por actuar principalemente en el plano de la organización empresarial: incubadoras empresariales, fondos de capital semilla, avales, incentivos para la constitución de *spin-offs*, entre otros.

Desde el cambio de siglo, son varios los trabajos de investigación que se hacen eco de la apertura de una nueva etapa en las políticas de fomento empresarial: Reynolds y cols. (1999), Lundström y Stevenson (2001, 2002, 2005), Wennekers y Thurik (1999), Verheul y cols. (2002), Audretsch y cols. (2007) (2). Es en estos momentos cuando surge la política de emprendedores en sentido estricto: la acción pública ya no se dirige exclusivamente a quienes han tomado la decisión de crear una empresa, sino que busca difundir la cultura emprendedora en el conjunto de la sociedad. Esta orientación estratégica comprende la actividad administrativa general, de forma que el alcance de las actuaciones públicas a favor del emprendimiento van mucho más allá de la órbita directa de los interesados, abarcando ámbitos como el sistema educativo, la cultura empresarial y los valores de la sociedad. El cometido de los gobiernos y la administración es auspiciar entornos que incrementen el flujo de nuevos emprendedores, junto con las condiciones que permitan a estos crear y desarrollar su empresa con éxito. En consecuencia, la política de emprendedores no es competencia de un organismo público o un ministerio concreto, sino de la administración en su conjunto.

Una de las características definitorias de esta estrategia es que la intervención pública incide en el nivel individual y en el del entorno, además de en el empresarial. Las actuaciones que se inscriben en esta política comprenden las previstas en las anteriores concepciones a las que se añaden otras destinadas a generar un ecosistema emprendedor: adaptación de currículos educativos para familiarizar a los alumnos con el espíritu empresarial, eliminación de barreras de entrada y salida en el sistema productivo, promover la presencia en los medios de comunicación de la cultura emprendedora, adaptar el marco fiscal a las necesidades de las empresas incipientes, entre otras.

Un particularidad de esta política es que la acción administrativa trasciende el ámbito competencial de la administración central; los gobiernos buscan la participación activa de otros agentes tanto públicos (administraciones locales y

GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE FOMENTO EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia.

regionales) como privados (multinacionales, entidades de la sociedad civil) en las fases de diseño y ejecución, a través de esquemas colaborativos que suponen la distribución de esfuerzos y costes en aras a la máxima eficiencia.

2. Los emprendedores como destinatarios de la actividad de fomento empresarial en España

En España, la asunción de los planteamientos de la *entrepreneurial economy* en la política empresarial es relativamente tardía. Si se repasa la historia reciente no fue hasta bien entrada la década de los años setenta cuando se puso en marcha una intervención pública sistemática en beneficio de la pequeña empresa (el principal hito sería la creación del Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa Industrial [IMPI]); y las primeras medidas expresamente encaminadas a incrementar la natalidad empresarial se adoptaron casi tres décadas después, cuando los emprendedores pasaron a ser el colectivo objetivo de algunas de las actuaciones de la recién constituida Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa. En este sentido, la transferencia de las competencias del Ministerio de Comercio a la macrocartera de Economía y Hacienda supuso que por primera vez un centro directivo del Estado asumiera como objetivo incrementar el número de empresas que componen el tejido productivo, con independencia de su sector de actividad. Desde entonces, la administración central ha hecho un esfuerzo considerable por dotarse de una verdadera política de emprendedores. Un esfuerzo que ha tenido eco en las administraciones autonómicas y locales, ya sea en coordinación, colaboración o solapamiento con la estrategia estatal.

El resultado es que se han adoptado en relativamente poco tiempo un buen número de iniciativas que operan en el nivel de empresa de reciente constitución. La actuación en el terreno de la financiación es un claro exponente, ya que, por un lado, se encuentran las líneas ICO y de las sociedades de garantía recíproca que operan bajo el paraguas de CERSA, con una vocación generalista, y por otro, las entidades CDTI y ENISA, mucho más centradas en proyectos empresariales tecnológicos o innovadores.

La actividad pública ha emprendido otros campos: la simplificación administrativa (creación de Ventanillas Únicas Empresariales y puesta en marcha de la red CIRCE), la divulgación del espíritu emprendedor (introducción de la noción de empresa en los programas educativos mediante la LOCE, programa Emprendemos Juntos) e instrumentos específicos de promoción (acciones de formación,

asesoramiento y alojamiento empresarial de los diferentes Centros de Apoyo a Emprendedores).

Sin embargo, a pesar de todas estas iniciativas, los obstáculos que se interponen en el camino hacia una economía emprendedora siguen siendo muy importantes: restricciones al crédito (CSC, 2012), escaso emprendimiento innovador (GEM, 2011), alto porcentaje de emprendedores por necesidad frente a los de oportunidad (Alemany y cols., 2011), menor participación de la población femenina en la actividad empresarial (GEM, 2011), trabas administrativas a la creación de empresas (Banco Mundial, 2012), actitud negativa o ambivalente hacia los empresarios (Círculo de Empresarios, 2010), baja preferencia por el trabajo por cuenta propia (Comisión Europea, 2009), débil difusión de la cultura emprendedora desde el sistema educativo (Comisión Europea, 2009; Alemany, 2011). Algunos de estos problemas se están agravando en el nuevo escenario económico (especialmente los relativos a la financiación), lo que está privando al emprendimiento de su potencial anticíclico. De hecho, un estudio ha puesto de manifiesto que España es el país de la OCDE donde más ha caído la natalidad empresarial durante la crisis (UHY, 2011).

3. Una política de emprendedores en ciernes

El despliegue de actuaciones por parte de la administración ha tenido poco éxito en la promoción de la iniciativa empresarial en gran medida porque la mayor parte de los esfuerzos volcados han seguido respondiendo a una política de nuevas empresas en vez de a una auténtica política de emprendedores; hoy día, esta intervención sigue adoleciendo de un enfoque estratégico y transversal, lo que se manifiesta en la falta de actuaciones *ambientales* eficaces (North, 1990) y en la deficiente coordinación de los agentes implicados en su implementación.

En este sentido, la actividad pública ha puesto el acento en el plano empresarial, siguiendo un esquema similar al de la política de pymes (la denominación del centro directivo estatal competente es suficientemente ilustrativa a este respecto), descuidando así los aspectos individuales y del entorno. Aunque se ha tratado de cubrir algunos aspectos propios de una aproximación más holística del fenómeno emprendedor, su materialización ha sido muy débil. Así, se han creado muchos instrumentos para ayudar al nuevo negocio a hacer frente a problemas concretos del entorno, pero no se ha logrado de manera efectiva atacar el origen de estos ni generar en el seno de la sociedad una cultura emprendedora que propicie el aumento del número y calidad de los emprendedores.

Por otra parte, como ocurre en otros ámbitos de la actividad administrativa, son notas características la dispersión institucional, la falta de coordinación y la escasez de puentes de colaboración con el sector privado. En este sentido, ya en 2005 el Consejo Económico y Social llamó la atención sobre la necesidad de elaborar una estrategia coordinada que unificara, integrara y vertebrara todas las actuaciones (CES, 2005). Cinco años después, la DGPYME (2010) identificó en España más de 2.500 plataformas públicas de apoyo a los emprendedores y sus responsables admitieron los graves inconvenientes que comporta esta complejidad institucional; en primer lugar para los futuros empresarios, por generar confusión ante la pluralidad de incentivos públicos; y en segundo lugar, para la propia actividad de promoción, pues la dispersión, las duplicidades y la falta de sinergias van en detrimento de su eficiencia. Ello refuerza los argumentos que llevan a Velasco a asegurar que nuestro país carece de una verdadera política de emprendedores, pues *la simple acumulación de programas no basta para configurar una política y, de hecho, podríamos llegar a la conclusión de que la convivencia de un número tan elevado de estos es precisamente el síntoma más inequívoco de su ausencia* (Velasco, 2007).

El dinamismo de la iniciativa emprendedora de alto potencial que se está registrando en países como Estados Unidos y Reino Unido, merced a los grandes programas nacionales de colaboración público privada (*Startup Britain* y *Startup America*), o el espectacular incremento en plena crisis de la natalidad empresarial en Francia resultante de la aplicación del Estatuto del Emprendedor parecen indicar que la política de emprendedores puede convertirse en un potente instrumento de reactivación económica si se configura adecuadamente. En este sentido, España estaría en condiciones mucho más favorables para abordar la ansiada recuperación si en lugar de haber perdido 560.000 empresarios en los últimos cuatro años, hubiese alcanzado en este tiempo, como en Francia, las cifras más altas de creación de empresas de su historia.

Pero hay razones para pensar que todavía se puede dar la vuelta a la situación. Y es que una de las pocas cosas positivas relacionadas con la economía que han acontecido en los últimos años es el aumento de la sensibilidad de la administración pública y los partidos mayoritarios hacia

el emprendimiento como fuente de empleo, actividad y competitividad. Quienes tienen el coraje de alimentar, con sacrificio y talento, las actividades empresariales en el actual escenario han pasado por fin a formar parte de la agenda política, lo que es un paso fundamental en el avance hacia la *entrepreneurial economy*.

Sin embargo, el agravamiento de la crisis en los últimos meses y la austeridad que imponen las instituciones comunitarias y los mercados financieros pueden comprometer la implantación de las medidas requeridas para obrar el cambio hacia la política de emprendedores que tanto necesita nuestro país. A este respecto, la anunciada Ley de Emprendedores, un instrumento jurídico con capacidad para desplegar efectos a todos los sectores y niveles de actividad administrativa, constituye una gran esperanza con vistas a sentar las bases de una estrategia nacional de impulso de la iniciativa emprendedora. En este sentido, es imprescindible que no se frustre en el último momento esta iniciativa decisiva para apuntalar la maltrecha economía real por la irracionalidad de la economía financiera.□

NOTAS

(1) *Es Estados Unidos un país pionero en este terreno. Así, el Congreso de este país aprobó en 1953 la* **Small Business Act**, *que dispuso la creación de la primera agencia federal de promoción empresarial con carácter permanente. No obstante, algunos estudiosos ven en determinadas actuaciones del New Deal e incluso en las en las leyes antitrust de finales del siglo XIX una forma temprana de política de apoyo a las pymes (Audretsch, 2006; Blackford, 2003; Bean, 1995). En el caso de España, se suele señalar como primer hito de la política de pymes la creación del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial en 1976.*

(2) *La gran aportación de estos autores es el estudio de la política de emprendimiento desde un enfoque integral, destinado a orientar todos aquellos ámbitos de actuación administrativa susceptibles de afectar a la actividad emprendedora, en sustitución de la tradicional visión que identificaba esta intervención con una serie de servicios específicos encaminados a facilitar el arranque y expansión de las nuevas empresas.*

El contenido de la naciente política de emprendedores es el resultado de un concepto del emprendimiento que trasciende la tradicional concepción economicista: el fenómeno emprendedor es una realidad multidimensional que solo puede comprenderse plenamente a través de un enfoque ecléctico, que incorpore aspectos de distintas disciplinas —psicología, sociología, economía...— y atienda a los diferentes ámbitos en los que se produce —individuo, sector, empresa, entorno y país— (Verheul y cols. 2002; Wenekers y Thurik. 1999).

Por otra parte, estos académicos defienden que la ciencia Económica, en el estudio de los procesos empresariales, ha de superar los postulados de la teoría neoclásica, ya que esta se interesa por el fenómeno emprendedor casi exclusivamente desde el punto de vista de la eficiencia de los mercados, obviando el papel que desempeñan las nuevas empresas en la penetración de la economía del conocimiento. En este sentido, la noción de emprendimiento estaría mucho más próxima a la tradición schumpeteriana, que considera al emprendedor como un agente de innovación con un papel clave en el crecimiento económico.

Su postura entronca en cierta medida con los postulados de la Nueva Economía Institucional, la cual estudia cómo el entorno, que se identifica con las instituciones formales e informales de una sociedad, conforma el comportamiento de los individuos en la actividad empresarial (North, 1990). La creación de empresas a la luz de este enfoque vendría determinada por las instituciones presentes en un territorio, pues fijan la estructura de incentivos óptima para la iniciativa emprendedora al incidir en las percepciones empresariales que condicionan la acumulación de conocimientos, las actitudes hacia la modernización de la estructura productiva y distributiva, así como en la acumulación de capital físico y humano (Montes, 2010).

BIBLIOGRAFÍA

Alemany, L.; Álvarez C.; Planellas, M. y Urbano, D. (2011): **Libro blanco de la iniciativa empresarial en España.** *Fundación Príncipe de Girona-Fpg Esade Entrepreneurship Institute, Barcelona.*

Audretsch, D. B.; Grilo, I. y Thurik, A. R. (2007): «Explaining entrepreneurship andthe role of policy: A framework», en Audretsch, D. B.; Grilo, I. y Thurik A. R. **Handbook of research on entrepreneurship policy** *(págs. 1-17), Cheltanham: Edward Elgar Publishing Limited.*

Banco Mundial (2011): Ease of doing business 2012. Washington D.C. http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012.

Blackford, M. G. (2003): **A history of small business in America**, *The University of North Carolina Press, NC.*

CES-Consejo Económico y Social (2005): «El proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial», Informe Número 5/2005. Madrid: Consejo Económico y Social.

Círculo de Empresarios (2010): Prioridad: más empresarios.

Comisión Europea (2009): Eurobarómetro: Encuesta sobre emprendimiento. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/

CSC-Consejo Superior de Cámaras (2011), Encuesta del CSC sobre el acceso de las pymes a la financiación ajena. IV Trimestre. http://www.camaras.org/publicado/shop/prod_42282/estudios/pdf/encuesta_finan/financiacion_pymes_4__trimestre_2011.pdf

Dennis, W. (2005): **Public policy, competition and entrepreneurship in the UnitedStates: the wheat, the chaffe and the irrelevant**. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship.*

DGPYME (2010): Servicios de apoyo a la persona emprendedora. http://www.ipyme.org/Publicaciones/EstudioServiciosApooyoEmprendedores.pdf

GEM Global Report (2011): Global entrepreneurship monitor. 2010. Babson y Universidad del Desarrollo. http://www.gemconsortium.org/ docs/266/gem-2010-global-report

Lundström, A. y Stevenson, L. (2005): **Entrepreneurship policy: Theory and Practice**. *Springers Publishers.*

— (2002): «On the road to entrepreneurship policy», en: Lundström, A. y Stevenson, L. **Entrepreneurship policy for the future series**. *Swedish Foundation For Small Business Research, Estocolmo, Vol. 1.*

— (2001): «Entrepreneurship policy for the future», en: **Entrepreneurship Policy For The Future Series**. *Sme Forum, Växjö, March. Swedish Foundation For Small Business Research. Estocolmo, vol. 1.*

North, D. C. (1990): **Institutions, institutional change and economic development**. *Cambridge University Press.*

Reynolds, P. D.; Hay, M. y Camp, S. M. (1999): **Global entrepreneurship monitor**, *Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership, Kansas, Mi.*

UHY (2011): New Start-up List in OECD.

Velasco, R. y Saiz, M. (2007): «Políticas de creación de empresas y su evaluación». **Documentos de Trabajo Fundación Alternativas**, *núm. 118.*

Verheul, I.; Wennekers, S.; Audretsch, D. y Thurik, A. R. (2002): **An eclectic theoryof entrepreneurship: policies, institutions and culture**. *Research Report 0012, Eim,Zoetermeer.*

Wennekers, A. R. M. y Thurik, A. R. (1999): «Linking entrepreneurship and economic growth». **Small Business Economics**, *13(1): 27-55.*

RESUMEN

Desde lo público y la academia se ha ido prestando una creciente atención al fenómeno emprendedor, de manera paralela a las transformaciones económicas vividas en el último tercio del siglo pasado; lo que viene a constatar el cambio de orientación operado en la política de apoyo empresarial de los países avanzados en la transición hacia la entrepreneurial economy. *La materialización de esta intervención pública frente a los fallos de mercado —o gubernamentales— ha sido dispar en cuanto enfoque, instrumentos y resultados; en el caso español, se ha caracterizado por la existencia de un elevado número de iniciativas centradas en el nivel empresarial y la ausencia de una verdadera estrategia nacional dirigida a orquestarlas.*

PALABRAS CLAVE

Emprendedores, Entrepreneurial economy, Creación de empresas, Política de emprendedores.

Emprendedores y capital social en España

Vicente Salas-Fumás
J. Javier Sánchez-Asín (*)
Universidad de Zaragoza

1. Introducción

¿Cuál es el número óptimo de empresarios/emprendedores en una economía? ¿Tiene España más o menos empresarios/emprendedores de los que sería deseable desde el interés general? El debate social apunta argumentos en las dos direcciones. Para unos, la solución a la crisis de crecimiento y empleo que afecta a la economía española está en que más personas se conviertan en empresarios/emprendedores, lo cual significa reconocer que el número actual de empresarios es insuficiente. Para otros, en cambio, lo que la economía española necesita es menos empresas pero más grandes, con recursos y capacidades suficientes para innovar e internacionalizarse. Una dificultad añadida es que no se dispone de estadísticas oficiales específicas sobre el número de empresarios/emprendedores en España, y si no se sabe cuántos hay difícilmente se podrá determinar si sobran o faltan. No debe sorprendernos, por tanto, que el análisis económico alrededor del emprendimiento se debate hoy todavía entre cómo medir el fenómeno que se desea gestionar (Ahmad y Hoffmann, 2008; OECD, 2009) y cómo valorar un mayor o menor número de emprendedores en la economía, desde el bienestar general (Lerner y Schoar, 2010).

El objetivo de este trabajo es ofrecer una primera valoración del número de empresarios/emprendedores en España a partir de las cifras que proporciona la Encuesta de Población Activa (EPA) sobre las personas que trabajan por cuenta propia y los asalariados en puestos de alta dirección. Trabajar por cuenta propia, contratando o no asalariados, es decir siendo empleador o autónomo en la terminología EPA, y ocupar puestos de alta dirección, son actividades que cubren una parte sustancial del conjunto de atributos que caracterizan el trabajo de empresarios/emprendedores. Además, está la ventaja de que se dispone de estadísticas homogéneas sobre ellos para el conjunto de las comunidades autónomas y para un largo período de tiempo (1).

Empleadores y directivos tienen en común que toman decisiones sobre producción y venta que serán ejecutadas por otras personas bajo su dirección. Los autónomos, trabajadores por cuenta propia que trabajan solos, deciden sobre su propio trabajo pero no emplean tiempo en dirigir a otras personas. El estudio aspira a explicar el número de empleadores y directivos en España, en términos relativos al total de personas ocupadas, en función del nivel de confianza genera-

lizada en las relaciones interpersonales. El argumento principal se resume como sigue. En entornos de mayor nivel de confianza generalizada, la dirección de las personas en las organizaciones se realiza bajo sistemas de gestión, como la calidad total, donde todos los trabajadores, con buena formación y alto compromiso, participan en las decisiones sobre aspectos relacionados con su puesto de trabajo (más descentralización). En modelos organizativos más descentralizados, el empresario-director necesita menos tiempo para dirigir (coordinar, supervisar, orientar) a los trabajadores, de tal manera que la productividad de los empresarios (medida por el número de personas que pueden dirigir sin mermas de eficacia) aumenta en comparación con la que se alcanza en modelos más centralizados y más intensivos en supervisión y control jerárquico. El resultado final será que las economías con mayor nivel de confianza generalizada en las relaciones interpersonales tendrán menos empresarios y un tamaño medio de las empresas mayor cuando se comparan con otras economías con menor confianza generalizada.

El trabajo aporta unas evidencias preliminares sobre el cumplimiento de la hipótesis general para el caso de la economía española, utilizando como indicador de la extensión de la confianza en las relaciones interpersonales la medida de capital social que elabora el IVIE-Fundación BBVA para España en su conjunto y para las comunidades autónomas (CC.AA.). Los resultados preliminares confirman una asociación negativa entre la proporción que la suma de empleadores y directivos supone en el conjunto de ocupados y el nivel de capital social. Aumentar el capital social del conjunto de la sociedad española, y de modo particular el de las regiones donde ese capital es actualmente más bajo, debe servir para consolidar un tejido productivo con menos empresarios pero más productivos, liderando empresas de mayor dimensión porque son más eficientes y por tanto más competitivas.

El resto del trabajo se organiza como sigue. El apartado primero se dedica a describir el marco conceptual bajo el que se analiza la realidad española en cuanto a número y características del colectivo identificado como empresarios. El apartado segundo aporta algunas estadísticas descriptivas sobre empresarios y productividad en España. El apartado tercero presenta los resultados sobre la relación entre empresarios y capital social. Las conclusiones resumen los principales mensajes que se extraen del análisis realizado.

2. Marco conceptual

2.1. Conceptos de empresario, emprendedor y trabajador por cuenta propia

Diferenciar empresarios y emprendedores es complejo y además polémico (2). Literalmente empresario/a será la persona (física) que posee una empresa (persona jurídica) en propiedad. Como propietario, el empresario tiene la capacidad para decidir si se implica en la empresa como director o asumiendo un papel de simple inversor financiero, encargando la dirección a otra persona distinta. Un empresario puede concentrar toda la actividad de producción y venta en una sola empresa (persona jurídica) o repartirla entre varias, cada una dedicada al mismo producto o a productos distintos. Por otra parte, se puede ser propietario de empresas creadas con fines de arbitraje regulatorio o fiscal sin realizar actividades productivas propiamente dichas.

Emprender es un término con el que se describen acciones en las que están presentes la iniciativa, la creatividad y la innovación. Por tanto, un emprendedor será la persona que realiza actividades en las que concurren algunas o todas estas características de forma significativa. Un emprendedor se convierte en empresario cuando crea una empresa de su propiedad para explotar comercialmente una creación o innovación, o simplemente para comercializar algo ya existente en un nuevo mercado. Pero no hace falta ser un empresario que entra por primera vez en el mercado o crea una nueva empresa para ser merecedor del calificativo de emprendedor. Un empresario ya establecido en el mercado también merece este calificativo si innova y crece con nuevos productos y mercados. El emprendimiento se manifiesta a escala colectiva cuando en la innovación y el crecimiento participan todos los trabajadores de la empresa.

El trabajo por cuenta propia significa autonomía para decidir sobre qué hacer y cómo hacerlo, a cambio de una expectativa sobre la recompensa final o beneficio a percibir. El trabajador por cuenta ajena, en cambio, recibe órdenes sobre qué hacer y cómo hacerlo pero percibe por ello una contrapartida pactada de antemano. Un empresario, en general, cumple con las condiciones de trabajador por cuenta propia (decide sobre el trabajo de los empleados, paga salarios y percibe un beneficio residual inicialmente incierto). Por otra parte, muchos trabajadores por cuenta propia participan en la producción y el intercambio interponiendo empresas creadas por ellos, una o varias,

es decir, serán empresarios. Los trabajadores por cuenta ajena en puestos de alta dirección son un caso especial porque sustituyen a los empleadores en su función de dirigir el trabajo de otros, pero no tienen el estatus de empresarios (propietarios de empresa). La competencia en los mercados promueve decisiones de gestión en empresarios y directivos que tienen contenidos creativos e innovadores y que buscan el crecimiento y desarrollo del proyecto empresarial bajo su liderazgo. Los trabajadores por cuenta propia y los empleados de alta dirección merecen el calificativo de emprendedores porque el éxito de su trabajo y su propia continuidad en el mismo, exige, para la gran mayoría de ellos, crear, innovar y crecer.

2.2. Elección ocupacional, equilibrio y número de empresarios

De todo lo anterior surgen algunas preguntas relevantes para los objetivos de este trabajo: ¿qué personas eligen trabajar por cuenta propia y quiénes eligen trabajar por cuenta ajena?; ¿por qué algunos trabajadores por cuenta propia deciden trabajar solos y otros contratan asalariados?; y ¿por qué se encarga la gestión a directivos profesionales? Las respuestas a las preguntas planteadas están de algún modo relacionadas con el hecho de que las personas difieren entre sí en preferencias (por ejemplo, grado de aversión al riesgo), en recursos financieros (riqueza) y en habilidades o destrezas. Las diferencias favorecen la especialización, la colaboración y el intercambio, aumentando así la productividad en comparación con soluciones organizativas donde cada persona es autosuficiente y por ello necesita dedicar su tiempo limitado a muchas actividades.

