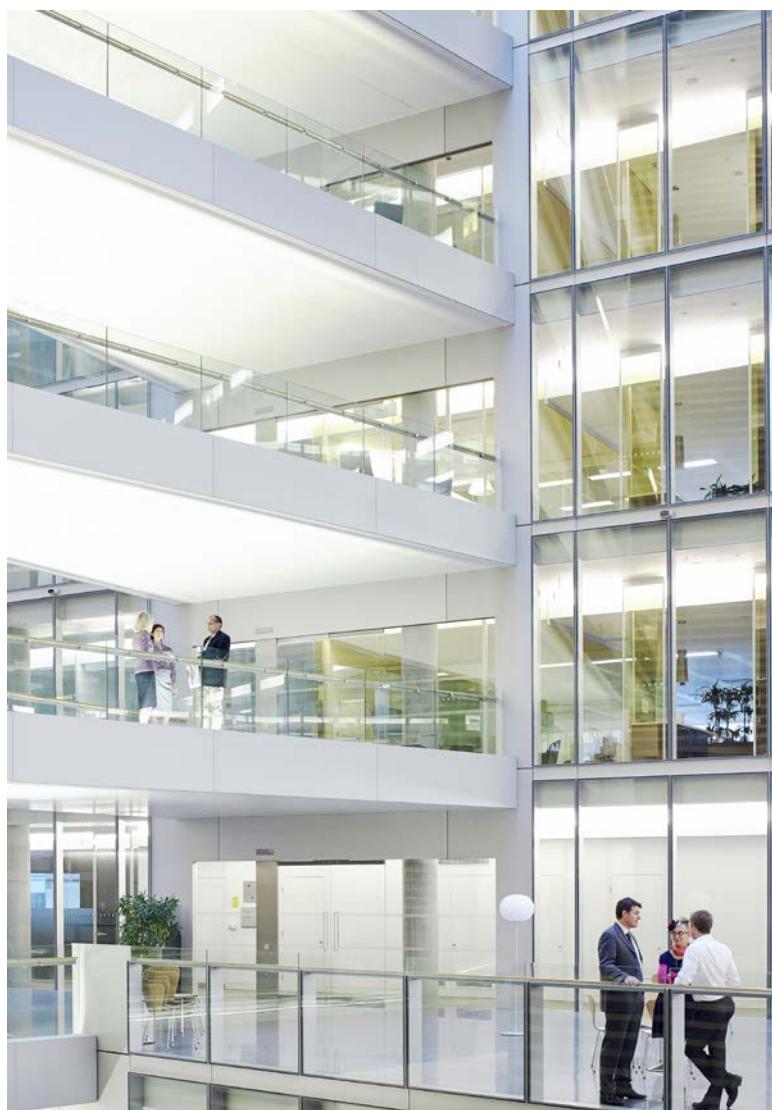


*¿Por qué España necesita más emprendedores?<sup>p4</sup>/Los temas candentes<sup>p6</sup>/Contactos<sup>p31</sup>*

# **Temas candentes de los emprendedores**

## Cómo transformar una idea novedosa en un negocio que funciona



### **Crecimiento Inteligente**

*Un programa para apoyar a las empresas y a las Administraciones Públicas en el tránsito hacia un nuevo modelo productivo sostenible basado en la innovación, la calidad, el talento y el valor añadido.*



# **Índice**

<b>¿Por qué España necesita más emprendedores?</b>	<b>4</b>
<b>Los temas candentes</b>	
1. ¿Todo empieza con una idea?	6
2. Tengo una idea, ¿ahora qué hago?	10
3. Financiación y apoyo: cómo, dónde y en qué medida	14
4. Emprendimiento y tercer sector	20
5. Políticas públicas y emprendimiento	24
6. Grandes empresas y emprendimiento	28
<b>Contactos</b>	<b>31</b>

# ¿Por qué España necesita más emprendedores?



**Carlos Mas**  
Presidente de PwC España

**Un hombre con una idea es un loco hasta que triunfa**  
**Mark Twain**

Resulta paradójico que, a menudo, la figura del emprendedor se asocie a un individuo solitario, aislado y que trabaja olvidado en la oscuridad de un garaje destortalado. Quizá porque la actitud o el surgimiento de una idea brillante es algo personal, tendemos a pensar que el emprendedor es un genio autosuficiente cuyo entusiasmo es capaz de suplir cualquier dificultad. Lo cierto es que el emprendimiento de éxito parte del esfuerzo de la persona, pero involucra a otros actores y, sobre todo, repercute sobre el conjunto de la sociedad. **Se puede afirmar que el emprendimiento tiene la capacidad de “socializar” sus beneficios en mayor medida que otras actividades productivas.**

Como país que aspira a cambiar su modelo productivo, a entrar de lleno en la economía del conocimiento y a construir un futuro sostenible, es evidente que necesitamos más emprendedores. Poner en marcha iniciativas novedosas a partir de la nada y frente a obstáculos de todo tipo se traduce en creación de empleo, riqueza, exportaciones, nuevo tejido productivo y, por consiguiente, aportaciones al erario público. Pero más allá de los efectos más evidentes, emprender significa generar conocimiento innovador, ampliar horizontes, explorar nuevas vías, afrontar desafíos y conquistar metas inalcanzables. Todo ello trasciende al propio emprendedor y, sin duda, beneficia al conjunto de nuestra economía y, por tanto, de nuestra sociedad.

España necesita emprendedores. De hecho, necesita “más emprendedores”, porque otra paradoja es afirmar que en nuestro país no se emprende. Nuestra historia habla de nuestros descubrimientos y logros. Nuestro presente demuestra que, a pesar de todo, contamos con empresas que innovan y exportan esa innovación, profesionales que son referentes en sus áreas, instituciones

que buscan y apoyan soluciones nuevas para salir de la crisis, e incluso deportistas y creadores que abren caminos y son líderes en el mundo. **Es preciso repetir, una vez más, que hemos sido y somos un país emprendedor**, un país con talento capaz de aportar nuevas ideas y proyectos de éxito..., pero un país que necesita mejorar para articular un modelo claro que nos permita avanzar más y mejor.

Porque hablando de modelos y vías para avanzar, algo que no podríamos permitirnos sería que la avalancha de propuestas, publicaciones, programas, planes, iniciativas o ayudas en torno al emprendimiento acabase siendo una moda efímera o una maraña burocrática inaccesible para todo aquel que, armado con una buena idea, quiera emprender.

