

Empresas de alto potencial: un paso más en el emprendimiento

Reflexiones sobre la
evolución y desafíos del
emprendimiento en España





Índice



Presentación	4
1.	
Las empresas de alto potencial	
¿Una tipología propia de empresas?	6
2.	
¿Es posible generar una industria de empresas de alto potencial en España?	14
Un país de emprendedores	15
Directivos y escuelas de negocio	18
Sectores consolidados y empresas líderes	21
Calidad de vida	23
Iberoamérica y Europa	25
3.	
Cinco propuestas de PwC para la reflexión sobre las empresas de alto potencial	28
Innovar y emprender: actitudes relacionadas pero distintas	28
Valores y herramientas	30
Inversión en compañías en expansión	32
Referentes	34
El papel de las grandes empresas	36
Contactos	38

Presentación

Mucho se ha hablado en los últimos años de emprendimiento, y creemos que esto es necesario para seguir desarrollando esta actitud, en cualquier ámbito profesional.

Es fundamental que el emprendimiento tenga calado en nuestra sociedad, haciendo que se identifiquen y potencien los valores que supone emprender, y se ponga foco en las herramientas necesarias para que las ideas se conviertan en hechos

Pero desde la perspectiva de PwC, también creemos que es preciso ir un paso más allá. Creemos que, junto con la potenciación del espíritu emprendedor, es necesario hacer hincapié en que el principal protagonista, una vez que se pasa de la idea al acto, es el empresario y su empresa. Ya que un proyecto emprendedor sólo cumplirá su objetivo cuando se convierta en una empresa viable, sostenible y con éxito.

Este es el eje del presente documento, el empresario y a su empresa, en sectores tradicionales o no, que a base de riesgo, innovación, esfuerzo y tenacidad, quieren seguir creciendo, y lo hacen rápido, transformando su sector y promoviendo el desarrollo del tejido empresarial de nuestro país.

Empresas de alto potencial. Un paso más en el emprendimiento

Como firma de servicios profesionales en España, en los últimos años, hemos participado en diversos programas y proyectos con Administraciones Públicas y grandes empresas relacionadas con este tipo de compañías, en distintas fases de madurez.

Pero hace dos años consideramos que era preciso dar un paso más y generar un enfoque distinto como firma, que con un acercamiento propio y diferente a compañías en diversos estados de madurez, crecen muy rápido y, además, tienen aún gran potencial de crecimiento. Así comenzamos a trabajar en esta línea, creando el Área de Empresas de Alto Potencial.

Tras un tiempo de trabajo colaborando con Administraciones Públicas, empresas, instituciones, diversos agentes del ecosistema, e incluso con un grupo seleccionado de empresas de alto potencial como clientes de la firma, desde PwC hemos dado el paso de generar el documento que tienes ahora en tus manos.

El documento trata de ser un marco de reflexión, fruto de compartir enfoques, identificar en qué somos fuertes como

país en relación con las empresas de alto potencial, y cuáles pueden ser aún las palancas de crecimiento que nos ayuden a aprovechar esta oportunidad.

Ya existen en España un buen número de empresas de alto potencial. Compañías que van rápido, en diversos sectores y en diversas fases, pero que apoyándose sobre sus fortalezas, están creciendo a velocidades que les hacen tener sensaciones parecidas: éxito, riesgo, incertidumbre y gran ambición.

Es preciso darles a estas empresas un marco adaptado a sus necesidades. Pero antes de nada tenemos que esforzarnos por identificar cuál es la tipología de empresa de alto potencial que tenemos y queremos tener en nuestro país.

Es muy positivo aprender de otras experiencias en otros países. Pero, como en cualquier ecosistema, esto vale para tener referencias, no para “transplantar” en formas distintas y ajenas. España tiene sectores propios pujantes, empresas que facturan varios millones, incluso decenas de millones de euros, que van rápido y necesitan una atención propia adaptada a su idiosincrasia.

Este documento no pretende proponer definiciones ni propuestas centradas en cambios específicos o puntuales.

La ambición de este documento es ser un marco de reflexión, una propuesta para ser discutida y que sirva como aportación para progresar, conocer e identificar a estos nuevos jugadores y sus características propias en nuestro país.

Nuestra intención es colaborar en la construcción entre todos de un marco en el que las empresas de alto potencial puedan desarrollarse, y aprovechar como país la oportunidad que éstas nos brindan.

Porque estas compañías ya están aquí, y desde PwC creemos que hay que hacer todos los esfuerzos posibles por ayudarlas a crecer, y que echen raíces. Apoyarlas a que se hagan fuertes y puedan crecer en otras latitudes, pero creando valor, riqueza, empleo y potenciando y dinamizando nuestro propio tejido empresarial.

1.

Las empresas de alto potencial

¿Una tipología propia de empresa?



Contexto

En los últimos años el emprendimiento ha estado presente en muchos ámbitos de nuestra sociedad.

Palabras como emprendedor, *start-up*, aceleradora, incubadora, capital semilla, *business angel*, etc... han aparecido en la realidad empresarial y social de nuestro país, siendo hoy conceptos que son utilizados con frecuencia por empresarios, responsables políticos o el público en general, sin tener siempre clara una definición concreta sobre cada término¹.

Esta terminología suele pivotar sobre una persona que tiene un proyecto empresarial que quiere desarrollar, con un punto muy importante de compromiso personal, en el que involucra a otros bien sea para captar talento o inversión, con el objetivo de desarrollar, en un plazo relativamente corto de tiempo –comparado con otras épocas– una empresa líder en su sector, con vocación de transformación.

Ejemplos como Larry Page y Sergei Brin (fundadores de Google), Mark Zuckerberg (fundador de Facebook) u

otros más recientes como Brian Acton y Jan Koum (fundadores de Whatsapp) Ehud Shabtai y Amir Shinar (Waze) o Jack Ma (Alibaba) son una mezcla de éxito profesional y personal, que sin lugar a duda, influyen e inspiran a gran cantidad de personas con un proyecto empresarial que consideran transformador.

Es cierto que el uso de la tecnología y la movilidad, la comunicación y el acceso a la financiación de forma global han hecho que hoy por hoy proyectos con gran capacidad de crecimiento impliquen la generación de grandes compañías en plazos antes impensables.

Esta situación ha sido clave para entender el auge del emprendimiento en todo el mundo, y también en España, como un elemento parecido al *entrepreneur* anglosajón, generando un foco social, político, económico e incluso mediático sobre este concepto y las personas que tratan de encarnarlo.

¹ Ejemplo sobre esto son los diversos trabajos para generar diccionarios o tesauros con la terminología sobre emprendimiento.



Emprendedor ¿sustantivo o adjetivo?

Todo lo anterior ha hecho que en los últimos años se haya generado una imagen del emprendedor como un sujeto, con unas características determinadas, y muy ligada con un proyecto profesional, y en muchas ocasiones en fases muy iniciales.

Pero a este tipo de persona se le define con una palabra, “emprendedor”, que ha estado presente en nuestro idioma desde hace mucho tiempo.

En la web de la Real Academia Española, emprendedor se define del siguiente modo:

“1. adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas.”

En su acepción original, la palabra se emplea como adjetivo, es decir, que es posible unirlo a cualquier sustantivo, siempre y cuando cumpla con el significado recogido.

Junto a esta definición, la propia web anuncia que este término está en proceso de enmienda –a fecha de cierre del presente documento (en su edición digital)–, y que en la vigésimo tercera edición del diccionario este término tendrá más significados²:

“1. adj. Que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras. *Es una mujer muy emprendedora*. Apl. a pers., u. t. c. s. *Un negocio para emprendedores*.

2. adj. Propio de la persona emprendedora. *Carácter emprendedor*.”

La propia RAE actualiza el significado del término, incluyendo el concepto de la innovación, y si bien continúa clasificando el término como adjetivo, expresamente indica que cuando se aplica a una persona, puede usarse también como sustantivo.



Emprendedor y empresario

El foco de los últimos años sobre el emprendimiento que citábamos con anterioridad consideramos que ha sido positivo, para poner de manifiesto un tipo de vocación que es preciso desarrollar en nuestro país.

Pero, pasados ya unos años, también creemos que es necesario empezar a identificar cuál debe ser el siguiente paso en el ecosistema del emprendimiento, y esto empieza por la propia terminología.

En este sentido, desde el Área de Empresas de Alto Potencial de PwC consideramos que es preciso hacer dos acotaciones para entender cuál creemos que debe ser el próximo paso en relación con el emprendimiento: (a) emprendedor debe ser usado como “adjetivo”, y (b) el foco ha de ponerse sobre el empresario y su empresa, ya que uno es el motor y el otro el medio para que el proyecto pueda desarrollarse y generar riqueza.

² <http://lema.rae.es/drae/?val=emprendedor>

a) Emprendedor como adjetivo.

Desde PwC entendemos que el término emprendedor debe ser empleado como adjetivo, ya que existen muchas facetas profesionales o incluso personales en las que puede desarrollarse ese carácter emprendedor.

Existen profesionales que llevan a cabo proyectos de emprendimiento dentro de grandes corporaciones, o en entornos sociales, que difieren en aspectos claves con el concepto del emprendedor como empresario en fases más iniciales.

Es probable que sea preciso poner el foco y definir cuáles son las características que hacen que una persona sea o desarrolle cualidades emprendedoras, con el objetivo de ver cómo esto puede adaptarse a diversos ámbitos y actividades humanas.