A continuación nos detendremos en las implicaciones de la heterogeneidad en las dotaciones de habilidades entre los individuos de una sociedad para la organización de la producción (3). Podemos imaginar dos soluciones extremas al problema de producción. En una de ellas cada persona trabaja por cuenta propia aprovechando el tiempo de trabajo, la dotación de habilidad y tal vez algún recurso de capital. Esto significa que el autoempleado reparte su tiempo de trabajo entre decidir sobre qué producir y dónde vender y el trabajo directo para llevar a la práctica lo que ha decidido. En la otra solución extrema, una persona asume la función de empresario y el resto pone a disposición del empresario el tiempo de trabajo y las habilidades a cambio de una contrapartida pactada de antemano, mientras que el empresario recibe una renta residual. El empresario/emprendedor decide qué producir y cómo producirlo y estas decisiones son ejecutadas por el resto de trabajadores. Puesto que una mayor calidad de las decisiones del empresario/emprendedor repercute positivamente en la productividad de los trabajadores directos, la persona más hábil ocuparía el puesto de empresario/emprendedor.

Cuando no existen pérdidas de eficiencia y efectividad en la ejecución de las decisiones del empresario por parte de los trabajadores directos, la solución organizativa que maximiza la producción total es aquella donde la persona más hábil ocupa el puesto de empresario y el resto de personas aportan su tiempo de trabajo y habilidades para que el empresario decida sobre su utilización. La razón es que con esta solución se aprovechan al máximo las economías de escala en las habilidades asignadas al puesto de empresario/emprendedor. Sin embargo, en la realidad, la ejecución de las decisiones del empresario por los trabajadores que contrata consume tiempo de dirección, por ejemplo tiempo del empresario dedicado a coordinar, motivar y supervisar a los trabajadores. En estas condiciones más realistas existe un límite al tamaño de la organización (número de trabajadores y cantidad de habilidades que aportan) que hace máximo el beneficio del empresario/emprendedor. La elección ocupacional por parte de las personas, así como el tamaño de las organizaciones decidido por quienes optan por ser empresarios, se resuelven a través de un proceso iterativo descentralizado en el que las personas eligen en función de la renta (siempre creciente con la dotación de habilidad) que les proporciona cada alternativa, salario en el caso de los empleados y beneficio si optan por ser empresarios. En el equilibrio de mercado: i) ninguna persona quiere cambiar de ocupación (se queda como asalariado o como empresario); y ii), la oferta de habilidades por parte de las personas que eligen trabajar como asalariados es igual a la suma de habilidades que demanda el conjunto de empresarios.

En el equilibrio descrito en el párrafo anterior existe un nivel crítico de habilidad para el cual las personas con una dotación de habilidad inferior (superior) a ese nivel crítico eligen ser asalariados (empresarios) porque es la alternativa ocupacional con la que obtienen mayor nivel de renta. La proporción de empresarios/emprendedores sobre el total de personas ocupadas, en el equilibrio, será igual a la proporción de personas sobre el total de ocupados con una habilidad superior al umbral crítico. Los distintos modelos de elección ocupacional propuestos en la literatura académica permiten resolver la proporción de empresarios/emprende-

dores en el equilibrio a partir de los parámetros que representan la distribución de habilidades en la población y la tecnología de producción.

Uno de los parámetros de especial interés para este trabajo es el que refleja las *des-economías organizacionales*. Es decir, los rendimientos decrecientes al tamaño de la organización que resultan de las actividades de dirección (coordinación y supervisión) con las que el empresario asegura la ejecución de las decisiones que toma por parte de los trabajadores. Como podría esperarse, cuanto mayor es la intensidad relativa de tiempo que debe asignar cada empresario/emprendedor a asegurar la ejecución eficiente de sus decisiones, mayor es el número relativo de personas ocupadas como empresarios/directivos en el equilibrio y menor es el número medio de asalariados por empresario. Ese tiempo es función, a su vez, de la tecnología organizacional, es decir de la organización interna del trabajo que determina cuestiones como el grado de descentralización y delegación de capacidad de decisiones en los niveles inferiores de la jerarquía organizativa, tecnologías de la información y comunicaciones disponibles, sistemas de compensación y políticas de recursos humanos, etcétera.

La conjetura que se plantea en este texto es que las *des-economías organizacionales* son menores en entornos de mayor confianza interpersonal porque la confianza favorece la adopción e implantación de diseños organizativos con mayor delegación de capacidad de decisión, sin merma de la efectividad en la puesta en práctica de las decisiones a todos los niveles. La confianza generalizada se entiende a lo largo de la exposición como sinónimo de capital social (4). Por supuesto, el grado de confianza puede ser diferente entre unas organizaciones y otras y, por tanto, el parámetro que recoge las *des-economías* difiere entre empresas dentro de una misma economía. Sin embargo, lo que nos interesa destacar en el presente trabajo es la influencia que el grado de confianza generalizada en las relaciones interpersonales dentro de una comunidad ejerce sobre el grado de descentralización y de *des-economías-organizacionales* en el promedio de las empresas que desarrollan su actividad dentro de la misma. El análisis sería igualmente extensible a comparar el grado de descentralización en empresas individuales (en lugar de los promedios) con sedes en comunidades distintas, cada una funcionando con un grado distinto de confianza generalizada.

La investigación académica ha relacionado el nivel general de confianza de un país con el peso relativo de las grandes empresas en el mismo, encontrando una relación positiva entre las dos variables (La Porta y cols., 1997). Más recientemente, las investigaciones han demostrado que una posible explicación de la relación positiva entre nivel de confianza e importancia de las grandes empresas en una economía está precisamente en que la confianza favorece la descentralización y con ella las *des-economías organizacionales*, lo que permite adoptar e implantar tecnologías organizativas menos intensivas en consumo de tiempo del empresario para asegurar la ejecución de sus decisiones (Bloom y cols., 2010). En el apartado siguiente se presentan evidencias sobre la evolución de los empresarios/emprendedores en España a partir de las cifras de autoempleo y de trabajadores por cuenta ajena en alta dirección. El análisis incluye un estudio preliminar sobre la asociación entre proporción de empresarios/emprendedores y nivel de confianza a partir de información procedente de las comunidades Autónomas (CC.AA.) en España.

3. Empresarios/emprendedores y capital social

3.1. Distribución de los ocupados en España

Distinguimos cuatro grupos ocupacionales: *empleados, empleadores, directivos y autónomos*. A partir de las clasificaciones que realiza el propio INE, a los efectos del presente trabajo cada grupo ocupacional se construye como sigue: el grupo de *empleados* incluye a las personas que la EPA clasifica como asalariados, excluidos los directivos, a los trabajadores de cooperativas y al empleo familiar. Los *empleadores* son los trabajadores por cuenta propia con asalariados y, según la nota metodológica de la EPA, incluyen a todos los empresarios, independientemente de que estén contratados por sus propias empresas o no. La categoría de *directores* incluye a las personas que la EPA agrupa bajo las denominaciones de *directores y jefes de empresas o explotaciones agrarias* y *directores y jefes de empresas no agrarias y altos funcionarios*. Finalmente los *autónomos* coinciden con la categoría ocupacional que la EPA denomina *trabajadores independientes*.

El cuadro 1 muestra la evolución del promedio anual del número de personas en cada grupo ocupacional, así como el porcentaje relativo sobre el total de ocupados, para el conjunto de España entre 1980 y 2011. El cuadro se completa con el porcentaje de personas desempleadas en cada uno de los años (última columna).

CUADRO 1
DATOS ABSOLUTOS (1) Y RELATIVOS DE LOS GRUPOS OCUPACIONALES Y LA TASA DE PARO 1980-2011

Año	Total (N)	Empleados		Empleadores		Directivos		Autónomos		Tasa de paro
		No.	% s/N	No.	% s/N	No.	% s/N	No.	% s/N	
1980	11.894,9	8.914,4	74,94%	422,7	3,55%	105,5	0,89%	2.452,3	20,62%	11,42%
1985	11.004,0	8.160,4	74,16%	350,1	3,18%	117,6	1,07%	2.375,9	21,59%	21,45%
1990	12.954,9	9.956,1	76,85%	535,2	4,13%	149,2	1,15%	2.314,4	17,87%	16,24%
1995	12.512,0	9.713,7	77,64%	608,9	4,87%	212,5	1,70%	1.976,9	15,80%	22,90%
2000	15.505,9	12.698,1	81,89%	777,3	5,01%	260,4	1,68%	1.770,2	11,42%	13,87%
2005	18.973,2	15.962,2	84,13%	919,7	4,85%	351,7	1,85%	1.739,6	9,17%	9,16%
2007	20.356,0	16.690,3	81,99%	1.117,9	5,49%	380,4	1,87%	2.167,4	10,65%	8,26%
2009	18.888,0	15.503,7	82,08%	1.073,3	5,68%	393,4	2,08%	1.917,6	10,15%	18,01%
2011	18.104,6	14.845,4	82,00%	941,6	5,20%	438,1	2,42%	1.879,5	10,38%	21,64%

(1) en miles.
Fuente: EPA-INE.

En los quince primeros años del período, entre 1980 y 1995, el total de ocupados en España apenas aumenta en algo más de un millón y medio de personas (5.5% sobre una base de 11,9 millones de ocupados en 1980). Entre 1995 y el máximo nivel de ocupación alcanzado en 2008, se crean más de ocho millones de puestos de trabajo, es decir el número de ocupados crece un 64%. Con la crisis económica y hasta 2011 se han perdido el 10% de los puestos de trabajo en 2007. Entre la década de los noventa y la década de los dos mil la proporción de empleados en el total de ocupados crece 6 puntos porcentuales. Desde mediados de los ochenta el número de empleadores y el número de directivos han aumentado regularmente (los empleadores descienden desde 2007), multiplicándose por tres el número de los primeros y por cuatro el número de directivos. En cuanto a los trabajadores autónomos su número absoluto permanece relativamente estable en el tiempo, especialmente desde 1995, pero su número relativo desciende a la mitad. Juntando a empleadores y directivos, tal como se justificó anteriormente, la estructura ocupacional en los años ochenta era aproximadamente la siguiente: 75% empleados, 5% empleadores más directivos y 20% autónomos. Veinticinco años más tarde las proporciones se aproximan a 82%, 8% y 10%, respectivamente. A destacar también la alta variabilidad temporal observada en la tasa de paro a lo largo del período.

3.2. Empresarios y productividad

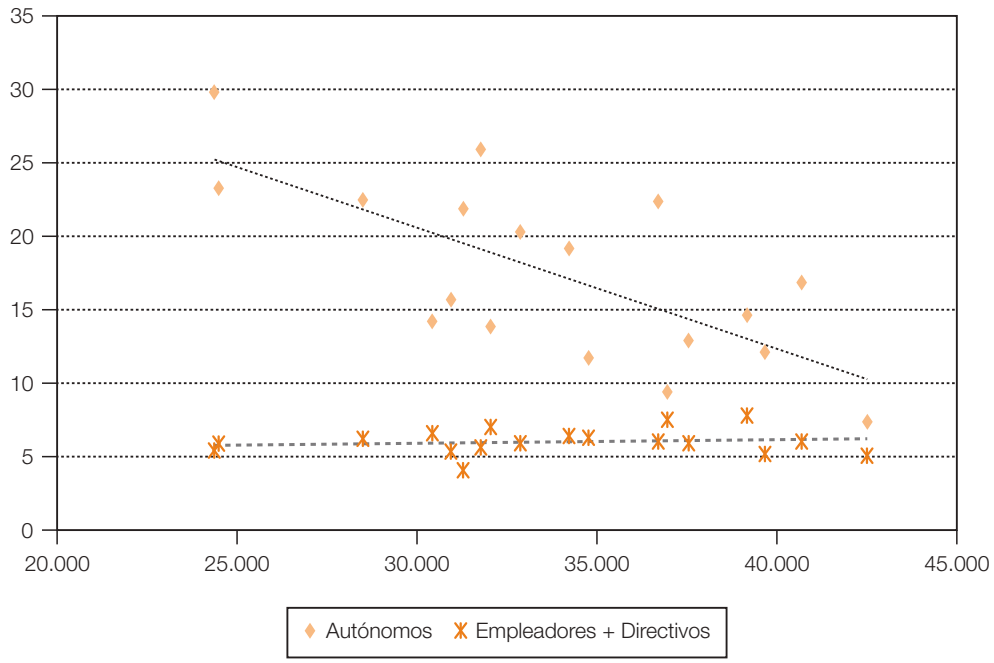
Entre la década de los ochenta y la década de los dos mil la productividad media por hora trabajada en España, en dólares de poder adquisitivo constante, aumenta casi un 20% (de 30 a 36 dólares aproximadamente). Por tanto el cambio en la estructura productiva con más asalariados, más empleadores y más directivos pero proporcionalmente menos autoempleados, ocurre al mismo tiempo que aumenta la productividad aparente del trabajo en la economía (5). Para profundizar algo más en la relación entre proporciones ocupacionales y productividad añadimos información comparada por comunidades autónomas.

El gráfico 1 muestra la relación entre los valores medios de productividad por persona ocupada en el período 1980-2006 para cada una de las CC.AA. españolas, así como los promedios anuales para el mismo período en las proporciones de autónomos y de empleadores más directivos, sobre el total de ocupados. La observación del cuadro permite comprobar el diferente signo en la asociación entre la productividad media del trabajo y cada uno de los grupos ocupacionales, autónomos y empleadores más directivos, negativo en el primero y positivo en el segundo (aunque con pendiente muy pequeña). Si se tienen que hacer inferencias sobre el nivel de productividad de la economía a partir de la proporción de personas en los distinto grupos ocupacionales, una elevada proporción de autónomos será indicativa a priori de una baja productividad media de la economía, mientras que mayor proporción de empleadores más directivos será indicativo de más productividad media, aunque ahora las diferencias esperadas en la productividad media son menores que en el caso de los autónomos.

GRÁFICO 1

PROMEDIOS, PRODUCTIVIDAD Y PROPORCIONES OCUPACIONALES PARA LAS CC.AA. PERÍODO 1980-2006

En porcentaje



3.3. Profesionalización de la gestión

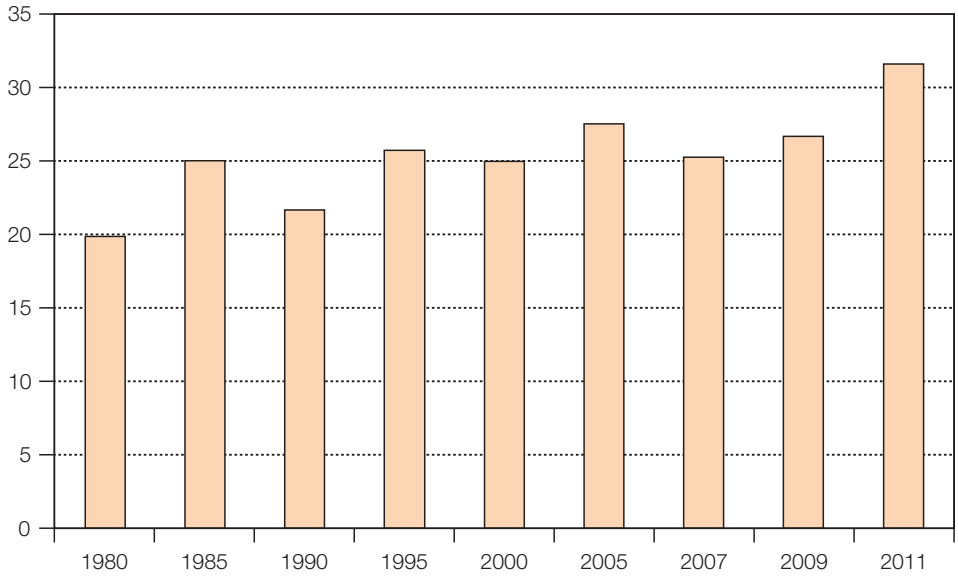
La mayor o menor presencia de directivos en la población ocupada puede ser indicativo de profesionalización en la gestión empresarial, en la medida en que se trata de un colectivo que asume la gestión empresarial sin la condición de propietario y a cambio de un salario, previsiblemente de mercado. Puesto que los directivos, por delegación de funciones, sustituyen a los empleadores en las decisiones de gestión y organización empresarial, resulta más relevante analizar su importancia relativa en términos de la proporción que representan sobre el total de personas con responsabilidades directivas sobre el trabajo de otros, es decir la suma de empleadores y los propios directivos.

El gráfico 2 muestra la evolución temporal en la proporción de directivos sobre la suma de empleadores y directivos, a partir de las cifras del cuadro 1. La proporción es muy estable alrededor del 25%, especialmente a partir del año 1995. El repunte en la proporción de directivos en el año 2011 se explica probablemente porque la crisis destruye puestos de empleadores en mayor proporción que directivos porque los segundos son relativamente más numerosos en empresas de mayor dimensión y más supervivencia, mientras que muchos de los empleadores que desaparecen con la crisis son empresarios en empresas más jóvenes y más pequeñas.

La profesionalización gerencial de las empresas, con directivos ajenos a la propiedad que asumen las tareas de gestión, irá paralela previsiblemente con la dimensión de las empresas (también con la presencia de filiales de empresas de propiedad extranjera). A partir de las cifras del gráfico 1 no puede afirmarse que la empresa española haya avanzado en la profesionalización de su gestión a lo largo de los últimos quince años de importante crecimiento en empleo y actividad. Si la profesionalización evoluciona en paralelo con la dimensión de las empresas, sería de esperar un estancamiento similar en el tamaño medio de las empresas a lo largo del mismo período.

A partir de las cifras del cuadro 1 calculamos el tramo medio de control por empleador más directivo como *proxy* de la dimensión media por empresa con asalariados. El tramo de control, empleados dividido por la suma de empleadores más directivos, es 11,8 en 1995, 11,2 en 2007 y 10,80

GRÁFICO 2
PROPORCIÓN DE DIRECTIVOS SOBRE EMPLEADORES Y DIRECTIVOS
En porcentaje



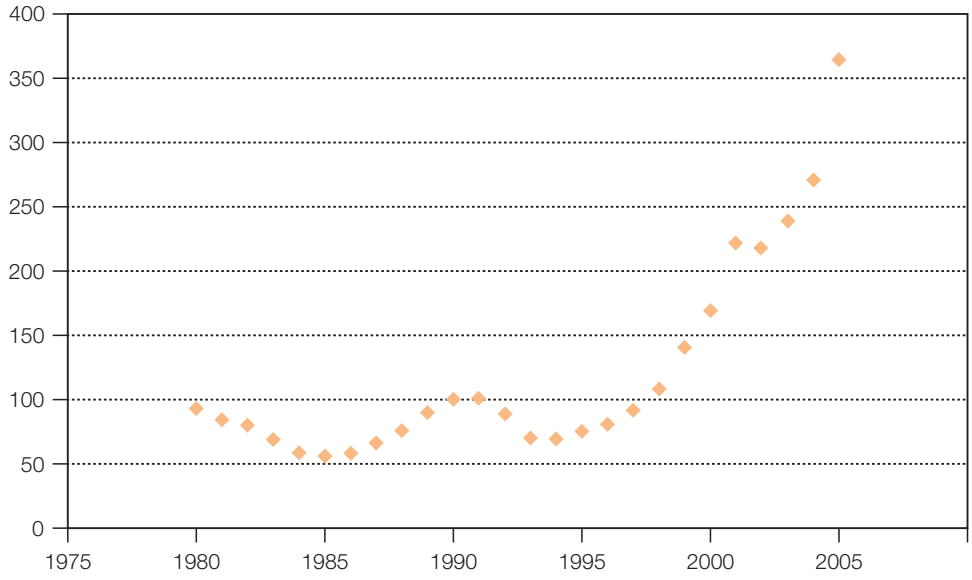
en 2011. Se confirma por tanto la relativa estabilidad en los tamaños medios de las empresas españolas en los años de mayor dinamismo de la historia reciente (el menor valor del año 2011 indica que las empresas despiden trabajadores antes de que quienes las dirigen cesen en su actividad).

3.4. Capital social

La variable explicativa del número de empresarios/emprendedores es el capital social, que elabora y pone a disposición de los interesados el IVIE-Fundación BBVA en *http://www.ivie.es/banco/ksocial.php*. En Pérez-García y cols. (2009) se describen los fundamentos conceptuales y la metodología utilizada para el cálculo de los índices de capital social disponibles para cada comunidad autónoma y año desde 1983. En esencia, el capital social de IVIE-Fundación BBVA se elabora bajo el supuesto de que el capital social es un activo que proporciona rentas económicas, de manera que cada persona invierte en el mismo de una forma racional, es decir, teniendo en cuenta los beneficios y los costes de esa inversión. El activo acumulado se deprecia, como cualquier otro bien de capital y el *stock* disponible en cada momento en el tiempo es igual al *stock* inicial más la nueva inversión y menos la depreciación del *stock* de partida.

La confianza interpersonal permite que las transacciones y los intercambios se realicen en mayor medida bajo contratos implícitos, donde la seguridad la proporciona la credibilidad de la palabra dada y la aceptación de promesas mutuas por ambas partes de la transacción, mediante conductas guiadas por la buena fe. Contrastan así con los contratos explícitos, más formales, bajo la tutela de los órganos judiciales y por ello con más costes de transacción que los implícitos. El capital social está directamente relacionado con el presente y el futuro de las relaciones interpersonales, de manera que más capital social da lugar a más confianza generalizada porque el valor presente de preservar una reputación de cumplir las promesas y la palabra dada aumenta con las expectativas de relaciones interpersonales más numerosas y más valiosas, y con un futuro menos incierto. La aportación de los investigadores españoles que han elaborado el índice de capital social disponible, consiste sobre todo en haber encontrado un conjunto de variables convincente a partir del cual se obtiene una medida normalizada, de capital social, que ya ha sido utilizada en otros trabajos académicos (6).

GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN ÍNDICE DE CAPITAL SOCIAL PER CAPITA. IVIE-FUNDACIÓN BBVA
España. Serie 1970-2005



El gráfico 3 muestra la evolución temporal del índice de capital social para el conjunto de España en el período de tiempo para el que existe información disponible. El índice de capital social es especialmente elevado en los últimos años de la muestra, aunque no crece uniformemente en el tiempo, pues en los años de principio de los noventa muestra un crecimiento negativo. La positiva evolución del índice al final del período muestral es coherente con una situación económica general de España, con bajos tipos de interés, abundante crédito y paro decreciente. En buena medida, el indicador sintético de capital social del IVIE-Fundación BBVA evoluciona de forma positiva con estas variables que capturan un aumento en las oportunidades de interacción interpersonal (más personas activas), menor depreciación del *stock* de capital social existente (menos desempleo) y más valor presente de los beneficios resultantes de las mismas (menor tipo de interés). Por otra parte, los índices de capital social difieren de forma notable entre CC.AA. en cada momento en el tiempo, y la dispersión alrededor de la media es sensible al ciclo económico. En este sentido, el coeficiente de variación (desviación estándar dividida por la media) toma el valor más alto (0,62) en el año 1995, después de un período contractivo de la economía española, y el más bajo (0,36) en el año 2005, cuando la economía española está en plena expansión. El cuadro 2 muestra la distribución de las CC.AA. españolas en relación con el índice IVIE-Fundación BBVA de capital social per cápita en el año 2000.

3.5. Emprendedores y capital social

En este apartado se resumen los resultados de un estudio más amplio y detallado sobre la influencia del capital social en el número de emprendedores en España (Salas-Fumás y Sánchez-Asín, 2011). Para ello se utiliza un panel de datos en el que se incluyen las 18 CC.AA. y los años comprendidos entre 1983 y 2005, para los que existen datos disponibles en la base del IVIE-Fundación BBVA. Las variables dependientes son la proporción de empleadores más directivos sobre el total de ocupados y la ratio entre directivos y empleadores. La principal variable explicativa es el índice de capital social (aunque se utiliza también una larga lista de variables explicativas de control). Tal como se ha explicado anteriormente, más capital social debe ahorrar en tiempo dedicado a la dirección de los trabajadores por el empresario, permitiendo que se agrupen más trabajadores alrededor de un

CUADRO 2

DISTRIBUCIÓN DEL ÍNDICE DE CAPITAL SOCIAL PER CÁPITA PARA LAS CC.AA. EN EL AÑO 2000

Por encima de la media	En torno a la media	Por debajo de la media
Cataluña	Aragón	Andalucía
Comunidad de Madrid	Canarias	Castilla-La Mancha
Comunidad Valenciana	Cantabria	Castilla y León
Islas Baleares	Comunidad Foral de Navarra	Extremadura
La Rioja	País Vasco	Galicia
	Región de Murcia	Principado de Asturias
		Ceuta y Melilla

Fuente: IVIE. Fundación BBVA.

número relativamente más reducido de empresarios, pero a su vez con más habilidades. Esto significa que se espera un efecto negativo del capital social sobre la proporción de empleadores más directivos sobre ocupados.

