

EMPRENDEDORES TECNOLÓGICOS

GUÍA PARA EMPRENDER EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Educación del Espíritu de Empresa
–guía para el fomento del espíritu empresarial–

  **CEPYME**
Cantabria

 **GOBIERNO
de
CANTABRIA**

Dolores Gorostiaga

Vicepresidenta y consejera de Relaciones Institucionales
y Asuntos Europeos del Gobierno de Cantabria



Este Gobierno se siente comprometido con las ideas y con los hombres y mujeres que creen firmemente en un proyecto y en hacerlo realidad. En Cantabria son necesarias más ideas, más atrevidas y más valientes. Desde el Gobierno las apoyaremos.

Una buena idea ha de tener un sólido apoyo. Sólo así puede convertirse en un gran proyecto.

Conjugando ideas, apoyos y talento, lograremos el desarrollo de esta región, la afianzaremos en el camino de progreso y modernidad que necesita recorrer.

Estimular y fortalecer el desarrollo del perfil del emprendedor y de su idea de negocio; asesorar y apoyar a todas las personas que poseen una idea empresarial y pretenden ponerla en marcha. Conocimientos e información para la mayor rentabilidad y perdurabilidad de su proyecto empresarial, pero, sobre todo, para la realización y satisfacción personal de cada emprendedor o emprendedora.

Fomentar en Cantabria todavía más innovación y más espíritu emprendedor desde un cambio de mentalidad en el ámbito empresarial, que ha de partir de la información y de la formación de los y las jóvenes, y de todos aquellos para quienes emprender y desarrollar una idea merece la pena.

La innovación pasa por la apuesta por las nuevas tecnologías, por la base tecnológica de nuestras empresas, por la investigación, desarrollo e innovación para llegar a consolidar un mercado empresarial basado en las TIC sólido y fuerte.

Es necesario crear las condiciones necesarias para favorecer la utilización y el desarrollo de las nuevas tecnologías en las empresas de la Comunidad Autónoma, promoviendo nuevas redes de trabajo y creación de empleo. Porque la actividad económica asociada a las tecnologías de la información y las comunicaciones se ha convertido en uno de los indicadores del desarrollo de una sociedad.

El éxito y la responsabilidad de una iniciativa empresarial es el éxito y, ha de ser, la responsabilidad de toda la sociedad. Por ello, hemos de crear más oportunidades. Necesitamos más emprendedores y emprendedoras, más ciudadanos y ciudadanas valientes y comprometidas que contribuyan a desarrollar talento e ideas.

Lope Carral Sampedro

Presidente de CEOE-CEPYME Cantabria



Fomentar el espíritu empresarial es, sin duda, una de las funciones esenciales de CEOE-CEPYME Cantabria. En esta ocasión lo ha querido hacer mediante una guía y enfocar su acción directamente al colectivo de emprendedores tecnológicos, que espero que encuentren en las siguientes páginas respuesta a sus preguntas.

Sin embargo, lo primero que tenemos que tener claro es cuáles deben ser nuestras cualidades específicas como empresarios, independiente del sector en el que operemos, ya que aquí se acumulan parte de los tópicos y prejuicios establecidos alrededor de esta función.

A menudo, tiende a crearse una especie de nueva “mística” empresarial, en la que esta figura aparece adornada de cualidades más bien propias de un protagonista de películas de acción.

Así, y sin desdeñar la cualidad de ser capaz de asumir riesgo, las principales cualidades del empresario son otras: Todas las virtudes relacionadas con la tenacidad, ya que un proyecto empresarial debe ser algo a muy largo plazo; las relacionadas con la dimensión colectiva que un proyecto empresarial implica, como la capacidad de coordinar, de trabajar en equipo, de sumar voluntades, etc; y por último, me gustaría destacar la capacidad de iniciativa, la innovación y la creatividad como rasgos distintivos de la actividad empresarial, aunque hay que desmitificar bastante estos conceptos.

En la vida real, la iniciativa, la creatividad y la innovación están ligadas a pequeños cambios, a levísimas mejoras que sin embargo, al ser constantes y tener efectos acumulativos,

producen a la larga eso que se ha dado en llamar la “excelencia empresarial” y, por ende, el éxito.

De esta manera, os ánimo a todos a sacar el máximo partido de vuestras ideas empresariales, y os recuerdo una vez más, que CEOE-CEPYME Cantabria es la casa de todos los empresarios, es decir, vuestra casa.