De este modo, no sólo no se estará limitando la aplicación de estos valores y principios a un ámbito específico –el empresarial en un concepto de autogeneración de empresa–, sino que calará y “contaminará” otros ámbitos de la sociedad (gran empresa, tercer sector, instituciones, partidos políticos, etc) que podrán y deberán incorporar este tipo de valores y habilidades en sus propias organizaciones, así como ser utilizados por sus integrantes en su propia vida personal.

b) Empresario emprendedor.

Frente al concepto amplio de emprendedor que comentábamos anteriormente, desde PwC

entendemos que es preciso poner mucha atención en aquellos emprendedores que son empresarios, con independencia de cuál sea el estado de su empresa.

Hablamos incluso de empresario en potencia, aquellos que sin haber generado aún una empresa desde la perspectiva de organización, son conscientes que ese es el paso normal y natural para desarrollar su proyecto y que éste genere valor.

Es cierto que es difícil encontrar un empresario que no sea emprendedor. Por definición, quien tiene una empresa a su cargo debe estar continuamente pensando en como adaptarse, crecer y transformarse si quiere que su proyecto tenga viabilidad.

Pero en los últimos años, debido a este foco en la cultura del “emprendimiento”, en algunos casos con objetivos algo desdibujados y muy influidos por el concepto de la *start-up* como entorno de libertad total y creatividad, o bien como proyecto que en pocos años su desarrollo permite dar un “pelotazo”, se ha generado el fenómeno del “emprendedor” como estilo de vida, que va generando un proyecto y presentándolo de evento en evento, con una idea algo difusa sobre cuál es el siguiente paso más allá de una buena idea.

Por tanto, una vez que se ha puesto de manifiesto que el carácter emprendedor es fundamental, a la hora del desarrollo del proyecto, el elemento clave sobre el que debe ponerse el foco es la propia materialización del proyecto: la empresa.



Cuando la empresa crece rápido: un nuevo paradigma

Según hemos venido comentando el presente apartado del documento, consideramos que la empresa, bien en potencia o en acto, junto con el empresario emprendedor que la dirige, deben ser los dos ejes de actuación.

Pero España es especialmente prolija en número de empresarios y empresas. Así se desprende de los datos de Pymes existentes en España, que veremos en el siguiente apartado. ¿Por lo tanto, cualquier empresa merece una atención especial?

No es el objeto de este documento responder a cómo han de hacerse las políticas públicas o cómo desarrollar tejido empresarial en su conjunto. Sobre ese tema PwC ya tiene otros enfoques y aproximaciones.³

Nuestra ambición es generar un marco amplio, con pocos elementos definitorios, pero que sí permitan que como sociedad amplíemos el foco de lo que se ha denominado como “emprendimiento” para poner la atención en qué sucede cuando los proyectos dejan de serlo para ser empresas las cuales, además, van creciendo rápidamente, quemando etapas y generando una velocidad que en ocasiones puede incluso llegar a poner en riesgo el propio proyecto. Estas son las compañías que hemos dado en llamar empresas de alto potencial.



Empresas de alto potencial: una propuesta de definición

Si bien como comentábamos anteriormente no es nuestra intención llevar a cabo una descripción académica de este tipo de empresas, sí, al menos, es dar una serie de notas definitorias para entender a qué tipo de compañías nos referimos.

Desde la perspectiva de PwC, una empresa de alto potencial es aquella empresa, fundada o dirigida por un emprendedor o grupo de emprendedores con protagonismo en el accionariado y la dirección de la compañía, la cual tiene un alto potencial de crecimiento y que en fases avanzadas ya lo ha demostrado, con alguna innovación relevante que ha dado razón a este crecimiento, que se encuentra en cualquiera de sus fases entre la creación de la empresa y la salida o pérdida de control ejecutivo de sus fundadores, con independencia del sector o la antigüedad de la compañía.

Esta definición lo único que trata es hacer una descripción de mínimos del concepto de empresas de alto potencial, estableciendo una serie de características que permita identificarlas.

- **Empresas:** es imprescindible que el proyecto haya salido del ámbito teórico y se haya materializado como proyecto empresarial, con el compromiso de un empresario de dedicarse a su desarrollo. Puede ser una empresa en potencia, pero es

³ http://www.pwc.es/es_ES/es/soluciones/consultoria/assets/solucion-potenciar-emprender-innovar.pdf



esencial la convicción y la puesta en marcha de los mecanismos para convertir el proyecto en realidad.

- **Fundada y/o lideradas por un emprendedor con participación en el accionariado y la dirección de la compañía:** debe existir el liderazgo y visión de un emprendedor o emprendedores que bien hayan fundado o, en caso de compañías con más antigüedad –algunas familiares–, estén liderando la empresa.
- **Potencial de crecimiento:** son compañías que tienen un crecimiento potencial, y que salvo en aquellas que se encuentran en fases muy iniciales, ya han demostrado este rápido crecimiento.
- **Innovadoras:** en este caso, la innovación es un elemento que justifica dicho crecimiento, ya que bien sea en producto, procesos, clientes, mercado, respuesta, identificaciones de necesidades, etc. estas compañías han sabido encontrar una necesidad no convenientemente

atendida, y han sido capaces de dar una respuesta diferencial.

- **Que se encuentren en cualquiera de las fases del proceso de crecimiento:** el rango de empresas de alto potencial va desde que existe la decisión del emprendedor de generar una empresa, hasta compañías que están en procesos de salida a mercados senior o entradas de fondos de capital. Así, este proceso podría ser dividido en cuatro fases⁴:

- **Fase I. Semilla.**
Compañías en potencia o ya constituidas, que han podido levantar un capital mínimo de familia y amigos, o bien Business Angels. Son proyectos con pocas personas más allá del fundador o fundadores y generalmente están en fase de testeo de la viabilidad y potencia del proyecto.
- **Fase II. Crecimiento.**
Compañías que ya han demostrado cierta tracción y capacidad de atracción de clientes, y que están

⁴ Los datos de tickets de inversión buscados o recién conseguidos así como las cantidades de facturación son meramente orientativas, ya que la tipología de compañías es muy diversa y lo relevante de la clasificación es tratar de establecer fases en un proceso muy amplio de crecimiento.

buscando crecimiento en otros mercados o financiación. Estas compañías podrían estar en el entorno de entre 1 y 5 millones de euros de facturación, con tickets de inversión buscados o recién conseguidos de entre 1 y 3 millones de euros. Han superado un núcleo inicial de fundadores y trabajadores iniciales, y pueden contar con más de una decena de empleados.

- **Fase III. Expansión.**

Empresas que ya son un *player* dentro del sector o el ámbito donde se encuentran, y se enfrentan a retos diferentes como la internacionalización –en procesos incluso de revisión de salidas al extranjero iniciales–, nuevas áreas u objetivos de negocio –con posibilidad de crecimiento inorgánico– y/o búsqueda de inversiones ya superiores a las € 10-15 M €. Son compañías que pueden facturar en entornos entre los 10 y los 60 M €, y que siguen con objetivos de crecimiento de dobles dígitos. Ya son empresas con una plantilla de varias decenas de trabajadores, pero no siempre con estructuras directivas preparadas para el cambio.

- **Fase IV. Salida.**

Compañías que son uno de los referentes en el sector donde se encuentra, con clara vocación de liderazgo, que pueden plantearse salir a mercados senior (NASDAQ, mercado continuo), ser objeto de inversión por fondos financieros de gran tamaño, o fruto de una adquisición por parte de una gran compañía, lo que puede producir la pérdida de control efectivo o salida

de los fundadores. En algunas ocasiones, a pesar de que la empresa pasa ya a ser considerada como una gran compañía, existen casos en los que el fundador ha seguido en la dirección de la empresa. Son compañías que pueden estar cerca o superar el centenar de empleados, con facturaciones que dependen según el tipo de negocio pero próximas a las 100 M €, y que comienzan a funcionar con estructuras de gran compañía.

Es fundamental poner de manifiesto que esta clasificación lo único que responde es al grado de madurez de este tipo de compañías, y que los datos recogidos no son más que meras aproximaciones y muestras de magnitud.

Lo relevante es poner de manifiesto que bajo nuestra opinión estas son las cuatro fases en las que, a grandes rasgos, pueden situarse este tipo de compañías, y que en cada una de ellas existen problemas, necesidades y oportunidades diversas.

- **Con independencia de su sector o fecha de creación:** Para estas compañías, el sector o la fecha de creación no las aglutina, especialmente si hablamos de un ecosistema de empresas de alto potencial en España.

Así, puede haber empresas de alto potencial en sector puramente tecnológicos, o en otros diferentes como la ingeniería, los servicios financieros, el turismo o el sector agrícola.

Asimismo, pueden ser empresas de alto potencial compañías creadas hace

dos años que han experimentado un crecimiento exponencial, o empresas con varias decenas de años, en las que la segunda o tercera generación han encontrado un elemento diferencial, que les hace crecer de forma acelerada.

Por lo tanto, lo que aglutina a estas compañías básicamente es su rapidez en el crecimiento, con problemas generados de este crecimiento no muy distintos entre ellas, con independencia del sector o la antigüedad.



Empresas de alto potencial. Un nuevo tejido empresarial

Con el presente apartado hemos tratado de proponer un marco básico conceptual sobre un tipo distinto de compañías, muy relacionadas con los aspectos que están generando a nivel mundial el movimiento del “emprendimiento” ligado a las *start-ups*, pero a las que desde PwC entendemos que es preciso prestar una atención especial, propia y adaptada a la idiosincrasia de nuestro país.