Por otra parte, se pronostica también que más capital social debe tener un efecto positivo sobre la profesionalización de la gestión. En efecto, la delegación de poderes directivos en un profesional, diferente del empresario fundador, será más fácil en entornos de alto capital social porque en el fondo no deja de ser un acto de confianza. Por ello se espera un efecto positivo del capital social sobre la ratio entre directivos y empleadores.

El resumen de los resultados de la estimación econométrica se muestran en el cuadro 3. El coeficiente positivo y significativo de la variable dependiente retardada en la primera columna indica que existen elementos dinámicos en el ajuste hacia los valores de equilibrio de la variable proporción de empleadores más directivos sobre el total de ocupados. Por otra parte, el coeficiente estimado de la variable de capital social es negativo cuando la variable dependiente es la proporción de empleadores más directivos, y positivo y significativo cuando al variable dependiente es la ratio entre directivos y empleadores. Se confirman así las hipótesis a priori.

4. Conclusión

La pregunta que abre este trabajo sobre el número de emprendedores *óptimo* de una economía sigue sin contestarse con la precisión que sería deseable, pero después de la exposición previa surgen algunas conclusiones que nos acercan un poco más a la respuesta.

Primero, el estudio del emprendimiento hará necesarios supuestos concretos sobre la forma de medir el fenómeno, pues no existe una estadística oficial sobre el número de emprendedores de la economía. Aquí se ha optado por medir los emprendedores a partir de las personas auto-

CUADRO 3

IMPACTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA PROPORCIÓN DE EMPRENDEDORES SOBRE EL TOTAL DE OCUPADOS Y SOBRE LA RELACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADORES. DATOS REFERIDOS A CC.AA. ESPAÑOLAS EN LOS AÑOS 1983-2006

Variables explicativas	(Empleadores+Directivos)/Ocupados	Directivos/Empleadores
Dependiente retardada	0,6061** (0,2250)	0,3156 (0,2120)
Capital social	-0,0097** (0,0046)	0,0120*** (0,0039)
Variables de control	Sí	Sí
Observaciones	390	390
Estadístico F	59,82**	12.27***

(**), (***) Estadísticamente significativo, p<0.05 y p<0.01, respectivamente.
Entre paréntesis errores estándar (ajustados por 18 clusters). Estimación por GMM, variables en diferencias e instrumentos colapsados.
Fuente: Salas-Fumás y Sánchez-Asín (2011).

empleadas a las que se les añaden los altos directivos profesionales por las funciones que realizan en las empresas.

Segundo, el emprendimiento no debe considerarse un asunto de cantidad sino que la composición es muy relevante. El trabajo separa el colectivo de emprendedores en tres grupos, empleadores, directivos y autónomos, comprobándose la relevancia de la distinción para establecer inferencias sobre el desarrollo económico a partir de cifras de unos y de otros.

Tercero, existen elementos de estática y de dinámica en el emprendimiento que de nuevo justifica una separación. Una economía sana y competitiva necesita renovar su tejido empresarial con entradas y salidas de emprendedores-empresas con desigual grado de éxito en los negocios, pero al mismo tiempo es necesario que un número suficiente empresas alcancen niveles de tamaños medios altos. De esta manera un mayor desarrollo económico es compatible con menos emprendedores y empresas, pero de mayor tamaño medio, sin menoscabo de un ritmo intenso de renovación por entradas y salidas.

Cuarto, la confianza como activo social actúa como sustituta de los emprendedores en cuanto que reduce el tiempo necesario para dirigir el trabajo de los empleados. Puesto que la dirección es una actividad de la que debe ocuparse el emprendedor, la falta de confianza aumenta la centralización y supervisión estricta de las actividades por el emprendedor y, como el tiempo disponible por cada uno es limitado, aumentará el número necesario para dirigir la economía. Más confianza, en cambio, permitirá reducir el número de personas necesarias para controlar el trabajo de otros porque se funcionará con más autonomía y compromiso; el número de emprendedores-directivos será menor en el equilibrio y el tamaño medio de las empresas mayor. La confianza refuerza también la profesionalización de la dirección.

Quinto, en última instancia es importante para el desarrollo económico y social que funcionen los mecanismos de asignación de personas a puestos de trabajo en función de las habilidades y el mérito de cada una de ellas, lo cual, si es así, llevará a que las personas con más habilidad sean también quienes más participación tengan en la dirección de la economía.□

NOTAS

(*) Los autores agradecen el soporte financiero del proyecto ECO2009-13158 MICINN-PLAN NACIONAL I+D.

(1) Una alternativa al trabajo por cuenta propia para estudiar el emprendimiento en España es a través de las cifras sobre número de empresas que publica el DIRCE y a través de los datos que proporciona el informe GEM sobre número de personas involucradas en la creación de empresas. Nuestro análisis no explica la decisión de crear una empresa sino la decisión de ocupación de las personas. El trabajador por cuenta propia controla su trabajo, financia con sus recursos el total o una parte de las inversiones que realiza y asume riesgos económicos con su actividad mercantil, rasgos que definen a los emprendedores.

(2) Los trabajos académicos tampoco ayudan demasiado pues las aproximaciones al tema difieren de forma sustancial entre unos y otros. Véase a modo ilustrativo las diferencias de enfoque entre Shane y Venkataraman (2006), Spulber (2010) y Baumol (2011). Salas-Fumás y Sánchez-Asín, (2011) analizan la dinámica emprendedora en España a partir de datos sobre número de empresas y número de empresarios, observando notables diferencias en las conclusiones según se utilice una variable u otra.

(3) El estudio del número de empresarios a partir de decisiones ocupacionales de individuos heterogéneos en sus habilidades se inicia con Lucas (1978). En Salas-Fumás y Sánchez-Asín (2013) y Salas-Fumás, Sánchez-Asín y Storey (2012) se presenta una discusión más amplia de estos modelos con aplicación a la economía española y a los países de la OCDE.

(4) Sobre capital social y confianza véase Adler y Kwon (2002). Es importante diferenciar entre el capital social como bien privado (por ejemplo, pertenecer a determinadas redes sociales) que puede favorecer la actividad emprendedora de un individuo concreto, y el capital social en forma de confianza generalizada en una comunidad, que es un bien público que facilita las relaciones económicas a través de contratos implícitos reduciendo en costes de transacción y mejorando la eficiencia colectiva. En este trabajo el capital social se utiliza bajo este último significado.

(5) La evolución del autoempleo no está determinada únicamente por la pérdida de peso relativo del sector agrario. Excluido el sector agrario, las tasas de autoempleo oscilan desde el 16% a mediados de los ochenta a algo menos del 10% a mediados de los 2000.

(6) Otra variable que se utiliza para medir el grado de confianza generalizada es la que proporciona el World Values Survey, obtenida a partir de la proporción de personas que responden afirmativamente a la pregunta de si generalmente se confía en los demás.

BIBLIOGRAFÍA

*Adler, P. y Kwon, S. W. (2002): «Social Capital: Prospects for a New Concept», **Academy of Management Review**, vol. 27, núm. 1, págs. 17-40.*

*Ahmad, N. y Hoffmann, A. (2008): **A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship**, OECD Statistics Working Paper No. 2, Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1090374 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1090374*

*Baumol, W. (2010): **The Micro-theory of Innovative Entrepreneurship**. Princeton, Princeton Universty Press.*

*Bloom, N.; Sadun, R. y Van Reenen, J. (2009): «The Organization of Firms across Countries», **NBER working paper series**. No. W15129, Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research. Available at http://www.nber.org/papers/w15129*

GEM (2006): Global Entrepreneurship Monitor. GEM 2006 results. Available at http://www3.babson.edu/eship/upload/gem_2006_global_report.pdf

*La Porta, R.; López de Silanes F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1997): «Trust in Large Organizations», **American Economic Review**, vol. 87, núm. 2, págs. 333-338.*

*Lerner, J. y Schoar, A. (2010): **International Differences in Entrepreneurship,** University of Chicago Press, Chicago, Il.*

*Lucas, R. (1978): «On the Size Distribution of Business Firms», **The Bell Journal of Economics**, vol. 9, núm. 2, págs. 508-523.*

*OECE (2009): **Measuring Entrepreneurship. A collection of indicators. 2009 Edition**; OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme. OECD Statistics Directorate.*

Pérez, F.; Fernández de Guevara, J.; Serrano, L. y Montesinos, V. (2009): «Measurement of Social Capital and Growth: An Economic Methodology», MPRA Paper No 16006 available at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/16006/1/DT_Perez_et_al.pdf. University Library of Munich. Germany.

*Salas-Fumás, V. y Sánchez-Asín, J. J. (2011): «Entrepreneurial dynamics of the self-employed and of firms: a comparison of determinants using Spanish data», **International Entrepreneurship and Management Journal**. Online agosto 2011.*

Salas Fumás, V. y Sánchez-Asín, J. J. (2011): «Social Capital and the Equilibrium Number of Entrepreneurs» (May 26). Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1853686 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1853686

Salas Fumás, V.; Sánchez-Asín, J. J. y Storey, D. (2012): «Occupational Choice, Number of Entrepreneurs and Output: Theory and Empirical Evidence with Spanish Data», Unpublished manuscript.

*Salas Fumás, V. y Sánchez-Asín, J. J. (2013): «The management functions of entrepreneurs and countries' productivity growth», **Applied Economics**, vol. 45, núm. 17, págs. 2349-2360 (Available online: 12 Apr 2012).*

*Shane, S. y Venkataraman, S. (2006): «The Promise of Entrepreneurship as a Field of Study», **Academy of Management Review**, vol. 25, núm. 1, págs. 217-228.*

*Spulber, D. (2009): **The Theory of the Firm: Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets and Organizations**, Cambridge University Press, Cambridge (Ma).*

RESUMEN

Este trabajo analiza el número y distribución ocupacional de los emprendedores en España bajo el marco conceptual de la confianza como un activo social que facilita la delegación de capacidad de decisión en las organizaciones y la profesionalización de la gestión. A lo largo del mismo se pone de manifiesto la dificultad de conocer cuál es el número socialmente deseable de emprendedores en una economía (los emprendedores necesitan empleados para hacer crecer sus empresa) y se destaca que tan importante o más que ese número es la composición de la cifra total, por ejemplo aquellos que trabajan por cuenta propia sin asalariados y los que contratan asalariados. El texto quiere destacar la importancia de contar con mecanismos adecuados que asignen a las personas a puestos de trabajo acordes con sus habilidades, para el progreso económico.

PALABRAS CLAVE

Emprendedores, Auto-empleo, Capital social, Elección ocupacional.

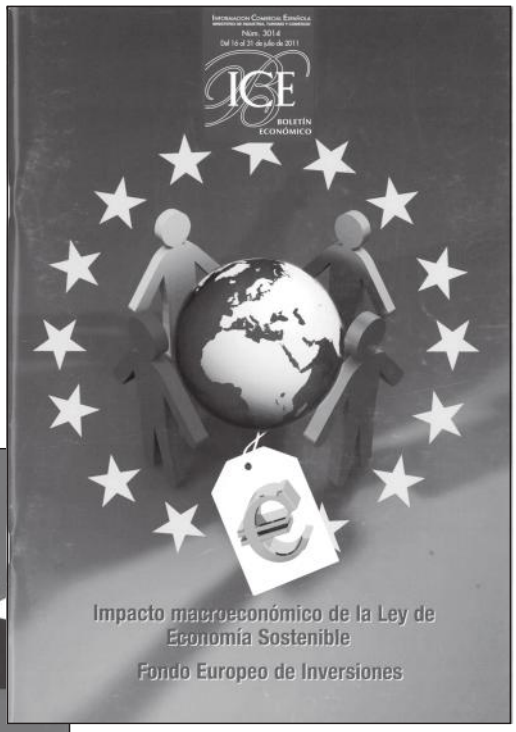
ICE

INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA

Boletín Económico de Información Comercial Española

12 números anuales

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior.



Información Comercial Española Revista de Economía

6 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales.

ICE

CUADERNOS ECONÓMICOS

Número 81 • Junio 2011

ANÁLISIS ECONÓMICO DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA

Presentación
Juan José Ganuza y María Fernanda Viecens

Regulatory federalism in telecommunications
Francesc Trillas

Telefonía móvil en España: regulación y resultados
Joan Calzada y Alejandro Estruch

Precios de terminación de llamada en telefonía móvil. Sus efectos sobre la competencia y el bienestar social
Ángel Luis López

Competition and "blinders": A duopoly model of information provision
Ruxandra Ciupagea

Measuring prices in the electronic communications market: some thoughts about non-linear tariffs for mobile phone calls
Begoña García Mariñoso, Íñigo Herguera y David Suárez

Análisis de la difusión de la internet móvil en España
María Rosalía Vicente

Modificaciones en la gestión del espectro: opciones y situación actual
Claudio Feijóo, José Luis Gómez Barroso y Asunción Mochón

Auctions: How to allocate spectrum rights efficiently
Gabriela Antonie y David Colino

Algunas explicaciones para el grado de penetración de la banda ancha
Juan Rubio Martín y César Sánchez Pérez

Las Redes de Nueva Generación: ¿un nuevo modelo para las telecomunicaciones en España?
Juan José Ganuza, Karla Perca y María Fernanda Viecens

Cuadernos Económicos de ICE

2 números anuales

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica.

Los emprendedores y los nuevos modelos de negocio: algunas experiencias

José Luis Zimmermann
Director General de la Asociación Española de la Economía Digital

Los emprendedores digitales han abrazado, a veces de manera masiva, muchos de estos nuevos modelos y en ocasiones arrastrados por una especie de fiebre del capital riesgo que se ha volcado a lo largo de estos pocos años a financiar por tendencias: redes sociales, plataformas y herramientas móviles, soluciones de geolocalización y, por ejemplo, y como es el caso últimamente, proyectos basados en el consumo colaborativo.

1. El auge del consumo colaborativo

La noción o filosofía detrás del término consumo colaborativo ha estado vigente desde casi el principio de Internet, aunque es cierto que en los últimos dos o tres años es cuando ha explotado y han aparecido cientos de proyectos que de una u otra manera podríamos encajar dentro de este modelo de negocio.

En *The Rise of Collaborative Consumption* (1) R. Bostman centra la característica básica de este modelo en la colaboración entre particulares *(peer to peer)* basada en intercambios, trueques, regalos o préstamos que tienen lugar en *marketplaces* digitales. Lejos de ser un modelo nuevo (eBay), su auge ha venido de la mano de la consolidación de las redes sociales como espacio de comunicación masivo (Facebook, 2004-2005), o quizás más adecuadamente de una determinada interpretación de Internet y los medios digitales que conocemos como Web 2.0. Efectivamente, cuando Tim O'Reilly y otros (2) acuñan este término, vienen a referirse a lo que queda en pie después del estallido de la burbuja (fundamentalmente financiera) de Internet del año 2000, y lo que permanece son aquellos modelos que entienden la web como un espacio de colaboración, de intercambio, de cooperación, de conversación y diálogo, lejos de la interpretación estática pre-2000 y volviendo a la idea original.

Y empiezan a surgir numerosos proyectos relacionados con esta nueva economía que también recibe el nombre de *Sharing Economy* para productos o servicios entre individuos *(peer to peer)* en contraposición al concepto de propiedad, es decir un modelo donde los individuos regalan, usan pero no poseen o directamente intercambian esos productos y servicios. Por supuesto una de las fuerzas tractoras o impulsoras de este *movimiento* es la crisis económica global que libera a los emprendedores en busca de nuevos modelos *low-cost* y muy escalables.

1.1. Rentals: el modelo clave

Aunque, como ya he mencionado, este modelo de negocio existe con anterioridad, el punto de inflexión mediático se da con la aparición en 2008 de Airbnb (3), el *marketplace* de alquiler de casas vacacionales o temporales por parte de particulares cuyo modelo de ingresos principal es la comisión del 10% que cobran por transacción. El éxito de Airbnb, un proyecto nacido en Y-Combinato (4), el exitoso modelo de incubadora de Silicon Valley, respecto a modelos similares y anteriores como *Couchsurfing*, es su foco en el diseño y la experiencia de usuario, posiblemente sea el primer modelo de *marketplace* centrado en la comercialización de una experiencia más allá de *commodities* o productos y servicios más básicos lo que le ha permitido alcanzar a un consumidor más heterogéneo y con un poder adquisitivo mayor.

En cierto modo, Airbnb, cuyos dos de sus tres fundadores provienen de la industria del diseño y fundada en 2008, no es disruptivo en sentido estricto pero innova aplicando un modelo ya existente (eBay, el verdadero disruptor) en una nueva categoría de producto (alojamiento) y buscando a un nuevo consumidor (diferente y más amplio que el usuario de *Couchsurfing*).

Airbnb superó en 2011 a la cadena Hilton en oferta de plazas y ha conseguido desde su fundación en 2008 unos 120 millones de dólares de financiación, a una valoración de 1 billón de dólares, superando los 5 millones de reservas y el nombre de Airbnb se utiliza ya para definir proyectos similares en otras categorías de producto (5).

Su éxito ha animado a replicar el modelo y han aparecido proyectos similares, en concreto en Europa la empresa alemana 9flats *(The European AirBnb)* fundada en 2011 tiene un enfoque muy similar y empieza a escalar de manera considerable.

1.2. Servicios o el low-cost colaborativo

De manera similar, están surgiendo multitud de *start-ups* vinculadas a este concepto de venta de servicios entre particulares a través de *marketplaces* web o incluso sobre plataformas móviles, el modelo de ingresos es generalmente un *fee* de intermediación y pueden ser de demanda, donde el consumidor solicita el servicio y fija el precio o incluso se subasta, o de oferta (realización de un servicio por parte de particulares o profesionales.)

Fundada en 2008 por Leah Busque, Taskrabbitt es un *marketplace* de oferta y demanda de servicios entre particulares donde un demandante de una tarea o servicio publica su necesidad y marca un precio orientativo y una serie de oferentes *(taskrabbits)* presentan su candidatura e igualmente el precio al que considerarían realizarlo. La transparencia e información es clave en esta transacción y el demandante puede tomar su decisión no solo basándose en el precio sino en otros factores como la reputación del oferente o la cercanía. En el primer caso y como en casi todos estos modelos es clave la madurez del sistema que tiene que haber permitido que exista una masa crítica de oferentes calificados por los demandantes para lograr la confianza necesaria.

El modelo de Taskrabbit es de *fee* por intermediación de entre el 12 y el 20% por trabajo, y en diciembre de 2011 cerró una ronda serie B de financiación por valor de casi 18 millones de dólares, con una financiación total desde su fundación de aproximadamente 24 millones de dólares. Uno de los retos de Taskrabbit es el crecimiento por ciudad, lo que convierte en lento su desarrollo, en el momento del anuncio de esa entrada de capital la compañía declaraba gestionar aproximadamente 9.000 trabajos mensuales, si el dato es cierto se trata de un modelo que seguro necesita de una escala mucho mayor para alcanzar rentabilidad, por ello trabaja otras líneas de ingresos como los *partnerships* con pequeños negocios locales o recientemente liberando una API que se integra en otras plataformas, webs o aplicaciones móviles permitiendo la posibilidad de complementar sus servicios con los de Taskrabbit.

Este tipo de modelo ya ha tenido su réplica en España con empresas como Etecé o MyntMarket.

Zaarly es un modelo posterior y similar a Taskrabbit, pero con un crecimiento aún más rápido, fundada a principios de 2011, consiguió cerrar una ronda de financiación de 15 millones de dólares en octubre de ese mismo año. En este caso supone una evolución respecto a Taskrabbit: es igualmente un modelo de *marketplace* de demanda, es decir, es el comprador el que publica el servicio y marca un precio y unos oferentes se postulan para llevarlo a cabo. La diferencia radica en que todo tiene lugar a través de una aplicación móvil, que conecta a oferentes y demandantes por criterios de proximidad. El componente social es muy importante porque la acción transcurre en tiempo real y en abierto, haciendo posible la conversación entre los miembros de la comunidad. Otro de los elementos clave de Zaarly es la integración del sistema de pagos y la posibilidad de realizar la transacción a través del *smartphone*.

Estos dos modelos comparten como elemento clave la conveniencia *low-cost*, y en el caso de Zaarly, es relevante su aproximación al concepto SOLOMO (Social-Local-Mobile) (6), acuñado por, precisamente por John Doerr de Kleiner, Perkins, Caufield & Buyers, *venture capital* participante en su última ronda de financiación, construyendo su negocio sobre la convergencia de esos tres ejes.

1.3. Los modelos colaborativos verticales

El modelo clásico de consumo colaborativo de servicios es el de *car-sharing* y Zipcar su pionero. En este caso el bien objeto de la colaboración es el consumo de automóviles, activo que pertenece a la empresa, y donde el usuario tiene múltiples opciones de espacios para retirar el vehículo o hacer *drop-off*. El elemento diferencial de Zipcar, fundada en 2000, en relación al alquiler de vehículos tradicional, es el cobro del servicio por hora, controlada por una tarjeta que permite abrir el coche y la recarga sin intermediación. Así, aunque el coste por hora de este servicio puede ser cuatro o cinco veces más caro que el de los servicios habituales de alquiler de coches, el hecho de ser tarificable por hora hace que sea más conveniente para desplazamientos o períodos de uso cortos.

Zipcar salió a bolsa en 2011 y su valoración bursátil supera el billón de dólares, contando con más de 560.000 usuarios y en las ciudades donde opera y factura aproximadamente 200 millones de dólares, y entre otras adquisiciones se hizo con Avancar, la réplica española y que funciona en Barcelona.

Si en el caso de Zipcar o Avancar hablamos del consumo del vehículo de la compañía como bien transaccional, en el caso de modelos como Wheelz (7) (fundada en 2011) RelayRides (8) (2010) o GetAround (9) (2009) sí se trata de un *marketplace* donde los propietarios ponen a disposición de la comunidad de usuarios de esas plataformas sus vehículos y fijan un precio, que puede ser por horas, semanas o incluso meses… Todos ellos integran tecnología móvil para acceder a la oferta cercana (Wheelz opera en campus universitarios), abrir el vehículo (RelayRides en el caso de automóviles General Motors, que incluso ha entrado en su accionariado) o las redes sociales para promover su uso, generar comunidad y confianza entre oferentes y demandantes.

Uber (10) es otra empresa reciente (fundada en 2011) del mismo segmento que es a veces incluida en el ámbito del consumo colaborativo: en este caso el problema que sus emprendedores pretenden resolver es la falta de taxis y la dificultad para acceder a este servicio en horas punta en grandes ciudades. En muchas de estas ciudades de EE.UU. existen servicios de conductores particulares o pequeñas compañías para llevar a cabo servicios de transporte particular y parte del tiempo estos vehículos están sin uso. Uber creó una aplicación que permite reservar y solicitar vía móvil estos vehículos y el pago se hace automáticamente una vez que el servicio se ha realizado. Elemento clave en este modelo es que adopta un sistema de *dynamic pricing* para establecer el coste del servicio que depende de la demanda, del día de la semana, de eventos especiales, etc.

En la estela del auge del consumo colaborativo de servicios otros emprendedores han optado por entrar en otros nichos como educación o formación en el caso de Skillshare o cocina en el caso de Gooble o Munchery.

1.4. Consumer goods: el intercambio colaborativo

Los *marketplaces* transaccionales entre particulares de bienes nuevos o de segunda mano no son modelos innovadores y tienen su origen en los inicios del comercio electrónico, con eBay como líder indiscutible, aún con algún competidor regional de importancia como Mercado Libre en el cono sur americano.

Sin embargo, modelos verticales, centrados 100% en conveniencia *(picking/delivery)* y en la creación de comunidad sí suponen una apuesta innovadora. ThreadUp, fundada en 2009, es una plataforma de intercambio de ropa de niños usada: un usuario que desea deshacerse de ropa de niño recibe una bolsa de ThreadUp (sin coste), la usa para introducir esa ropa y la envía a través del servicio de ThreadUp (sin coste), si pasa el control de calidad recibe una cantidad de dinero variable o bien un bono para comprar en su tienda.

Lo novedoso es la apuesta por el balance entre oferta y demanda, es decir, ThreadUp es un servicio de intercambio, no de adquisición, un usuario que alcance el nivel de compromiso que TreadUp aspira a lograr, adquiere pero también ofrece para que el intercambio funcione y su balance se equilibre y ThreadUp aplica un margen a la ropa vendida. En junio de 2011 superaron el millón de prendas intercambiadas y hasta la fecha ha recibido más de 8 millones de dólares en financiación.

