

Empresas de alto potencial: un paso más en el emprendimiento

*Una propuesta para la
reflexión estratégica sobre
los desafíos de España ante las
empresas de alto potencial*

Mucho se ha hablado en los últimos años de emprendimiento, y creemos que esto es positivo y necesario. Es preciso seguir desarrollando esta actitud, en cualquier ámbito profesional, haciendo que se identifiquen y potencien los valores que supone emprender y que se generalicen y se ponga foco en las herramientas necesarias para que las ideas se conviertan en hechos.

Pero en **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 los principales protagonistas, una vez que se pasa de la idea al acto: **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.

Para esto, creemos que es preciso poner el foco en una tipología propia de empresa: la **empresa de alto potencial**. Así, buscamos generar un entorno de reflexión para poder analizar cuáles son las **fortalezas de nuestro país** para desarrollar un ecosistema que colabore en el crecimiento de estas empresas, así como **algunas propuestas** sobre aspectos que entendemos han de ser desarrollados, para colaborar en fortalecer este ecosistema.

Porque esta es la intención de PwC con este documento: proponer un marco **de reflexión** en torno a este tipo de compañías, y ayudar a fortalecer un entorno que permita que estas empresas transformen, dinamicen y fortalezcan nuestro tejido empresarial.



Empresas de alto potencial

Con independencia de que el término pueda ser entendido de una forma intuitiva, y con la intención de establecer un perímetro conceptual respecto a qué tipo de compañías nos referimos, en PwC entendemos que las empresas de alto potencial son aquellas empresas:

- Fundadas o dirigidas por un **emprendedor o grupo de emprendedores**.
- Con **protagonismo** o participación relevante en el accionariado de la compañía.
- Que tienen y en su caso ya han demostrado ratios y **potencial de crecimiento** en ingresos muy elevados en comparación con la media de su sector o sus competidores.
- Que cuentan con alguna **innovación**, en el ámbito

que sea –producto, servicio, procesos, cliente, etc.–

- Que se encuentran en **cualquiera de sus fases**: fases semilla, crecimiento, expansión o salida de los socios fundadores.
- Con **independencia del sector** o de la **antigüedad** de la compañía.

En definitiva, son compañías, con un fuerte liderazgo de los emprendedores originales, que han demostrado la ambición y el buen hacer de su equipo fundador, con niveles y potencial de crecimiento muy relevantes, atravesando etapas a mayor velocidad de la normal para cualquier compañía.

El objetivo de proponer un concepto concreto es tratar de identificar los rasgos de una

tipología de empresa distinta y en la que la velocidad, la innovación y la vocación de seguir creciendo genera necesidades propias.

Porque en PwC creemos que es preciso poner el foco sobre compañías con características distintas a otro tipo de empresas, pero comunes entre ellas: validación del proyecto inicial, rápida adaptación a próximas etapas, necesidad de financiación en fases puntuales, búsqueda de talento, rápida salida al exterior, necesidad de un asesoramiento adaptado a necesidades complejas pero con tamaños de empresa reducidos, etc.

Sólo atendiendo a estas características diferentes podremos dar respuesta y potenciar una tipología distinta de compañía.



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

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 España, o dicho de otro modo, **identificar puntos fuertes** sobre los que apoyarse para favorecer el desarrollo de las empresas de alto potencial.



España, un país de emprendedores

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

Detrás de cualquiera de estas Pymes, hay hombres y mujeres que frente a un trabajo por cuenta ajena, han decidido generar su propio proyecto empresarial, con mayor o menor tamaño o con mayor o menor ambición, pero su proyecto al fin y al cabo.

Cuestión distinta es si ese emprendimiento ha generado proyectos más grandes y fuertes, o tiene el entorno, las capacidades o la ambición para generar proyectos más grandes. Pero desde luego, los datos muestran que el espíritu emprendedor existe y lo demuestran a diario las pequeñas empresas, asumiendo riesgos y poniendo en marcha proyectos personales.



Directivos y escuelas de negocio

Una vez demostrado que existe vocación emprendedora, el siguiente

punto es si España tiene profesionales capaces de gestionar estos proyectos, cuestión clave para su crecimiento.

En España existen grandes compañías dirigidas fundamentalmente por directivos españoles, es decir, existe la cultura de gestión y dirección empresarial. Además, cada vez es más común encontrar ejemplos de españoles en puestos de alta dirección en compañías de fuera de nuestro país.