Esta propuesta de clasificación no significa que sólo en el entorno actual puedan existir empresas con las características antes citadas. Esto no sólo no es así, sino que tenemos en España ejemplos muy relevantes (Inditex, Mercadona o Mango por citar algunas) que han demostrado que se

puede ser una gran compañía, partiendo de orígenes pequeños, en un plazo corto, y continuando en algunos casos en labores de dirección por parte de los empresarios originales.

Siendo lo anterior así, lo que desde PwC sí creemos que es distinto es que el uso masivo de la tecnología, cada vez más empleada y más barata, la comunicación con cualquier lugar del mundo, y el acceso global a talento, capitales e inversores, generan un caldo de cultivo muy propicio para que estas empresas crezcan en mayor medida y de forma más rápida que en épocas anteriores. Esta es la razón por la que entendemos que es necesario atender de forma específica a este nuevo tejido empresarial.

Es claro que el emprendimiento es la base para esto. Pero más allá de una vocación, es fundamental a nuestro juicio proponer un esquema que identifique cuáles son los aspectos claves de la herramienta por la que el emprendedor va a desarrollar o ya viene desarrollando su proyecto: la empresa.

Desde PwC entendemos que estas compañías son distintas de otras. Que sus problemas son diferentes. Frente a elementos comunes del pasado (el sector, la fuerza de producción, las materias primas, la tipología de clientes, etc.) lo que en última instancia les articula a todas ellas no son esos aspectos, sino uno principal: que van rápido y quieren llegar lejos.

Los problemas que tiene una empresa de alto potencial en cualquiera de sus fases no son muy distintos en quien vende por

internet o quien ha generado un nuevo tipo de transformación en el sector agrícola, o en que tiene una empresa de hace tres años o quien es la segunda generación de una pequeña empresa. Todos van rápido, tienen sus propias características, están rodeados de incertidumbre sobre cómo conseguir sus objetivos, pero tienen la misma pasión y ambición por conseguirlo.

Nuestro objetivo con esta propuesta de definición se limita a proponer un ámbito de reflexión, siendo conscientes de que no tienen por qué ser los elementos aquí expuestos lo únicos a tener en cuenta, ni unánimemente aceptados.

Es preciso aprender de otros ecosistemas. Es más, es casi una obligación dado que tenemos la oportunidad. Pero este aprendizaje no debe consistir en replicar entornos que nos colocan a años de distancia de mercados más maduros, corriendo además el riesgo de no atender a nuestras propias características y fortalezas, no dando una respuesta adecuada a aquellos que están teniendo éxito en nuestro propio país, por el mero hecho de estar ya en fases más avanzadas o en sectores no esperados.

El objetivo de esta propuesta de definición es colaborar en poner el foco sobre un tipo específico de compañías, de una forma propia como país, comprendiendo nuestra idiosincrasia y aprendiendo a generar nuestro propio ecosistema.

Esta es nuestra intención como Área de Empresas de Alto Potencial y como firma, y de ahí el contenido de los dos

próximos apartados: identificar nuestras fortalezas para la existencia de ese ecosistema y proponer cinco ámbitos de reflexión para colaborar en su fortalecimiento.



2.

¿Es posible generar una industria de empresas de alto potencial en España?

Buscando puntos fuertes sobre los que apoyarse



Empezando en positivo

Una vez establecido un marco conceptual en el apartado anterior sobre las empresas de alto potencial, creemos que es interesante poder determinar si es posible en España establecer un ecosistema para este tipo de compañías. Expresado de otra forma, si existen los elementos necesarios para que estas compañías puedan desarrollarse en nuestro país.

Es relativamente común, cuando se presentan propuestas que buscan el desarrollo de un determinado entorno económico o empresarial, comenzar identificando cuáles son las áreas de mejora que motivan la necesidad de cambios o actuaciones de los diversos agentes.

En este caso, hemos preferido comenzar analizando si existe la posibilidad de desarrollar este tipo de compañías en un país como España, o dicho de otro modo, cuáles pueden ser los posibles elementos a favor o fortalezas sobre las que apoyarse para favorecer el desarrollo de las empresas de alto potencial.

Estos cinco elementos son algunos de los que entendemos que pueden favorecer el

desarrollo de este ecosistema, sin que en absoluto sea un *numerus clausus*, sino una relación de circunstancias propias de nuestro país.

Estas circunstancias deben, a nuestro juicio, servir de apoyo y de contexto para desarrollar un ecosistema propio de empresas de alto potencial en España, que aproveche sus capacidades, tratando de aprender de otros ecosistemas, pero siendo conscientes de que sólo si se atiende a las circunstancias propias de nuestro país podremos aprovechar el máximo de posibilidades.

Los cinco elementos propios de nuestro país que entendemos que suponen una base sólida para el desarrollo de un ecosistema de empresas de alto potencial son:

- a) Un país de emprendedores.
- b) Directivos y escuelas de negocio.
- c) Sectores consolidados y empresas líderes.
- d) Calidad de vida.
- e) Iberoamérica y Europa.

Un país de emprendedores

La primera pregunta para poder entender si es posible crear un ecosistema de empresas de alto potencial si en el entorno social existe la percepción de que hay personas con ambición de emprender, y si estas cualidades están presentes en la sociedad de forma natural.

España ha sido, a lo largo de su historia, una país de emprendedores, en el sentido inicial que indica la RAE⁵. No será preciso poner ejemplos de cómo los españoles, en diversas épocas, han llevado a cabo grandes empresas en los más diversos ámbitos (económico, científico, etc.), recibiendo y exportando mano de obra y talento para afrontar retos muy diversos.

La cuestión es saber si existe en España datos que nos lleven a pensar que hay personas que se lanzan a buscar su propio proyecto personal y profesional, para entender si hay materia prima sobre la que construir.



España, un país de pequeños empresarios y autónomos

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2013 hay en España 3.142.928 empresas, de las cuales 3.139.106 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

Entre 2002 y 2012, el número total de empresas en España ha aumentado en 329.808 unidades lo que supone un incremento acumulado en el dicho periodo del 11,7%.

En comparación con los de la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) en España suponen el 95,7% del total de empresas, 3,6 puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2012 (92,1%). También hay una diferencia significativa en la representatividad de las empresas españolas pequeñas (3,6%), 3 puntos por debajo de la estimación para el conjunto de la UE27 (6,6%)⁶.

Es decir, España es un país en el que no sólo no es extraño, sino habitual, conocer alguien próximo que ha decidido montar un pequeño negocio, una empresa, o trabaja por cuenta propia⁷.



Necesidad u oportunidad

Podría pensarse que, por motivo de la crisis que viene afectando a España en los últimos años, la ausencia de trabajo por cuenta ajena ha motivado que los nuevos emprendedores lo hayan sido no por vocación, sino por obligación, viéndose forzados al autoempleo.

Pero parece que los datos desmienten esta primera impresión, según recoge

⁵ Apartado 1 del presente documento.

⁶ Fuente: Retrato PYME 2014 de la Subdirección General de Apoyo a la Pyme. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

⁷ “El peso de los autónomos en la población ocupada ha ido creciendo a lo largo de estos años, llegando en junio de 2014 al 19%, con un incremento de 1,34 puntos respecto a antes de la crisis.” Fuente: Portal infoautónomos.com

el *Global Entrepreneurship Monitor* 2013:

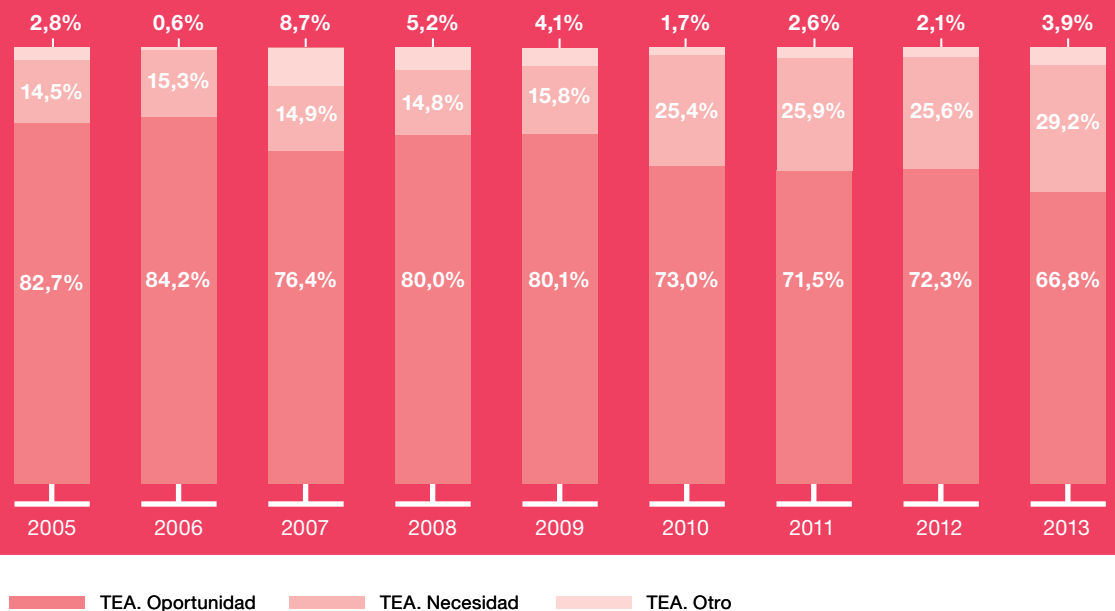
- a) “El 16% del total de la población encuestada ha manifestado que percibe la existencia de buenas oportunidades para emprender en sus respectivas comunidades en los próximos 6 meses. A diferencia del año anterior, en 2013 se observa un aumento de 2,1% en el porcentaje de la población española que percibe oportunidades para emprender (13,9% en 2012).”
- b) En porcentajes totales sobre las motivaciones que llevan al emprendedor a poner en marcha su

proyecto, el 68,84% es por oportunidad, el 29,24% por necesidades y 3,92 por otros motivos”.