**Por ello, es preciso aportar orden con el fin de ayudar a los emprendedores a buscar aliados para garantizar que las iniciativas emergentes se conviertan en proyectos solventes y para fomentar un entorno favorable en todos los sentidos.**

Como firma, en PwC trabajamos a diario para buscar soluciones novedosas y generar pensamiento innovador que ayuden a nuestros *stakeholders* a encontrar el valor que buscan. Nos sentimos plenamente identificados con aquellos que, con ilusión y tenacidad, trabajan sin descanso para poner en marcha nuevos proyectos a pesar de las dificultades del entorno. Por ello, y dentro de nuestra iniciativa *Crecimiento inteligente*, hemos lanzado este **Temas candentes de los emprendedores**. Estamos convencidos de que es el momento de aportar luz sobre un asunto tan relevante para el conjunto de nuestra sociedad y queremos participar activamente en este debate.

Como país, tenemos ideas, tenemos experiencia y tenemos emprendedores dispuestos a trabajar para transformar sus iniciativas en negocios que funcionen. Además, ahora también contamos con financiadores, administraciones dispuestas a ayudar y un clima favorable para el emprendimiento. En todo caso, en PwC creemos que **conviene no perder de vista el ingrediente fundamental que necesita cualquier emprendedor, que no es otro que la actitud emprendedora.**

De esta forma, **en PwC queremos seguir desarrollando esta actitud**, aproximandonos de forma más activa a los emprendedores que innovan en la búsqueda de soluciones, reforzando nuestro compromiso común con las empresas, instituciones y organismos para generar un ecosistema robusto y duradero, y **promoviendo que los valores que inspiran al emprendimiento sean una fuerza transformadora para nuestra firma.**

**En nuestras escuelas, universidades, empresas u organizaciones tenemos que fomentar y alentar esta actitud**, porque solo a partir de un impulso personal y constante es posible generar ideas, superar el fracaso o trabajar sin descanso en pos de una meta difícil; es decir, solo con un compromiso claro y asumido por parte del individuo es posible emprender con éxito.

Antonio Machado expresó de manera sublime la importancia de la actitud personal para avanzar en la vida por lugares inexplorados cuando escribió aquello de “caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

## Participantes

Este documento tiene su origen en las aportaciones de un grupo de trabajo formado por profesionales y expertos relacionados con el emprendimiento. Aunque ha sido elaborado por PwC, el informe recoge las valiosas indicaciones y contenidos planteados y contrastados en una reunión de trabajo celebrada el pasado mes de junio.

Un borrador previo al documento definitivo fue remitido antes de su publicación a los expertos que participaron en el debate. No obstante, esto no significa que los miembros del grupo tengan que identificarse con la literalidad del documento final, ni siquiera con la selección de temas identificados como candentes.

Desde PwC queremos agradecer las aportaciones de los participantes en la sesión de trabajo, su tiempo y su interés a la hora de participar en esta iniciativa.

### Moderador

- Jordi Sevilla, senior advisor de PwC. Ex ministro de Administraciones Públicas.

### Relación de participantes externos a PwC

- Javier Aguilera, director general IGAPE.
- Andrés Ballesteros, CEO Vivia Biotech.
- Senén Barro, presidente RedEmprendia Santander.

- Rodolfo Carpintier, presidente Dad (Digital Assets Deployment), inversor y experto en emprendimiento.
- Begoña Cristeto, consejera delegada ENISA.
- Carlos Falcato, presidente de Saludonnet Spain.
- Adolfo Gil, presidente ejecutivo de Áncora Investments.
- Gonzalo Martín-Villa, CEO de Wayra (Grupo Telefónica).
- José Martín Cabiedes, Managing Partner Cabiedes & Partners.
- Carlos Otto, periodista experto en emprendedores El Confidencial.com.
- Javier Ponce, director económico-financiero CDTI.
- Miguel Sánchez Galindo, director de Innovación, Emprendedores y Pymes. EOI.
- Carlos Trenchs, director general Caixa Capital Risk.
- Juan Van Halen, viceconsejero de Empleo de la Comunidad de Madrid.

# 1

---

*¿Todo empieza con una idea?*

Cuando hablamos de emprendimiento, se tiende a pensar que todo empieza con una idea. Se suele identificar la solución novedosa para dar respuesta a un problema o satisfacer una necesidad como el primer paso a partir del cual se desencadena el proceso emprendedor, algo que por definición se convertirá en una carrera ardua y llena de obstáculos que pocos culminan.

En realidad, en la puesta en marcha de todo proyecto novedoso e innovador a manos de un emprendedor existe un paso previo: la actitud emprendedora. Las ideas que funcionan y que se materializan en algo útil no surgen de la nada ni aparecen por generación espontánea; las buenas ideas con capacidad de transformar la realidad nacen porque previamente existe inquietud, curiosidad, creatividad y predisposición a pasar a la acción.

Por tanto, es preciso **crear entornos creativos que fomenten la aparición de ideas útiles e innovadoras** (que no son lo mismo que meras ocurrencias estériles), pero, sobre todo, es necesario impulsar el espíritu emprendedor. Emprender es aportar nuevas soluciones, pero también saber pasar a la acción, saber apoyarse en los aliados adecuados, buscar la financiación necesaria y saber afrontar las dificultades.

Para fomentar el emprendimiento hay que atender a sus elementos clave:

**1. Creatividad:** lo primero es un cambio de actitud; y la idea surge con la inquietud. Una persona identifica una situación donde no se sabe bien qué quiere hacer.

**2. Iniciativa:** luego empieza el reto; al principio, se trata de identificar un problema y, en segundo lugar, de tomar un camino práctico para superarlo. En este sentido, son fundamentales aspectos como la voluntad y la actitud del emprendedor.

**3. Riesgo:** después hay que lanzarse a lo desconocido para ver y experimentar las dificultades de emprender una tarea en donde lo único seguro son las ganas y la ambición, pero nada más.

Se puede concluir que las ideas constituyen solo un factor más en el proceso de emprender y que lo que distingue a un emprendedor de aquel que no lo es, es un conjunto de elementos donde destacan, sobre todo, una **actitud** marcada por la curiosidad, la inquietud de **ofrecer soluciones a los problemas** y, en definitiva, tener voluntad para **pasar a la acción** asumiendo riesgos.

### ¿Educados para emprender?

En la creación de entornos que propicien el emprendimiento juega un papel fundamental el sistema educativo, por su capacidad para formar y fomentar habilidades y actitudes desde edades tempranas.

Emprender es una actitud y, como tal, se puede “aprender”, adquirir y trabajar fomentando la creatividad, el liderazgo, la tolerancia a la frustración o la comunicación, que son variables que necesitan impulso desde la escuela. Por ello, es clave el papel del sistema educativo para potenciar estas habilidades.

En esta línea, cabe destacar las siguientes reflexiones:

- En España, tradicionalmente el empresario ha sido una figura a la que se ha visto con desconfianza y al emprendedor, como una *rara avis*.
- Parte del talento se desperdicia porque, normalmente, en el binomio rentabilidad-riesgo, prima la aversión al riesgo y lo que se busca es la seguridad. No está bien visto tomar el camino del riesgo frente a la seguridad.