Índice

1: EL PANORAMA	13
1.1. El perfil de los emprendedores españoles	14
2: EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO	19
2.1. Oportunidades para los emprendedores	24
3: LOS INCONVENIENTES PARA EMPRENDER	27
3.1. El compromiso	27
3.2. La financiación	28
3.3. El Know How del negocio	29
3.4. Temor al fracaso	30
3.5. Algunas causas del fracaso	31
4: LOS MITOS DE EMPRENDER	33
4.1. Los empresarios no analizan sino que se lanzan a emprender	34
4.2. Los empresarios nacen, no se hacen	35
5: EMPRENDER PROYECTOS DE BASE TECNOLÓGICA	41
5.1. La tecnología como criterio de empresa	42
5.2. La innovación tecnológica como aliciente para emprender	43
5.3. El atractivo económico de la tecnología	44
5.4. Crecen en ventas	46
5.5. Ser consciente de los problemas	48
5.6. No creernos nuestros sueños	48
5.7. Etapas del crecimiento	49
5.8. Cuando el tecnólogo se quiere convertir en empresario	50

Índice

5.9. En qué consiste el éxito de una empresa de base tecnológica	51
5.10. Investigación pública frente a la iniciativa privada	53
6: LA IMPORTANCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS PARA LOS EMPRENDEDORES TECNOLÓGICOS	55
6.1. Las incubadoras de proyectos	55
6.1.1. <i>Oportunidades para incubar</i>	56
6.1.2. <i>El aporte de las incubadoras</i>	57
6.1.3. <i>Operación de una incubadora</i>	57
6.1.4. <i>Redes de apoyo a la incubadora</i>	60
6.1.5. <i>Medición del éxito de una incubadora</i>	60
6.1.6. <i>Factores críticos de éxito de una incubadora</i>	62
6.1.7. <i>Buenas Prácticas de Incubación.</i> <i>Consideraciones en la puesta en marcha de una incubadora</i>	63
6.1.8. <i>Consideraciones en la gestión de una incubadora</i>	64
6.1.9. <i>Consideraciones en los servicios de una incubadora</i>	65
6.2. Parques Tecnológicos, Centros e Infraestructuras de apoyo a la Innovación	66
7: LOS PRIMEROS PASOS DEL EMPRENDEDOR	71
7.1. Una idea, por sí sola, no vale NADA	71
7.2. Antes de empezar	73
7.3. La dura realidad	74
7.4. Meditar, planificar	75
7.5. Vivir en la sociedad del conocimiento	75
7.6. Mejoras competitivas	76
7.7. Análisis y concreción	77
7.8. El Equipo y los Socios	77
7.9. El Networking	78
CIERRE	79

I NTRODUCCIÓN

Muchos de los que leéis esto habréis pensado en montar vuestra propia iniciativa empresa de tecnología, pero seguramente muchos habréis pensado, ¿cómo empiezo? ¿Cuál es el primer paso? ¿Qué tengo que hacer? Pues bien, el objetivo de este documento es precisamente orientar al emprendedor tecnológico en una serie de cuestiones que debe de tener en cuenta a fin de que meditando tenga previstos los puntos esenciales para su futura iniciativa.

Cada emprendedor es un mundo y cada iniciativa también, por ello, es necesario dejar claros ciertos aspectos. No existen soluciones estándar; lo que es bueno para unos puede ser nefasto para otros y las estrategias adecuadas en un determinado momento y para una iniciativa concreta, pueden resultar inadecuadas para otros. No hay una fórmula mágica del éxito. Las acciones y elecciones se deben tomar tras un análisis de la situación individual, si no es así, se comienza mal a caminar.

Por otro lado, ser emprendedor es una experiencia muy satisfactoria. Crear y hacer crecer algo propio, con nuestras decisiones y esfuerzo, puede resultar muy enriquecedor y, a medio plazo, rentable, pues lógicamente tenemos que vivir.

Para ello, lo ideal es que el emprendedor tenga un espíritu vocacional y sea eso lo que le guíe a lo largo de su aventura empresarial. Empezar por cuenta propia porque no queda más remedio siempre es peor lugar de salida que emprender porque es lo que uno verdaderamente desea. El emprendedor precisa de un carácter especial donde la ilusión sea el impulso principal de la iniciativa, sin ella, no habrá recompensa, ni personal ni de otro tipo. Si la ilusión es la base, cuando vengan los tiempos duros el edificio aguantará. Hay que considerar esta como la primera lección y probablemente la más importante.

1

Antes de introducirnos y de avanzar en el proceso de creación de una empresa tecnológica, vamos a seguir señalando cuestiones personales del proceso de emprendimiento.

La planificación y el conocimiento son factores de éxito, pero es necesario saber que detrás de cada empresa, al comienzo y en la base de cada iniciativa, hay personas y que es el equilibrio de todos los elementos (características personales, conocimiento, capacidad de acción, planificación, etc.) lo que nos dará la clave para mantener un rumbo firme en la iniciativa.