Junto a esto, respecto a la capacidad de formar estos directivos o incluso atraer talento de fuera de nuestras fronteras, la existencia de varias escuelas de negocio españolas, líderes a nivel mundial algunas de ellas, muestran que España cuenta con una fuerte cultura de liderazgo empresarial como país.



Sectores consolidados y empresas líderes

España, con una población de 48 millones de habitantes, supone un mercado por sí mismo interesante para cualquier compañía.

Además, son 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... ejemplos de grandes compañías españolas que tienen una implantación multinacional.

Por lo tanto, es preciso atender a estas compañías y sectores, ya que pueden ser motor de nuestra industria propia de empresas de alto potencia en España, sobre sectores ya consolidados, sin desatender el desarrollo de otros nuevos.



España e Iberoamérica, un camino de ida y vuelta

La comunidad iberoamericana siempre ha representado una prioridad para España. Ejemplo de esto es la condición de España como segundo mayor inversor en la región, la presencia de compañías españolas o el continuo intercambio de negocio entre España y el continente americano.

Además, la fortaleza de países y compañías iberoamericanas puede ser una oportunidad para que España sea el lugar donde estas empresas se ubiquen y se posicione en el mercado europeo.

Esta privilegiada posición ha de ser un elemento clave para fortalecer un entorno propio para empresas de alto potencial en ambas direcciones a través del Atlántico.



Calidad de vida

Una de las características propias de España es su calidad de vida. El tiempo, la gastronomía, la cultura, las costumbres, etc. hacen de España un país atractivo donde vivir y trabajar.

Esto lo demuestran no sólo el hecho de que España sea una potencia turística mundial, sino diversas encuestas sobre los países más atractivos para trabajar, en los que España sale repetidamente en los primeros lugares.

Ejemplos como el de Silicon Valley nos demuestran que el talento viaja a lugares donde, además de entornos profesionales atractivos, el contexto permite disfrutar de otros elementos como el clima, el ocio o la cultura. Y en esto España tiene mucho que ofrecer.



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

Innovar y emprender: actitudes relacionadas pero distintas

Es muy común en ocasiones escuchar que los emprendedores son innovadores. Esto es cierto, aunque con un matiz: la innovación no tiene por qué haber sido exclusivamente fruto de su propia creación.

La innovación trata de buscar nuevas soluciones a necesidades existentes o latentes. El emprendimiento busca crear un proyecto empresarial viable para la optimización de estas soluciones.

Por lo tanto, es preciso entender que las dos actitudes están relacionadas, pero cada una de ellas tiene sus

propias características. Sólo pueden desarrollarse entornos de promoción de valores y herramientas relacionadas con el emprendimiento cuando se entiende que éste tiene su propia idiosincrasia a la que dar respuesta.

Si España quiere ser una potencia en el emprendimiento, es preciso reflexionar sobre si esto debe ser por sí un objetivo propio, con independencia de donde provenga la innovación, venga del propio emprendedor o de terceros, sea fruto de la creatividad de nuestro país o de



otros lugares. Esta **innovación ha de ser la materia prima para que los emprendedores** en España puedan generar y desarrollar empresas de alto potencial, **potenciando de forma integrada y específica una cultura del emprendimiento** como desarrollo de proyectos empresariales.

Valores y herramientas

En la generación de empresas de alto potencial, la actitud emprendedora es la base para crear este tipo de empresas. Pero el espíritu emprendedor es algo más; es una forma de afrontar la realidad que aporta al individuo mayor riqueza personal que simplemente la creación de una empresa.

Por lo tanto, creemos que **es preciso distinguir entre generar valores relacionados con el emprendimiento y herramientas para emprender**.

Así, en edades más tempranas, creemos que valores del



emprendimiento como trabajo en equipo, determinación de objetivos, plazos, desarrollo de un proyecto, responsabilidad personal, posibilidad de fracaso, etc., son valores que pueden inculcarse desde ámbitos escolares, porque pueden aportar

mucho a su formación y además comparten características con otras actividades como la educación física o los deportes de equipo.

Posteriormente, en fases más avanzadas, generar entornos que propongan herramientas para emprender –nociónes básicas de plan de negocio, finanzas, estructuras empresariales, marketing, etc...– pueden ser útiles tanto para la generación de nuevas empresas, como para dotar al individuo de herramientas que le serán útiles en cualquier caso, desarrolle o no su propio proyecto empresarial.