**Si quieres que tu sueño se haga realidad, despierta y ponte a trabajar**

- La educación se basa también en valores, como el esfuerzo, el espíritu crítico, o la superación personal, que deberían estar más presentes en nuestra escuela.

Y, en este sentido, para educar en valores es preciso también generar referentes. El apoyo a nuestros emprendedores y la generación de casos de éxito basados en la superación personal, la creatividad y la iniciativa deben servir de imagen para nuestros estudiantes. Se necesitan modelos de valores en los que mirarse.

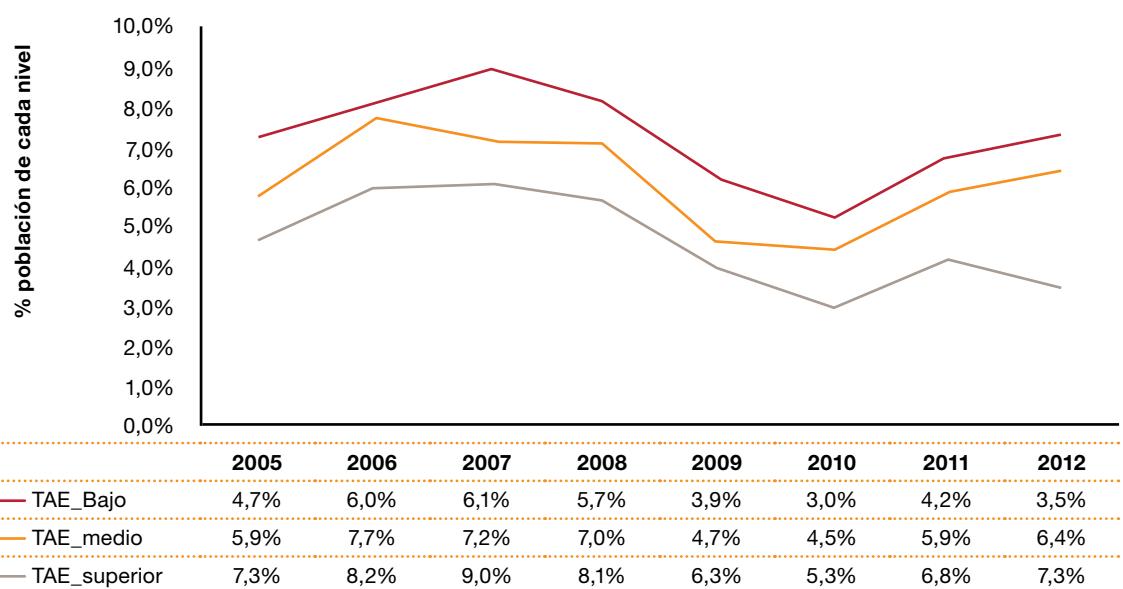
- Es preciso potenciar, en el sistema educativo actual, las habilidades emprendedoras. Aunque en los planes de reforma en curso se incluyen medidas y contenidos encaminados a fomentar el espíritu emprendedor, conviene concretar, reforzar o impulsar más este enfoque.
- Es preciso impulsar, especialmente en la Universidad, un modelo que potencie la autonomía y la confianza

en la capacidad personal de los alumnos, generando ecosistemas que animen a emprender y evitar conceptualizar las carreras universitarias como medio para encontrar “una buena salida”.

- Es preciso despenalizar el fracaso. En otras culturas fracasar forma parte del propio proceso de emprendimiento, por lo que es normal poner en marcha nuevos proyectos si el primero falla. Esto no solo influye en la percepción social y, por ende, en la predisposición para lanzarse a emprender por parte de los propios innovadores, sino en la toma de decisiones de financiadores, socios o cualquier otro *stakeholder*.

En el gráfico 1 se observa cómo existe una correlación entre la “Tasa de Actividad Emprendedora” (TAE) y el nivel de estudios, encabezando el porcentaje de población aquellos que tienen un nivel educativo superior, de lo que se deduce el hecho de que a mayor formación, mayor es la actitud emprendedora.

**Gráfico 1.**  
**TAE\* por nivel educativo**



\*Tasa de actividad emprendedora. Este indicativo estima es porcentaje de iniciativas de la población adulta (18-64 años) involucrado en la creación de empresas o autoempleo  
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2012 (en lo sucesivo, GEM 2012).

## **Emprendedores, modas y burbujas**

En torno al debate sobre el fomento del emprendimiento, sobre si es preciso generar ideas, cómo cambiar el sistema educativo o modificar actitudes que impiden el surgimiento de nuevos proyectos, es preciso reflexionar acerca del momento actual en España. Nunca antes se había hablado tanto de emprendedores y, probablemente, nunca se pusieron en marcha tantas iniciativas, planes y proyectos para fomentar el emprendimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe preguntarse si estamos ante una moda pasajera o se trata del inicio de un verdadero cambio estructural. La crisis ha propiciado un caldo de cultivo que ha hecho que el emprendimiento sea considerado un elemento clave para salir de ella, así como para construir un modelo productivo sostenible y basado en el conocimiento.

Es preciso reflexionar, como sociedad, si en materia de fomento del emprendimiento, estamos en el buen camino. Tanto desde el sector público como desde el privado se están implementando numerosas medidas y la opinión pública valora positivamente este movimiento.

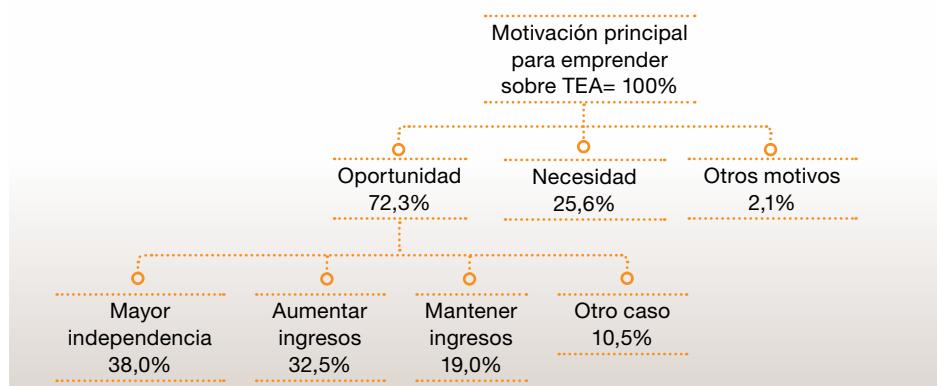
En todo caso, el reto es construir una verdadera cultura emprendedora incardinada en un ecosistema robusto, correctamente dimensionado y con vocación global, tanto en la participación de todos los agentes como en su dimensión internacional, que permita que esta cultura emprendedora enraíce y tenga vocación de perdurar.