En este sentido, es importante observar la evolución del índice TEA⁸ por oportunidad en España durante el periodo 2005-2013.

En este gráfico se puede ver con claridad que, si bien a partir de 2010 ha habido un aumento del porcentaje de personas que han visto en el emprendimiento una salida a la crisis, sigue siendo una minoría, manteniéndose el emprendimiento como oportunidad con una ventaja de más del doble en el año que más sube el emprendimiento por necesidad.

Evolución del índice TEA por oportunidad en España durante el periodo 2005-2013 según las razones que complementan el aprovechamiento de una oportunidad para emprender.



⁸ Tasa de Actividad Emprendedora.



Por lo tanto, cabe concluir que los emprendedores españoles, incluso en épocas de crisis, cuando deciden emprender, lo hacen porque creen que existen oportunidades, y por tanto porque hay una opción de desarrollar su proyecto personal o profesional.



El reto: optimizar el emprendimiento

Lo indicado anteriormente no significa que estemos entendiendo que es bueno o positivo que el tejido empresarial de nuestro país sea de pequeñas empresas. Al contrario, creemos que es preciso desarrollar políticas que permitan

ampliar el tamaño y la dimensión de nuestras empresas.

Pero lo que parece indudable es que esta vocación de emprender existe, y que es preciso dotar de herramientas y colaborar con los empresarios, especialmente en aquellos casos de empresas de alto potencial, tanto a tomar el primer paso, como especialmente a escalar y potenciar sus empresas, de forma que proyectos empresariales personales puedan convertirse en grandes compañías que generen riqueza y empleos.

Por lo tanto, la vocación emprendedora existe y es fuerte. La cuestión en cómo se ayuda al crecimiento de estos proyectos.

”Como si de una mancha de aceite se tratase, la presencia de los directivos españoles en el exterior se extiende cada vez a más sectores –hay ejecutivos en banca, finanzas, auditoría, distribución, textil, alimentación, motor, tecnología, industria, consumo, siderurgia, materias primas...– y, desde un punto de vista geográfico, ya ocupan despachos en los cinco continentes.

(...) Otro sector que cada vez exporta más directivos es el de la tecnología. Bernardo Hernández tenía muy claro desde que era estudiante que quería desarrollar su carrera en Silicon Valley, “la Roma del siglo XXI”. Hernández fue el español que más alto llegó en Google y ahora dirige Flickr, el sitio de almacenamiento de imágenes propiedad de Yahoo. En su opinión, es muy positivo que los ejecutivos españoles hayan entrado a formar parte del mercado internacional, ya que gran parte de ese talento volverá a España y enriquecerá el país”.

El País

16 marzo 2014

http://economia.elpais.com/economia/2014/03/14/actualidad/1394827607_628465.html

Directivos y escuelas de negocio

En cualquier esquema relacionado con empresas de alto potencial, junto con las ideas y la capacidad de emprender, llegado un punto hay un elemento clave para el desarrollo de las compañías: la gestión.

Las empresas de alto potencial suelen tener una impronta muy marcada del fundador o fundadores. Son personas en muchas ocasiones visionarias, que están desde fases iniciales en la compañía, y gracias a los cuales la empresa ha ido creciendo y fortaleciéndose.

Pero es una circunstancia muy común en este tipo de empresas el que llegado un momento, el fundador detecte la necesidad, además de incorporar a profesionales para el desarrollo de las áreas más ligadas con el producto, de crear una estructura directiva. Es decir, comienza a incorporar profesionales en áreas clave de la compañías, liberándose de ciertas responsabilidades para centrarse en la dirección del negocio, incluyendo en último caso el nombramiento de un director general o consejero delegado.

Por lo tanto, una de las preguntas que debemos plantearnos es si España tiene capacidad de generación de estos cuerpos directivos que respondan tanto a la expansión propia en España como la gestión de una empresa internacional.



Directivos españoles

Desde hace unos años, el crecimiento de la economía española y la internacionalización de nuestras empresas ha llevado a que directivos españoles estén ocupando posiciones de primer nivel. Esto ocurre tanto en empresas españolas como en empresas multinacionales donde hay españoles desarrollando puestos de alta dirección.

Es claro que a medida que el tejido de estas compañías vaya desarrollándose, será más necesario contar con este tipo de empresarios, lo cual convierte la disposición de este tipo de perfiles en círculo, que creemos ha de ser virtuoso.

Por lo tanto, España está acostumbrada a que españoles sean los directivos responsables de grandes compañías, y comenzamos a contar con ejemplos de los mismo en empresas que comenzaron como empresas de alto potencial hace años.

La cuestión es saber si tendremos cantera o caladeros de directivos, con las capacidades, formación y experiencia necesarias para formar parte de estos cuerpos directivos que desarrollen las empresas de alto potencial españolas.



Escuelas de negocio

El mundo de los negocios y de las empresas está en permanente cambio y evolución, lo que supone un desafío para los directivos que deben, no sólo adaptarse a la realidad del cambio, sino dar una respuesta rápida y eficiente a los mismos.

Estos directivos tienen la necesidad de adquirir una serie de habilidades y conocimientos que les permitan abordar con ciertas garantías de éxito los retos a los que se deben enfrentar en sus correspondientes organizaciones.

Las escuelas de negocio tratan de dar respuesta a estas necesidades por medio de formación al más alto nivel de profesionales cualificados y con las habilidades de *management* suficientes para poder responder a los retos de sus compañías y el mercado.

Dentro del variado espectro de formación que ofrecen las numerosas escuelas de negocios españolas, son los MBA (*Master in Business Administration*) los que ocupan un lugar destacado, compitiendo por alcanzar los primeros puestos en los *rankings* mundiales que sirven de atracción a directivos y futuros ejecutivos de todo el mundo.

España cuenta con escuelas de negocio de referencia que se sitúan en los primeros puestos en todos los *rankings* mundiales.

De esta información se desprende que las escuelas de negocio de España no sólo están en los primeros puestos a nivel global sino que dentro de nuestras fronteras, las escuelas de negocio son un instrumento de enorme valor para el país que ha sido identificado por cientos de estudiantes extranjeros con un impacto económico directo muy potente y que permite un posicionamiento reputacional muy relevante.

Estas instituciones forman parte del ecosistema de emprendimiento en un puesto muy destacado, en una doble vertiente: la primera, en facilitar formación de utilidad para aquellos emprendedores que quieran poner en marcha un proyecto empresarial, o

IE BUSINESS SCHOOL	IESE	ESADE
1ª escuela de negocios según Financial Times	2º Executive Education Ranking, Financial Times	8º International (non US) MBA programs Forbes
1º Distance Learning según The Economist	5º MBA full time. The economist. 2013	10º MBA mundial América económica
1º Executive MBA en Europa y 7º en el mundo según Businessweek	7º MBA (global ranking) Financial Times 2014	12º International (non US) MBA Business Week
1º Distance Learning según The Economist	7º en el mundo en open programs. Executive MBA ranking 2013. Bloomberg BusinessWeek	19º MBA mundo CNNExpansión
1º MBA 2009 del Wall Street Journal		8º International (non US) MBA programs Forbes
1º Executive MBA en Europa y 7º en el mundo según Businessweek		22º MBA Financial Times
1º MBA 2009 del Wall Street Journal		
3º MAB Aspen Institute		
3º MBA 2011 Forbes		
5º MBA mundial América Economía		
5º Escuela de negocios en 2014 Financial Times		



¿Qué impacto económico tiene un MBA para España?

Cada año, España recibe cerca de 1.400 estudiantes internacionales de MBA.

Entre el 10 y el 20% de los estudiantes extranjeros se vinculan a empresas de España; mientras que entre el 5% y el 10% se establece en el país para emprender su propio negocio. La calidad de vida, la seguridad, el clima, la cultura o las infraestructuras son algunos de los factores que motivan a los MBA a quedarse y desarrollar sus carreras. Del mismo modo, aquellos que deciden volver a sus ciudades de origen aportan un valor añadido a la

marca España al convertirse en prescriptores que conocen la experiencia de primera mano, lo que potencia enormemente la proyección internacional y la atracción de futuros nuevos talentos.

España es el tercer país más atractivo del mundo, y el segundo de Europa, para los estudiantes internacionales que quieren cursar un MBA, por detrás tan sólo de Reino Unido y de los Estados Unidos.

Según el informe, los participantes del programa MBA contribuyen cada año

con unos 100 millones de euros a la economía nacional. En concreto, un estudiante de MBA deja una media de 77.000 euros al año entre gastos de matrícula y estancia, una cifra que supone un aumento del 85% si se compara con el gasto medio que hacen los turistas en nuestro país. Este dato pone de manifiesto que en momentos de crisis como el actual, la atracción de talento es clave para generar riqueza.