Esas personas dispuestas a crear una empresa deben ser conscientes de que las siguientes características que se enumeran son las que deben conformar su carácter. Hay que aprovechar las que se poseen y trabajar para desarrollar las que no se posean tanto.

Un buen emprendedor se caracteriza por:

1. **Tener ilusión.** El entusiasmo, la motivación, etc. serán el mejor combustible en los primeros pasos de la nueva iniciativa.
2. **Tener confianza.** Eso implica afrontar con ánimo las épocas menos buenas y tener claro en todo momento que nada se consigue en un día ni dos.
3. **Ser optimista.** Las cosas siempre se pueden ver por un lado mejor lo cual no implica que se caiga en la autoindulgencia.
4. **Tener capacidad de actuar y querer aprender.** Es decir que se debe conocer lo que se hace y esforzarse por aprender lo que no sabemos. El emprendedor por definición es una persona inquieta y debe demostrarlo de la mejor manera, con acción.
5. **Ser paciente.** La paciencia será nuestra mejor aliada, volveremos al tema en los consejos finales de este curso, pero el emprendedor debe saber que crear y hacer crecer algo es un tema de

plazos y que estos suelen ser largos. Las historias de éxito en poco tiempo o sin esfuerzo pueden existir, pero son la excepción a la regla y no el patrón general.

Recuerda, ser así no es garantía de éxito (nada lo es) pero es un elemento clave del mismo. Medita sobre ello y cultiva esas cualidades.

1.1. EL PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES ESPAÑOLES

Si hace unos años la meta de la mayoría de los españoles era ser asalariado, ahora el 57% preferimos ser empresarios a trabajar por cuenta ajena. Un cambio en nuestro espíritu empresarial que nos sitúa al mismo nivel que Estados Unidos (60%) y por encima de la media en la UE (47%).

Este estudio, realizado por la Comisión Europea, pone de manifiesto que la complejidad de los trámites administrativos para crear la empresa y la falta de apoyo financiero al inicio son los principales obstáculos para emprender en todos los países. Mayores diferencias se observan al valorar los riesgos de crear una empresa.

Los principales son el de una posible pérdida de propiedades personales y su quiebra, mientras que en Estados Unidos es la incertidumbre en los ingresos. Aun así, tanto españoles como estadounidenses opinan mayoritariamente que el riesgo de fracasar no nos hace desistir de crear una empresa. Siempre debería haber una segunda oportunidad.

En los últimos años, en la Unión Europea se ha tomado conciencia de que existe en nuestras economías una insuficiencia de espíritu emprendedor, sobre todo si nos comparamos con otros países como USA. Por ello, institucionalmente, la Unión Europea asumió que existía este déficit y a partir del Consejo de Lisboa (junio de 2000) empezó a trabajar para fortalecer el espíritu emprendedor en todos sus aspectos con el objetivo último de que en 2010 la UE fuera el área económica más competitiva del mundo. En febrero de 2001, los ministros de Educación europeos establecieron el programa detallado para el desarrollo de los objetivos de los sistemas de

educación y formación. La acción comunitaria más reciente ha sido la publicación del Libro Verde sobre el espíritu emprendedor donde queda patente la necesidad de educar emprendedores.

En España, prácticamente el 99 por ciento de nuestras empresas son pymes y, entre ellas, la mayoría son unipersonales o microempresas. En términos comparativos con la UE, en 2002 España tenía un 7 por ciento más de pymes, siendo el número medio de trabajadores inferior a la media de la UE, 5 y 6 trabajadores, respectivamente. Por lo que respecta a la actividad, las pymes españolas son en su inmensa mayoría empresas de servicios. Según Eurostat, el número de pymes existentes en España aumentó un 14 por ciento en el período 1995-2000, frente al 7 por ciento de incremento de la Unión Europea en el mismo período.

La globalización, con la mayor competencia y consiguiente presión sobre los costes empresariales, los cambios tecnológicos y las transformaciones de la estructura sectorial de las economías desarrolladas están dando lugar al fuerte crecimiento de un sector servicios altamente especializado. Este nuevo marco permite a empresas de tamaño relativamente reducido nacer, crecer y ser muy competitivas. En este contexto de cambio, es necesario preparar a nuestros jóvenes para una sociedad en la que ellos van a tener que dirigir, más que nunca, su vida social, cultural y profesional. Para ello, el espíritu emprendedor se revela como un elemento esencial.

CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL

¿Y qué es el espíritu emprendedor? Se trata de un concepto multidimensional, que incluye valores personales, tales como la creatividad, la disposición positiva para la innovación y el cambio, la confianza en uno mismo, el liderazgo, la aceptación del fracaso como fuente de experiencia, las actitudes de cooperación y de trabajo en equipo... Según el Informe GEM (*Group Entrepreneurship Monitor*), España ocupa una posición relativamente baja en relación con el espíritu emprendedor, aunque está mejorando en los últimos años, y señala como principales características de la actividad emprendedora en España que:

- El 75 por ciento de todas las empresas nuevas creadas lo son por oportunidad más que por necesidad, perfil que corresponde con los países más desarrollados.
- El perfil del emprendedor en España es una persona de mediana edad, generalmente con educación universitaria y con recursos económicos propios.

- Cuando nos referimos a las mujeres, este perfil se modifica ya que, por lo general, ellas emprenden más por necesidad, lo hacen más jóvenes y con menor formación. En muchos casos provienen de situaciones de desempleo y carecen de recursos propios.

En España, como señala el GEM, el mundo emprendedor se encuentra con obstáculos relevantes como son la falta de apoyo de la sociedad y los insuficientes contactos entre el sistema educativo y los principios del espíritu emprendedor, ya que sólo en la educación universitaria, y más particularmente en los estudios de postgrado, se observa una mayor atención a esta materia.

El clima económico, los valores sociales (muy en particular la adecuada relación entre riesgo y recompensa, y la no estigmatización del fracaso empresarial) y la política económica en general son esenciales para tener una cultura emprendedora vigorosa. Pero, además, los aspectos regulatorios que afectan la actividad empresarial, el acceso de las pymes a la financiación, el marco fiscal y la eliminación de las trabas burocráticas que dificultan la creación de empresas son también importantes. Pues bien, en todos ellos, España ha llevado a cabo una política pionera en la UE.

En el ámbito general, las políticas económicas han perseguido un clima de estabilidad macroeconómica, que generara confianza a las decisiones empresariales. En la esfera privada se ha llevado a cabo una política que ha favorecido el nacimiento y el crecimiento de las pymes, artífices de la mayor parte del empleo creado en España en estos años. La primera medida ha sido sin duda la combinación de tasas de crecimiento económico positivas con la reducción de los tipos reales de interés, lo que ha mejorado la financiación de las pymes.

EDUCACIÓN INTEGRAL

La medida de más calado es la que pretende modificar las mentalidades de nuestros niños y nuestros jóvenes, dándoles a conocer el significado de emprender y haciendo de este concepto algo atractivo. Aunque no se puede enseñar a ser empresario, el desarrollo de una actividad emprendedora se debe fomentar en los jóvenes ya en la escuela.

Desde la óptica de las cualidades personales, el espíritu emprendedor supone desarrollar la iniciativa personal, la confianza en sí mismo, la creatividad, el dinamismo, el sentido crítico y la

asunción de riesgos. Si tenemos en cuenta las características y obstáculos de la actividad emprendedora en España y de las acciones que se promueven desde la UE, parecía adecuado iniciar en nuestro país el camino para incluir el espíritu emprendedor en el sistema educativo.

2

E L ESPÍRITU EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO

Crear es una de las actividades más importantes de la especie humana, y constituye una semejanza extraordinaria entre Dios y los hombres. La mayoría de intelectuales reconocen, en la capacidad de crear del hombre, el aspecto esencial que ha podido mejorar la humanidad, avanzar y desarrollarse, transformando todos los aspectos de la vida aumentando su calidad, desde la vivienda, el transporte, la alimentación, el ocio, las comunicaciones y todas las actividades propias de la vida humana.

En esta transformación, han participado y participan numerosas personas, con habilidades distintas. El emprendedor es aquel que dentro de la cadena de personas que hacen posible avanzar y desarrollarse, es capaz de ver la oportunidad y hacerla realidad. La primera tarea del emprendedor es tener la visión de la oportunidad y su misión es transformar esa oportunidad en realidad.

La figura del emprendedor, dentro de la cadena de transformación de las actividades, es una de las más importantes. Él posee esa capacidad de ver oportunidades que mejoren la calidad de vida y generan valor para el conjunto de la sociedad, es decir, es capaz de transformar las actividades en cuestión, a un coste menor que el valor que generan. El concepto de valor hace referencia a lo que se produce y a que servicios o prestaciones se dan. El concepto de coste, hace referencia a lo que se gasta y a que recursos se consumen en este proceso. Un emprendedor entiende la oportunidad como la capacidad de generar un cambio, cuyo valor es mayor al coste.

Científicos de numerosos países, discuten sobre cuáles son las bases para desarrollar emprendedores. Sobre este punto, aparecen tres líneas principales:

- El emprendedor personal
- El social
- El reticular

La figura del emprendedor personal plantea que esa capacidad está en su misma base, y surge como consecuencia de su desarrollo, aquí se incluyen la familia, la educación y aquellos aspectos que la rodean en su primera etapa, antes del trabajo. Esta hipótesis plantea la importancia de los padres en el desarrollo del espíritu emprendedor de los hijos, así como la importancia de la educación.