Si no se actúa en esta línea, se genera el riesgo de que la actual atención y el foco social –e incluso mediático– en relación con los emprendedores acabe siendo un “boom”, una moda pasajera, que haga que todo el esfuerzo actual no genere un entorno útil y rentable.

En este sentido, es necesario indicar algunos riesgos de la burbuja emprendedora:

1. Es preciso abrir el ecosistema y alimentarlo con talento de fuera de nuestras fronteras, para lo que es necesario generar un entorno social, cultural y legal propicio, tanto para generar como para atraer talento emprendedor.
2. Es necesario poner de manifiesto la responsabilidad y el riesgo que supone emprender, generando una cultura de honestidad y responsabilidad para evitar que proyectos con pocas posibilidades se lancen solo por la existencia de un “foco” por la moda del emprendimiento.
3. Los proyectos emprendedores, incluso los más exitosos, tienen largos períodos de maduración. Generar compañías atractivas para la inversión, requiere cada vez más tiempo para ver su potencial.
4. Emprender puede ser una experiencia vital muy retadora, pero si se quiere generar un proyecto empresarial por el cual una idea se convierta finalmente en un negocio de éxito, es esencial, además de la voluntad de llevar a la práctica la idea originaria, tener en mente la necesidad de generar valor añadido y proyectos interesantes que sean atractivos para posibles inversores. Ser emprendedor como estilo de vida puede ser una gran opción personal, llena de retos y posibilidades, pero para generar proyectos empresariales escalables es preciso tener siempre muy presente el retorno y la rentabilidad de aquellos que apuestan invirtiendo en el proyecto.

**Gráfico 2.  
Motivaciones para abordar un proyecto emprendedor**



Fuente: GEM 2012

# 2

---

*Tengo una idea,  
¿ahora qué hago?*

Si se tiene actitud emprendedora y surge una idea, es preciso articular una serie de pasos que permitan materializarla. **El proceso que va desde la formulación de la solución a su puesta en marcha puede resultar difícil, difuso y complejo, a pesar de que haya apoyos, debido a la falta de información o a la confusión generada por un exceso de datos que no siempre están armonizados o ayudan a trazar el camino adecuado.**

En España hay emprendedores, hay buenas ideas y hay un tejido empresarial y financiero dispuesto a apostar por aquellos que tienen potencial. No obstante, es frecuente que el creador de una idea no sepa qué pasos tiene que dar para materializarla, a qué puerta llamar o cuál es el camino a seguir.

Cuando un emprendedor tiene un proyecto, no siempre encuentra aliados, ni sabe cómo echarlo a rodar o cómo definir un plan que le permita convertir su iniciativa en un negocio. Incluso suele

faltar un elemento clave en el éxito de un proyecto: contrastar la idea con expertos, con el entorno o con los destinatarios. Testar, soportar con datos o enfrentar el proyecto con la realidad es un primer paso para el que se precisa una colaboración que no siempre existe.

A la hora de analizar dónde estamos y cómo avanzar en materia de emprendimiento, merece la pena fijarse en los obstáculos que se encuentra un emprendedor para transformar sus ideas en proyectos reales y viables.

Existen numerosas barreras, pero las más evidentes son, por ejemplo, la falta de información sobre cómo materializar una idea o dónde encontrar aliados; la dispersión en materia de ayudas y asesoramiento; la lentitud de los trámites administrativos; la poca financiación adecuada y bien articulada; la falta de foco sobre protección intelectual o el cortoplacismo de los aliados, colaboradores y administraciones.

---

Gráfico 3.  
**Principales necesidades de los emprendedores**

---



Fuente: Mapa del emprendimiento en España *Spain Startup* e IE, 2012

### **¿Todos los emprendedores son iguales?**

En plena efervescencia por todo lo relacionado con el emprendimiento, existe cierta confusión sobre el significado de esta palabra y, sobre todo, sobre qué tipo de proyectos y emprendedores es preciso fomentar. En este momento, es frecuente mezclar conceptos como emprendedor, *startups*, autónomo, pyme o microempresa sin distinguir

correctamente sus diferencias, motivaciones y necesidades.

Todos los emprendedores son necesarios y forman parte del impulso que estamos experimentando como país, pero para acertar en el fomento del emprendimiento, es preciso delimitar mejor los términos, saber de qué estamos hablando y priorizar las medidas para aportar a cada tipo de emprendedor el apoyo que realmente necesita.



No obstante, dada la situación actual de nuestro país, entendemos necesario prestar una especial atención a los emprendedores que aportan ideas innovadoras, escalables, invertibles y que amplían el horizonte empresarial.

Teniendo en cuenta el contexto en el que estamos, es momento de poner en marcha iniciativas novedosas con capacidad para crear nuevos entornos y anticiparse al resto de competidores, tanto en mercados nacionales como

internacionales. No basta con crear empresas con modelos ya conocidos; es preciso aportar valor diferencial con capacidad de expansión y novedades que contribuyan a cambiar nuestro modelo productivo.



# 3

---

*Financiación y mucho más:  
cómo, dónde y en qué medida*

Encontrar financiación es clave para materializar el proyecto de un emprendedor y alcanzar el éxito<sup>1</sup>, pero no es la única variable a tener en cuenta. En un contexto de austeridad y restricciones como el actual, es complejo obtener fondos para poner en marcha iniciativas con un futuro incierto, pero no imposible. La clave para un emprendedor es saber dónde encontrar el apoyo, pero también, cómo articular esta colaboración, en qué términos se irá de la mano y cómo se pueden maximizar los recursos disponibles.

A la hora de financiar un proyecto, es preciso saber qué fuentes existen y cuál es la adecuada para cada caso. Bancos, *venture capital*, Administraciones Públicas, *business angels*, empresas o inversores particulares disponen de fondos para emprendedores y buscan iniciativas por las que invertir. Seleccionar al socio adecuado determinará el éxito del proyecto, así como la rentabilidad a futuro en caso de que éste funcione.

No todos los inversores son iguales, porque no todas las necesidades lo son. Desde inversores que sólo aportan capital a la espera de un rendimiento, a inversores industriales que desean integrarse en la gestión de la propia compañía, pasando por algunos que incluso ofrecen puestos de dirección que apoyen la gestión de la compañía, el espectro es amplio, de ahí que el emprendedor deba tener claro cuál es el modelo que le interesa.