1.5. *Collaborative funding*

Sin duda uno de los casos de éxito más relevantes de los últimos años en el ámbito de la colaboración es Kickstarter, una plataforma en la que emprendedores o empresas proponen sus proyectos a la comunidad para obtener financiación y ponerlos en marcha. Los usuarios que deciden aportar financiación reciben a cambio bienes, servicios o incluso participación dependiendo de la cantidad aportada, la mayoría de las veces es microfinanciación. Kickstarter recibe el 5% del total captado por cada proyecto, en abril de 2012 la compañía publicó cifras (11) y hasta ese momento casi 7.500 proyectos se habían financiado a través de su plataforma, dejando unos ingresos de 40 millones de dólares.

En definitiva una clarísima tendencia de emprendimiento en los dos últimos años, impulsada por diversas razones, desde la coyuntura económica, hasta la consolidación de las redes sociales y las aplicaciones y herramientas móviles pasando por un consumidor con cada vez menor tendencia a la adquisición de determinados activos, acostumbrado a la obsolescencia y con una mayor conciencia social y medio ambiental.

2. *Crowdsourced Demand*

En uno de los ámbitos donde Internet y los entornos colaborativos han permitido innovar es en la gestión de riesgos y, por ejemplo, es a través de esa información previa que el miembro de una comunidad o red pueden ofrecer sobre un producto o servicio que la empresa decida o no fabricar o poner en marcha un determinado servicio a un coste absolutamente marginal.

Quirky es una compañía fundada por Ben Kauffman en 2009, en cuyo modelo de negocio convergen *crowdsourcing*, *open innovation*, *social networking*, *on demand manufacturing* y *ecommerce*. A través de Quirky un usuario (inventor) publica un diseño de un objeto que resuelve un determinado problema, la comunidad de Quirky, formada por diseñadores e ingenieros, elige dos diseños semanales que pasan a una segunda fase de prototipado por parte de los ingenieros de Quirky y las aportaciones más votadas de la comunidad (desde el diseño, el nombre o el *packaging* pasando por el precio). Una vez el prototipo es finalizado se somete a un segundo escrutinio o preventa y solo si hay suficiente demanda se fabrica y se pone a la venta en la propia web de la empresa. Si los pedidos superan una determinada cantidad se pone a la venta en los distribuidores con los que Quirky tiene un *partnership* (Amazon, por ejemplo)

Los ingresos por las ventas del producto se reparten entre el inventor, Quirky y los miembros de la comunidad cuyas aportaciones más votadas se materializaron en el producto manufacturado y comercializado.

Local Motors, anterior a Quirky, es un modelo muy similar a este pero aplicado a la industria de la automoción: la comunidad de Local Motors vota un determinado diseño de vehículo en la web de la empresa, se hacen aportaciones en toda la fase de diseño y prototipado y únicamente se fabrica bajo demanda, e igualmente los ingresos por la venta se reparten entre el diseñador más votado, los ingenieros o diseñadores que han aportado soluciones y la propia empresa, que lógicamente a través de este modelo de conocimiento distribuido de la red y demanda previa puede poner un coche en el mercado más rápido y con menos riesgos que un fabricante de vehículos tradicional.

La eficiencia de Local Motors a la hora de prototipar y fabricar, le ha servido para ser elegido por el Departamento de Defensa de EE.UU. para renovar el parque de una gama de vehículos militares ligeros del ejército y el mismo Barack Obama elogió este modelo como el futuro de la industria de la automoción norteamericana en un discurso en la Universidad de Carnegie Mellon en 2011 (12).

3. Suscripción y *Curating*

El modelo de negocio de venta por suscripción no es en ningún caso algo nuevo, sin embargo y como punto de partida, en EE.UU. han aparecido en estos últimos años un gran número de nuevos proyectos basados en innovaciones sobre este modelo, y muchos de ellos con una derivada común: el concepto de *curating* o venta recomendada por uno o varios expertos en los productos o servicios recomendados. Por supuesto, por sus propias características es la industria de la moda donde mejor se ha adaptado este tipo de venta. Shoedazzle es uno de las principales referencias de este modelo.

Fundada en 2009, ha obtenido hasta la fecha 60 millones de dólares en capital riesgo y es un *ecommerce* de venta de zapatos de mujer. Lo innovador de su modelo de negocio está en que es un modelo de suscripción (club), basado en compra por impulso, donde las usuarias pagan

39,95 dólares mensuales por recibir un par de zapatos al mes. Este par de zapatos tiene que elegirlo la usuaria de entre cinco que le son propuestos *(curated)* por las estilistas y expertas de Shoedazzle, todas identificadas y entre ellas Kim Kardashian, una *popular celebrity* estadounidense que además es uno de los socios de la empresa. Si la suscriptora del servicio no elige ninguno de los propuestos un determinado mes, no se le carga el importe. La entrega es gratuita y otro aspecto que lo hace innovador es que las cinco propuestas están personalizadas en función de un test previo. Las ventajas de este modelo son obvias: unos ingresos estables y un coste de retención y fidelización de cliente bajo, pero el riesgo de saturación es también obvio y más en un solo producto, en este sentido Shoedazzle ha anunciado recientemente una ampliación de su oferta a productos de lencería.

La confianza del consumidor en líderes de opinión o referentes en diferentes ámbitos (*curators*) ha sido también aprovechada por los emprendedores digitales para lanzar proyectos más o menos curiosos y sorprendentes como es el caso de Quarterly Co, un modelo de suscripción donde el usuario paga 25 euros al trimestre y recibe uno o varios objetos elegidos por esos líderes o referentes, normalmente ligados al ámbito de la tecnología y el diseño, Quarterly Co captó 1,25 millones de dólares de financiación colaborativa y recientemente anunció que cerraba temporalmente las suscripciones por el exceso de demanda. *Not Another Bill* es un proyecto de menor escala inglés que va aún más lejos y en este caso el *curator* es el propio fundador quien a cambio de diferentes modalidades de suscripción (mensual, trimestral o semestral) envía uno o varios objetos con esa periodicidad sin que el receptor conozca el contenido.

Este concepto de *curating* se ha incorporado de manera muy relevante al modelo de *flash sales* o venta periódica de *stocks* de marcas (Vente Privee en Europa o Gilt Group en EE.UU. han sido los grandes pioneros) y su principal exponente es Fab.com. Fundada en 2010 como Fabulis, una red social orientada al público gay, evolucionó (o pivotó, en terminología de negocio *tech*) hacia un *ecommerce* de venta de productos de diseño y decoración con una selección muy cuidada, alimentada entre otras fuentes por las aportaciones de la comunidad de usuarios quienes publican y comparten diseños y productos, y los categorizan. Con un enfoque de diseño y usabilidad muy parecido a Pinterest o Tumblr, pero a diferencia de estos permitiendo la compra, Fab.com pasó en cuatro meses de 350.000 usuarios (como Fabulis) a 600.000 y en 2012 ha pasado del millón de usuarios registrados y se espera que alcance los 100 millones de dólares de facturación este mismo año. Un extraordinario caso de *social commerce* aprovechando el potencial prescriptor de una comunidad de usuarios con un poder adquisitivo medio-alto y con una gran capacidad consumidora de productos de diseño, decoración y arte.

3. *Gamification*

Muy relevante ha sido igualmente el auge de las plataformas de *social gaming*, donde básicamente el usuario encontraba una herramienta de diversión simple pero muy participativa y conectada y en la que incluso llegaba a invertir dinero para potenciar esa experiencia, adquiriendo dinero virtual para su empleo en el juego. Pero ninguno quizás ha llegado a conectar tan directamente la experiencia del juego con la compra en el mundo real como Fantasy Shopper, proyecto que atrajo la atención del mundo digital cuando se convirtió a finales del pasado año en la primera empresa no norteamericana que vencía en el Amazon Global Start Up Challenge por delante de 1.500 empresas. Fantasy Shopper es un juego que permite a los usuarios adquirir ropa virtual para crear su propio armario y compartirlo con la comunidad. Las prendas y complementos son de catálogos reales facilitados por las tiendas y centros comerciales para el juego y los usuarios pueden comprarlos online o en las tiendas físicas. La información que generan las combinaciones creadas y votadas por los usuarios es de mucho valor para estas tiendas que la utilizan para sus estrategias de venta. El modelo potencia el juego porque cada día un usuario recibe una cantidad de dinero virtual para poder gastar y tiene un componente adictivo muy importante.

Estos son simplemente algunos ejemplos de la eclosión de *start-ups* y proyectos digitales de carácter transaccional que está teniendo lugar en estos últimos años y que se centran o combinan el uso de recursos sociales, la utilización de plataformas o aplicaciones móviles, despliegue en comunidades locales, reutilización de recursos o activos, recomendación... y con un denominador común, son modelos de bajos márgenes con escenarios de rentabilidad muy dependientes de su escalabilidad, y la gran mayoría de ellos surgen en un mercado amplio como EE.UU. y con vocación global. En el caso de España, la estre-

chez e inmadurez de nuestro mercado hace ciertamente complicado la supervivencia de algunos de estos proyectos sin esa vocación global desde el momento cero de su puesta en marcha.□

NOTAS

(1) *http://collaborativeconsumption.com/.*
(2) *http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0.*
(3) *http://www.crunchbase.com/company/airbnb.*
(4) *http://ycombinator.com/.*
(5) *http://schedule.sxsw.com/2012/events/event_IAP12606.*
(6) *http://schott.blogs.nytimes.com/2011/02/22/solomo/.*
(7) *http://www.crunchbase.com/company/wheelz-2.*
(8) *http://www.crunchbase.com/company/relayrides.*
(9) *http://www.crunchbase.com/company/getaround.*
(10) *http://bits.blogs.nytimes.com/2012/01/08/disruptions-taxi-supply-and-demand-priced-by-the-mile/.*
(11) *http://www.businessinsider.com/kickstarter-2011-4.*
(12) *http://www.youtube.com/watch?v=j_2zD-hs0aU.*
(13) *http://www.crunchbase.com/company/shoedazzle.*
(14) *http://www.claytonchristensen.com/disruptive_innovation.html.*

RESUMEN

A lo largo de este artículo pretendo mostrar someramente algunos modelos de negocio que han venido surgiendo a lo largo de estos últimos años en el ámbito digital y que si bien no podemos llamar en sentido estricto disruptivos (definido por el profesor Clay Christensen) (14) sí que poseen elementos disruptores, *y suponen o bien nuevos modelos de negocio o innovaciones de modelos existentes transformando industrias o sectores y, en algunos casos, generando nuevos mercados. Es sorprendente como en un lapso de tiempo comprendido en básicamente una década, y gran parte de ellos fundados hace menos de cinco años, estos nuevos modelos de negocio, esta a veces llamada nueva economía, está modificando negocios y canales de venta, distribución o incluso métodos de fabricación que habían permanecido apenas alterados durante décadas.*

PALABRAS CLAVE

Consumo colaborativo, Marketplaces, Web 2.0, Sharing economy, Modelos low-cost, Incubadora, Car-sharing, Dinamyc pricing, Crowdsourcing, Open innovation, Social networking, Curating, Social gaming.

España y los emprendedores

Hace unos días leí en algún lugar unos comentarios realizados recientemente en España por Bernardo Hernández. Me llamaron la atención por su claridad de visión y por su sencillez, algo esencial a la hora de querer transmitir una idea y pretender que quede en la cabeza del que la escucha o la lee.

Bernardo es un emprendedor español que ahora, como ejecutivo de multinacional, es uno de los que más arriba han llegado en la estructura de mando en Google. Es actualmente responsable mundial de nuevos productos en la multinacional norteamericana.

Pues bien, se preguntaba Bernardo por qué de España salen deportistas de élite como los que tenemos, que ocupan los primeros lugares a nivel mundial en deportes como el tenis, el automovilismo, el fútbol, la esgrima, el boxeo, el ciclismo y muchos otros, todos ellos deportes enormemente competitivos, y sin embargo no tenemos tantos emprendedores de élite. Y él mismo se daba la respuesta de una manera sencilla: en España desde muy pequeños se cultiva el deporte como un elemento de crecimiento personal y económico y no se hace lo mismo con el espíritu emprendedor ni con el espíritu empresarial.

En los recreos de los colegios se habla de las hazañas de Rafa Nadal, de las copas ganadas por los equipos de fútbol, de Fernando Alonso y sus triunfos en la Fórmula 1, de Lorenzo y las motos o de ciclismo y la evolución de los ciclistas. Si un padre de familia detecta que su hijo tiene determinadas cualidades para un deporte, enseguida se pone en contacto con Centros Especializados de Alto Rendimiento, de los que tenemos muchos por España, para que su hijo pueda acceder a entrenamiento y formación especializadas. Pero, sin embargo, en ningún caso el padre de familia se preocupa de hablarle a su hijo acerca de la importancia del mundo de la empresa o le habla del nacimiento de ideas que pudieran cubrir necesidades existentes en el mercado, o le habla del crecimiento de las empresas, ni de las conquistas por parte de emprendedores españoles, a los que probablemente ni siquiera conozca, ni le habla tampoco de nuevos mercados o nuevas metas. Es como si el mundo del deporte y el mundo relacionado con la empresa y la economía en España tuvieran una dicotomía absoluta.

He leído también recientemente estudios que descubren que el ciudadano norteamericano es, en el mundo desarrollado, el más proclive a cambiar de ciudad de residencia en función de su trabajo y de su crecimiento personal tanto en el ámbito educativo, como en el ámbito económico.

José María Castillejo
Presidente de Zinkia

Un norteamericano es capaz de cambiar de casa y ciudad de residencia en menos de un mes y arrastrará a la familia en cuanto termine el curso escolar. Conozco varios casos personalmente de parejas que viven en un lugar y uno de ellos, durante un año completo o en ocasiones más tiempo si el trabajo del otro es difícil de sustituir, trabaja a miles de kilómetros y se desplaza constantemente. Muchas veces entre la costa Este y la costa Oeste de los Estados Unidos.

En ese mismo estudio, en contrapartida, se dice que el italiano es el ciudadano menos proclive a moverse del lugar de donde nació.

Un norteamericano sale de su casa normalmente a los 16 años y cambia de casa y de ciudad una media de una vez cada cinco años, mientras que un italiano es normal que se quede en casa de sus padres hasta los 33 años y que cuando salga lo haga para vivir en la misma ciudad y a ser posible, en la misma calle o en el mismo bloque en el que viven sus padres.

Y una última información, consecuencia de la anterior, pero que me ha hecho reflexionar mucho en estos últimos meses. Esta información es más producto de mi experiencia personal. Los españoles diferenciamos generalmente de una manera muy radical entre nuestros amigos y nuestros compañeros de trabajo. Es muy raro ver a un español compartiendo sus fines de semana o cenas de fiesta por la noche con compañeros de trabajo: los tiempos de ocio son para estar con los amigos y los amigos no son los compañeros de trabajo. Sin embargo, en el caso de los norteamericanos, lo raro es lo contrario. Entre ellos es del mundo del trabajo de donde nacen las relaciones de amistad. Y será raro, una vez entres dentro del mundo del trabajo, encontrarte en una fiesta entre amigos con alguien que no esté dentro del sector profesional al que pertenezca el anfitrión.

Recientemente asistí en el norte de Italia a la boda de un norteamericano, amigo, socio y compañero de trabajo. Reside en Londres y se casó con una inglesa a quien había conocido trabajando en nuestro sector. El lugar era verdaderamente bello. En el centro del Piamonte y en un hotel rodeado por colinas y campos verdes. Nos reunimos alrededor de unas cien personas, llegadas todas de un montón de países (de hecho, no había un solo italiano) y pasamos juntos en el lugar un fin de semana completo. De todos los invitados, a los únicos que yo no conocía al llegar era a las hermanas del novio y sus familias, a los padres y hermanas de la novia y al *Best Man* del novio, algo así como un testigo principal que se utiliza en las bodas anglosajonas, que había sido compañero de veranos en la infancia del novio. Era el único amigo del novio que había en la boda, que no tenía relación alguna con el sector en el que trabajamos. El resto nos conocíamos todos. De hecho, una gran mayoría de los que estábamos en la boda nos solemos juntar para cenar cuando coincidimos en ferias en Nueva York, en Cannes o en Las Vegas. Fue, por cierto, un fin de semana realmente divertido el que pasamos junto al pequeño pueblo de Casalotto, en el que además de pasarlo estupendamente entre nosotros tuve la oportunidad de probar una nueva receta de fetuccini que luego no he logrado que me repitan ni siquiera chefs italianos de renombre, a quienes se lo he propuesto como prueba, con el fin de poder volver a degustar esos sabores reunidos y al mismo tiempo tan bien diferenciados: menta y limón. En mi blog hablo un poco más en detalle de esto.

Pero volvamos a nuestro asunto: emprender en España.

Por razones de trabajo tengo que pasar bastante tiempo en los Estados Unidos de América y al hacerlo, lo hago estando normalmente solo, porque la familia se queda en España. Cuando llegan los fines de semana, en muchas ocasiones comparto planes con aquellas personas con las que he estado trabajando durante la semana y al hacerlo, veo que no soy el único: me encuentro con profesionales del sector a los que conozco y otros a los que no conozco, pero con los que sin embargo el hecho de encontrarnos en momentos de ocio juntos me permite desarrollar una relación personal junto a una copa de vino o un refresco, que hubiera sido mucho más difícil de lograr si la hubiéramos tenido que desarrollar con una mesa de trabajo entre ambos. Y muchas veces, además, probablemente nunca hubiera llegado a tener la oportunidad de conocerles.

Entre los norteamericanos se ha desarrollado y se fomenta el desarrollo de lazos de amistad con la gente con la que se comparten los tiempos y problemas del trabajo. Normalmente están lejos de sus ciudades de origen, lejos por tanto de sus familias, y cuando llegan los domingos no tienen, como es algo bastante común en Europa en general, la comida preparada en casa de la abuela o de la suegra.

Sin lugar a dudas, todos estos aspectos que vengo comentando influyen notoriamente en la capacidad de desarrollo empresarial y en el deseo de emprender: fomentar el espíritu empresarial desde la infancia, igual que se fomenta el deporte de alto rendimiento. Educar a nuestros hijos para que abandonen el hogar familiar y se lancen a fomentar su desarrollo personal, lo antes posible.

La combinación de ambos hará mucho más natural el que sus amistades se desarrollen en el ámbito profesional y por tanto le den a este una mucho mayor importancia de la que actualmente tiene.

Emprender, poner en marcha una empresa o intentar dar respuesta a un servicio que se detecta como necesario y que nadie está prestando, implica necesariamente salir del área de comodidad en el que cada uno de nosotros estamos o en el que a cada uno de nosotros nos gustaría estar. En España en particular, estamos probablemente demasiado acomodados. Y no somos nada proclives a salir de ahí, especialmente si además pensamos en el riesgo del fracaso. Algo que en nuestra sociedad se castiga con la mayor de las impiedades.

¿Quién no ha oído en nuestro país aquello de sacarse una buena oposición y luego echarse a descansar? O lo de conseguir comprar unos pisitos y luego vivir tranquilamente del alquiler de los mismos. O lo de *hazte funcionario*. Creo que los años de la postguerra educaron a Europa en acomodarse. El excesivo proteccionismo de los Estados a medida que fueron enriqueciéndose ha hecho un flaco favor a nuestra generación y a las generaciones futuras. Y esto es algo que ocurre no solo en España. Cuando le preguntaron en una entrevista hace unos años a Juan Pablo II que cuántos trabajaban en el Vaticano, con una gran candidez y mucha sorna, contestó: *Creo que más o menos la mitad*.

Y si a esto se le añade, por utilizar las informaciones previamente descritas, que no se nos ha generado desde la infancia o desde la adolescencia ningún respeto o ningún tipo de admiración hacia quien ha estado dispuesto a salir de la *zona de comodidad* para enfrentarse a nuevos retos; que no estamos acostumbrados, de una manera muy parecida a los italianos, a salir de casa o a alejarnos de la sombra paterna o materna y que nuestra vida personal gira ajena a nuestra vida profesional, se pueden entender las dificultades o desventajas que cualquier español quiera o pueda encontrar a la hora de plantearse si arrancar una nueva empresa y emprender o no hacerlo.

La educación que hemos recibido y que estamos dando a nuestros hijos no favorece tampoco el nacimiento de emprendedores. Seguimos anclados en sistemas educativos que fomentan profesionales en áreas en las que en el siglo XIX y en una buena parte del XX había una fuerte demanda, pero en las que ya no hay tal, y seguimos utilizando todavía sistemas educativos que fomentan el ejercicio de la memoria por encima de la reflexión, la seguridad personal, la experimentación y la iniciativa personal.

Creo que fue Thomas Edison quien dijo aquello de *lo logré porque no sabía que era imposible*.

Pero todo esto, gracias a Dios, está cambiando. La necesidad está obligando al cambio. El mundo está girando como no lo había hecho probablemente en los últimos doscientos años y probablemente estemos asistiendo a la preparación de lo que será el mundo que conocerán nuestros hijos y nuestros nietos. Diferente al nuestro y con polos de interés geográfico también diferentes. El mundo, nuestro mundo, está cambiando. Y lo está haciendo a una velocidad realmente de vértigo si lo ponemos en perspectiva. Cinco años de crisis sin lugar a dudas son muchos años y son muy largos cuando los sufres, pero ¿qué son si se miran desde la perspectiva de la Historia?

Hay que reinventarse. Y creo que cada vez, especialmente en España, somos más conscientes de ello a todos los niveles.

Tenemos el talento y las capacidades para hacerlo. Lo hicimos en tiempos de los romanos. Lo hicimos también cuando tras cientos de años de dominación árabe, en los que habíamos vivido prácticamente encerrados en nosotros mismos, tras la apertura del horizonte americano, convertimos España en un lapso de tiempo muy corto para la época, en el mayor imperio de la Historia. Nadie hasta ahora ha conseguido llegar a dominar una superficie como la que llegó a administrar Felipe II, bisnieto de los Reyes Católicos. También lo hicimos después de la dominación francesa, cuando el país estaba completamente destrozado por luchas fratricidas. Lo volvimos hacer tras el desastroso período de principios de siglo, cuando se perdieron la mayoría de las colonias y con ellas los ingresos que de ellas se obtenían. Y lo volvimos a hacer tras la guerra civil que se despertó en España a principios del siglo XX, dejándola devastada y enemistada interiormente.

Y cada una de las veces en que lo hicimos, fue de la mano de emprendedores que vislumbraron la oportunidad y no la dejaron escapar, a pesar de enormes sufrimientos y también enormes fracasos en algunos de los casos. Pero lo hicieron. Salieron de su zona de comodidad, arriesgaron y al hacerlo crecieron enormemente como personas, muchos pasaron a la Historia y, con toda seguridad, fueron además verdaderamente felices.

Nadie puede ni debe dudar del talento y la capacidad emprendedora de los españoles. La Historia y los hechos la avalan.

Ahora bien, desde mi punto de vista, hay aspectos en los que sin lugar a dudar, en estos tiempos,

deberíamos trabajar y deberíamos empezar a hacerlo además cuanto antes.

España y los españoles necesitamos implementar cambios en los sistemas de educación, en el orden de los valores y en el tipo de educación para la resistencia y el trabajo que damos a nuestros hijos.

Por mi trabajo me encuentro en muchas ocasiones con padres de familia que me dicen: *Mi hijo es un gran artista, tiene un talento arrollador. Su objetivo es trabajar en Pixar o en una empresa equivalente. ¿Qué tengo que hacer para que lo logre?* Y cuando les contesto que lo que tiene que hacer el niño o la niña es fundamentalmente formarse y hacerlo en las universidades más competitivas del mundo, aprendiendo algoritmos, programación, técnicas de diseño y después todo lo relacionado con la edición, se quedan sorprendidos. Algunos me vuelven a decir: *Pero… isi es un genio! No te imaginas cómo pinta o cómo modela con plastilina*. El problema es que no es eso lo que se busca en el mundo de hoy. Además, no perdamos de vista que el talento para desarrollar determinada actividad es algo que siempre tendrás. La formación solo puedes de verdad implementarla y convertirla en un valor añadido diferencial en los años de universidad, cuando aún seguimos siendo enormes esponjas capaces de asimilar lo que más adelante, a medida que vayamos creciendo, nos será más difícil de lograr.