ABC
17/05/2013. Extracto

mejorar el que tienen; el segundo, siendo los antiguos alumnos de estas escuelas, en muchas ocasiones referentes en la puesta en marcha de empresas de alto potencial.

Es necesario subrayar que estos exalumnos son particularmente necesarios en el ecosistema de emprendimiento, puesto que las habilidades adquiridas en su formación, así como su visión empresarial hacen que desde el inicio de sus proyectos empresariales tengan muy definidos los objetivos y la naturaleza de sus

empresas, así como: la escalabilidad, la internacionalización y la replicación de sus soluciones.

En definitiva, podemos concluir que el hecho de contar en nuestro país con algunas de las principales escuelas de negocios del mundo supone una fortaleza muy relevante, tanto por la formación en habilidades de gestión necesaria para este tipo de compañías –algunas referentes en el emprendimiento– como por la atracción de talento del exterior que esto supone.

Sectores consolidados y empresas líderes

España es la cuarta economía de la zona euro, quinta de la Unión Europea y décimotercera del mundo por volumen de PIB⁹. Además, con una población de 48 millones de habitantes, supone un mercado por sí mismo interesante para cualquier compañía.

Esta posición, fruto del desarrollo experimentado durante los últimos treinta años, ha hecho que nuestro país cuente con sectores consolidados, y empresas líderes a nivel internacional.

Además, empresas en sectores e industrias españolas referentes a nivel internacional. El turismo, la industria agroalimentaria, la fabricación de bienes de equipo, la automoción y sus empresas auxiliares, o la ingeniería civil son algunos ejemplos donde empresas españolas son referentes a nivel internacional.

España también cuenta con grandes empresas multinacionales, referentes en sus sectores: Telefónica, Banco Santander, BBVA, Inditex, Repsol, etc... son ejemplos de grandes compañías españolas que tienen una implantación multinacional.



Algunos ejemplos

España cuenta con sectores empresariales especialmente pujantes,

tanto en su aportación al propio PIB nacional como en comparación en cifras absolutas con otros países. Paradigma de esta situación es el turismo, en el que en los últimos dos años se han batido records de visitantes¹⁰. Junto con el turismo, sectores como el agroalimentario, la automoción o los bienes de equipo son especialmente relevantes en España.

Asimismo, compañías españolas en sectores específicos son líderes a nivel mundial. Ejemplo paradigmático de esto son las compañías españolas de ingeniería e infraestructuras¹¹.

Además, la presencia internacional de nuestras grandes compañías ha ido creciendo exponencialmente en las últimas décadas, lo que ha llevado a que, en la actualidad el 62,4 % de la facturación de las empresas del IBEX35 se genera en el exterior, llegando a alcanzar, en algunos de los casos, casi el 100%. Esto ha motivado una gran presencia internacional, ocupando posiciones de liderazgo en otros países y regiones, llegando en algunos casos a ser compañías líderes en su sector a nivel mundial.

Ejemplos claros de estas grandes corporaciones multinacionales españolas son empresas como Banco Santander o BBVA (Financiero), Telefónica (Telecomunicaciones), Inditex (Textil) o Repsol (Energía), que hoy por hoy son referentes a nivel internacional en sus sectores correspondientes.

Junto a estos grandes *players*, algunas empresas de otros sectores específicos como las energías renovables, especialidades farmacéuticas, bienes de equipo o tratamiento de aguas se encuentran, en sus ámbitos, entre las compañías más importantes a nivel internacional en su sector.

⁹ España, una economía competitiva y con unas bases sólidas. Marca España.

¹⁰ En el mes de Octubre de 2014, España recibió 5,9 millones de turistas, un 7,8% más que el año anterior. Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

¹¹ Algunas infraestructuras cuya construcción lideran empresas españolas:

- La construcción del canal de Panamá
- El Ave Medina La Meca
- El metro de Riad
- El Metro de Lima
- Túnel bajo el Bósforo- Ave Estambul Ankara

Sector turismo

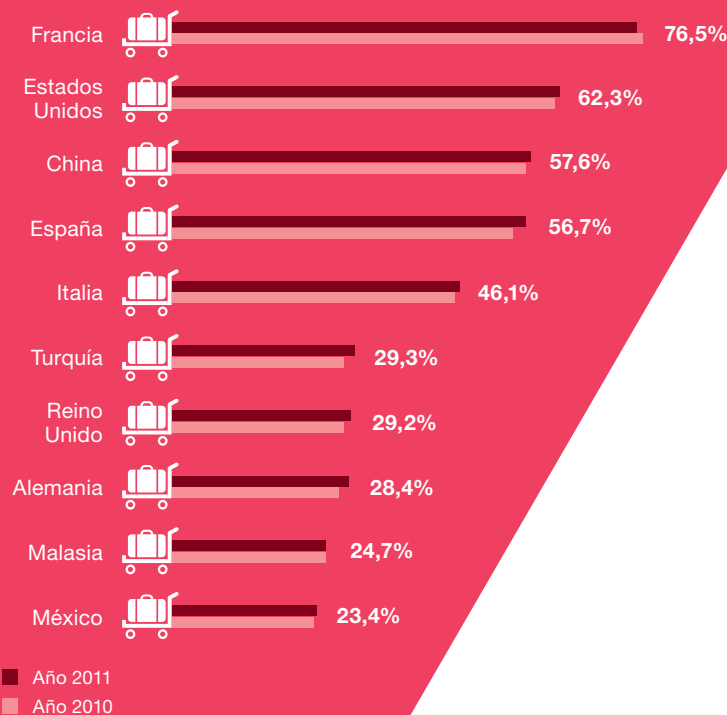
En 2012 visitaron España 57,7 millones de Turistas internacionales, es decir, un 2,7% más que en 2011, lo que supone la tercera mejor cifra histórica en número de turistas internacionales de nuestro país, por detrás de los ejercicios 2007 y 2006 con 58,7 y 58 millones de llegadas, respectivamente. En el periodo enero-noviembre de 2012 los turistas internacionales gastaron cerca de 53 mil millones de euros, lo que supone un crecimiento del 6% respecto al mismo periodo de 2011.

Con estas cifras, España es actualmente el cuarto destino del mundo en llegadas de turistas internacionales por debajo de Francia, Estados Unidos y China y el segundo en ingresos por turismo internacional después de Estados Unidos, (OMT, Barómetro del Turismo Mundial). Según las estimaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo mundial crecerá un 3,3% de media anual hasta 2030, con incrementos de entre 40 y 42 millones de viajeros al año hasta dicha fecha. Europa es el continente más visitado; recibe 500 millones de visitantes internacionales cada año. La industria turística española es la responsable de cerca del 11 % del PIB español, siendo uno de los motores de la recuperación económica.

Esta importancia, los años de trabajo, los visitantes que repiten y otros factores han hecho que las respuestas a las necesidades de los turistas hayan sido un elemento capital que han tenido en cuenta

tanto los empresarios españoles como las propias Administraciones Públicas, situándonos como el cuarto país del mundo en destino preferido por los turistas.

Ranking mundial de destinos por llegada de turistas extranjeros (millones de llegadas)



Fuente: OMT, edición 2012



Sectores, industrias y grandes compañías

Todo lo anterior demuestra que España tiene su propio tejido empresarial, con empresas y sectores en los que destaca, tanto como mercado interior, como potencia mundial.

Es cierto que en otros países, el sector de las tecnologías supone el mercado fundamental donde crecen y se expanden las empresas de alto potencial, en un

modelo muy parecido al considerado normalmente como *start-ups* tecnológicas (Silicon Valley, Israel).

El planteamiento que hemos de hacernos desde España es, sin renunciar al desarrollo de compañías y ecosistemas en este tipo de sectores, identificar también cuáles son las industrias y compañías líderes en España, que nos puedan ayudar a identificar aquellos sectores en los que también hemos de apostar para desarrollar el ecosistema de empresas de alto potencial.

Ya que hoy por hoy, no existen sectores novedosos ni sectores punteros. Todos

están en un mismo proceso de transformación, y la innovación ha de impactar en todos ellos, siendo por tanto clave apostar por desarrollar aquellos sectores que no son tan fuertes en nuestro país, pero junto con el fortalecimiento y la consolidación del liderazgo en aquellos otros en los que España sí es un referente, siendo éstos sectores caldos de cultivo que han de ser aprovechados para el desarrollo y la potenciación de empresas de alto potencial propias de estos sectores e industrias más maduros en nuestro país.

Calidad de vida



El entorno del lugar de trabajo, clave para la atracción de talento

La calidad de vida, es decir, la percepción de un equilibrio entre las oportunidades profesionales y el ámbito personal, es en muchas ocasiones un factor decisivo a la hora de elegir el lugar dónde trabajar.

Ejemplos como el de Silicon Valley demuestran que el talento viaja a lugares dónde, además de sectores profesionales atractivos, el entorno permita disfrutar de otros elementos como el clima, el ocio o la diversidad.

En este sentido, España es un país que se caracteriza por tener unos altos niveles de bienestar. La encuesta europea sobre calidad de vida (2011-2012) que realiza de manera cuatrianual el Eurofound daba como media de todos los países europeos un 7,1 (sobre 10) teniendo nuestro país una puntuación de 7,5, superando a países como Alemania, Reino Unido, Francia o Italia.