Por el lado de los inversores, es fundamental identificar directamente cuál es su función y en qué tipo de compañía buscan invertir. Una diferencia esencial es la que se produce entre proyectos viables y proyectos invertibles. Frente a los proyectos viables, que sí son perfectamente válidos para el emprendedor (posibilitan la supervivencia de la iniciativa e incluso la recuperación de cierta parte de la inversión), los inversores privados o profesionales exigen una gran

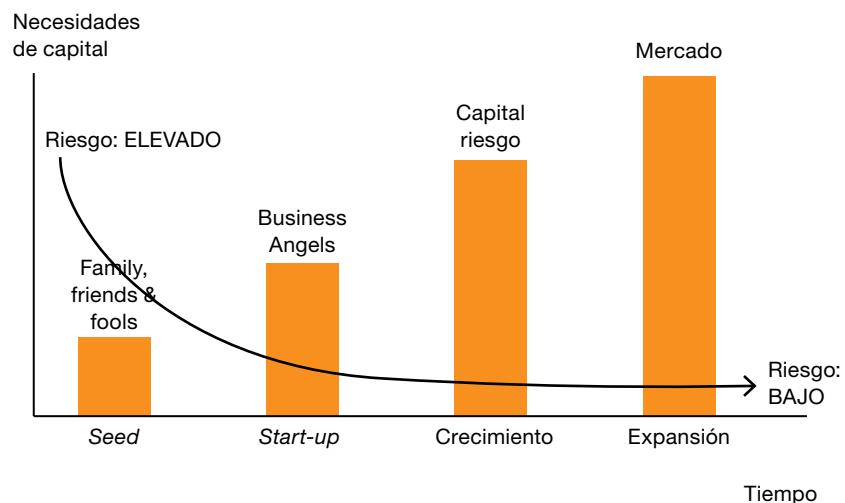
**Gráfico 4.**  
**Principales indicadores de Capital Riesgo en España al cierre de 2011**



Fuente: GEM 2012

<sup>1</sup> El 92% emprendedores en la encuesta de Spain Startup Summit lo ha valorado como el elemento más importante para el éxito.

Gráfico 5. Evolución del riesgo frente a las necesidades de capital



Fuente: Los *Business Angels*, innovando en la cultura de la financiación de la empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009.

rentabilidad debido al bajo porcentaje de éxito de los proyectos. Se estima que en el entorno de Internet, 9 de cada 10 veces el inversor pierde el importe invertido, por lo que solo pueden buscar proyectos donde poder multiplicar al menos dos dígitos el dinero invertido para que les sea rentable invertir en ellos.

En cualquier caso, en la relación emprendedor-inversor, todo apunta a que la toma de decisiones debe concentrarse en el propio emprendedor por diferentes motivos.

Para los inversores privados, si bien existe una comunicación regular con el emprendedor, su política suele ser la de no intervenir en las decisiones estratégicas.

Otro caso es en el que existe una relación especial entre el proyecto y su inversor, siendo este el de alguna aceleradora como Wayra (Telefónica), que tiene un modelo de relación con el emprendedor no invasivo. Lo que

ofrecen son redes para fortalecer el networking, mentores y, en definitiva, un ecosistema propicio para el florecimiento de la innovación y las relaciones comerciales.

Una cuestión relevante en esta relación es el momento y el modo de salida del inversor y teniendo en cuenta el problema que tienen las compañías españolas para acceder a rondas de inversión elevadas. Al mismo tiempo, éste también es un obstáculo para los inversores, que tienen serias dificultades para encontrar salidas a las inversiones. Por ello, a partir de tres o cuatro millones de euros de ronda de inversión, comienza a ser complicado atraer inversores en España.

Entre las compañías españolas, se señala que han sido muy pocas las empresas que han sido valoradas y, en consecuencia, han obtenido una inversión de más de 50 millones de euros (entre ellas, Tuenti, Privalia o BuyVip). Los expertos apuntan al mercado objetivo como la gran clave

*“Existe una diferencia entre proyectos viables y proyectos invertibles. Hay proyectos viables (el 80%) y proyectos invertibles (menos del 5%); el resto son proyectos que no merecen ni el nombre. Para los proyectos viables no se necesita financiación, pues en general basta con tener más clientes. Para los proyectos invertibles hay hoy más inversión que nunca, hasta valoraciones de 10 ó 15 millones de euros. Donde hay un problema*

*en España es en los “exits” (venta de las participaciones) y en las rondas más avanzadas, en las que hay que invertir 10 ó 15 millones de euros a valoraciones por encima de los 50 millones de euros. Para ese grupo de empresas hay que salir de España porque aquí no hay fondos capacitados para ese tipo de inversiones”.*

Fuente: Entrevista a Rodolfo Carpintier en Sintetia.com el 16 de junio de 2013.

para solucionar este problema, siendo por tanto, un elemento esencial la capacidad de internacionalización de las empresas desde fases tempranas.

En esta línea, cuando los inversores valoran los criterios para invertir en una compañía, tienden a tener en cuenta si la salida del capital será compleja o bien si pueden poner fin a la relación con la nueva empresa de manera fácil y ordenada. En relación con la valoración de los proyectos/empresas, entre los inversores no hay una opinión única, si bien algunos expertos apuntan métodos como el potencial del modelo de negocio, el equipo o la cuenta de pérdidas y ganancias, entre los aspectos fundamentales.

### **El papel de la financiación pública**

En contraposición al inversor del ámbito privado, las Administraciones Públicas no tienen como objetivo la rentabilidad, sino que su objetivo último de mejorar el tejido productivo de un territorio y, por ende, generar riqueza.

No obstante, entre los proyectos viables y los invertibles, hay un espacio donde se produce competencia entre financiación pública y privada. Entre los inversores privados, algunas opiniones

defienden que en rondas sucesivas de financiación, el dinero público debería dejar espacio a los inversores privados, destinando el primero a ofrecer un entorno favorable para las etapas iniciales con el fin de poder demostrar que el proyecto es viable.

Otras voces apuestan por fórmulas de cofinanciación público-privada de proyectos. En este sentido, algunas opiniones señalan que el dinero público debería poner mayor foco en proyectos donde la inversión en la propiedad intelectual y la tecnología son muy relevantes (por ejemplo, en proyectos en materia de biotecnologías).

### **Y mucho más...**

Tanto para hacer un proyecto más deseable a ojos de un inversor – invertible – como para la propia solidez del proyecto –viabilidad del mismo–, existe un creciente acuerdo sobre la necesidad de revisar y atender ciertas cuestiones “core” del negocio que es objeto de emprendimiento.

Aunque algunas son básicas, existen sobre las mismas cierta sensación de que no se les presta la suficiente atención por parte del emprendedor hasta el momento en que son ya una urgencia. Nos referimos, entre otros, a aspectos



como conocer y proteger la titularidad de la idea y los activos intangibles –qué sería un emprendedor sin su idea o sin tener la total libertad para poder explotarla, así como sin los activos asociados a la misma, como la tecnología o la información–, el modo en que se ha aportado la misma a una forma societaria o los acuerdos entre los que se van sumando al proyecto.