¿De qué sirve estudiar leyes, si no se tiene realmente vocación de abogado? Hay muchos que lo hacen. ¿De qué sirve estudiar Económicas si finalmente no sabes dónde acabarás? Es difícil, yo lo sé. Es muy difícil con 18 años tener una idea clara de qué es lo que quieres hacer con tu vida. Pero creo que sí que es fácil saber lo que NO quieres hacer con ella. Seguro que no quieres acabar en el montón. Junto con cientos de miles más, que han dedicado años a estudiar algo de lo que no estaban previamente convencidos. Y acabar confiando en que lo único que te servirá después para lograr un puesto de trabajo será una recomendación o la disposición a aceptar un trabajo que ni te satisface, ni te llena, ni eres ni siquiera bueno para desarrollar. Y eso en un mundo en el que las barreras en el ámbito profesional tienden a ser cada vez menores.

Cuanto antes consigamos que nuestros hijos se hagan cargo de sí mismos, antes tendrán tiempo para pensar en ellos mismos, descubrir el mundo tal cual es y descubrirse a sí mismos en y frente a este mundo. Y esto no quiere decir sacarlos de casa y lanzarlos al mundo, pero sí quiere decir hablarles del mundo profesional y hacerlo cuanto antes, para que tengan tiempo para pensar. Igual que les hablamos de fútbol, tenis o ciclismo.

En todo este planteamiento no podemos dejar de recordar la transformación que Internet ha traído al mundo económico y al mundo industrial. Muchos definen Internet como una verdadera herramienta de trabajo, que nos ha permitido y nos permite alcanzar cotas de información difícilmente soñadas hace poco tiempo. Un niño en África, armado con un Smartphone y acceso a Internet, tiene hoy en día más información de la que tenía hace quince años el presidente de los Estados Unidos de América. Es una manera de ver Internet. Pero muchos otros ven también Internet como el invento más destructor de la historia de la economía. Ha transformado y está transformando industrias y sectores enteros que hace muy pocos años se veían a sí mismos como indestructibles y casi podríamos decir que eternos. Ha destruido cientos de miles de puestos de trabajo. Ha cambiado sistemas completos de fabricación, distribución y venta. Ha modificado la manera de hacer el *marketing* y está también cambiando la manera de entender la publicidad. Está cambiando la manera de entender la economía, los negocios y desde luego, las oportunidades.

Algo muy parecido a lo que les pasó a los romanos, que no vieron cómo llegaba su propia decadencia. A los mayas, que no fueron capaces de entender que ese pequeño grupo de soldados salidos de la selva acabaría con un imperio de siglos. A los incas, que les ocurrió algo parecido. Y lo mismo con tantas y tantas civilizaciones que a lo largo de los siglos han sido y en muy poco tiempo han dejado de ser. Y siempre, forzados por emprendedores que vieron y aprovecharon la oportunidad.

Estamos en el centro del momento del cambio. Es el momento de la oportunidad. Y el momento de la oportunidad es el momento del salto del emprendedor.

Tenemos dificultades. Tenemos circunstancias adversas y un entorno que probablemente no favorece al emprendedor. Pero el espíritu español es un espíritu fuerte, independiente, creativo y tenaz.

Tenemos que cambiar maneras en nuestra sociedad y debemos también modificar muchos de nuestros sistemas de estudio y los enfoques de los mismos. Pero el talento en España es algo que se respira y flota por las calles. Se trata tan solo de ponerlo a trabajar.

De la misma manera que lugares como Silicon Valley se han convertido en impresionantes imanes de talento para el emprendimiento en el ámbi-

to tecnológico, de esa misma manera España podría lograrlo también en otros muchos ámbitos. El ejemplo de Silicon Valley es uno al que muchos acuden cuando se habla de emprendimiento. Pero no es el único. Es impresionante para mí en estos días la forma en la que el cuerpo diplomático y las organizaciones dependientes del Reino Unido están buscando atraer emprendedores para que desarrollen sus planes dentro de sus fronteras.

¿Por qué no hacer lo mismo en España? Muchos de los grandes emprendedores han sido españoles y son españoles.

¿Por qué no fomentar de una manera activa el emprendimiento en España? En los colegios sobre todo, pero también desde el Gobierno y sus instituciones. Y muy particularmente desde el Gobierno, con el cuerpo diplomático. Una herramienta de acceso a información global en un mundo que es cada vez más global y donde los emprendedores se tienen que desarrollar.

El principal motor de creación de puestos de trabajo son los emprendedores. Apoyémosles. Ayudémosles. Démosles puestos de honor en nuestras vidas, de la misma manera que se lo damos a los deportistas de élite.

Si fuéramos capaces de poner en marcha esta serie de ideas, sin lugar a dudas crecería el emprendimiento en España.□

RESUMEN

Los españoles nos caracterizamos por ser espíritus libres, tenaces y luchadores. Hemos sido grandes emprendedores a largo de la historia. En este artículo se comentan algunos de los cambios que deberíamos implementar para fomentar el espíritu emprendedor en la actualidad: colocar a los emprendedores en el lugar que colocamos también a los deportistas de élite, fomentar la independencia en los niños en tempranas edades, hacerles viajar y salir de casa y hacer cambios importantes en los sistemas de educación, muchos de ellos obsoletos para las necesidades de hoy en día. Y contar con el apoyo del Gobierno, particularmente en su cuerpo diplomático en el extranjero.

PALABRAS CLAVE

Espíritu emprendedor, Capacidad de desarrollo empresarial, Zona de comodidad.

230
3/2011

Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros

La Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, refundición de la Revista de Estudios Agrosociales y de la revista Agricultura y Sociedad, es una publicación periódica y especializada en temas relativos al medio rural con referencia especial a los sectores agrario, pesquero y forestal, al sistema agroalimentario, a los recursos naturales, al medio ambiente y al desarrollo rural, desde el objeto y método de las ciencias sociales.

TRIBUNA: Agua y desarrollo

Paula Novo Núñez y Alberto Garrido Colmenero

Agua, agricultura y desarrollo: avances y retos para la reducción de la pobreza

A. Jiménez, G. Marín y A. Pérez-Foguet

Abastecimiento y saneamiento en zonas rurales de países en desarrollo. Situación actual y desafíos para el futuro

M. M. Aldaya, I. Niemeyer y E. Zarate

Agua y Globalización: Retos y oportunidades para una mejor gestión de los recursos hídricos

ESTUDIOS

Juan C. Surís Regueiro y Manuel M. Varela Lafuente

Efectos de la política estructural pesquera sobre la flota comunitaria en el período 2000-08

Javier Alarcón Luque

Evaluación de la eficiencia de un proyecto típico de modernización de regadíos

Manuela Vega Zamora, Francisco José Torres Ruiz y María Gutiérrez Salcedo

Influencia de las variables sociodemográficas en el consumo de alimentos ecológicos en España. Análisis con base en el panel de consumo alimentario del MARM

Director:

Edita: *Secretaría General Técnica*
Ministerio de Medio Ambiente
y Medio Rural y Marino

Suscripción anual 2011 (3 números)

España	52,88 €
Extranjero	72,60 €
Número suelto	20,19 €

Solicitudes: A través del Centro de Publicaciones del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Paseo de la Infanta Isabel, 1 • 28071 Madrid. Télf.: (91) 347 55 50 • Fax: (91) 347 57 22 • 28071 • E-mail: mcruzpf@marm.es
Librerías especializadas.

Redacción: Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros. C/Alfonso XII, n.º 56 - 28071 Madrid (España).
Télf.: 91 347 55 48 Fax: 91 347 57 22 • E-mail: smorales@marm.es

Propia experiencia profesional

Javier Pérez Dolset
Ignacio Pérez Dolset
Fundadores de Pyro Studios, Zed, Ilion Animations Studios y U-tad

1. De dónde venimos

Desde muy pequeños hemos tenido claro a lo que queríamos dedicarnos, nuestro padre nos traía de sus viajes todas las maquinitas y *cachivaches* que iban saliendo al mercado, con tan solo cinco años tuvimos nuestra primera consola. Hemos crecido rodeados de todos estos aparatos y eso fue lo que despertó nuestra pasión por el mundo de la tecnología. Siempre hemos seguido al pie de la letra el ejemplo de nuestro padre, emprendedor y luchador nato, él es el principal responsable de que hayamos sido capaces de llegar a donde hemos llegado.

Cuando teníamos 21 y 22 años y ni siquiera habíamos terminado nuestras carreras, nos embarcamos en la primera aventura empresarial. A esa edad no nos podíamos imaginar que veinte años después íbamos a tener el bagaje que tenemos hoy en día con casi veinte empresas fundadas por nosotros de las que nos sentimos muy orgullosos. Empezar desde cero, concretamente desde un garaje como es nuestro caso, requiere un esfuerzo enorme, por eso es importante dedicarse a aquello que realmente te apasiona porque vas tener que hacer muchos sacrificios que solo están justificados si realmente amas tu trabajo.

Nuestra andadura comenzó en 1992 con Proein, compañía familiar dedicada a la distribución de videojuegos; pasaron por nuestras manos juegos tan conocidos, como el emblemático *Tomb Raider* de Lara Croft, obtenido mediante un contrato de cien millones de las antiguas pesetas, *Civilización* o *Colin McRae,* entre otros. Cada vez que comprábamos un videojuego, nos jugábamos todo lo ganado con el anterior y hay que tener en cuenta que en ese momento no existía un mercado de juegos consolidado en España. Por la mañana nos encargábamos del *marketing*, por la tarde atendíamos las ventas y por la noche montábamos las cajas, embalábamos y, a primera hora, salían los pedidos. Durante esa época pasamos muchas noches sin dormir.

Durante este proceso aprendimos una gran lección: la importancia de la propiedad intelectual; el contenido es el rey y esta máxima nos ha acompañado durante toda nuestra carrera.

Un año más tarde pusimos en marcha, asociados con Telefónica, Teleline, que se convirtió en la empresa española pionera en proveer servicios de acceso a Internet. A través de Teleline se le dio un impulso enorme al uso del módem en España, fuimos capaces de colocar en el mercado en torno a 100.000 módems y conseguimos

aumentar por cuatro el tráfico en Ibertex. Mucha gente venía a nuestra oficina en la calle Velázquez de Madrid a comprar su módem, se montaban unas colas enormes. Tres años más tarde, con la llegada de Juan Villalonga a Telefónica, se separaron nuestros caminos porque teníamos distinta visión estratégica y Teleline acabó convirtiéndose en Terra, donde ya no tuvimos participación.

En 1996 decidimos pasar de ser meros intermediarios a crear valor añadido, generar propiedad intelectual. Es decir, en vez de distribuir videojuegos hechos por otros, decidimos realizarlos nosotros mismos: es así como nace Pyro Studios con el objetivo de crear y producir los mejores videojuegos y de mayor calidad del mercado. En este proyecto invertimos todo el dinero que habíamos conseguido en todos los años que llevábamos trabajando. Lanzamos nuestro primer videojuego, *Commandos*, el 19 de junio de 1998; era un juego hecho en España por españoles con tecnología española pero que tenía la ambición de venderse en todo el mundo, y así fue; a pesar de las dificultades fue todo un éxito. En una semana se convirtió en el número 1 en ventas en más de veinte países, alcanzando los cinco millones de copias vendidas. Tenemos una anécdota muy curiosa relacionada con esto: tres semanas después del exitoso lanzamiento recibimos la carta de un organismo nacional al que habíamos solicitado una subvención, en el que nos denegaba la ayuda por *falta de viabilidad económica del proyecto*…

Un producto del que se pensaban vender 150.000 copias, había vendido en pocas semanas más de un millón, unas cifras descomunales, por lo que tuvo mucha repercusión en los medios de comunicación tanto nacionales como internacionales. *Commandos* ha sido reconocido como uno de los diez juegos más importantes de la historia desarrollados en Europa.

La salida de Teleline no significó alejarnos de Internet. Nos planteamos que si Internet tenía el potencial que nosotros veíamos, ¿por qué no hacer también productos de ocio que se pudieran distribuir sin necesidad de soporte físico? Con esta idea nace LaNetro en 1996, un portal de ocio y entretenimiento en Internet que sigue siendo un referente en España. En 2004 realizamos una importante operación corporativa, al adquirir Zed a Telia Sonera. Dicha operación nos permitió consolidarnos como una de las mayores empresas del sector de contenidos para teléfonos móviles. Hoy en día Zed es la compañía líder en monetización móvil a nivel mundial, con el foco puesto en crear y distribuir productos y servicios digitales para todo tipo de dispositivos móviles, hacer *marketing* digital y gestionar millones de transacciones en más de ochenta y cuatro países de todo el mundo.

En el año 2000 adquirimos el 100% de Geofactory, empresa cántabra que tenía la mejor tecnología del mundo en mapas, pero en 2005 Google presentó Google Maps y llegamos a la conclusión de que no podíamos competir, por lo que la vendimos a Navteq. Este es otro de nuestros aprendizajes: si tus productos no funcionan en distintos mercados, especialmente en Estados Unidos, no tienes nada que hacer. Por eso, todos los proyectos en los que estamos tienen vocación de liderazgo y ambición global, si no podemos hacerlo así, preferimos dedicarnos a otra cosa.

En 2002 cumplimos un sueño infantil y fundamos Ilion Animation Studios, compañía que se dedica a hacer cine de animación. Nuestro objetivo era desarrollar desde España películas de animación que compitieran con los grandes productores americanos; nuestra experiencia en este terreno era nula pero decidimos arriesgarnos. Para conseguir hacernos un hueco en este sector nos marcamos una serie de exigencias: como trabajar con una tecnología al nivel de Pixar y realizar una película dirigida prioritariamente al mercado americano para crear un fenómeno de atracción que después se trasladase al resto del mundo.

Planet 51 supuso una inversión de 50 millones de dólares, se proyectó en 3.500 salas de Estados Unidos y en más de 170 países de todo el mundo. Se convirtió en la película española más taquillera hasta el momento, y obtuvo un premio Goya a la mejor película de animación.

Planet 51 se hizo en una oficina de Alcobendas, pero acabó vendiéndose en todo el mundo. Es el proyecto de animación más importante que se ha hecho jamás en Europa. En el terreno personal, *Planet 51* supuso ver cumplido un sueño, una ilusión de muchos años.

Desde 2011, ante las dificultades para contratar profesionales con la cualificación y experiencia necesarias para nuestras empresas, decidimos afrontar un nuevo reto empresarial. Actualmente estamos inmersos en la puesta en marcha de U-tad, un centro universitario de formación especializado en la industria de la tecnología y el arte digital, que comenzará a impartir seis grados y ocho postgrados en octubre de 2012. Se trata de un proyecto único en España y Europa cuyo objetivo es erigirse en la cantera de los nuevos expertos del sector digital tanto españoles como europeos.

Nuestro proyecto educativo está diseñado para estudiar en un formato muy similar al modelo esta-

dounidense, en el que las empresas están involucradas en la formación universitaria, y los alumnos aprenden trabajando en proyectos reales para empresas reales.

Creemos firmemente que la formación es la mejor herramienta que hay frente el desempleo, y la mejor protección que se le puede dar a un profesional es desarrollar sus competencias digitales porque lo digital es un factor de competitividad imbatible.

2. Lo logrado

Echando la vista atrás nos da un poco de vértigo ver todo lo que hemos conseguido en estos años. A día de hoy tenemos operaciones en 84 países de los cinco continentes y cuando estas líneas vean la luz, nuestro grupo de empresas estará formado por casi 2.000 empleados de más de 60 nacionalidades.

Nuestros productos están disponibles para más de 480 millones de clientes potenciales a través de acuerdos exclusivos con 169 operadoras móviles y medios de comunicación del mundo.

Es importante destacar que invertimos grandes recursos en I+D+i, y prueba de ello es que el 50% de nuestra plantilla se dedica a ello en los centros de desarrollo que tenemos en Estados Unidos, España, Rusia, China e India, entre otros.

Todo esto nos genera dos reflexiones: se puede lograr y no es malo tener éxito. En una época en la que continuamente nos están recordando lo que no seremos capaces de conseguir, nosotros estamos convencidos de que con esfuerzo se puede conseguir y es muy importante sentir orgullo por lo logrado. En nuestro país lamentablemente muchas veces nos interesan más los fracasos que los éxitos de nuestro vecino, es bueno darse cuenta de lo que eres capaz de lograr y sentir un sano orgullo por ello. Tenemos que cambiar de mentalidad y convencernos de que no es malo tener éxito, no debemos avergonzarnos de ello. Lamentablemente la cultura española no valora el éxito como lo hace la cultura anglosajona.

3. Aprendizajes

A lo largo de estos años, como resultado de nuestra experiencia, hemos adquirido una serie de conocimientos y habilidades que nos gustaría compartir con todo aquel que se quiera aventurar a emprender y a crear proyectos empresariales.

El mundo era mucho más pequeño cuando nosotros empezamos, y a lo largo de estos años esto ha cambiado radicalmente. Hay que tener muy claro que el mundo es global, los competidores no solo están en tu país, sino que muchas veces son de otras culturas y hablan otros idiomas. Tienes que marcarte el objetivo de vender tus productos en todo el mundo. Nosotros hemos pasado de tener un mercado de cuarenta y siete millones de clientes a un mercado con siete mil millones de clientes potenciales.

Cada uno debe dedicarse a lo que le gusta, a lo que realmente le apasiona, ya que montar un negocio exige un sacrificio enorme, tienes que dedicarle muchísimas horas que te quitan tiempo de estar con tu familia, con tus amigos. Es fundamental sentir pasión por lo que haces porque si no, tirarás la toalla enseguida.

No pasa nada por equivocarse, muchos de nuestros productos han salido mal y hemos tenido que volver a empezar, pero no hay que desmoralizarse, después de un fracaso hay que levantarse y seguir adelante con mayor motivación e ilusión de la que se tenía antes. En este país el fracaso está estigmatizado y tenemos que luchar por un cambio de mentalidad importante en este terreno. De cada fracaso se aprenden importantes lecciones que nos hacen mejorar en el siguiente proyecto. Fracasar no es malo, lo malo es no intentarlo.

Hay que tener en cuenta que hoy en día, la tecnología está transformando el mundo y no solo en nuestro sector sino en todos los sectores. Si no utilizas la tecnología desapareces; no te garantiza el futuro pero sí te va a abrir muchas oportunidades. Además la tecnología supone una oportunidad enorme para un país como España que combina buena formación y creatividad.

La innovación es el motor del desarrollo pero lleva aparejado mucho esfuerzo y muchas veces el sacrificio de tener que tirar a la basura productos en los que has invertido decenas de millones de euros y tener que volver a empezar de nuevo. Inventar también tiene un lado positivo, ya que puedes crear productos únicos que puedes vender en todo el mundo.

Otro punto importante a tener en cuenta es la capacidad de adaptación. Una vez que entras en un sector la tecnología no se para, es más, cada vez evoluciona más rápido. Cuando empezamos hace veinte años un ciclo tecnológico duraba cinco años; hoy hablamos de plazos de dos años y medio o de tres años. Hace dos años no existían las tabletas y hoy en día van camino de convertirse en el primer dispositivo en ventas en el mundo. Se prevé que en 2017 el número de

GRÁFICO 1

ESTADOS UNIDOS ESTÁ LIDERANDO LA BATALLA DIGITAL

Capitalización bursatil 2001

Google	200.000	Google
Apple	376.000	
IBM	217.000	IBM
Microsoft	219.000	Microsoft
Verizon	170.000	verizon
ATT	178.000	AT&T
Intel	123.000	intel
Oracle	145.200	ORACLE
Cisco	104.000	CISCO
HP	106.000	hp invent
1.837.000 $M		

Vodafone Group	141.000	vodafone
Siemens	87.000	SIEMENS
Telefónica	80.000	Telefónica
SAP	50.000	SAP
France Telecom	41.000	france telecom
Deutsche Telekon	38.000	Deutsche Telekom
Ericsson	31.000	ERICSSON
British Telecom	26.000	BT
Telecom Italia	21.000	TELECOM ITALIA
Alcatel-Lucent	10.000	Alcatel·Lucent
525.000 $M		

Fuente: Elaboración propia. Datos a diciembre de 2011.

smartphones alcance los 3.000 millones de unidades, estamos convencidos de que en pocos años estos dispositivos se convertirán en la principal plataforma de distribución de las comunicaciones, contenidos y conocimiento que se haya conocido en la historia. Hay que destacar que España es el segundo país del mundo con mayor índice de penetración de *smartphones*.

Otra reflexión basada en nuestra experiencia es que hay que anticiparse a las tendencias del mercado, tienes que intentar vislumbrar cómo será el mundo dentro de dos o tres años e intentar posicionarte en un sector donde tengas ventajas competitivas. Si tomas la decisión adecuada contarás con un enorme margen de maniobra para adaptarte a las tendencias e incluso te podrás permitir el lujo de cometer errores de gestión y equivocarte en los productos. Es mucho más fácil consolidarse y desarrollar una compañía en un entorno donde hayas sido capaz de anticipar la tecnología que entrar en un sector ya consolidado donde tienes que competir y ofrecer mejor producto de forma marginal y encima con una competencia de costes importante. Es cierto que el pionero se lleva todas las flechas pero lo cierto es que se puede y hay que luchar con uñas y dientes por conseguirlo.

También es básico saber rodearse del mejor equipo posible, el motor de todo lo que hacemos son las personas que trabajan en nuestras compañías. Hoy en día no sería posible manejar todas nuestras empresas, países en los que operamos y actividades tan diversas sin un equipo directivo de primer nivel, diversificado geográficamente, global y con las mejores habilidades.

La prudencia financiera es muy importante, no se puede vivir siempre en la cuerda floja, hay que conseguir la financiación suficiente para que un proyecto salga adelante o si no rebajar las expectativas.

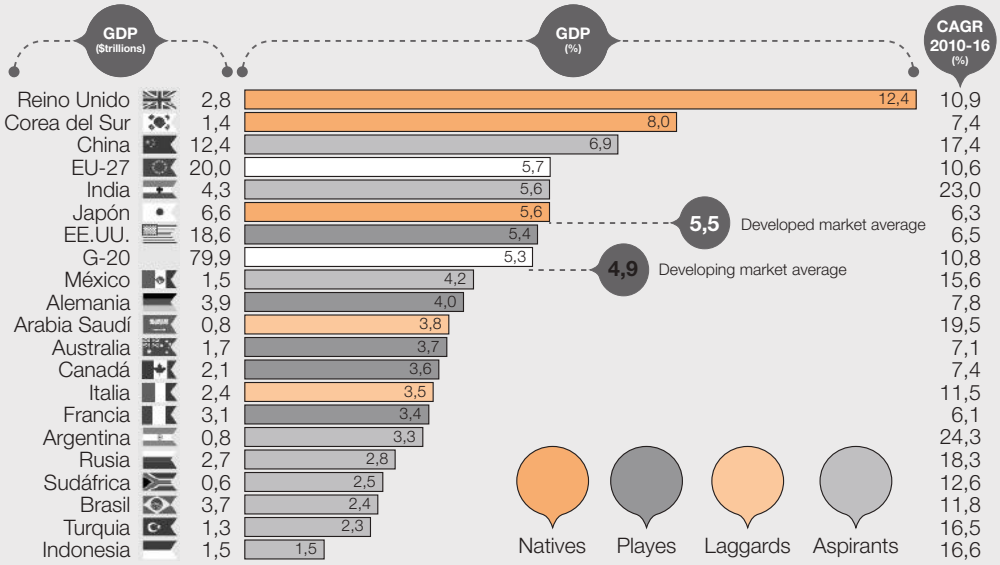
Por último, cuando empiezas un proyecto tienes que darle la máxima ambición se ha demostrado que desde España se puede hacer, contamos con mucho talento y no lo podemos desperdiciar.

4. Nuestro mensaje

Estamos ante una economía en plena transformación. La apuesta por la economía digital supo-

GRÁFICO 2

ESTUDIO DE BOSTON CONSULTING GROUP *THE INTERNET ECONOMY IN THE G20*
The Internet Economy Will Account for 5,3% of GDP in the G-20 Countries in 2016
Internet economy as a percentage of 2016 GDP



Fuentes: Economist Intelligence Unit; Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE); Agencias estatales de Datos Estadísticos; Análisis del BCG.

ne una enorme oportunidad para este país que no debemos dejar escapar, de hecho ya vamos con mucho retraso.

Hoy en día todo lo hacemos por Internet: comprar billetes de avión, descargar música, invertir en bolsa, estar en contacto con nuestros amigos a través de las redes sociales… Esta transformación social es un generador de valor económico inmenso.

Según la comisaria europea Neelie Kroes, la industria digital puede generar más de un trillón de euros en actividad económica adicional y crear millones de puestos de trabajo en la Unión Europea, lo que debería concienciarnos y obligarnos a desarrollar una verdadera industria digital en España.