Otro punto de vista (basado en la observación de que determinadas comunidades son más emprendedoras que otras), plantea que existe una causa social que explicaría el espíritu emprendedor, es decir: existen grupos donde se ha desarrollado más dicho espíritu. Como ejemplo, naciones como la judía, la libanesa, o comunidades de inmigrantes como la India.

En estos casos, se atribuye dicho espíritu a las características de convivencia social y a las necesidades económicas de dichas comunidades.

Finalmente, la perspectiva reticular plantea que el espíritu emprendedor surge como consecuencia de facilitar a las personas el acceso a la información y reducir los costes de los recursos necesarios para acometer los proyectos. Esta perspectiva tiene su base en la existencia de más emprendedores en aquellas zonas donde los servicios empresariales están más desarrollados, como, por ejemplo, empresas de capital riesgo, centros de información y formación, inversores individuales, cámaras de comercio, etc. Se trata de crear un tejido emprendedor que permita reducir los costes y riesgos de los proyectos.

Estas perspectivas, nos permiten un primer enfoque sobre cómo promover el espíritu emprendedor, desde un punto de vista familiar, cultural y reticular.

Sin embargo, el espíritu emprendedor de una región está formado por personas de distintas generaciones, que han recibido orientaciones distintas sobre el sentido de la creación de empresas. En este punto, resaltamos la importancia del proceso dinámico y estable que debe tener su promoción, se trata de promover dicho espíritu sobre todas las generaciones, más que únicamente para crear empresas en un momento determinado.

Este concepto reafirma la importancia de desarrollar las tres bases de análisis conjuntamente.

Así se incrementará la probabilidad de generar compromiso en las personas para que desarrollen proyectos y empresas de alto crecimiento. Aquí intentaremos incorporar el impacto que otras

personas tienen en el propio espíritu emprendedor de éstas. En la sociedad actual (que se caracteriza por sus múltiples relaciones), existen muchos individuos que influyen en otros, a través de sus decisiones. En este caso, nos referiremos a personas de las entidades de crédito, funcionarios de la administración, políticos, etc.

Todos ellos, conforman el tejido económico básico donde se ha de desarrollar e impulsar y, por ello, sus actuaciones deben estar coordinadas para la promoción del espíritu emprendedor.

En la actualidad, generalmente es aceptado que los jóvenes tienen serios problemas para independizarse de sus padres, poseen unas condiciones de vida buenas en los países occidentales y también, que los niveles de educación y de formación disponible (a un reducido coste) son abundantes. Por último, la cantidad de personas en situación de desempleo, especialmente jóvenes, es elevada.

En España hay necesidad de crear nuevas empresas y existen muchos jóvenes con condiciones suficiente para ello, pero que dejan bien claro que no desean hacerlo. Si analizamos estos datos, nos preguntamos ¿por qué?

Existen diversas razones por las cuales los jóvenes no desean crear empresas, entre ellas están:

- El sistema educativo
- La base de conocimientos que tienen los jóvenes
- La consideración del riesgo por parte de los españoles
- La baja consideración de la figura del empresario
- La cantidad de impuestos
- Sobre todo, por percibir la creación de empresas como algo que está bien pero que nunca es el momento adecuado para hacerlo.

Evidentemente, crear nuevas empresas, es una de las partes de la cadena de actividades necesarias para el desarrollo sostenible, motivo por el cual, es necesario plantearse cómo resolver este problema si deseamos seguir creciendo económicamente.

En el caso de los países desarrollados como España, la existencia de recursos, la facilidad de obtención de la información y las propias infraestructuras de comunicación, hacen propicio el desarrollo de emprendedores, motivo por el cual se debe tratar de una prioridad social para aprovechar las oportunidades que la tecnología y los mercados ofrecen a nuestra economía.

En un mundo global como el actual, las oportunidades se aprovecharán, tarde o temprano, por lo que la velocidad de adaptación e innovación serán fundamentales para el éxito de los proyectos de envergadura.

Con este término «envergadura» queremos indicar que existen proyectos empresariales de alto impacto económico, y que son importantes para el desarrollo sostenible de la sociedad.

Un proyecto de alto impacto puede serlo porque se crean pocas grandes empresas o, porque se crean numerosas pequeñas y medianas empresas. En ambos casos, es necesario desarrollar una base de emprendedores que ayuden al proyecto en sus fases iniciales.

Estos emprendedores, los podemos encontrar en sitios tales como: universidades, institutos tecnológicos, empresas o sociedad en general.