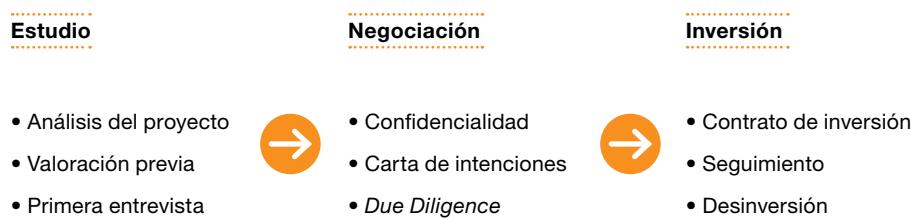
Además, elementos relacionados con la función financiera de la compañía, en materia de inversiones, tesorería, estructura de precios, salarios o en qué invertir los fondos de las primeras

rondas de financiación son claves para el desarrollo del proyecto empresarial.

Se evidencia, en general, la falta de *stakeholders* que más allá del impulso de la iniciativa, se centren en aspectos de gestión, así como en otros más formales, de manera que conforme el proyecto se desarrolle, aporten un *roadmap* de hitos necesarios o muy recomendables. Es, en cierto modo, el difícil tránsito que obliga a que el emprendedor se centre cada vez más en aspectos propios de empresario eficiente y no desatienda cuestiones que pueden poner claramente en riesgo el proyecto o minusvalorarlo.



Gráfico 6.  
**Fases del proceso de capitalización**



Fuente: Los *Business Angels*, innovando en la cultura de la financiación de la empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009.

# 4

---

## *Emprendimiento y tercer sector*

El desarrollo del emprendimiento está encontrando también eco en el ámbito de la acción social<sup>2</sup>. Este movimiento se refiere tanto a los emprendedores desarrollando proyectos con enfoque social, como a los proyectos sociales con una lógica empresarial. Ambos buscan atender unas necesidades sociales de manera económicamente sostenible.

Aunque este movimiento existe desde hace mucho tiempo en el mundo y más de una década en España, está experimentando una aceleración estos últimos años, debido fundamentalmente a:

1. La crisis, que está potenciando valores de solidaridad y sostenibilidad en todos los sectores (incluyendo el emprendimiento).

2. Países avanzados en la materia, principalmente en el mundo anglosajón (EEUU, Reino Unido, etc.), que han demostrado que se puede generar una economía a gran escala del emprendimiento social.

3. Las empresas que han empezado a apoyar este movimiento desde un enfoque RSC, coherente, global y ambicioso, desarrollando sus propios programas de apoyo a los emprendedores sociales.

Hoy en día, muchas empresas están favoreciendo programas de emprendimiento social que les permite destinar con mayor eficacia sus fondos para RSC: empresas como BBVA a través de Momentum Project, Caixabank de la mano del IESE capacitando a emprendedores sociales, o la Fundación Hazloposible, que destaca por ser una fundación cuyo objetivo es ofrecer productos viables a las empresas.

4. Los programas públicos de apoyo, que han emergido a nivel europeo y nacional.

5. El sector financiero privado, que está creando fondos específicos para este

perfil de emprendedor (*venture philanthropy funds*).

6. Por último, debido a que se están creando ecosistemas propios (aceleradoras o incubadoras) y especializados con gran potencial, ecosistema propio como UEIA o Ashoka o el caso de Wayra, lanzando en Londres una academia exclusivamente para proyectos de emprendimiento social.

A pesar de estos elementos apoyan el emprendimiento social, este tipo de emprendedores se encuentran con problemas adicionales al propio proceso de emprender, como la percepción negativa de “hacer dinero con enfoque social”.

No obstante, estas barreras no les impiden fomentar un cambio para la sociedad y la economía que está obligando a varios agentes a reaccionar. Las empresas, diferentes ONGs, entidades públicas o fundaciones están viendo cómo en algunos casos los emprendedores sociales, con una visión más eficiente, profesional e innovadora, les están desplazando en su propio terreno de las necesidades sociales.

Los agentes que están liderando este movimiento están viendo cómo es necesario hacer de los emprendedores sociales los “socios” de su misión y apoyar iniciativas que generan soluciones económicamente sostenibles a problemas sociales cada día más importantes.

Para no quedarse atrás y verse desplazados, **todos los agentes económicos y sociales deben iniciar su propia estrategia relacionada con el emprendimiento social.**

Por otra parte, es necesario fomentar iniciativas de emprendimiento social a gran escala (a imagen de agentes como Omidyar Network, Ashoka y Endeavor o de iniciativas como el Big Society

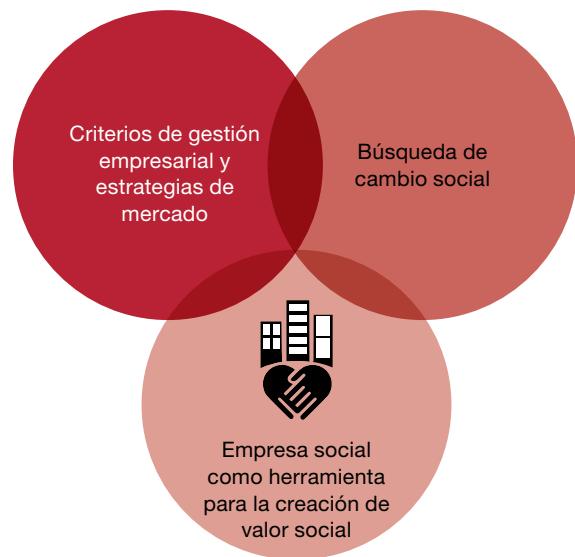
<sup>2</sup> Con el término “social” nos referimos tanto al ámbito estrictamente social como a los ámbitos cultural y medioambiental.

Capital, las CHV o la ciudad de Malmö para poder cambiar el paradigma de las necesidades sociales a través del emprendimiento.

De esta manera, es indudable que **potenciar el emprendimiento**

**social es clave tanto en términos sociales como económicos**, sobre todo en un contexto de crisis como el actual. Poner el foco en las empresas es importante, pero también es necesario contar con las aportaciones y los enfoques del tercer sector.

Gráfico 7. Áreas de impacto



Fuente: Guía del emprendedor social, Universidad Pontificia de Comillas.