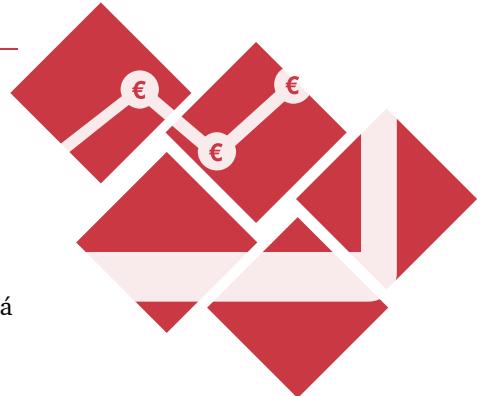
Inversión en compañías en expansión

En determinados sectores –por ejemplo, negocios b2c en internet–, generalmente los mercados son copados por no más de dos o tres jugadores.

Es por esto que en fases de expansión, en las que la compañía aún no es líder pero ha demostrado tracción, es muy común la necesidad de buscar inversores que entiendan este tipo de compañía, buscando la rentabilidad más que por los dividendos por una salida posterior, por otro inversor de mayor tamaño que busque una compañías de este tipo en la siguiente ronda.

En España, existe un hueco en salidas de inversores en compañías que, ya con cierto tamaño, puedan vender sus participaciones con los beneficios esperados, con una empresa que crece pero que aún está lejos del punto de equilibrio o *break-even*.

Creemos que es necesario desarrollar un contexto en el que las compañías llamadas a liderar mercados que necesitan hacer fuertes inversiones, con resultados previstos muy altos pero en fases posteriores, encuentren **esquemas de inversión, salidas rentables y en fases**



posteriores que permitan que los inversores no se vean obligados a presionar a la compañía hacia el *break-even* demasiado pronto, con riesgo de generar un jugador mucho más pequeño del que podría haber sido.

Referentes

En todo sector, industria o aspecto nuevo de la vida, contar con referentes en quién mirarse y con quien contrastar el proyecto aún por hacer de otros es una elemento clave para su desarrollo.

Estos referentes pueden ser modelos a los que parecerse o no parecerse, pero al menos dan elementos de estabilidad, demostrando que alguien ha llegado a un punto, y son grandes tractores del crecimiento de un sector.

Entendemos que es clave generar y apoyar referentes, tratando en la medida de lo posible de potenciar **entornos de transparencia y confianza**, en los que aquellas **empresas de alto potencial, grandes compañías, administraciones públicas y otros agentes**, puedan ver una guía para hacer cosas parecidas o distintas, pero que al menos, puedan servir de referencia para otros.

El papel de las grandes empresas

En los últimos años hemos visto diversas iniciativas de compañías que se han acercado al mundo del emprendimiento y de las empresas de alto potencial, con una vocación de colaboración y ayuda al desarrollo del espíritu emprendedor. En algunos casos, estas compañías también han buscado en estas empresas de alto potencial una fuente de innovación en relación con su negocio.

Desde PwC entendemos que, si bien esto es muy positivo, creemos que las empresas de alto potencial pueden aportar a las grandes corporaciones elementos no ligados exclusivamente a Responsabilidad Social Corporativa a la innovación en producto.

Estas empresas de alto potencial están desarrollando características propias que las hacen adaptarse y tener éxito y un entorno económico muy cambiante.

Así, cuestiones como la gestión del talento, el *time to market*, la flexibilidad con los clientes, modelos de *partnership* con otras empresas, etc... son cualidades que estas empresas están desarrollando con éxito para dar respuestas a nuevos problemas, a los que también se enfrentan las Grandes Corporaciones.



Por lo tanto, desde PwC creemos que es preciso una reflexión profunda entre las grandes empresas para analizar si es necesario cambiar el enfoque, y ver de qué forma las empresas de alto potencial pueden ayudarles a crecer y transformarse como grandes compañías, aprendiendo y tratando de adaptar a sus estructuras estas cualidades que hacen de las empresas de alto potencial compañías de éxito en sus sectores.



- ▶ Consulta los últimos informes de la firma en nuestra app para ipad.



Contactos

Alberto Tornero

Director del Área de Empresas de Alto Potencial
y emprendimiento de PwC

Tel.: +34 915 684 485

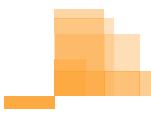
alberto.tornero.suarez@es.pwc.com

Jon Toledano

Director de PwC

Tel.: +34 915 684 026

jon.toledano.irigoyen@es.pwc.com



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 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.