Esta percepción de calidad de vida y bienestar se debe a múltiples factores, como pueden ser el clima, la gastronomía, las costumbres, la diversidad geográfica y cultural o el coste de la vida.

Sorprende particularmente que los datos antes indicados, se hayan obtenido en

los años donde la crisis económica era más profunda en España.

Existen otras regiones de España que han sido destacadas en *rankings* internacionales, como por ejemplo:

- El diario británico The Telegraph ha publicado que es Andalucía el mejor lugar para vivir del mundo, en un *ranking* de 20 lugares destacando aspectos como la historia, la cultura, y la gastronomía.
- Palma de Mallorca es el segundo mejor lugar para vivir del mundo, según un informe sobre estilo de vida de la consultora internacional Knight Frank.

En todos los *rankings* mundiales, la salud es un aspecto muy importante de valoración, en particular el *Índice para una vida mejor* de la OCDE establece que tres de cada cuatro españoles consideran que están bien de salud. El dato coloca a España en el puesto octavo del *ranking* de 36 países, que en este apartado está liderado por Nueva Zelanda, donde el 89% de la población considera que tiene buena salud.

Además en el referido índice para una vida mejor de la OCDE existe una buena conciliación familiar. Con una nota de 9, el balance entre vida y trabajo es lo que más destaca positivamente en España, el quinto país en la lista en este apartado, sólo superado por los territorios del centro y Norte de Europa.



España, un país para trabajar

Si nos centramos en el aspecto puramente profesional, es interesante destacar una encuesta realizada entre 200.000 trabajadores de 189 países de todo el mundo en el que se concluye lo siguiente:

- España es el octavo país preferido por los encuestados para trabajar.

- En lo que a ciudades se refiere, Madrid se sitúa en la quinta posición, por delante de ciudades como Berlín, Roma, Tokio o Los Ángeles. Barcelona ocupa el séptimo lugar, siendo España el único país que posiciona a dos ciudades en el *ranking* de las diez primeras.

Estos datos, demuestran dos conclusiones bien claras: i) la calidad de nuestro entorno y clima para vivir en distintas zonas de España; ii) la percepción de España como un buen lugar para trabajar.



Iberoamérica y Europa



España e Iberoamérica, camino de ida y vuelta

La comunidad iberoamericana siempre ha representado una prioridad para España, derivada de los fuertes lazos históricos, culturales, de lengua común y comerciales.

Las relaciones comerciales y económicas deben ayudar a aumentar la vertebración de nuestras relaciones, fomentando esos lazos que permitan tener –a ambos lados del Atlántico– unas perspectivas de crecimiento económico y competitividad más fuertes y eficientes.

Uno de los principales activos que tenemos en común es el idioma español que compartimos cerca de 500 millones de personas en el mundo, siendo la segunda lengua materna o nativa más hablada, sólo por detrás del chino mandarín y por delante del inglés, el hindi y el árabe. Además es el segundo idioma de comunicación internacional, tras el inglés.

España, es el segundo mayor inversor en Iberoamérica sólo por detrás de EEUU. Y según el Banco de España¹²:

“A pesar del descenso de los flujos que experimentó la Inversión Extranjera Directa española hacia América Latina

en los últimos años, España se ha mantenido como el segundo inversor en la región. Según los datos publicados por la Comisión Económica de América Latina (CEPAL), entre el 2007 y 2012 el 9 % de los flujos recibidos por América Latina procedía de España, solo por detrás de Estados Unidos que representaba un 22 % sobre el total.”

Estos datos confirman que Iberoamérica continúa siendo una prioridad para España. En este sentido, el informe *España en el mundo 2033* de PwC afirma que: “Su doble vertiente europea e iberoamericana reforzará su rol de puente o mediador entre bloques regionales”.



Emprendimiento en América Latina: semejanzas y diferencias

El informe del Banco Mundial: *Emprendimiento en América Latina*. Muchas empresas y poca innovación detecta una serie de retos a los que se enfrentan las empresas iberoamericanas, tales como:

- “Latinoamérica es una región de emprendedores, según pone de manifiesto el elevado número de empresarios per capita en comparación con el de otros países.”

“Con los países iberoamericanos nos unen la historia y lazos muy intensos de afecto y hermandad. En las últimas décadas, también nos unen intereses económicos crecientes y visiones cada vez más cercanas sobre lo global. Pero, sobre todo, nos une nuestra lengua y nuestra cultura compartidas. Un activo de inmenso valor que debemos potenciar con determinación y generosidad”.

S.M. Felipe VI
Discurso de Proclamación
19 de junio de 2014

¹² Boletín Económico del Banco de España Junio de 2013.

- “El informe identifica una debilidad flagrante en el panorama emprendedor de LAC: la escasez de innovación”
- “La reducción de las barreras de entrada, por sí sola y sin el acompañamiento de una masa crítica de reformas complementarias, no es suficiente para estimular la entrada”
- “Los responsables de las políticas de LAC han solido abordar la escasez de crecimiento empresarial centrándose en las empresas pequeñas.”
- “La evidencia presentada en este informe pone en duda este exceso de énfasis en el tamaño pequeño de las empresas y apunta a la necesidad de trasladar la atención hacia las empresas jóvenes (en lugar de pequeñas). La mayoría de las empresas jóvenes son pequeñas, pero hay un porcentaje relativamente grande de las empresas pequeñas que no son jóvenes – una distinción a la que este informe atribuye una gran importancia potencial para el diseño y la efectividad de los programas de apoyo a las PYME–.

Esta situación, en muchos de los casos parecida a la situación española, puede ser una oportunidad para llevar a cabo políticas conjuntas, que permitan trabajar en proyectos en colaboración, de forma que afrontemos modelos de emprendimiento comunes que potencien la existencia y evolución de empresas de alto potencial a ambos lados del Atlántico.

La coordinación de esfuerzos de los distintos países en iberoamérica para apoyar a sus empresas, contando con la

ventaja de entrada en el mercado europeo que supone un país como España, es un elemento a tener muy en cuenta en las políticas transnacionales en las que todos nuestros países deben estar implicados.

Para ello es necesario conocer las necesidades de estas empresas, fomentar la movilidad y la internacionalización ayudándoles a conseguir su entrada en nuevos mercados, fomentar que la financiación sea más flexible y rápida y que los instrumentos de apoyo públicos (normativas, planes y programas) sean más adecuados a las denominadas por el Banco Mundial “empresas jóvenes”, algunas de las cuales pueden ser empresas de alto potencial en fases iniciales.



Las “multilatinas”, una oportunidad a ambos lados del atlántico

Se consideran multilatinas aquellas empresas que facturan anualmente más de 250 millones de dólares y están presentes con operaciones en más de un país dentro de América Latina.

Estas empresas, que en su mayoría provienen de Brasil, México y Chile tienen una gran pujanza en la economía mundial liderando sus regiones y estando incursas en sólidos planes de internacionalización de sus negocios existiendo una gran tracción dentro de la propia región, en términos de

exportación tal y como se muestra en el gráfico de la página siguiente.

En las primeras etapas de internacionalización, muchas de ellas optan por establecerse en Estados Unidos, opción natural por ser un mercado interesante, por su relativa cercanía geográfica y su relativa facilidad de implantación¹³, el dato preocupante llega cuando observamos que la opción para implantar sus sedes europeas no es España, ocupando el primer lugar la ciudad de Londres.

España tiene que identificar como prioridad dar respuesta a las necesidades que demandan estas empresas para que su establecimiento natural sea España, no sólo por los lazos culturales, idiomáticos o históricos (que en las decisiones empresariales no son determinantes) sino en factores económicos y de mercados.

España ha de ser para estas empresas la puerta natural de entrada y salida con la Unión Europea. Y no siempre está siendo así.

La existencia de mercados más grandes y maduros –especialmente en materia de inversión–, políticas de mayor atracción por parte de otros países –por ejemplo, mediante la fiscalidad– y en algunos casos la captación de talento internacional en otros países europeos están haciendo que empresas de alto potencial del otro lado del atlántico estén recabando en plazas como Londres o Berlín.

Por tanto, creemos que es preciso fortalecer esta situación, especialmente en este momento de desarrollo de las empresas de alto potencial, dado que de

no ser así, ventajas que anteriormente eran estratégicas –idioma, cultura– sólo servirán para tener a España como un mercado más atractivo, pero no necesariamente para ser la puerta de entrada de estas empresas en Europa.

¹³ Recordemos que Estados Unidos se sitúa en el puesto número 7 de los países donde existe mayor facilidad para abrir una empresa frente a España que ocupa el número 33 (*Doing Business 2015*). A pesar de ello, España es el país avanzado donde más se ha reducido el tiempo para la creación de empresas, de los 23 a los 13 días, según el Banco Mundial.

Posición geográfica del destino de las exportaciones no petroleras de empresas multilatinas

Lugar	1993	2000	2005	2010
1	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos
2	Canadá	Canadá	Canadá	Canadá
3	Alemania	Alemania	Alemania	Brasil
4	Francia	Reino Unido	Colombia	Colombia
5	Argentina	Japón	Japón	Alemania
6	Japón	Venezuela	Venezuela	China
7	Colombia	Brasil	China	Japón
8	Bélgica	Colombia	Reino Unido	Chile
10	Venezuela	Holanda	Brasil	Argentina
11	Brasil	Chile	Holanda	Holanda
12	Chile	Francia	Argentina	Reino Unido
13	Reino Unido	España	Chile	Venezuela
14	España	Argentina	Bélgica	Perú
15	Singapur	Bélgica	España	Corea del Sur
16	Indonesia	Perú	Francia	Bélgica

Fuente: INEGI, BIE, 2011.