Veamos un ejemplo: La sociedad de la información, incorpora una serie de oportunidades en todos los ámbitos de la vida, empresarial, educativa, sanitaria, etc. Para aprovecharlas, es necesario adaptar contenidos y sacar productos que puedan ser consumidos en un mundo global, para ello hace falta que un número importante de emprendedores trabajen en proyectos inciertos, de los cuales saldrán algunos exitosos que serán comprados por grandes empresas que los promoverán en el mundo.

Este ejemplo, puede extenderse a otros muchos campos, como demostramos en los casos analizados en los sectores de biotecnología, Internet, ocio, bioestética, energía, etc.

Parece comprobarse que las oportunidades tecnológicas deben contar con el apoyo de numerosos emprendedores locales, para generar un clima apropiado que permita desarrollar proyectos de envergadura. Las características de los emprendedores y de sus proyectos parecen centrarse (según se desprende de los casos analizados) en una visión clara de las utilidades que generan sus

proyectos, en un conocimiento de las demandas de los potenciales clientes, así como en una capacidad de comprometerse en un proyecto empresarial con incertidumbre.

El espíritu emprendedor se ha caracterizado por una clara orientación al crecimiento como fin en sí mismo, por considerar la innovación como la mejor manera de alcanzarlo y por ver en la tecnología una de las claves para la innovación.

Hay países, como los EEUU, que han logrado despertar el interés de los jóvenes en la creación de empresas de alto crecimiento. Disponen de infraestructuras, conocimientos, sistemas de apoyo a la innovación, tecnología y un sistema financiero fuerte, que sin duda condicionará el desarrollo futuro de sus economías.

En los primeros análisis realizados por Joseph Schumpeter sobre el capitalismo en su obra *The Instability of Capitalism* y ratificados posteriormente por numerosos autores, podemos apreciar con absoluta claridad la importancia que la figura de los emprendedores tienen para una economía capitalista, cuyos cimientos se basan en el crecimiento y la innovación de las empresas.

Este fenómeno, ha ido evolucionando desde una perspectiva de competencia local hace setenta años, hasta una perspectiva global donde las empresas operan en pocas economías globales muy interrelacionadas.

Este hecho de contar con economías globales interrelacionadas y con empresas muy poderosas, condiciona la figura del emprendedor, cuyo espíritu debería ser global y competitivo para poder desarrollar sus proyectos de innovación con éxito. Los proyectos empresariales más importantes se desarrollan en un ámbito mundial, por lo que las posibilidades de éxito se reducen y el interés de los potenciales emprendedores para competir por esos proyectos, también se reduce.

Evidentemente, el «emprendedor potencial» posee en su espíritu una capacidad para ver si los proyectos generan valor, y también posee esa misma capacidad, para analizar cuál es el coste personal que debe asumir en caso de fracaso, motivo por el cual, numerosas regiones han visto disminuir considerablemente la cantidad de emprendedores de empresas de alto crecimiento, al percibir en dichos proyectos globales, riesgos elevados de pérdidas que no compensan la baja probabilidad de éxito. Entendemos que esta situación es muy delicada y exige un gran desafío a

la hora de potenciar la figura del emprendedor global de base regional, capaz de operar en un mundo globalizado y con proyectos de envergadura, donde la tecnología es, muchas veces, la llave para la innovación y para el crecimiento de las regiones y donde el papel de las instituciones, a la hora de reducir los riesgos y potenciar los beneficios de los emprendedores, será clave para la elección que ellos deben hacer sobre los proyectos de alto crecimiento en sus regiones.

2.1. OPORTUNIDADES PARA LO EMPRENDEDORES

Crear una empresa y hacerla crecer rápido, es una actividad de riesgo, evidentemente. Sin embargo, es una actividad cuyo riesgo se ve compensado enormemente, por los beneficios que el emprendedor recibe del proceso mismo, sobre todo cuando éste es joven, no le asusta asumir riesgos y se ve atraído por la independencia y la realización personal.

En concreto podemos hablar de tres fuentes de beneficios que acompañarán al emprendedor durante toda su vida profesional y personal.

Habilidades de liderazgo: Se desarrollará a través de organizar personas y actividades diversas: Organizar y dirigir el propio proyecto empresarial representa una oportunidad muy valiosa en cualquier actividad humana, al facilitar el desarrollo de habilidades personales de liderazgo que luego podrá aplicar en diversas situaciones. El solo hecho de proponérselo e intentarlo (al margen de que el resultado no sea exitoso), aporta al joven el desarrollo de unas capacidades personales que llevará consigo el resto de su vida.