Tomemos el ejemplo de la economía americana. Sus diez principales empresas son tecnológicas, este sector es un potente generador de empleo (gráficos 1 y 2).

Los negocios tradicionales están encontrando nueva vida en Internet (turismo, *retail*…). También ha propiciado la creación de sectores nuevos (redes sociales, geoposicionamiento…) (gráficos 3 y 4).

La primera revolución que supuso el acceso a Internet hoy vive un salto exponencial con los dispositivos móviles. España tiene buenas infraestructuras tecnológicas, alta penetración móvil y de *smartphones*, banda ancha…, por eso no debemos limitarnos a ser consumidores digitales, la verdadera oportunidad de transformación del modelo productivo español está en abrazar la oportunidad digital aprovechando su transversalidad en todos los sectores económicos (cine, animación, banca, turismo, aeronáutica, educación, medicina, seguridad…).

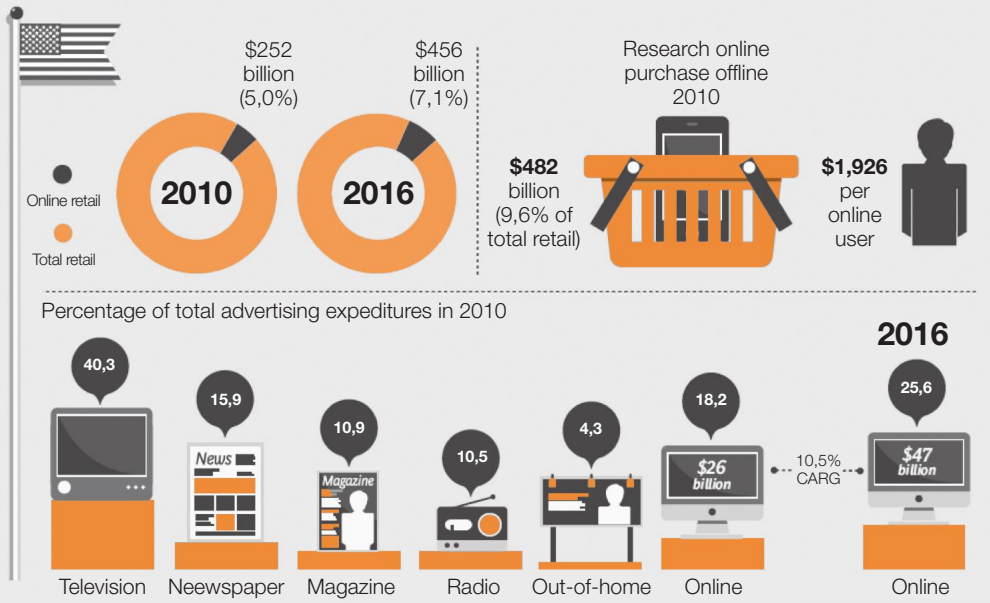
El sector que no se adapte al entorno digital no tiene futuro, por eso es importante crear las condiciones necesarias para que empresas internacionales se instalen en España para crear valor añadido digital. El reto está en conseguir equilibrar una balanza de pagos digital que hoy es manifiestamente negativa para nuestro país.

Tenemos que marcarnos la obligación de digitalizar la economía española, deberíamos tomar ejemplo de otros países, como Canadá o Corea, en los que se han hecho auténticos planes de Estado para promover esta industria.

GRÁFICO 3

ESTUDIO DE BOSTON CONSULTING GROUP *THE INTERNET ECONOMY IN THE G20*

The Internet's Impact on Commerce in the EE.UU.

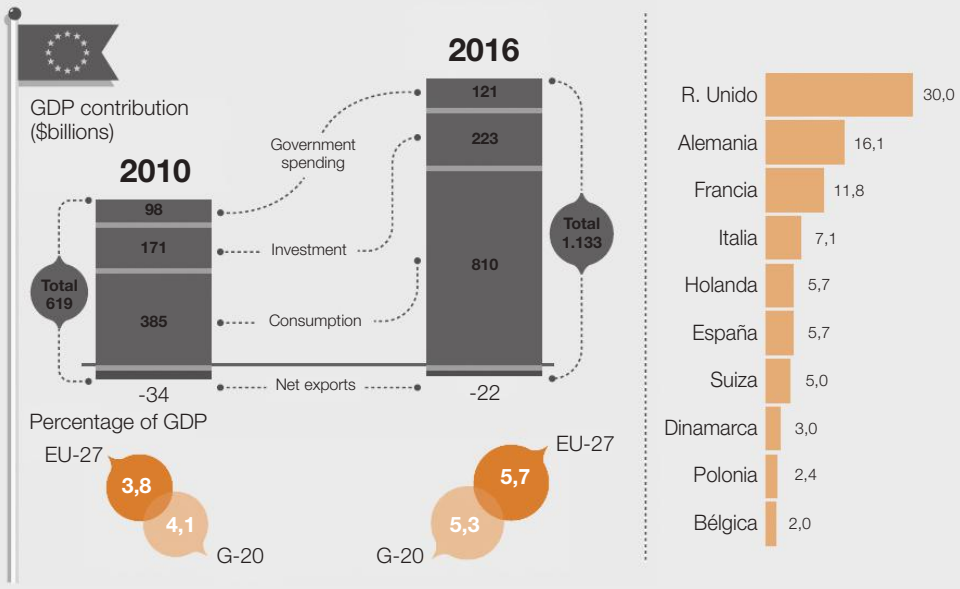


Fuentes: Economist Intelligence Unit; Ovum; Gartner; Euromonitor International; Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE); Magnaglobal; CCB; US. Bureau of Labor Statistics; U.S. Small Business Administration; PC; Forrester Research; H2; Fitch; Foro Económico Mundial; Análisis del BCG.

GRÁFICO 4

ESTUDIO DE BOSTON CONSULTING GROUP *THE INTERNET ECONOMY IN THE G20*

The Internet Economy in the EU-27



Fuentes: Economist Intelligence Unit; Ovum; Gartner; Euromonitor International; Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE); Magnaglobal; CCB; Análisis del BCG.

4. Conclusión

La oportunidad de juntar la creatividad latina con una vocación emprendedora que haya perdido el miedo a fracasar o equivocarse, junto con la enorme oportunidad del sector digital, representan una oportunidad para España que no podemos dejar escapar. Tenemos que apostar claramente por generar producción, plataformas de agregación y servicios digitales para mejorar nuestra balanza comercial digital, claramente deficitaria.□

RESUMEN

La pasión, el esfuerzo, la ambición y sobre todo la tecnología siempre han estado presentes a lo largo de nuestra trayectoria profesional. Ha sido un camino duro y no exento de obstáculos, pero veinte años después seguimos con la misma ilusión que al principio y no renunciamos a nuestra vocación emprendedora que estamos seguros seguirá dando sus frutos y cosechando éxitos por el mundo. Seguiremos apostando por proyectos innovadores y luchando por el desarrollo de una verdadera industria digital en España ya que aquí reside una parte muy importante del futuro económico de nuestro país.

PALABRAS CLAVE

Zed, Ilion, Planet 51, Pyro, Commandos, LaNetro, U-tad, Contenidos digitales, Internacionalización, Mentalidad global, Pasión, Internacionalización, Innovación y tecnología.

Si busca
un economista,
aquí
lo encontrará

La Bolsa de Trabajo
del Colegio de Economistas
de Madrid,
está en condiciones
de proporcionarle el economista
que mejor se adapte
a sus necesidades específicas.
Póngase en contacto
con nosotros y lo comprobará.

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1. 28013 Madrid.
Teléfono: 91 559 46 02 Fax: 91 559 29 16
E-mail: cem@cemad.es

Presentación del número extraordinario de *Economistas*: «España 2011. Un balance»

La presentación del número 131, extraordinario, de la revista *Economistas*, dedicado a la valoración global de la economía española en el año 2011, tuvo lugar el día catorce de mayo. A este acto, celebrado en el Hotel Wellington, y en que se sirvió un cóctel, asistieron un gran número de colegiados. La presentación corrió a cargo del secretario de Estado de Administraciones Públicas, *Antonio Beteta*, y estuvo precedida de las intervenciones del decano del Colegio, *Juan E. Iranzo,* y del director de la revista, *Jaime Requeijo*.
Se refleja a continuación la intervención de ***Antonio Beteta***.

Juan E. Iranzo, Antonio Beteta y Jaime Requeijo

Crisis económica y su respuesta. Medidas en el ámbito de la coordinación autonómica y local

Quiero comenzar mi intervención agradeciendo la amable invitación del Colegio de Economistas de Madrid para estar hoy aquí con ustedes en la presentación del número 131, extraordinario, de la revista *España 2011. Un balance*. Una publicación que juzgo oportuna y necesaria, puesto que debe hacerse balance de lo ocurrido, especialmente el año pasado, para poder ser capaces de elaborar un diagnóstico certero de la difícil situación que atravesamos y así poder diseñar e implementar las medidas oportunas que nos permitan recuperar la senda hacia el crecimiento económico y la creación de empleo. Unos objetivos, que como ustedes saben, son la columna vertebral sobre la que se asienta la acción del Gobierno.

Es por ello que a lo largo de mi intervención haré referencia en primer lugar al contexto al que nos enfrentamos para luego enumerar las principales medidas adoptadas, con especial hincapié, lógicamente, a aquellas correspondientes al ámbito de mi departamento.

Con anterioridad a la aparición de la actual crisis económica y financiera, España venía disfrutando de una década de rápido crecimiento y convergencia con las economías de mayor renta per cápita de la Unión Europea. Esta expansión entronca con la trayectoria de transformación y modernización que ha seguido la economía española en tiempos recientes, y que en esta etapa se vio favorecida por la estabilidad macroeconómica, el esfuerzo liberalizador y la apertura exterior.

Sin embargo, el proceso de rápida convergencia se ha revertido drásticamente a partir de 2007, experimentando la economía española con mayor crudeza los efectos negativos de la adversa coyuntura internacional. De este modo, España ha padecido especialmente el debilitamiento de la actividad económica, traducido asimismo en una destrucción de puestos de trabajo y en un

deterioro de las finanzas públicas más intenso que el registrado en otras economías de la Unión Europea y de la zona euro.

Esta crisis diferencial de la economía española responde a la particular configuración de los riesgos y estrangulamientos acumulados durante la última década, algunos de los cuales responden a factores netamente endémicos, agravada por la fragmentación de los mercados de capitales europeos a partir de finales de 2008.

En este sentido, la *transformación de la crisis financiera en una crisis de la deuda soberana* ha supuesto un importante elemento desestabilizador, al perturbar los flujos financieros y minar la confianza de los agentes económicos. De este modo, la *situación de las finanzas públicas*, que a comienzos de la crisis constituía una de las principales fortalezas de la economía española, es percibida hoy como uno de sus principales factores de riesgo, lo que hace que la corrección de los desequilibrios fiscales de España, sea, si cabe, más urgente.

Para superar estos desequilibrios y contribuir a la estabilidad de Europa, el Gobierno español ha puesto en marcha una estrategia económica orientada a la mejora de la *gobernanza fiscal* y las *reformas estructurales*. Unas actuaciones que suponen el diseño de una estrategia de consolidación fiscal adaptada y compatible con el crecimiento, la restauración del canal del crédito a la actividad económica, el impulso del crecimiento y de la competitividad, la creación de empleo y la modernización de las Administraciones Públicas.

Una necesaria consolidación fiscal porque, como bien sabéis, frente al déficit anunciado, que se estimaba sería del 6%, nos encontramos con un déficit del 8,51%, 2,51 puntos superior, lo que requirió de las urgentes e imprescindibles medidas de ajuste para no agravar la crisis de confianza que tanto nuestros socios europeos como los mercados tenían en la solvencia y la fortaleza de nuestra economía.

Hacia una nueva gobernanza fiscal

En el ámbito de la mejora de la gobernanza fiscal, a la que me referiré a continuación por su relevancia, quiero poner de relieve dos cosas. En primer lugar, el *firme compromiso* del Gobierno con el proceso de consolidación fiscal y la restauración de la sostenibilidad de nuestras cuentas públicas. En segundo lugar, lo *irrenunciable* de dicho compromiso, puesto que esta consolidación ha de frenar la dinámica ascendente de la deuda pública, liberando así recursos que puedan ser canalizados hacia la inversión, la reactivación económica y la creación de empleo.

Para ello, los dos *principios rectores* de este proceso son la *disciplina y la transparencia presupuestaria* que se concretan en las reformas estructurales y complementarias que se han puesto en marcha durante el primer cuatrimestre de 2012. Asimismo, este marco de gobernanza económica se fortalece al introducir mecanismos adicionales de condicionalidad a las Administraciones que soliciten medidas extraordinarias de apoyo a la liquidez.

Una norma que refuerza la gobernanza fiscal y que genera confianza: la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera de las Administraciones Públicas

Permítanme hacer referencia en primer lugar al instrumento, que en el largo plazo y en el ámbito de las Administraciones Públicas, nos va a permitir encaminar la situación hacia la recuperación económica y la creación de empleo: la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera de las Administraciones Públicas.

Esta ley desarrolla el mandato contenido en el artículo 135 de la Constitución, modificado en septiembre del año pasado gracias al acuerdo de los dos grandes partidos nacionales, y que establece que el principio rector de actuación de las Administraciones Públicas será el de la estabilidad presupuestaria.

De acuerdo con este mandato constitucional, los tres objetivos principales de la ley son: en primer lugar, garantizar la sostenibilidad presupuestaria de todas las Administraciones Públicas; en segundo lugar, fortalecer la confianza en la estabilidad de la economía española y finalmente, reforzar los compromisos de España con la Unión Europea.

Para alcanzarlos, la nueva ley incorpora importantes novedades en materia presupuestaria. Primero, porque su título no es baladí, ya que incluye la sostenibilidad presupuestaria como principio rector de la actuación económico-financiera de todas las Administraciones Públicas españolas. El hecho de que todas se encuentren sujetas al mismo principio por la misma ley se justifica en la medida en que España responde ante sus compromisos en el ámbito europeo como un solo país.

Por otro lado, se regula en un único texto la estabilidad y sostenibilidad financiera de todas las Administraciones Públicas y esto tiene importantes consecuencias en el encaje territorial del país, ya que, sin menoscabo de la autonomía de comunidades autónomas y entidades locales, lo cierto es que permite mejorar la coherencia en la regulación jurídica y una mayor claridad en la actuación de cada Administración, a la vez que se garantiza la igualdad en las exigencias presupuestarias, la responsabilidad y la lealtad institucional.

De este modo, la estabilidad presupuestaria se refuerza, al considerarse como un principio básico que toma además un carácter permanente, independientemente del ciclo económico.

El marco de funcionamiento de la ley es el de la gobernanza económica europea. Creemos que si España es uno de los primeros países en incorporar sus requerimientos en su ordenamiento jurídico interno, ello impulsará la confianza en nuestro país dentro de la Unión Europea y frente al exterior.

De este modo, la nueva norma contiene una serie de obligaciones, de las cuales las principales son que: al finalizar el periodo transitorio en el año 2020, todas las Administraciones Públicas deberán presentar equilibrio o superávit en sus cuentas. Se considerará que se cumple esta situación cuando el déficit estructural sea cero. Para alcanzarlo, se fijarán durante este periodo, límites de deuda y techos de gasto para todas las Administraciones. Por su parte, el resto de las entidades que forman parte del sector público, como empresas públicas o fundaciones, deberán presentar equilibrio financiero.

En cuanto a la deuda, esta no podrá superar en su conjunto el 60% del PIB, tal y como fija la normativa europea.

Con todo, estos umbrales se podrán superar en situaciones excepcionales tasadas por la ley: catástrofes naturales, recesión económica grave o situación de emergencia extraordinaria.

Estado, comunidades autónomas y grandes ciudades deberán aprobar un techo de gasto con carácter previo a la elaboración de sus presupuestos.

Además, se aprobará una regla de gasto para todas las Administraciones, regla que incorporará la normativa europea en la materia.

Para que estos objetivos sean eficaces, la ley introduce un sistema de mecanismos de alerta temprana, medidas correctoras y mecanismos sancionadores que aseguren que estos principios no se quedan en buenas intenciones, sino que se ejecutan de manera fehaciente bajo la supervisión del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Una medida de gran calado: el mecanismo de pago a proveedores

Como mencionaba al principio de mi intervención, el impacto de la crisis económica se está trasladando a la recaudación de las Administraciones Públicas, lo que origina retrasos acumulados en el pago de las obligaciones que estas han contraído con sus proveedores, especialmente en el nivel autonómico y local. A ello se une el mantenimiento de las exigentes restricciones de acceso al crédito y la aprobación de ambiciosos planes de ajuste aprobados por las Administraciones para el cumplimiento de sus obligaciones en términos de estabilidad presupuestaria, lo que está afectando especialmente a aquellas empresas dedicadas a prestar sus servicios a las distintas Administraciones.

Estas circunstancias están generando un importante problema de falta de liquidez en un gran número de empresas, lo que a su vez provoca situaciones insostenibles en muchas de ellas, especialmente entre pymes y autónomos.

Esto ha hecho imprescindible la acción determinada e inmediata del Gobierno.

Es en este contexto, que se aprueba una medida excepcional, como es el mecanismo de pago a proveedores. Una operación financiera sin precedentes cuya aprobación se produce por Real Decreto-ley 4/2012, de 24 de febrero, por el que se determinan obligaciones de información y procedimientos necesarios para establecer un mecanismo de financiación para el pago a los proveedores de las entidades locales y por Real Decreto-ley 7/2012, de 9 de marzo, por el que se crea el Fondo para la financiación de los pagos a proveedores.El objetivo es crear un mecanismo ágil de pago y cancelación de las deudas con proveedores de entidades locales y comunidades autónomas y de su financiación, que permita suministrar liquidez a las empresas y apoyar financieramente a las Administraciones territoriales afrontando el pago a largo plazo de sus deudas, complementado todo ello con la debida condicionalidad fiscal y financiera.

Aquí nos encontramos ante una operación financiera sin precedentes y de gran calado, que supondrá la inyección 35.000 millones de euros de liquidez al tejido empresarial español, lo que tendrá además un efecto directo sobre el empleo, ya que se estima que contribuya a la creación y el mantenimiento de hasta 100.000 puestos de trabajo.

De esta manera, este mecanismo, según estimaciones del balance provisional del Plan de Pago a Proveedores y únicamente en el ámbito local, que es el que se encuentra en una fase más avanzada, beneficiará a un total de 177.070 empresas, de las cuales dos tercios corresponden a pymes (63.543) y autónomos (50.259). De momento, un total de 4.622 entidades locales se han acogido al mecanismo extraordinario de pago de obligaciones pendientes de cobro, presentando un total de 1.931.976 facturas pendientes de cobro, por un importe de 9.584 millones de euros.

Ahora bien, la eficacia de todas estas medidas descansa, de manera esencial, en la sostenibilidad del mecanismo que se articula. Ello exige un compromiso riguroso de las Administraciones territoriales con el cumplimiento de las obligaciones que asumen. Por ello, las medidas adoptadas van acompañadas de la exigencia de una fuerte disciplina fiscal a las Administraciones territoriales. Ello tiene reflejo, tanto en la posibilidad de retención de la participación en los Ingresos del Estado en el caso de las entidades locales, como en el seguimiento de los Planes de Ajuste de comunidades autónomas y entidades locales, verdadera clave de bóveda de la sostenibilidad del sistema en su conjunto y garantía de que la solución que ahora se arbitra devenga definitiva.

Una estrategia integral para el restablecimiento de la liquidez de Administraciones Públicas y empresas. Otros mecanismos extraordinarios

La aprobación del mecanismo extraordinario de pago a proveedores se incardina dentro de una verdadera *estrategia integral* para la mejora de la liquidez de Administraciones y empresas, para que las primeras puedan afrontar con mayor holgura la financiación de servicios públicos básicos y para que las segundas puedan enfrentarse a este periodo de contracción económica con mayores garantías. Prueba de ello es la aprobación de una serie de medidas, que se concretan en las siguientes:

En primer lugar, nos encontramos con la *Línea de Financiación Directa ICO-CCAA 2012*, que con una dotación de hasta 10.000 millones de euros (ampliable a 15.000 millones), se crea con el objetivo de facilitar a las comunidades autónomas de financiación para la cancelación de obligaciones pendientes de pago asociadas al vencimiento de deuda financiera autonómica y para satisfacer el pago de deudas pendientes con los proveedores.

En segundo lugar, el Proyecto de Ley de los Presupuestos Generales del Estado de este año *amplía el periodo de reintegro al Estado de los saldos correspondientes a las liquidaciones de los años 2008 y 2009*, de 60 a 120 mensualidades. Una medida que supondrá un incremento de las disponibilidades líquidas en 2012 de 3.156 millones de euros para el conjunto de las Administraciones territoriales.

En tercer lugar, se ha aprobado la *concesión de anticipos por importe del 50% de la liquidación estimada del sistema de financiación* correspondiente al año 2010 y, algo muy importante, el aplazamiento a 10 años de los anticipos por las entregas a cuenta de los ejercicios 2008 y 2009.

Por último, en relación con la liquidez de las empresas, en el marco de la aprobación de la nueva Ley de Emprendedores, el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas tiene previsto cambiar la legislación relativa al IVA para que los proveedores que contraten con las Administraciones sean los primeros que no tengan que pagar este impuesto hasta que no hayan cobrado la factura. Una ley que además incluirá también otro tipo de medidas, como incentivos fiscales a la generación de puestos de trabajo.

Medidas ambiciosas en un contexto difícil

En definitiva, y para el ámbito de la coordinación autonómica y local, nos encontramos con un contexto complejo de crisis económica, descen-

so en la recaudación y dificultades de financiación para Administraciones y empresas.

En este sentido, las principales medidas adoptadas por el Gobierno, como son la aprobación de la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera de las Administraciones Públicas y los mecanismos extraordinarios de financiación y liquidez, además del proyecto de Presupuestos Generales del Estado para 2012, forman parte de una estrategia integral hacia la recuperación económica y la creación de empleo.

Una estrategia que, con la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera como bandera y unos planes de saneamiento rigurosos, concreta los compromisos de las Administraciones Públicas para la consecución de los inexcusables objetivos de déficit.

Esta es la voluntad decidida del Gobierno de España para ayudar en la financiación de los entes territoriales y en su liquidez. Reformas estructurales que obligarán a las Administraciones territoriales a gastar menos y equilibrar sus cuentas para cumplir con la ley, incluso hasta llegar a la Intervención.

En definitiva, esta es la senda que marca nuestra Constitución, el compromiso de todas las Administraciones territoriales y un paso imprescindible para la recuperación de la confianza y el crecimiento económico.

Muchas gracias.

México: un destino natural y estratégico

Gonzalo Solana (coord.)

Universidad Antonio de Nebrija.
Madrid, 2012. 277 págs.

La globalización de la economía mundial permite el desarrollo de una parte fundamental del mundo, a través de un modelo abierto, impulsado por las tecnologías de la información y la comunicación.
En efecto, las mayores oportunidades que permite la situación van acompañadas de una mayor competencia a nivel internacional, por lo que para poder aprovecharlas es necesario ser más competitivo, tanto los países como las empresas.
Estas están encontrando muchas más oportunidades para poder exportar, pero también en muchos casos deciden convertir la globalización en una gran cadena de producción, localizando sus actividades en aquellos países que les ofrecen ventajas competitivas en salarios, fiscalidad, regulación, pero sobre todo que les garanticen seguridad jurídica.
España ha pasado de ser un país tradicionalmente receptor de inversión directa procedente del extranjero a convertirse en un país que invierte intensamente en el resto de Europa y, especialmente, en Iberoamérica.
Hoy nos beneficiamos de importantes empresas multinacionales españolas que son líderes en sectores tan competitivos como el Bancario, Seguros, Textil, Construcción, Telecomunicaciones, Hotelería, etc.
El Banco Santander, una de las empresas líderes en el mundo, ha impulsado y patrocinado, junto con la Nebrija Universidad, este libro, *México: un destino natural y estratégico; experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes*.
Proyecto magníficamente coordinado por Gonzalo Solana González, director de la Cátedra Nebrija Santander en Dirección Internacional de Empresas.
Se trata de un trabajo sobre México que se añade a los dos publicados anteriormente por esta cátedra con referencia a otros países. Se analizan magníficamente las oportunidades estratégicas que ofrece este país de la Nafta para localizar inversión. Estos se estudian conceptualmente por relevantes cuotas en los capítulos 2 al 8 y 29 al 32, siendo especialmente original el análisis empírico de veinte experiencias de empresas españolas en México.
El trabajo se completa con un anexo sobre los datos básicos del país y otro sobre las direcciones de interés para cualquier inversor.
Asimismo, como es lógico, el coordinador del proyecto analiza los principales resultados de la investigación, concluyendo que entre las fortalezas de la economía mexicana hay que destacar el compromiso de los gobiernos mexicanos con la estabilidad macroeconómica. Así lo ponen de manifiesto los indicadores relativos a la inflación y las equilibradas cuentas de su sector público y de intercambios con el exterior, así como la manera en que han superado hasta la fecha la incidencia adversa de la crisis financiera internacional.
Otro aspecto muy positivo de la economía mexicana son los esfuerzos realizados para fortalecer su integración en la economía internacional.
México es uno de los países más abiertos del mundo, con una red de tratados internacionales de libre comercio que le otorga intercambios preferenciales con cuarenta y tres países, seis acuerdos de complementación económica, y acuerdos para la promoción y protección de inversiones con veinticinco países, que dan acceso preferencial a un mercado potencial de más de mil millones de consumidores y al 75% del PIB mundial y que otorga una considerable certidumbre jurídica y operativa.
En definitiva, un trabajo de referencia para los académicos e imprescindible para cualquier empresa que quiera localizarse en México.