3.

Cinco propuestas de PwC para la reflexión sobre las empresas de alto potencial

Innovar y emprender: actitudes relacionadas pero distintas

En materia del desarrollo del tejido empresarial es fundamental apoyar la “innovación” en todas sus vertientes y acepciones. Pero si lo que se pretende es impulsar el ecosistema de las empresas de alto potencial, debe existir un apoyo claro y decidido al emprendimiento entendido éste como la generación de ideas novedosas, pero sobre todo, como la capacidad para pasar a la acción, gestionar con eficiencia y conseguir los objetivos propuestos.

Por tanto, es necesario aclarar que innovar no es lo mismo que emprender si las ideas se quedan en formulaciones teóricas y no pasan del laboratorio o no se materializan en negocios sostenibles.

Igualmente, es preciso recordar que el emprendedor pocas veces responde al arquetipo tantas veces reflejado en los medios de comunicación, según el cual se trata de un joven excéntrico y aislado que alumbró una idea o un artefacto rompedor en medio de un garaje desordenado. En realidad, el emprendimiento transformador suele





anidar en empresas estructuradas que saben canalizar su potencial innovador y que son capaces de gestionar recursos de manera eficiente.

En todo caso, tanto en el emprendimiento a pequeña escala (emprendedor que parte de cero y desarrolla su idea) como en el que se desarrolla en el seno de las empresas u organizaciones estructuradas, es necesario destacar que una cosa es “generar” una idea y otra muy distinta “desarrollarla” para convertirla en negocio.

Las dos acciones pueden ser llevadas a cabo por un mismo protagonista con conocimientos y habilidades en ambos campos, pero lo normal es que un gran número de emprendedores sean capaces de anticiparse, sean capaces de arriesgar e incluso sean capaces de buscar aliados para financiar y lanzar su iniciativa; pero no siempre están preparados para la gestión empresarial.

En un contexto en el que proliferan las ayudas al emprendimiento en diferentes ámbitos como la financiación, el asesoramiento y el apoyo legal, conviene enfatizar que abundan las ideas, pero

faltan gestores capaces de impulsar el negocio una vez creado. Porque es preciso entender que innovar y emprender son conceptos relacionados, pero cada uno tiene sus propias características y sólo pueden desarrollarse cada una de ellas si se da respuesta a su propia idiosincrasia. Si importante es arropar al emprendedor cuando pone en marcha su proyecto, se podría afirmar que igualmente relevante es apoyarle cuando ya tiene una estructura creada, una demanda consolidada o una hoja de ruta definida.

Por extraño que parezca, es en este punto en donde muchas iniciativas fracasan a pesar de una supuesta solidez debido a una mala planificación, a un dimensionamiento inadecuado o al mantenimiento al frente del proyecto de un líder capaz de tener ideas innovadoras pero sin experiencia en el mundo de los negocios.

Como ejemplo ilustrativo, cabe recordar que una cosa es investigar una molécula en un laboratorio y otra muy distinta es fabricar un medicamento y comercializarlo. En un contexto empresarial cada día más complejo en el que las barreras de entrada son cada vez

menores en la mayoría de los sectores, no basta con ser “original”; se necesitan otros recursos, como ser diferencial o ser capaz de implementar el plan de negocio adecuado y hacerlo sostenible.

Si España quiere desarrollar y ser líder en empresas de alto potencial, el emprendimiento y la promoción de las herramientas que lo posibilitan, debe ser un objetivo propio, en contacto pero distinto de la innovación. La innovación debe ser la materia prima para las empresas de alto potencial, pero no necesariamente ha de estar generada por el empresario o incluso puede ser importada de otros entornos más innovadores ya que emprender es convertir esa innovación en un proyecto empresarial.



Valores y herramientas

Emprender no consiste en tener una idea brillante. Emprender es una actitud y por tanto se trata de algo más complejo, pero también de algo que se puede desarrollar, trabajar y potenciar.

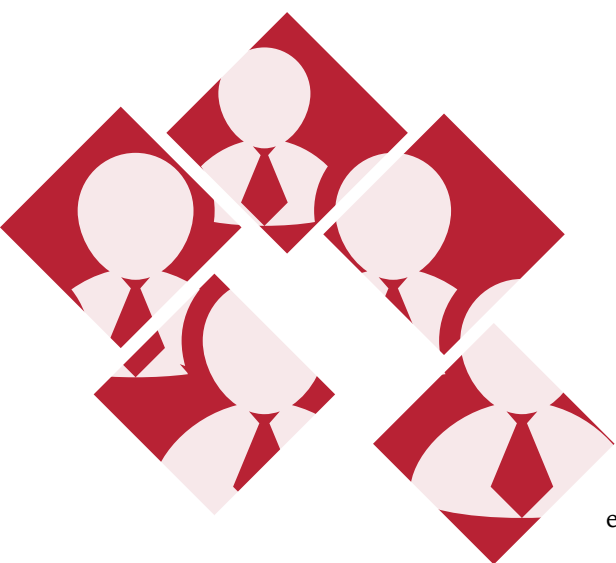
Una característica frecuente en empresas de alto potencial es precisamente la actitud emprendedora de sus creadores y gestores. De hecho, se trata de una de las variables que a menudo diferencia a este tipo de compañías del resto. El hecho de contar con un equipo con capacidad de innovar, pero también de gestionar, las convierte en organizaciones dinámicas que pueden crecer de manera sostenida y sostenible.

En un contexto en donde es tan importante la configuración de equipos “duales”, es decir, creativos pero también gestores, cobra especial importancia el impulso de ecosistemas de emprendimiento mediante el fomento de valores asociados al emprendimiento. Al mismo tiempo, es clave la formación en materia de herramientas, entendidas éstas como aquellos conocimientos y habilidades que se necesitan para generar y desarrollar con éxito nuevas iniciativas de negocio y empresas de alto potencial.

Emprender, ya sea desde cero o en el seno de una empresa en marcha, exige desarrollar determinados valores: creatividad, empatía, capacidad para asumir riesgos, valentía, constancia, sacrificio, tenacidad y tolerancia al fracaso. Se trata de valores que pivotan sobre el esfuerzo y la responsabilidad personal, la ilusión y el placer de superarse; valores que no son muy distintos, por ejemplo a los que se fomentan en las escuelas o en otras actividades como el deporte.

Por lo tanto, la escuela puede ser el lugar desde el que se potencie estos valores, que generan un auténtico espíritu emprendedor.

Sobre la base de una formación en valores, es preciso en cursos posteriores, aportar las herramientas necesarias para saber generar, desarrollar y gestionar proyectos empresariales novedosos. Si se quiere avanzar en materia de emprendimiento como país, es fundamental que los profesionales españoles cuenten con una base de conocimientos y habilidades suficientes para despertar lo que llamamos “actitud emprendedora”. Todo ello debería estar inoculado antes de llegar a la universidad, puesto que, aunque se trata de algo que se puede “aprender”,



emprendimiento cunda entre los escolares.

conviene tener en cuenta que es necesario sentar las bases y desarrollar los hábitos emprendedores cuanto antes.

Creemos que es preciso reflexionar sobre si esta formación debe tener un carácter transversal en secundaria y/o bachillerato y formar parte del diseño curricular, algo necesario para aquellos que quieran poner en marcha un negocio a partir de una idea novedosa, pero también para el resto de los agentes que participan o están relacionados con los procesos de emprendimiento, tales como financiadores, *partners*, proveedores, clientes, gestores públicos u otros profesionales que por su trabajo deberían conocer el funcionamiento y las dinámicas de las empresas de alto potencial.

Ya existen asignaturas o materias específicas en secundaria que forman en la creación de nuevas empresas y enseñan a poner en marcha proyectos. En paralelo, han surgido varios programas, centros e instituciones que apuestan por el fomento de la cultura emprendedora desde la educación primaria. Se trata de iniciativas que buscan que la cultura del

Junto con los esfuerzos y los avances en este campo, es preciso reflexionar sobre si el fomento del emprendimiento en el sistema educativo en España debe sistematizarse con el fin fomentar los valores y desarrollar las herramientas necesarias para la generación de esa actitud emprendedora.

De nuevo, cabe recordar que en el emprendimiento tiene mucho que ver lo que es y lo que hace el individuo, pero también su entorno y los múltiples agentes que hacen posible que una iniciativa prospere. Por ello, si quieren desarrollar un entorno, en presente y futuro, donde pueda promoverse el emprendimiento, es necesario que los gestores de empresas de alto potencial cuenten con valores y herramientas que impulsen el emprendimiento. Pero no menos importante es que sus interlocutores, financiadores, colaboradores e incluso clientes estén alineados con una manera de concebir el mundo de los negocios que incluya la creatividad, el esfuerzo, la colaboración y la resiliencia.

Solo así generaremos un auténtico entorno propicio para el emprendimiento y el desarrollo de este tejido empresarial.