Visión de negocio: Para generar valor o riqueza, de cualquier tipo, es imprescindible desarrollar una habilidad que consiste en hacer cosas valiosas, es decir que valgan más de lo que cuestan. El desarrollo de esta capacidad de visión, permitirá a los emprendedores saber si el valor que están creando en toda la cadena de actividades de su proyecto empresarial, repercutirá en una empresa de gran envergadura. Esta capacidad de visión del valor, le permitirá a cualquier persona garantizar que sus propias actividades terminarán siendo valiosas, con independencia de si pertenecen, o no, a un proyecto empresarial concreto.

Compromiso personal: Para crear una empresa tecnológica con una alta probabilidad de éxito, es necesario comprometerse en el proyecto empresarial y dedicar los esfuerzos personales a sacar adelante el proyecto. La capacidad de comprometerse en proyectos ambiciosos es una característica personal que incrementa la probabilidad de éxito de los proyectos donde se participa, esto significa que la probabilidad de éxito de los proyectos donde un emprendedor participa es mayor como consecuencia del compromiso con el proyecto, con independencia de que el proyecto sea empresarial, familiar, social, etc.

Es normal pensar que un emprendedor podría fracasar en el intento de crear una empresa, sin embargo, un emprendedor que ha desarrollado las habilidades descritas, tendrá la capacidad de generar nuevos proyectos empresariales y logrará, finalmente, encontrar aquel que tendrá éxito en el mercado.

Actualmente, las alternativas de muchos jóvenes se centran en encontrar un trabajo por cuenta ajena que les permita aprender y desarrollarse profesionalmente. Esta situación, da lugar a tasas de desempleo elevadas entre la juventud, como consecuencia de la oferta de trabajo real, consistente en trabajos rutinarios, inestables y con pocas posibilidades de desarrollo profesional.

Hoy, los emprendedores cuentan con numerosas instituciones que colaboran en el desarrollo de sus proyectos y cada vez más, existe un apoyo real en los aspectos financieros, tanto de infraestructuras como tecnológicos, para ayudar al éxito de los proyectos. Si a esto sumamos, que éste es un trabajo enriquecedor, independiente, con futuro y diferente cada día. Entenderemos que la creación de empresas es, realmente, una gran oportunidad para nuestro desarrollo profesional y personal, que nos hará sentirnos satisfechos de nuestra elección.

Existen muchos ejemplos de empresarios independientes y con capacidad económica. Grandes fortunas de este tiempo, están formadas por personas que comenzaron sus proyectos empresariales muy jóvenes. Son personas como todos. Emprendedores que no esperaron a tener el proyecto empresarial totalmente organizado y financiado, sino que aun siendo muy jóvenes quisieron (con creatividad e innovación), cambiar algunas cosas en las industrias donde querían operar, y crearon empresas que fueron innovando hasta convertirse en corporaciones mundiales relevantes.

Podemos concluir que ser empresario, es una gran oportunidad y que en el caso de España, dadas las alternativas que ofrece el mercado laboral para los jóvenes, se trata de una opción bien situada entre las existentes.

Para ilustrar la falta de dinamismo empresarial en Europa, basta señalar que en Europa todas las empresas que eran grandes en 1998 ya lo eran en 1960. Una empresa tradicional posee ventaja, sin embargo su ventaja se diluye con la aparición de nuevas tecnologías y con el paso del tiempo, dando lugar a la creación de oportunidades para sustituir parte de sus mercados de clientes.

Por lo tanto, ser emprendedor es un buen trabajo y estamos en un momento óptimo para un relevo generacional empresarial.

3

LOS INCONVENIENTES PARA EMPRENDER

Los problemas de emprender están situados en tres puntos principales: el compromiso del emprendedor, el capital necesario para el proyecto y el conocimiento específico sobre el negocio.

3.1. EL COMPROMISO

Éste es uno de los puntos más relevantes a la hora de analizar la creación de empresas en España, y tal vez, el punto que requiere de mayor análisis y apoyo de las instituciones. Los jóvenes españoles, actualmente, no desean crear empresas, así lo certifican numerosos estudios.

Sin embargo, el problema puede ser más profundo, los jóvenes no desean compromisos. En este caso, la dificultad es mayor, porque sin compromiso no hay dedicación permanente y en ese caso, cualquier proyecto podría ser un fracaso.

La situación puede ser más complicada, si lo enfocamos desde la perspectiva de la creación de empresas. Ésta es una de las actividades de la vida que requiere de mayor dedicación y compromiso. Son conocidos los casos de empresarios que han dedicado su vida a sus proyectos.

Si a esto añadimos que los comportamientos culturales son difíciles de cambiar en cualquier sociedad y que la nuestra ha mostrado un cambio claro, desde la creación de empresas hacia la creación de funcionarios durante muchas décadas, podremos apreciar que la dificultad inherente a lograr el compromiso de los jóvenes en proyectos empresariales de envergadura, puede ser el problema más importante.