Juan E. Iranzo

Diccionario de Economía y Empresa (9 Vols.)

Miguel Ángel Galindo Martín (dir.)

Ecobook Editorial del Economista,
Madrid, 2011, 2.582 págs.

El diccionario español de Economía

Existían algunos precedentes en España en forma de diccionario de términos económicos de José B. Terceiro y el *Diccionario de Economía* de Ramón Tamames. Por otra parte, se disponía del colosal *Palgrave*, cuya última edición disponible era de 1987. Pero en español no se podía contar con un gran diccionario, con pretensiones de exhaustivo, en nueve volúmenes. De cada uno de los nueve tomos he tomado de inmediato unas pocas palabras y he quedado satisfechísimo por la versión que de ella he recogido. Confieso que se debe, en cada caso, a cuestiones mías particulares y de momento. Eso motivó que al tener disponible ese *Diccionario de Economía y Empresa*, por diversas razones acudiera de inmediato a él.

En el tomo *Diccionario de Historia del Pensamiento Económico. Economistas, escuelas y corrientes de pensamiento económico*, en primer lugar me fui a buscar a *Becker, Gary S.*, y concretamente su obra *El ensayo sobre la familia* (1981), en relación con un problema colosal español relacionado con el desempleo, porque, efectivamente, «explica la conducta cooperativa dentro de la familia». Además, como consecuencia de la conmemoración del centenario de la Constitución de Cádiz, localicé en primer lugar a *Flórez Estrada, Álvaro*. Hay que convenir, como se dice en esta obra que «el trabajo de Álvaro Flórez Estrada es un conjunto articulado, complejo y dotado de una profundidad y sofisticación analítica sin comparación alguna dentro de los economistas españoles del período. El libro —de Flórez Estrada— contiene un modelo ricardiano de la economía inspirado en una versión simplificada de los *Principios* de McCulloch y los *Elements* de James Mill».

Y después me fui a *Jovellanos, Gaspar Melchor de*, del que destaca que en el *Informe en el expediente de Ley Agraria* demuestra «un amplio conocimiento de la literatura económica de su tiempo». Y continuaré con más primeros maestros.

En el *Diccionario de Teoría Económica*, para saber si al Banco de España le queda algo de las características de *Banco Central* me fui a este artículo, que me ratificó mis puntos de vista sobre su actual papel. Le queda el «control e inspección mediante el diseño de las normas de funcionamiento de la Banca privada, la autorización de la apertura de nuevos bancos y entidades de crédito, la inspección de su funcionamiento y la imposición de sanciones en su caso» y el «asesoramiento, mediante la elaboración de informes y el mantenimiento de publicaciones periódicas de carácter estadístico. La profesionalidad, rigor e independencia de los bancos centrales, hacen que sus informes oficiales sobre la situación económica de un país tengan un considerable efecto sobre las previsiones del gobierno y las expectativas empresariales, hasta el punto de acabar influyendo tanto en las decisiones de inversión privada como en las de gasto público». Salté, y en estos días es lógico, al artículo *Teoría de los salarios eficientes*, en el que, entre otras cosas, se deja claro que «cuando los salarios son más altos […] generarán desempleo en el mercado de trabajo».

En el *Diccionario de Economía Aplicada* busqué el término *Corrupción*, y me encontré con estos efectos negativos: que «se centran en dificultades que genera para desarrollar una adecuada gobernabilidad, en la conservación de la transparencia, en la transformación de los principios éticos y valores de la sociedad, en los costes adicionales para la inversión, en las distorsiones que produce en la política fiscal y en la recaudación de impuestos, en que frena la ejecución del gasto público en los ámbitos de la seguridad social, de la educación y de la salud, en que aumenta los índices de criminalidad, y en que dificulta el acceso a la justicia… Habría que añadir que lesiona la credibilidad en la autoridad, la legitimidad de los gobiernos, propicia la falta de civismo expresada en el desinterés progresivo de los ciudadanos por la vida en comunidad, y fomenta el cinismo entre los ciudadanos».

Y en estos momentos de cambio en la política económica española, conviene consultar el artículo *Expectativas racionales* porque «cuando se forman las expectativas de manera racional, las decisiones de política económica —inflación, crecimiento o tasas de interés, por ejemplo— son previsibles y no afectarán variables como la producción real o el empleo, puesto que los agentes económicos podrán prever tales medidas», y eso porque las expectativas racionales se refieren «al uso de toda la información disponible sobre una variable que se desea emplear».

En el *Diccionario de Economía Pública,* en el capítulo *Teoría de la elección pública,* se hace perfectamente al recoger de Buchanan que el programa de «la elección pública *(public choice)* constituye un enfoque o perspectiva de la política que surge de una ampliación —aplicación de los instrumentos y métodos del economista al estudio de la toma de decisiones colectivas o de no mercado»—. Naturalmente consulté el artículo *Tribunal de Cuentas*. Me atrevo a hacer una rectificación. Se dice que el nombre que pasa a ostentar desde 1961 «y que ha perdurado hasta nuestros días, es el de Tribunal de Cuentas del Reino». Pues no; es sencillamente Tribunal de Cuentas, como en el resto del artículo se denomina acertadamente.

En el *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión* busqué de inmediato el artículo *Análisis de*

sensibilidad. Acertadamente señala que se trata de una «técnica de gestión que examina la variación que se produciría en los distintos componentes del resultado (ingresos, costes y márgenes) cuando se modifican las previsiones o aspiraciones básicas de previsión».
Y también, para tener exacta la cuestión, me fui al artículo *Central de Balances del Banco de España*, que recoge, de las empresas no financieras, «los datos que dichas empresas le facilitan —al banco— de forma voluntaria, cumplimentando un formulario destinado a la elaboración de las cuentas financieras de la economía española, a la contrastación de los estudios de coyuntura económica, al mantenimiento de bases de datos actualizados sobre empresas individuales con el fin de analizar el comportamiento empresarial y de impacto de las medidas de política monetaria sobre las empresas, a las que a su vez proporciona información sectorial, que difunde agregada para que pueda ser utilizada por los diferentes empresarios». Está vinculado al Servicio de Estudios.
En el *Diccionario de Economía Social*, el artículo *Cajas de Ahorros* destaca que «los representantes de los partidos políticos tienen un peso considerable en las decisiones de las cajas de ahorros», un dato que no debe descuidarse en ningún momento.
Se destacan como impulsores de la economía social en España, los artículos *Dionisio Aranzadi*, un muy universitario vasco —Deusto, Mondragón, un colegio mayor en Bilbao—, y *José Arizmendiarrieta Madariaga* —quien ha sido la base de Mondragón y su corporación cooperativa—. Por supuesto busqué y leí detenidamente, porque no en balde había estado yo en sus primeros pasos jurídicos y en Valencia, los artículos *Sociedad laboral (anónima y de responsabilidad limitada)* y *Sociedad laboral (historia)*.
En el *Diccionario de Finanzas* por motivos evidentes me leí el artículo *Credit crunch,* que bien se sabe que define un escenario caracterizado simultáneamente por fuertes limitaciones a las posibilidades de endeudamiento (reducción de la oferta de fondos a prestar), «con el correspondiente deterioro del consumo, y por un aumento de la demanda de fondos». Pero es interesante que señala que el *credit crunch*, «propicia […] un círculo vicioso al afectar a los mercados bursátiles y de renta fija, que amplifican las limitaciones de financiación de las empresas y repercute en el valor de los activos disponibles para realizar cobertura de deuda». Y también, en el artículo *Efecto Fisher internacional*, interesan los dos modos de enunciarse este.
En el *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*, me interesó de inmediato el artículo *Algoritmo de la tipificación Wagner-Within*, que permite calcular «la cantidad de pedido que minimiza el coste de inventario derivado del coste de emisión y del coste de posesión». El cálculo es realizado «mediante una programación dinámica en la que se contemplan todas las alternativas posibles en cuanto a la cantidad a solicitar para cubrir la demanda del periodo de planificación».
Y a continuación, el artículo *ítem*, «en producción y logística, cualquier producto o componente identificable de forma individual y destinado a ser producido, almacenado o transportado», con lo cual queda claro el artículo *Stock kaeping unit (SKU)*, que es el «código de identificación (puede ser un número o una cadena alfanumérica) que define un ítem a los efectos de inventario. Una identificación más detallada se denomina «número de serie» o «código de identificación único». A veces se asocia con lo que se denominaba «número de componente» o «número de *ítem*», de forma que se usa para identificar un ítem, pero el SKU tiene como propósito principal registrar el ítem para almacenarlo en una localización concreta». No obstante, su uso ha perdido importancia debido a la generalización del código de barras».
Finalmente, en el *Diccionario de Estadística Económica y Empresarial,* en primer lugar consulté el artículo *Contrastes de cambio estructural*, donde se indica que «uno de los supuestos básicos del modelo de reposición lineal múltiple es que los parámetros o coeficientes del modelo son constantes para toda la muestra considerada. Sin embargo, bajo ciertas circunstancias la forma en que se relacionan las variables explicativas y la explicación se puede ver alterada de manera sustancial. Cuando esto ocurre los parámetros que miden la relación entre esas variables se verán afectados y ante esa situación se dice que se ha producido un cambio estructural» o que el «modelo inicial se ha visto modificado». Y para comprobar «la posible tendencia del mencionado cambio estructural se pueden llevar a cabo una serie de contrastes que determinan si los parámetros del modelo se han visto realmente modificados o por el contrario no han sufrido una importante variación». Debe añadirse que «el contraste de cambio estructural más ampliamente utilizado es el denominado Test de Chow», con un estadístico empleado que se distribuye como una F de Fisher-Snedecor. También «existen otros contrastes basados en los denominados *residuos recursivos* que son especialmente importantes […] al trabajar con datos temporales, ya que permiten contrastar la homogeneidad temporal del modelo». Naturalmente, por haberlo empleado yo en la lección magistral cuando gané la cátedra de la Universidad de Barcelona me detuve en el artículo *Índice de Theil*, del que se dice que «la *entropía* es una medida del orden-desorden dentro de un sistema que Theil utiliza para determinar la mayor o menor equidad en el reparto de una magnitud económica, generalmente la renta —yo lo empleé para la distribución de la población activa de las empresas en diversos países—, dando lugar al denominado *índice de Theil* o *redundancia*».
Naturalmente, seguí consultando ya este diccionario en otros artículos.
Pero de lo señalado se deduce que su utilidad para todos los estudiosos de la

economía, en sus diversas especialidades, es notable.
E impresiona también la relación de los autores de las diferentes aportaciones. Muestra que la calidad de nuestros economistas realmente es ya alta respecto a pocos años antes. ¿Eso es lo que ha motivado que no aparezca ningún nombre de ningún investigador español de la economía en esta obra, llámese este Bernácer, Flores de Lemus, Olariaga, Fernández Baños o Gonzalo Arnaiz? Probablemente. Insinúo la posibilidad de en una reedición futura recordar a los viejos maestros, aunque sus aportaciones no puedan compararse con las de los actuales que firman los diversos artículos de este diccionario excelente e insustituible.

Juan Velarde

NOTA

Esta obra ha sido presentada en el Colegio de Economistas de Madrid, en un acto público celebrado el 5 de marzo de 2012, en el que intervinieron Juan Velarde, catedrático emérito, UCM; Juan E. Iranzo, decano-presidente del Colegio de Economistas de Madrid; Luis Perdices de Blas, catedrático de Historia del Pensamiento Económico, UCM; y Miguel Ángel Galindo, Catedrático de Política Económica, UCM.

Ética, economía y política

Javier Casares Ripol

Editorial ESIC, Madrid, 2011, 167 págs.

El triángulo evocado: ética, economía y política

La relación entre ética, economía y política se muestra activa en el día a día. Demostrado que en la práctica es bastante habitual que se abandone el modo benevolente en el ejercicio de la política económica, este libro se encarga de sistematizar y formalizar aspectos tan habituales en la toma de decisiones como la influencia de los valores, la irrupción de la responsabilidad social empresarial, el giro hacia el mercado de deseos, la búsqueda de rentas, la proliferación de la corrupción o los usos del poder económico. El profesor Casares aborda en este trabajo una empresa que, a priori, no se presenta sencilla.
Este libro es un ejemplo de habilidad para conjugar, por un lado, aspectos teóricos desarrollados durante siglos por economistas y escuelas de pensamiento y, por otro, casos prácticos basado en situaciones que acontecen en la economía actual.
El trabajo se estructura en nueve capítulos que abarcan los principales aspectos de las relaciones entre ética y economía, teniendo presente, además, la labor de los decisores públicos.
El primer capítulo revisa cuestiones básicas relativas al bien y al mal. La ética es la parte de la filosofía encargada de reflexionar sobre los fenómenos morales. La filosofía se vincula etimológicamente con el amor a la sabiduría y debe encontrar cauces para responder a las grandes preguntas metafísicas, epistemológicas, políticas y éticas.
El capítulo segundo plantea los fundamentos de la ética utilizando la avenida de la filosofía. La moral es un quehacer y se constituye como el conjunto de valores y principios que un individuo o grupo toma como propio. Ahora bien, el desarrollo moral se sustenta en la libertad y en la determinación: si no hay libertad de elección no existe responsabilidad y, además, la determinación viene dada por múltiples condicionantes del comportamiento humano (talento natural, herencia, circunstancias biológicas, creencias, educación…). Esta parte del libro también recoge las principales corrientes filosóficas vinculadas con la ética: filosofía griega, Santo Tomás de Aquino, Descartes, empirismo, racionalismo, idealismo kantiano, marxismo, fenomenología, Nietzsche, Ortega y Gasset… La visión ofrecida es inevitablemente resumida pero resulta bastante clara para el lector.
El capítulo tercero penetra en el estudio de los valores. Comienza con la consideración de la axiología como el sistema formal para identificar y medir los valores y, a continuación, plantea una interesante clasificación de los mismos sustentada en las ideas de Max Scheler (distingue entre valores útiles, vitales, intelectuales, estéticos, morales y religiosos). Adicionalmente, se señala que puede establecerse una jerarquía a priori de los valores basada en la durabilidad, divisibilidad, fundación, profundidad de la satisfacción y relatividad.
En este contexto, los principales desafíos actuales de la ética se vinculan a fenómenos de globalización, nuevas tecnologías, vida humana y violencia y poder económico.
El capítulo cuarto entra plenamente en las relaciones entre economía y ética: *homo economicus* (instrumental e individualista) *versus homo ethicus* (finalista y cooperativo). Este capítulo también permite conocer algunas de las aportaciones relevantes sobre las relaciones entre ética y economía: Adam Smith (partidario de fomentar la empatía y los impulsos benevolentes defendiendo que las distintas formas de gobierno deben promover la felicidad), Amartya Sen (introduce el concepto de *capital ético*) y Boulding (interpretación

de la economía como un insumo en una función de producción moral). Esta parte termina analizando las interrelaciones teóricas entre ética y economía: enfoques consecuencialistas (centrados en los fines de las acciones), enfoques deontológicos (predomina la consideración de los medios utilizados) y enfoques basados en la virtud (configurados en torno a personas ideales guiadas por la bondad y la generosidad).

En el capítulo quinto, el profesor Casares estudia el desenvolvimiento de la ética en el mundo empresarial. Analiza diversos aspectos relevantes en relación con los bienes y servicios producidos, la competencia, el esfuerzo y el trabajo, la publicidad, el crédito y el ahorro y los principios de gestión empresarial. Esta parte también repasa la vertiente teórica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A este respecto resulta especialmente clarificadora la distinción entre las acciones motivadas por los intereses de accionistas y propietarios, las vinculadas con la maximización de los beneficios empresariales, las determinadas por los compromisos ante la sociedad y las fundamentadas en la ética.

El capítulo sexto estudia la producción, el comercio y el consumo unido al marco teórico de las necesidades, deseos y preferencias. A partir del modelo jerárquico de Maslow se llega a nuevas visiones vinculadas con la creciente relevancia de los mercados de deseos. Esto es, el consumidor demanda una determinada cesta de bienes porque le genera utilidad pero, al mismo tiempo, las metapreferencias permiten introducir los valores en las decisiones del consumidor generando inestabilidad en las preferencias. La clásica expresión de *gustibus non est disputandum* se enfrenta con el interrogante *¿de valoribus est disputandum?*

Los capítulos séptimo y octavo se centran en la vinculación de la economía y la ética con el desarrollo de las políticas públicas.

En la séptima parte del libro se considera, de manera específica, la relación entre ética y política económica. El análisis comienza con la separabilidad entre ser y deber ser, hechos y valores, aspectos positivos y normativos e incidencia de los juicios de valor (*dicotomía positivo-normativa*). Este capítulo también revisa los principios y fines de la política económica efectuando un recorrido por grandes esferas como libertad, progreso o justicia.

Con el debate *fallos del mercado versus fallos del sector público*, surge la Teoría de la Elección Pública (*Public Choice*) que plantea que existen mercados político-económicos y que los políticos, burócratas y miembros de los grupos de presión buscan maximizar su utilidad individual.

Este alejamiento de los *supuestos de Harvey Road* enunciados por Keynes —decisores de política económica justos, cultos y que buscan el bien común— supone un punto de inflexión entre ética y política económica.

Por otro lado, el capítulo 8 desarrolla los problemas derivados de la búsqueda de rentas y la corrupción. Causas, determinantes, efectos económicos y sistemas de medición sirven para avanzar en esta vertiente poco analizada dentro de la ciencia económica (los abundantes cuadros y recuadros que recoge el autor del libro favorecen esta circunstancia).

El capítulo noveno intenta avanzar en el campo del poder aplicado a la economía. Especialmente relevante vuelve a ser la aportación de Boulding que establece la distinción entre poder amenazador, poder de intercambio y poder integrador aplicable a casos prácticos en la actuación de representantes públicos, grupos de presión y empresarios. El poder económico se analiza en el marco de los estados, las organizaciones internacionales, los innovadores, los financieros o las organizaciones criminales.

Este libro termina con la consideración de diversos casos concretos en los que se advierten las interrelaciones entre ética, economía, política y poder que inducen a la reflexión del lector. Como conclusión, el lector va a encontrar la posibilidad de afrontar un tema de máxima actualidad en la esfera económica tratado con sutileza en cuanto la sistematización de contenidos.

Un trabajo fácil de leer y entender, con dotes de multidisciplinariedad, cargado de vigor y aporte intelectual que se convierte en una oportunidad para interpretar muchos de los problemas económicos y sociales de nuestro tiempo.

Víctor J. Martín Cerdeño

Estructura económica y desarrollo. *El tránsito hacia una reorganización del sistema*

Luis Orduna

Editorial Compañía Española
de Reprografía y Servicios S.A.
Madrid, 2011, 394 págs.

El orden económico mundial nacido en Bretton Woods después de la Segunda Guerra Mundial se ha demostrado incapaz de resolver los grandes problemas de la humanidad. El hambre sigue produciendo estragos en un mundo en el que la capacidad de producción de alimentos sería suficiente para colmar esa necesidad primaria; lo mismo ocurre con la producción de medicamentos, que podrían erradicar del panorama mundial la mayoría de las enfermedades endémicas que siguen segando la vida de miles de habitantes de los países más pobres. Y esta relación de oprobios sería interminable si mencionáramos el desempleo masivo, el difícil acceso al agua potable para varios millones de personas del mundo subdesarrollado, los ínfimos niveles de educación y sanidad predominantes en esos países y un largo etcétera que está en la mente de todos.

Consecuentemente, se impone un cambio de la estructura económica mundial hacia una nueva reorganización del sistema socio-político-económico en el que la creación y la distribución de la riqueza no se rija por las máximas del lucro y de la búsqueda del «interés propio exclusivista» ni por un sistema basado exclusivamente en la competitividad reflejada en la oposición de la oferta y la demanda. Más bien ha de tratarse de un sistema en el que habrían de primar la ética, la moral y la cooperación.

Esas son las dos grandes líneas del pensamiento que el profesor Orduna intenta desarrollar en su nueva publicación: *Estructura económica y desarrollo. El tránsito hacia una reorganización del sistema*.

El libro está dividido en tres partes compuestas de tres capítulos cada una. La primera, dedicada al análisis del estructuralismo, la segunda a los sistemas económicos y la tercera al tránsito estructural.

Se defiende en primer lugar la idoneidad del enfoque estructuralista basado en las relaciones de interdependencia existentes entre los diversos agentes que intervienen en la realidad económica, lo que excluye las interpretaciones meramente economicistas e incluye las de carácter político, legislativas, etc.

Conocida la organización estructural y apelando a la historia y a las ideas filosóficas, comprobamos en primer lugar que las estructuras organizativas de las sociedades han variado a lo largo del tiempo de acuerdo con las distintas fuerzas que operan en la formación de las sociedades.

Precisamente, el estructuralismo trata de descubrir las leyes de los movimientos estructurales. También la historia nos enseña que la actividad humana puede contribuir a la materialización de esos cambios, lo que autoriza la pretensión de abogar por ellos en el sentido más justo y conveniente, apoyándonos en una correcta filosofía que nos guíe.

Así, en el mundo actual, falto de ética y de moralidad, las poderosas fuerzas financieras que lo mueven todo buscan modificar la estructura económica hacia una nueva situación en la que gocen aún de mayores privilegios, sin importarles la desolación que causan a otros habitantes del mundo. Ese no es, ya se ha insinuado antes, el cambio estructural propuesto por el profesor Luis Orduna, que defiende un tránsito hacia un sistema que habría de basarse en la ética y en la colaboración recíproca.

Otro aspecto subyacente en la filosofía que se defiende es el relacionado con la dicotomía igualdad-libertad. Es indefendible la situación actual de desigualdad económica, cada día más acentuada, en la que unos pocos poseen más del 80% de las riquezas del mundo mientras una gran mayoría carece de lo más indispensable para sobrevivir. Pero la búsqueda de la igualdad a ultranza tampoco es el camino acertado, como ha quedado demostrado en la extinta Unión Soviética. La libertad es un bien irrenunciable, pero las capacidades son diferentes en cada individuo, como lo son las aptitudes ante el trabajo y ante el progreso formativo y material de cada persona. En consecuencia, la desigualdad es inevitable pero debe de estar siempre supeditada a la equidad para permitir el progreso de cada uno en justicia según los propios merecimientos. Siempre desde comportamientos éticos.

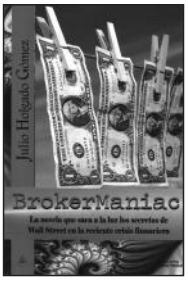
El segundo gran epígrafe está dedicado al estudio de los sistemas económicos y su relación con el desarrollo, analizando en este punto los tres enfoques teóricos (los dos primeros aplicados a la realidad) que son el defendido por el capitalismo, el propugnado por el marxismo y el enfoque ético «al que nosotros auguramos un gran porvenir en la estructura económica del mundo futuro».

En el enfoque capitalista, ya lo hemos dicho antes, se respeta la libertad pero se deja que el equilibrio económico sea decidido por la confrontación de la oferta y la demanda sin exigirse el cumplimiento de ningún precepto ético. Se admite la corrupción económica (paraísos fiscales) y política (fraude en las elecciones, endogamia de la clase política) y el resultado es, por un lado, la acumulación de riqueza en pocas manos; por el otro, la consecuencia de ello: la generalización de la pobreza en tres cuartas partes de la población mundial.