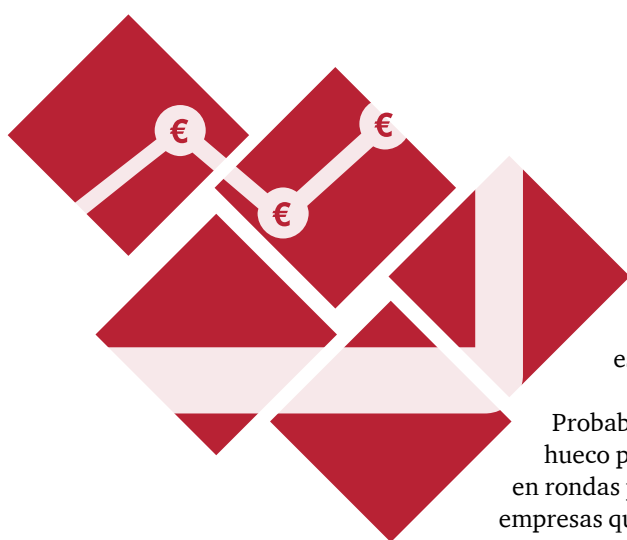
Inversión en compañías en expansión

La innovación y el emprendimiento son conceptos que van ligados a la novedad, la originalidad y también a la “velocidad”. En este campo, los negocios parecen surgir de la nada con rapidez y parece que existe una carrera contrarreloj para idear, desarrollar y, en algunos casos, vender la empresa cuanto antes por el mayor precio posible.

La cuestión es que en algunos negocios, la necesidad de estar en puestos de liderazgo de forma muy rápida, hace que forzar en fases muy iniciales un *break even* pueda ser interesante para determinados inversores pero no necesariamente para la compañía.

Para las nuevas compañías como para las empresas de alto potencial es vital contar con financiación suficiente en las primeras fases, siendo necesario que los proyectos tengan capacidad para remunerar con éxito a inversores que apuestan por proyectos cargados de incertidumbres.

No obstante, sigue siendo una asignatura pendiente el establecimiento de mecanismos que fomenten la “inversión en expectativas” y que permitan la salida natural de inversores



volumen significativo en relación a los beneficios esperados a corto plazo.

Probablemente existe en España un hueco para este tipo de inversores en rondas posteriores, que inviertan en empresas que aún estando lejos del *break-even*, han demostrado liderazgo y capacidad de ser un *front player* en el futuro.

de las primeras etapas, pero que incluso en segundas rondas, los inversores puedan fomentar crecimientos que busquen una posición de liderazgo, siempre que sean capaces de encontrar inversores en fases posteriores que les permitan su salida aún si está la empresa en *break-even*, pero también la entrada de nuevos apoyos para fases intermedias.

Es cierto que en otros países los tamaños de inversión en cada ronda y el volumen del sector de las empresas de alto potencial hacen más fácil que este tipo de compañías puedan alcanzar todo su recorrido. Pero quizá sea preciso analizar en España si este hueco existe, y las posibilidades para su cobertura.

Que un inversor busque maximizar su beneficio en el menor tiempo posible es normal y forma parte de las reglas del juego, pero dadas las características de algunos negocios, es necesario un periodo de maduración o una inversión intensiva en los primeros momentos que resulta difícil de asumir. De hecho, para determinados proyectos es fundamental posicionarse con rotundidad o ser el líder del mercado en un periodo muy breve, lo que exige contar con un



Referentes

En el imaginario colectivo no faltan historias de emprendedores de éxito; casos de personas que, salvando todo tipo de obstáculos, han sido capaces de convertir su idea en un negocio de éxito. Sin embargo, el conocimiento de estas experiencias no suele ir más allá del surgimiento de la iniciativa o del perfil del individuo que generó el proyecto.

También suele tener eco mediático el momento en el que el emprendedor vende su negocio una vez que éste ya está consolidado, o bien lo saca a bolsa con éxito, lo que suele generar interés sobre la fabulosa rentabilidad obtenida.

Sobre lo que no hay muchos referentes sociales, menciones en los medios de comunicación o incluso casos de estudio en las escuelas de negocios es sobre empresas de alto potencial o intraemprendedores. Se estudia, analiza o se admira al líder que es capaz de generar y materializar una idea, pero no tanto a las organizaciones o colectivos que consiguen esto mismo o que son actores necesarios para que el “individuo emprendedor” logre sus objetivos.



No cabe duda del efecto tractor de los referentes en cualquier aspecto social.

Por ello, es necesario contar con referentes que sirvan como ejemplo a los emprendedores, y a todos aquellos agentes que hacen posible el desarrollo sostenible de sus iniciativas. Se necesitan puntos de referencia en el campo de las empresas de alto potencial, pero también entre los inversores, expertos, instituciones, compañías u organizaciones que trabajan para generar el ecosistema emprendedor. No basta con tener seguidores de “empresarios”; también se necesita contar con “imitadores” de los que ayudan o participan activamente tanto en el nacimiento como a lo largo de las diferentes fases de vida de este tipo de proyectos.

En un contexto como el actual, donde todo lo relacionado con el emprendimiento está tan presente en la agenda empresarial, mediática y política, no debería ser difícil identificar referentes. El reto es dar un paso más e identificar ejemplos a seguir en el campo de las empresas de alto potencial, así como en la de los distintos actores que hacen posible su éxito y su sostenibilidad.

No es fácil generar y dar a conocer este tipo de casos de éxito. Pero aún en un mercado inmaduro, o en el que sólo se presta atención a determinado tipo de empresas de alto potencial, no es imposible. Existen experiencias, empresas y proyectos en este campo que ya son una realidad y que pueden resultar especialmente inspiradoras. También existen ejemplos de corporaciones que trabajan para generar entornos de emprendimiento que han cosechado éxitos que merece la pena destacar¹⁴.

En definitiva, los referentes generan estabilidad y permiten tener referencias con las que contrastar el proyecto propio, para parecerse o no, pero con un marco de comparación que facilite el desarrollo de otros proyectos.

¹⁴ Telefónica con su iniciativa Wayra o Mercadona con su incubadora Lanzadera, entre otros.



El papel de las grandes empresas

En los últimos años, ha sido común encontrar iniciativas de grandes corporaciones en relación con el emprendimiento. Eventos, premios, programas de muy diverso tipo y alcance han venido siendo apoyados por grandes empresas, con el objetivo de mostrar que es preciso fomentar la cultura del emprendimiento en nuestro país.

Por lo tanto, podemos decir que en su gran mayoría, las grandes empresas han identificado desde un punto de vista de promoción del país y de la sociedad en la que se encuentran, que es necesario apoyar este tipo de iniciativas.

Otras, quizá las más avanzadas, han tratado asimismo de poner el foco en las empresas de alto potencial, con la intención de identificar proyectos en fases más maduras, básicamente para invertir o detectar e incorporar innovación habitualmente de producto.

En cualquier caso, el enfoque que generalmente se ha tenido con este tipo de compañías en nuestro país ha sido el preguntarse qué es lo que las grandes corporaciones pueden hacer por este tipo de empresas.



En cambio, en entornos en los que el mercado de empresas de alto potencial es maduro, el acercamiento de las grandes corporaciones ha sido muy distinto. En primer lugar, han identificado que estas compañías tienen capacidades que van mucho más allá de sólo el impacto en la RSC o la innovación de producto.

Elementos como la atracción de talento, la flexibilidad, la identificación de nueva tipología de clientes, la aceleración del “time to market”, la disrupción de modelos de negocio, la adaptación a los clientes, etc... son características propias de estas empresas de alto potencial.

Las grandes corporaciones han observado estas cualidades, algunas de las cuales son ajenas a este tipo de compañías, y se han dado cuenta de que la aproximación correcta a las empresas de alto potencial probablemente es la contraria: no tanto cómo puedo ayudar a estas compañías como gran corporación, sino como estas empresas de alto potencial pueden ayudar a la gran empresa a conseguir sus objetivos de crecimiento y transformación. Así, para llevar a cabo un enfoque que optimice al máximo la relación con estas

empresas de alto potencial, y permita aprovechar al máximo las mismas es preciso, antes de definir el “cómo” se va a hacer –una aceleradora, un fondo corporativo, etc...–, el “en qué” pueden impactar estas compañías, según el tipo de gran corporación (industrial, de servicios, retail) y los objetivos que la misma tenga (crecimiento en clientes, adaptación a nuevos mercados, atracción o retención de talento, etc...).

Hacerlo de otro modo puede suponer no aprovechar al máximo el potencial de estas empresas de alto potencial. Es común ver grandes compañías que han evolucionado su modelo de relación con estas empresas de la reputación al negocio.

Por lo tanto, creemos que las grandes empresas españolas han de hacer aún, en su mayoría, un esfuerzo por conocer las oportunidades tan diversas que estas empresas de alto potencial suponen para ellas, más allá de la RSC o innovación de producto, para poder crear una auténtica estrategia corporativa en relación con las mismas y así poder aprovechar al máximo las oportunidades que este tipo de compañías les brindan.



Contactos

Alberto Tornero

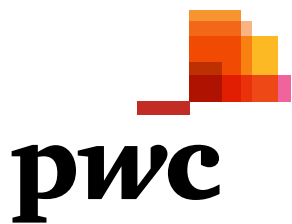
Director del Área de Empresas de Alto Potencial
y emprendimiento de PwC
Tel.: +34 915 684 485
alberto.tornero.suarez@es.pwc.com

Pedro Alberto Gómez

Líder Global de Innovación de PwC
Tel.: +34 915 684 825
pedro.alberto.gomez@es.pwc.com

Jon Toledano

Director de PwC
Tel.: +34 915 684 026
jon.toledano.irigoyen@es.pwc.com



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 195.000 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

© 2014 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.