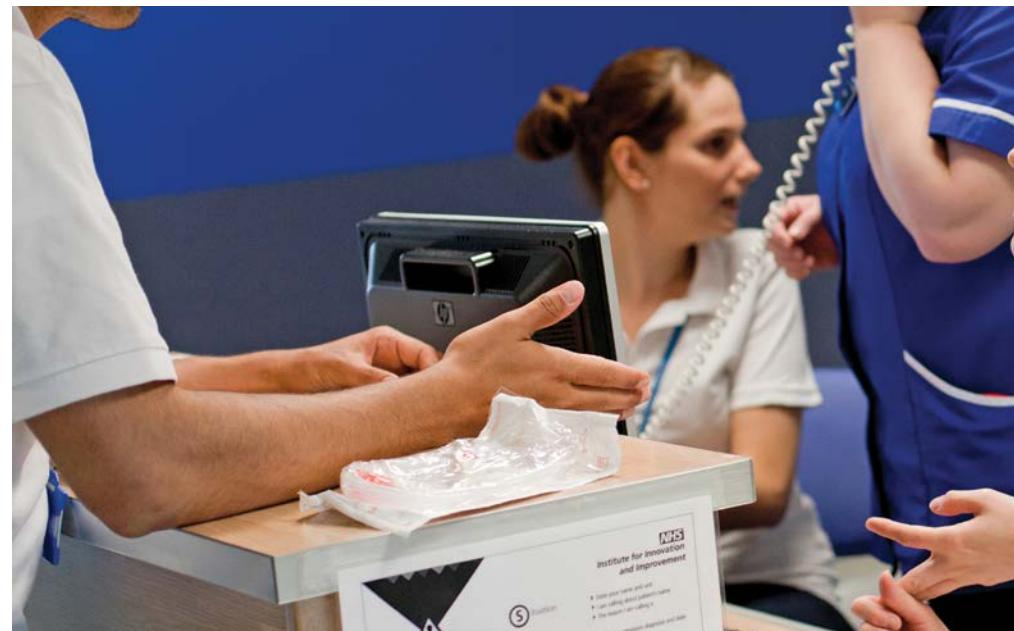


Gráfico 8. Secuencias de transformación



Fuente: Guía del emprendedor social, Universidad Pontificia de Comillas.



# 5

---

## *Políticas públicas y emprendimiento*

En general, la actividad emprendedora pivota sobre las ideas, el trabajo y el entusiasmo de un individuo, pero es necesario apoyarse en otros aliados, entre los que destaca la Administración Pública. Como apoyo financiero, como regulador o como facilitador del ecosistema emprendedor, la Administración juega un papel clave que es preciso articular de manera adecuada. Un buen inicio puede ser empezar por reflexionar con transparencia acerca de dónde está la Administración hoy día en su relación con los emprendedores y dónde quiere y tiene que estar.

Para optimizar el funcionamiento de los apoyos actuales, así como para identificar mejoras de cara al futuro, conviene analizar el estado de la cuestión de los diferentes instrumentos que ya existen (CDTI, OTRIX, Fondos de Capital Semilla, ENISA, etc.). No obstante, cabe recordar que no todo es aportar fondos, puesto que existen otras variables igualmente relevantes a la hora de apoyar el desarrollo de un ecosistema emprendedor: legislación; protección de marcas, patentes u otros intangibles; seguridad jurídica; fomento de centros de apoyo; fiscalidad o políticas educativas son, entre otros, campos en los que el sector público juega un papel determinante.

Con respecto al debate sobre el papel de las Administraciones en este campo y su relación con los emprendedores, es necesario destacar la capacidad del sector público a la hora de eliminar barreras, así como su proactividad para promover el emprendimiento. El rol de la Administración pasa por eliminar trabas burocráticas para empresas y emprendedores. Aquel que tenga una idea no debería tener barreras de la Administración para acceder a los recursos que necesite.

En relación con la necesidad de potenciar el papel de la Administración

y que sea más proactiva, es preciso que la Universidad sea más competitiva en el panorama emprendedor y, en concreto, en el emprendimiento de base tecnológica. Algunas de las opiniones en torno a este debate son:

- La Administración debe fomentar que la Universidad sea más competitiva, dotando de recursos a los centros de investigación para lograr que atraigan la inversión privada.
- Es necesario reformar las actividades de transferencia tecnológica. Nacer bien desde la investigación y la tecnología es vital, por lo que es preciso incrementar los centros en España que hayan trabajado en el ámbito privado y que conozcan el proceso de convertir una patente en una empresa rentable.
- A la Administración le toca ser emprendedora. Las Universidades no logran ser vendedoras de los activos transferibles que desarrollan, tanto por falta de recursos como porque el personal técnico en muchas ocasiones no conoce el sector privado. Por ello, debería dotarse a los investigadores de las herramientas necesarias, ya que si bien no es siempre conveniente sacarlos de la investigación ni convertirlos necesariamente en emprendedores, sí deben convertirse en un elemento activo para la transferencia tecnológica. Se debe formar a los profesionales técnicos y a los investigadores para que sean capaces de rentabilizar el conocimiento. Hay un déficit de formación en los titulados españoles para que aprendan a proteger la propiedad intelectual e industrial y, por tanto, puedan garantizar la titularidad de aquello que desarrollan.
- En cualquier caso es apreciable en los últimos años el foco que las Administraciones Públicas están



K

poniendo sobre el emprendimiento, y eso es preciso valorarlo positivamente. El objetivo es optimizar al máximo ese esfuerzo y conseguir.

- a) que el apoyo a las emprendedores esté lo más ajustado a sus necesidades reales
- b) que se desarrolle un escosistema robusto en el que la Administración colabore como agente dinamizador.

Existen ejemplos de Administraciones proactivas a la hora de fomentar el emprendimiento con más énfasis. Entre otras, cabe destacar la de Chile, a través de un programa promocionado directamente por su Gobierno, que busca atraer talento de *startups* extranjeras para que se establezcan en el país andino. También hay experiencias relevantes en Argentina, que viene liderando un proyecto de formación en innovación y emprendimiento, fuera del propio país.

## **Apoyo Europeo**

La Comisión Europea ha presentado este año el Plan de Acción sobre el Emprendimiento 2020. Relanzar el espíritu emprendedor en Europa en el que recogiendo la filosofía del Small Business Act, revisado en abril de 2011, y la Comunicación de la Comisión sobre el papel de la política industrial en la salida de la crisis, se proponen una serie

de medidas para fomentar el espíritu empresarial en Europa.

El Plan de Acción se basa en tres pilares: desarrollar la educación y la formación empresarial, crear un marco o entorno favorable para el desarrollo de los negocios y propiciar el emprendimiento.

## **Cambios en el campo de la educación**

Es necesario destacar que en línea con lo señalado sobre la importancia de adecuar el sistema educativo para fomentar el espíritu emprendedor, la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (en trámite parlamentario a la fecha de redacción de este documento) en su exposición de motivos recoge:

*“La lógica de esta reforma se basa en la evolución hacia un sistema capaz de encauzar a los estudiantes hacia las trayectorias más adecuadas a sus capacidades, de forma que puedan hacer realidad sus aspiraciones y se conviertan en rutas que faciliten la empleabilidad y estimulen el espíritu emprendedor a través de la posibilidad, para los alumnos*

*y sus padres o tutores legales, de elegir las mejores opciones de desarrollo personal y profesional.*

[...]