El enfoque marxista al defender la «igualdad absoluta» ahoga la libertad individual atribuyendo las decisiones económicas a las autoridades centrales, que son las que dictan las prioridades planificadoras de cada momento. Este enfoque consigue la igualdad social (excepto para los miembros de la denominada

«nomenclatura», que siempre salieron beneficiados) pero no reconoce las diferencias que en justicia deban corresponder a cada cual e impide la libre iniciativa y la creatividad personal, lo que le ha hecho fracasar en su implantación en el mundo real.
Solo queda, pues, el enfoque ético, que se basa en los principios de la equidad y de la justa distribución de la riqueza, lo que exigirá de inmediato desandar los pasos dados por el aciago neoliberalismo y volver a un reparto más justo y equitativo de la producción entre el capital y el trabajo. Para ello, se precisaría la intervención del Estado como primer combatiente frente a la corrupción y como defensor del bien común, de acuerdo con las doctrinas clásicas de la escolástica española que escribió, durante los siglos XVI y XVII, las primeras páginas de la naciente ciencia económica, cuando se sabía bien que la economía no es un fin en sí misma sino un medio para conseguir el bienestar de la comunidad. Tratadistas clásicos largo tiempo olvidados pero que, afortunadamente, están siendo recuperados por los estudiosos de la historia del pensamiento económico.
El camino hacia la nueva situación estructural exige, primeramente, determinar las características de la estructura que se desea desarrollar para que puedan cumplirse en ella los objetivos que se buscan que, para no repetirlos de nuevo, pueden quedar reducidos a la erradicación de la pobreza hasta llegar a un correcto sistema de justicia social universal. En segundo lugar, sería preciso estudiar exhaustivamente la situación actual para conocer cuáles son sus rasgos más permanentes y cuáles los de mayor debilidad, lo que ayudaría al planteamiento de la estrategia más eficiente. De modo que, si nuestra finalidad fuera la de implantar una estructura de carácter socialista, despreciaríamos la libertad primando los electos más aptos para conseguir la igualdad; si nuestro objetivo fuera, como lo es, el de preservar la libertad, actuaríamos a favor de los mecanismos del sistema capitalista que pudieran aceptar el ser matizados por los principios éticos y morales que son anunciados en esta publicación, como el del equilibrio equitativo, el de la eficiencia y el de la administración racional de los recursos y de la riqueza generada.
El primero de esos principios se haría vigente mediante el cumplimiento de la justicia conmutativa, tan defendida por los escolásticos anteriormente mencionados. El principio de la eficiencia es el que conduciría a la consecución de un mayor bienestar de cada individuo y de la comunidad internacional, racionalizando el empleo de los recursos disponibles con la mayor rapidez posible. El tercer principio, denominado como administración racional, consistiría en aunar la teoría con la práctica para conseguir el cumplimiento de los otros dos principios anunciados tratándose, pues, de un principio «integrador de todo lo que se puede ser sometido al dominio humano desde la ética del poder».
Nos quedan por resaltar dos apuntes más de esta meritoria publicación: el que hace referencia a la génesis de las crisis capitalistas y el que menciona la globalización.
No ha de negársele al sistema capitalista su enorme capacidad de producir bienes y servicios. Pero tampoco puede obviarse su naturaleza intrínseca para propiciar desigualdades. El mundo anterior a la Revolución Industrial de Inglaterra era muy parejo si le comparamos con la realidad actual pues casi vivían igual un labrador inglés que un congoleño o un indio. Y es esta creación de desigualdades entre las naciones y entre los ciudadanos de un mismo país la que «contribuye de un modo definitivo a la generación de las crisis cíclicas». Las crisis de producción son debidas a la falta de una demanda solvente debida a un reparto desigual de los beneficios empresariales entre el capital y el trabajo, como insinuábamos anteriormente. Reparto que, desde los años ochenta del pasado siglo, es cada día más favorable al capital, lo que conducirá, inevitablemente, a nuevas crisis industriales en el futuro que se traducirán en mayores tasas de desempleo. Y así mismo ocurrirá en el sector financiero mientras siga sin existir justicia entre quienes exponen su capital a la ruleta bursátil y quienes deciden la evolución de los valores; mientras que los inversores privados se expongan a ganar o a perder y las entidades financieras obtengan siempre beneficios.
La globalización es el último punto que quisiéramos mencionar por ser la realidad a la que estamos abocados inevitablemente en el mundo actual y en el futuro debido al auge de las telecomunicaciones, cuya facilidad de manejo permite ser utilizada, incluso, para derrocar dictadores indeseables. Pero la globalización buscada por la deseada estructura mundial ha de ser reconducida, igualmente, por las normas de la ética y de un gobierno internacional que actúe siempre respetando los principios jurídicos universales.
Finalmente, aunque no por eso menos importante, hemos de constatar tras la lectura de este libro, que será necesarios más escritos como este del profesor Orduna para que vaya calando en la conciencia social la necesidad de un cambio estructural que se sustancie en un nuevo orden económico internacional que no permita el sufrimiento originado por el hambre, la salud precaria y el desempleo masivo.

Jesús de la Iglesia



BrokerManiac

Julio Holgado Gómez

Ediciones Atlantis, Madrid, 2012, 407 págs.

Estamos acostumbrados a que la Economía en sus diversas vertientes, incluida la financiera, debe cumplir el requisito de ser contada, para su catalogación bajo el concepto de correcta, con un determinado formato literario. Bajo estas premisas, el libro que se presenta rompe con estos moldes establecidos y, dando un extraordinario salto, se traslada al género de la novela. Aunque pueda parecer sorprendente, es el recurso que Julio Holgado emplea para narrar los entresijos de una de las mayores crisis mundiales a las que el hombre moderno ha tenido que enfrentarse.

A lo largo de cuatro centenares de páginas, divididas en cuatro desiguales bloques, subdivididos a su vez en nueve, una, veinticinco y una secciones respectivamente, el autor propone un recorrido por los lugares protagonistas donde se fraguaron y desarrollaron los principales aspectos que desencadenaron el descenso a los más profundos abismos a los que en materia financiera se haya asomado el mundo desarrollado.

Es un relato escrito en primera persona, característica que ayuda a potenciar la implicación que el lector alcanza con el texto, mediante una trama amena y que acaba por fascinar, permitiendo a la conclusión de su lectura una amplia comprensión de las líneas básicas que forjaron el declive de las principales economías mundiales y que, a pesar del tiempo trascurrido, todavía lastran víctimas de los enormes perjuicios provocados por la filosofía de la codicia sin límite.

Desde los primeros meses que pasa el protagonista en Nueva York, donde dedica su tiempo a la que era su primaria finalidad, es decir, el estudio, en una vida casi monacal, hasta el final de la intrigante historia donde…pasando por la mezcla de situaciones presentes y pasadas entrelazadas, las páginas se van devorando para acercarse o alejarse de la escena en la que se encuentra, perviviendo las situaciones desde distintos enfoques. Todo ello proporciona un dinamismo que, al tiempo que se avanza, se combina con altas dosis de incertidumbre y tensión en el lector para, sin salir del género novelesco, conseguir el doble propósito de entretener y documentar sobre los elementos que cimentaron la convulsiva estructura financiera que aún en nuestros días colea.

Dentro del elaborado estilo literario, aparecen momentos en los que se cambia la perspectiva de la narración, cuando el personaje de la novela da un salto, saliendo de la situación en la que se encuentra y comienza un breve diálogo con el lector, de modo que le hace partícipe directo de los acontecimientos en los que se va viendo envuelto.

Un entramado de relaciones académicas y personales va dando forma a una historia donde, adentrándose en un intrigante laberinto, se mezclan personajes reales e inventados, aderezados con situaciones ficticias capaces de combinarse para conseguir enganchar al lector en un camino bien definido, que le impulsa irremediablemente a buscar el final del enredo.

Como añadido independiente, aunque no menos importante, destacan las pinceladas que van apareciendo sobre el *modus vivendi* de una sociedad determinada en un momento preciso, y las consideraciones que van derramándose, bien directamente, bien sutilmente, sobre el entorno real en el que se mueve el personaje y las situaciones ficticias.

Además, existe tiempo para que la obra se vea salpicada por enseñanzas técnicas, y se puedan aprender los conceptos esenciales que se encuentran detrás de la Teoría del Caos, o de la menos conocida Cópula de Gauss, pasando por la Teoría de los Mercados Eficientes. Todo ello sin menospreciar las indicaciones que permiten conocer los instrumentos financieros utilizados durante el *boom* económico-social vivido.

Otro de los elementos que llaman la atención es el lenguaje coloquial empleado, en el que no faltan dosis de humor en situaciones altamente comprometidas en las que se ve inmerso el protagonista, aspecto este que ayuda a relajar los momentos de tensión a los que se enfrenta el lector. Las idas y venidas que el escritor infiere a la trama hacen que el lector tenga que hacer el esfuerzo de localizar a los personajes que habían ocultado su presencia durante algunos capítulos. Gracias a este *modus operandi*, no cabe otra salida que aumentar la atención, situación que redunda en beneficio de la propia lectura, ampliando la inmersión que se hace a medida que se avanza en la obra. A esto se añade la aparición repentina de personajes y situaciones que, aunque adyacentes a las figuras centrales, complementan sorpresivamente la riqueza del texto.

Por supuesto, el suspense es el ingrediente determinante en este paseo literario, donde no falta la muerte de uno de los principales protagonistas, las casualidades, los malentendidos, las relaciones entremezcladas a varias bandas y las reflexiones sobre los acontecimientos vividos y algunos profundos valores pertenecientes al ser humano que aparecen remarcados a modo de cierre.

En definitiva, se trata de un libro con todos los ingredientes necesarios para que su lectura resulte seductora y consiga que el lector desee continuar el hilo conductor de la trama, con la necesidad de llegar hasta el final de la obra lo antes posible, lo que le permitirá cerrar el círculo argumental expuesto.

El autor conquista un doble objetivo. Por una parte, explicar detalladamente lo que ha acontecido en los vericuetos de los mecanismos financieros internacionales para que sobreviniera la mayor crisis financiera y, por otro lado, reflexionar sobre la avaricia imperante en nuestra época y las terribles consecuencias que puede provocar a nivel planetario el desmedido afán de lucro especulativo de unos cuantos.

Jesús Domínguez Rojas

Cooperación para el desarrollo en tiempos de crisis

José Antonio Alonso y José Antonio Ocampo (dirs.)

Editorial Fondo de Cultura Económica, Madrid, 2011, 362 págs.

Entre la abundante bibliografía aparecida en los últimos años acerca de la crisis económica que se inició en el verano de 2007, este libro constituye una lectura de indudable interés. *Cooperación para el desarrollo en tiempos de crisis* nace de los debates que tuvieron lugar en un seminario internacional celebrado en junio de 2010 en Madrid, en el marco de la presidencia española de la Unión Europea y con el respaldo del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Con posterioridad, y tras un intenso trabajo de discusión, coordinación y edición, los debates apuntados en dicho seminario fraguaron en el libro que aquí se presenta. En él se abordan una serie de cuestiones de enorme trascendencia: qué impacto ha tenido la crisis actual en los países en desarrollo, cuáles han sido las respuestas de la comunidad internacional frente a dicha crisis, cuáles han sido los cambios que la crisis ha traído para el sistema internacional de ayuda y, finalmente, cuáles son los principales desafíos y horizontes de dicho sistema en el nuevo contexto internacional.

La preocupación que inspira el libro, tal y como plantean José Antonio Alonso y José Antonio Ocampo, los directores de la obra, parte de la constatación de dos asimetrías que han caracterizado el proceso de globalización: en primer lugar, la distancia existente entre la elevada interdependencia alcanzada por los mercados internacionales y las notorias debilidades de la comunidad internacional para gobernar dicha interdependencia; y, en segundo lugar, la brecha existente entre la apropiación de los beneficios derivados del proceso de globalización y las responsabilidades asociadas a sus costes. La primera de estas realidades ha conllevado una intensa acentuación del riesgo global (como hemos podido comprobar con la crisis). La segunda de ellas ha motivado que segmentos muy amplios de la población del planeta queden excluidos de los beneficios de la globalización, con la consiguiente deslegitimación de las instituciones internacionales. Fortalecer la cooperación internacional, hacerla más eficaz e informar a los gobiernos e instituciones internacionales en esa dirección debería permitir —a ojos de los autores— superar estas dos asimetrías y promover el desarrollo. A ese objetivo se consagra la obra aquí reseñada.

Para ello, el libro parte del análisis de la crisis. A pesar de que esta tuvo su origen en Estados Unidos, y parece estar teniendo su apogeo en los ataques a las deudas soberanas europeas, el libro muestra cómo los países en desarrollo no han quedado al margen de las turbulencias. A través de una reducción del comercio y la inversión internacional, de una caída en las remesas de los emigrantes y de una contracción de las fuentes de financiación y ayuda internacional, la crisis ha tenido efectos importantes también en estos países. No cabe hablar por tanto de «desacoplamiento» entre los países desarrollados y en desarrollo.

No obstante, el libro aclara por qué, aunque no podamos hablar de «desacoplamiento», los efectos de la crisis no han sido especialmente severos en gran parte del mundo en desarrollo. La clave radica en el significativo margen de maniobra que tenían estas economías al comienzo de la crisis: sus sistemas financieros no habían acumulado activos tóxicos, su dinámica económica no estaba impulsada por el sobreendeudamiento y la burbuja inmobiliaria, tampoco presentaban desequilibrios externos significativos y, además, no se encontraban en una situación de dependencia de la financiación internacional.

Ahora bien, esta realidad, característica de buena parte de los países de renta media, no se puede extrapolar al conjunto del mundo en desarrollo. Los países de menor nivel de desarrollo se enfrentan a enormes desafíos: entre otros, encarecimiento de las principales materias primas y alimentos importados, y reducción de los flujos internacionales de ayuda como consecuencia de la crisis.

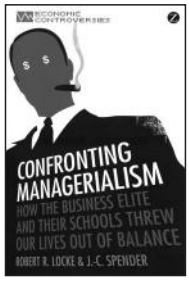
Es en este contexto en el que los autores sitúan el debate de qué sistema de cooperación debe articularse para un mundo en crisis. Para abordar dicho debate, el libro profundiza, entre otros muchos, en dos aspectos de enorme interés en el terreno de la cooperación.

En primer lugar, ¿por qué han resultado insuficientes hasta ahora los avances en materia de eficacia de la ayuda? Alonso, Garcimartín y Martín esclarecen notablemente esta cuestión, evidenciando cómo la fuerte dependencia que algunos países tienen de la ayuda internacional limita el impacto de los recursos recibidos y, en última instancia, la propia capacidad de desarrollo de los países receptores. Como imagina el lector, este análisis presenta implicaciones políticas de enorme trascendencia en el ámbito de la cooperación: mejorar la eficacia de la ayuda internacional y reducir la dependencia precisa avanzar en otro tipo de intervenciones, como el fortalecimiento institucional de los países receptores, el afianzamiento de los sistemas fiscales nacionales y de su capacidad recaudatoria, la persecución de la evasión y del fraude fiscal, o el control de los flujos de capitales.

Otro de los grandes desafíos abordados en el libro es el debate en torno a cuáles deben ser el perímetro y las prioridades del sistema internacional de cooperación. ¿Debe convertirse la ayuda en una herramienta focalizada en el combate contra la pobreza absoluta o, más allá de dicha lucha, debe la cooperación transformarse en un sistema integral que apuntale los esfuerzos de desarrollo de los países —los de renta baja, pero también los de renta media— hasta hacerlos definitivos? La orientación del libro es

inequívoca en este sentido: solo la segunda de estas alternativas «permitiría erigir un sistema de cooperación que defina incentivos compatibles con el desarrollo a nivel mundial» (pág. 24).
En definitiva, *Cooperación para el desarrollo en tiempos de crisis* proporciona un marco analítico lúcido, profundo y riguroso para afrontar el debate de qué sistema de cooperación debe articularse en el mundo actual. Este marco debería permitir articular una agenda de investigación e intervención que vaya más allá del discurso sobre la necesidad de mejorar la eficacia de la ayuda internacional (Declaración de París, Agenda de Acción de Accra…). La propuesta que se nos hace llegar a través del libro fundamenta precisamente la necesidad de reformar el sistema de ayuda internacional para que se convierta en un sistema global. Los autores apuestan por un sistema que incluya a los nuevos donantes del Sur y del sector privado, que recoja sus valores, recursos e iniciativas y que sea gobernado desde estructuras más integradoras (como el Foro de Cooperación para el Desarrollo del Consejo Económico y Social de la ONU). En los próximos años este libro será, ciertamente, una referencia imprescindible en la materia.

Ignacio Álvarez Peralta



Confronting Managerialism. How the Business Elite and their Schools Threw Our Lives Out of Balance

Robert R. Locke y J. C. Spender

Zed Books, Londres y Nueva York, 2011, 217 págs.

Este no es otro libro sobre la Gran Recesión, de esos que explican la grave crisis que atravesamos a partir de errores cometidos en el corto plazo y que buscan soluciones homeopáticas, de modo que lo mismo que nos enfermó, el capitalismo neoliberal, es lo que nos puede curar *(similia similibus curantur)*. Por el contrario, se trata de una reflexión estructural y muy crítica con el orden establecido de dos personas de edad, con un amplio currículo docente e investigador en Historia de la Empresa, los historiadores Robert R. Locke, profesor emérito de la Universidad de Hawai, y J. C. Spender, profesor jubilado que fue decano de la School of Business & Technology FIT/SUNY, de Nueva York (y que pasó un tiempo enseñando en ESADE).
La obra está dividida en cuatro capítulos, enmarcados por un prefacio, una introducción y unas conclusiones. En el primer capítulo se discuten las aportaciones científicas de la administración y dirección de empresas. En el segundo se abordan las consecuencias de la falta de planteamientos éticos en las enseñanzas empresariales. En el tercero se presentan los problemas de la industria automovilística estadounidense como paradigma del fracaso de un modelo empresarial. En el cuarto se relaciona el «gerencialismo» *(managerialism)*, es decir, la creación de una «casta» *(caste)* de directivos carentes de ética y compromiso social, con la crisis financiera reciente que ha provocado una Gran Recesión, va camino de desencadenar una nueva Gran Depresión (o Gran Contracción, como le gustaba denominarla a Milton Friedman) y ha convertido nuestra existencia en *Koyaanisquatsi* (palabra de los indios hopi), vida sin orden ni equilibrio *(out of balance)*.
Locke y Spender recuerdan que la primera escuela de negocios moderna fue la Wharton School (1881). Su éxito fue fulminante y, en el primer cuarto del siglo XX, aparecieron otras en Estados Unidos, entre las que destacó la Harvard Business School (1908), que lanzó el primer título de *Master of Business Administration* (MBA) del mundo. Las enseñanzas de las escuelas de negocios se mantendrían al servicio de la economía real hasta que en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial el Case Institute of Technology introdujo la «investigación operativa» en el mundo empresarial y economistas como Kenneth Arrow o Gerard Debreu empezaron a dar forma matemática a la economía neoclásica. La Fundación Ford se entusiasmó con la idea de una educación empresarial de posgrado basada en las matemáticas y en los principios neoclásicos y apoyó sin reservas la expansión de este tipo de MBA en Estados Unidos y en el extranjero (a las escuelas españolas ESADE, ICADE e IESE solo se les adelantó en Europa la francesa INSEAD, lo que se explica por la intensa «americanización» de la España de Franco).
Los MBA, en efecto, se extendieron, pero nunca han llegado a gozar de general aceptación. En 2007, *Business Week* fue capaz de identificar 191 MBA de calidad en Estados Unidos y 22 en Inglaterra, pero solo 10 en Francia, tres en Alemania y uno en Japón (las escuelas de negocios españolas tienen reputación por su internacionalización). ¿Quiere esto decir que Alemania o Japón no se preocupan de la educación de sus empresarios? No parece ser el caso. Basta con observar la fortaleza de sus empresas industriales. Lo que ocurre, según Locke y Spender, es que la filosofía que subyace en los MBA desde el decenio de 1950 no tiene demasiados adeptos en esos países. El pensamiento neoclásico matematizado resulta

demasiado individualista y demasiado deshumanizado para países donde el ser humano en sociedad es siempre el factor clave. Locke y Spender reconocen que hay estudiantes japoneses en Harvard, pero señala que acuden simplemente para conocer la cultura de negocios occidental y hacer contactos, pero nunca para aprender algo que realmente vayan a aplicar en las empresas de su país. Recuerdan muy bien el daño que John Sculley hizo a Apple cuando intentó imponer el conocimiento gerencial del Noreste (tenía un MBA de la Wharton School) sobre el conocimiento tecnológico de Silicon Valley. El fundador de Apple, Steve Jobs, «a product man», tuvo que volver para salvar su empresa.
En el capítulo segundo del libro que reseñamos se pone fecha a la ruptura de la casta directiva estadounidense con la ética: el decenio de 1980, cuando accionistas y directivos unieron fuerzas para hacerse con la mayor porción posible de una tarta de la riqueza nacional que, por culpa de la desindustrialización, ya no sería tan grande como antes. En contra de la tradicional caridad cristiana, pujantes corrientes religiosas neoconservadoras de ese signo apoyaron este comportamiento tan poco ético.
A la vez, los programas de estudios universitarios se concentraron en el conocimiento aplicado, despreciando la aportación de las Humanidades a la formación de individuos con mentalidad social y crítica. Para Locke y Spender, el resultado ha sido que el mundo de la economía y la empresa se ha vuelto completamente amoral en Estados Unidos, despreciando el ejemplo ofrecido por otros líderes del mundo occidental, como Alemania, donde el modelo de posguerra basado en la economía social de mercado y la cogestión de las grandes empresas —los sindicatos ocupan entre un tercio y la mitad de los asientos en los consejos supervisores (consejos de administración)— apenas se ha visto alterado por las turbulencias. Como se explica en el capítulo tercero, el modelo alemán, de tipo «orgánico» (la empresa como organismo), es lo que ha permitido la introducción del exitoso paradigma japonés (el «toyotismo») en sus fábricas automovilísticas, a diferencia de las estadounidenses, donde la concepción «mecánica» (la empresa como mecanismo) dominante lo ha impedido.
En el capítulo cuarto, Locke y Spender vuelven a los MBA para señalar su conexión con la crisis financiera que se inició en 2007. En el cambio de siglo, la casta gerencial con un MBA debajo del brazo abandonó la industria —tras probar su incapacidad para hacerla competitiva— y centró su interés en el sector financiero, un mundo donde es más fácil practicar un credo basado en que la única responsabilidad social de una empresa es incrementar los beneficios (Milton Friedman) y que el único objetivo de una sociedad es crear valor para sus accionistas (Michael Jensen). La irrupción de la nueva casta gerencial supuso el fin de la banca tradicional, basada en un manejo conservador de depósitos y préstamos. Las matemáticas financieras desarrolladas desde el decenio de 1960 aportaron modelos estadísticos simples (v.g., la fórmula Black-Scholes) que permitían invertir en bolsa sin concienzudos análisis de los negocios y de sus responsables. La exitosa aplicación de los modelos en el Chicago Board of Options Exchange (creado en 1975) impulsó un crecimiento exponencial de los derivados bursátiles, desatando una oleada especulativa sin precedentes.
A la vista de lo expuesto, Locke y Spender concluyen que Alan Greenspan, el presidente de la Reserva Federal que abanderó la última oleada de desregulación, no tenía razón: los mercados no siempre se autocorrigen; a veces, se autodestruyen. Ya no tiene remedio que no se hiciera caso de las acerbas críticas del gran matemático Mandelbrot a la fórmula Black-Scholes, ni que nadie se inquietara realmente por la quiebra en 1998 del *hedge fund* Long-Term Capital Management, que gestionaban, entre otros, Myron Scholes y Robert C. Merton, premios Nobel de Economía el año anterior por sus contribuciones sobre derivados.
Pensando en el futuro, Locke y Spender proponen que Estados Unidos adopte un sistema empresarial similar al alemán, con un poderoso consejo supervisor elegido por los *stakeholders* (todos los interesados en la empresa, no solo los accionistas) donde los inversores institucionales tengan limitados sus derechos de voto en cuestión de fusiones y adquisiciones y que pueda determinar las funciones y la retribución de un consejo ejecutivo que le estaría enteramente subordinado. A la vez, los programas MBA deberían retomar el contacto con la realidad y con la industria y enseñar a sus alumnos que la empresa tiene una responsabilidad social y que el mejor estilo de dirección es el participativo e inclusivo. Se explica que el libro de Locke y Spender esté teniendo gran impacto y no deje indiferente a nadie.

José Luis García Ruiz

9 770212 438007 00132

13 euros

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

www.revistaeconomistas.com