La educación es la clave de esta transformación mediante la formación de personas activas con autoconfianza, curiosas, emprendedoras e innovadoras, deseosas de participar en la sociedad a la pertenecen, de crear valor individual y colectivo, capaces de asumir como propio el valor del equilibrio entre el esfuerzo y la recompensa”.

Además se incluye, tanto en los principios de la Ley como en los programas académicos, formación relativa al emprendimiento.

# 6

---

## *Grandes empresas y emprendimiento*

Las grandes empresas están trabajando a fondo en el campo de la innovación. Sus estructuras, productos, procesos, etc. están en pleno proceso de revisión. En los últimos meses, esta actitud innovadora se está trasladando a iniciativas que tratan de impulsar startups o proyectos de innovadores ajenos a sus propias organizaciones. En este sentido, estas grandes compañías son un motor de emprendimiento y están facilitando la creación de nuevas PYMES asociadas a su actividad.

Experiencias como Wayra en Telefónica, el Fondo para Emprendedores de Repsol o Lanzadera de Mercadona ponen de manifiesto que la colaboración entre grandes empresas y emprendedores independientes es un proceso imparable que ya está dando resultados. A partir de alianzas y proyectos comunes, es posible generar sinergias y acuerdos a largo plazo que beneficien a ambas partes.

También hay ecosistemas para fomentar el emprendimiento en universidades, fundaciones, parques tecnológicos o clusters industriales. Todos estos espacios fomentan la innovación y el emprendimiento desde diferentes ángulos y con resultados dispares. En un momento como el actual, merece la pena reflexionar sobre las claves comunes a todos ellos, así como identificar qué es lo que funciona y qué es preciso cambiar.

En este sentido y al hablar de ecosistema, también es preciso analizar el potencial y las dinámicas que fomentan el “intraemprendimiento”. Crear espacios que generen ideas y proyectos dentro de las organizaciones permite aprovechar el impulso innovador de los emprendedores sin necesidad de que estos tengan que desarrollar sus iniciativas en otro lugar.

Las grandes compañías tienen una posición privilegiada para acoger iniciativas emprendedoras innovadoras,

así como para desarrollar una verdadera actividad intraemprendedora.

Algunas de las ideas más destacadas en este campo son:

- Dentro del ecosistema emprendedor, las iniciativas globales marcan la diferencia. En este sentido, los nuevos proyectos apoyados por grandes compañías pueden tener presencia en distintos mercados, lo que permite ampliar la cartera de clientes, así como diferenciarse de la competencia. En algunos modelos de intraemprendimiento debe existir iniciativas que generen beneficios múltiples, ayuden a fomentar la innovación y crecimiento de la compañía, motiven a los empleados, cambien la cultura empresarial para pensar “fuera de caja” y apoyar a la creación de un ecosistema de emprendimiento nacional.
- Es preciso gestionar correctamente el binomio inversión industrial y exclusividad. No exigir compromisos comerciales exclusivos con el fin de fomentar el flujo entre la gran compañía y la startup puedan ser clave para que las partes generen un entorno de beneficios y éxito mutuo.
- Parece que está extendido entre la sociedad la asociación entre emprendimiento y juventud. No debe desatenderse a los perfiles más expertos, capaces de crear un alto valor como emprendedores debido a su experiencia, en muchos casos adquirida tras años en grandes empresas.

## **Wayra, el acelerador del grupo Telefónica**

Uno de los casos más destacados es Wayra, la aceleradora de proyectos empresariales de Telefónica. La iniciativa surgió para fomentar el sistema de innovación abierta que empezaba a existir en la compañía. Wayra pone de manifiesto que ni siquiera una compañía grande como Telefónica puede seguir el ritmo de los avances tecnológicos, por lo que Wayra se creó para minimizar esta brecha.

Refiriéndose a la relación Wayra-Telefónica, Gonzalo Martín-Villa sostiene que “los elefantes también a veces pueden bailar”. De ahí que la iniciativa, según sus propios responsables, esté creando un valor importante para las dos partes implicadas en el proceso de emprendimiento. Por una parte, los

emprendedores se convierten en protagonistas de su proyecto y, por otra, algunos de los productos o servicios generados en Wayra pueden ser adquiridos y aprovechados por la propia telefónica, poniendo en relación directa entre proyecto empresarial y Telefónica.

Por último, y como notas características a tener en cuenta en este caso, Wayra es consciente del poder de comunicación y marketing que tiene estar bajo el paraguas de Telefónica. Asimismo, sus responsables están convencidos de que ha habido un cambio de mentalidad radical en la compañía como consecuencia de Wayra y de que los procesos de un emprendedor no siguen los mecanismos tradicionales de gestión de una gran empresa.

## **El debate sobre la Ley de Emprendedores**

En relación con “Ley de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización”, es necesario resaltar el efecto positivo que tiene esta normativa en trámite al centrar la atención en esta oportunidad, generando un interesante debate sobre los enfoques y medidas a tomar en relación a esta cuestión.

Sin embargo y más allá del evidente papel que se busca de promoción y dinamización empresarial, se podrían considerar, algunas de las siguientes

medidas más focalizadas en el emprendimiento de base tecnológica:

- Creación de una ley o capítulo independiente dentro del actual proyecto para regular las startups, debido a las características especiales que encierra una compañía de base innovadora y tecnológica.
- Regular las figuras especiales como aceleradoras, cadenas de reinversión en start-ups, etc.

## Contactos

### **Alberto Tornero**

Director del Área de Startups y  
Emprendimiento de PwC  
+34 915 684 485  
[alberto.tornero.suarez@es.pwc.com](mailto:alberto.tornero.suarez@es.pwc.com)

### **Pedro Alberto Gómez**

Director de Innovación de PwC  
+34 915 684 825  
[pedro.alberto.gomez@es.pwc.com](mailto:pedro.alberto.gomez@es.pwc.com)

### **Jose Antonio Peláez**

Socio de Sector Público de PwC  
+34 915 684 158  
[jose.pelaez@es.pwc.com](mailto:jose.pelaez@es.pwc.com)

### **Carlos Rodríguez Sau**

Socio responsable del Área de Intangibles  
de PwC Tax & Legal Services  
+34 915 684 325  
[carlos.rodriguez.sau@es.pwc.com](mailto:carlos.rodriguez.sau@es.pwc.com)

Un nuevo patrón de crecimiento que se sustenta en cinco pilares principales:  
**internacionalización, innovación, economía baja en carbono, economía del conocimiento y modernización de las Administraciones Públicas.**



El proyecto está coordinado por Jordi Sevilla,  
senior advisor de PwC.

Más información en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)



**pwc**

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 184.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2013 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.