Este problema tiene solución personal, para ello es necesario dedicar esfuerzo y tiempo para convencer a nuestros jóvenes de que sean sanamente ambiciosos y se entusiasmen de los retos que la creación de empresas les puede ofrecer. Orientar sus estudios en campos que faciliten el desarrollo de proyectos de envergadura mundial, promover proyectos con apoyo social y económico que disminuyan sus riesgos personales y, sobre todo, que obtengan el reconocimiento a su labor, con independencia del éxito final de la misma.

3.2. LA FINANCIACIÓN

Ésta puede llegar de dos fuentes: capital propio (inversores) o capital ajeno (préstamos). Entendemos que la situación patrimonial de los emprendedores es limitada, por lo que (dado el sistema financiero tradicional), otorgar préstamos importantes para las empresas de alto crecimiento es poco interesante para las entidades financieras. Por lo tanto, la única opción es encontrar inversores que estén dispuestos a poner el capital necesario.

Para resolver el problema, se han creado las llamadas empresas de capital riesgo que buscan proyectos muy rentables con un riesgo controlado. Existe otra alternativa denominada «Business Angels». En este caso, se trata de personas que desean participar a título personal en nuevos proyectos y que buscan tanto rentabilidad como comprometerse con el proyecto. Finalmente, hay otra alternativa que es la financiación de la empresa con los propios recursos que vaya generando, sin embargo esto no es válido en las primeras fases de desarrollo.

Sin lugar a dudas, el capital es especialmente importante en empresas de alto crecimiento y se requiere del apoyo institucional para crear las condiciones necesarias y promoverlo. La promoción de las inversiones en áreas específicas, reduciendo los tiempos de respuesta de las empresas de capital riesgo a los proyectos, ayudaría a crear las condiciones para crear empresas de alto crecimiento en esas áreas. Existen otros casos, donde el desarrollo empresarial ha requerido de ayudas importantes en sectores de alta tecnología y de infraestructuras. Sin embargo, hay pocos ejemplos donde las condiciones personales (a las cuales los emprendedores se pueden acoger) estén claramente relacionadas con los programas institucionales para

desarrollar estas empresas y disminuir así, los problemas financieros y de coste de oportunidad de sus proyectos personales.

Es necesario dar señales claras al mercado y a los emprendedores, sobre la accesibilidad real del capital, para que tomen las decisiones correctas. La restricción de capital, en forma de cantidad y el tiempo que tarda en decidirse, son dos problemas en nuestra región. Las condiciones que otras empresas de otras regiones encuentran en el acceso al capital, sobre todo en las primeras fases de desarrollo del proyecto, es superior al nuestro.

3.3. EL KNOW HOW DEL NEGOCIO

Este último elemento de análisis, hace referencia a los conocimientos que el emprendedor tiene sobre el negocio y que le permiten encontrar ideas o proyectos empresariales en las fases iniciales del mismo. Este punto está muy relacionado con la capacidad científica de la región y con el desarrollo de tecnologías que den lugar a nuevos productos y servicios en los mercados de clientes. Además, esta parte del problema está muy relacionada con la calidad del plan de negocio, que resulta esencial para captar capital.

Actualmente, las universidades divulgan conocimientos generales a los estudiantes, los cuales tienen reducidas posibilidades de especializarse en áreas concretas, a no ser que, desarrollen estudios de postgrado. Generalmente, una vez especializados, sus orientaciones van en la línea de obtener un puesto de trabajo, no de ser empresarios.

Existen dos tipos de conocimientos necesarios para crear una empresa: Conocimiento específico que te permite descubrir un producto o servicio nuevo para el mercado y, el segundo, es el conocimiento que te permite desarrollar un proyecto empresarial de alto crecimiento.

Ambos deben complementarse durante todo el desarrollo de la empresa. En las primeras fases el conocimiento específico es crucial, sin embargo en la fase de hipercrecimiento, el conocimiento de gestión es más importante, para finalmente volver al conocimiento específico para lograr la

innovación y, luego, volver a gestionar el crecimiento. Dos conocimientos que es necesario potenciar desde muy jóvenes para alcanzar niveles de creatividad e innovación que permitan descubrir nuevas soluciones cara al mercado.

La formación de estudiantes en áreas concretas relacionadas con las áreas de crecimiento empresarial, facilitaría de una manera sustancial la confianza del emprendedor en el proyecto, incrementando su autoestima y valorando adecuadamente las oportunidades de emprender.

3.4. TEMOR AL FRACASO

Una de las principales preocupaciones de los jóvenes emprendedores es valorar qué ocurrirá si su proyecto fracasa. Esta preocupación, va más allá del orden económico y se traslada al orden personal.

En España, en Europa y en el mundo, la creación de empresas es un proceso de riesgo donde el éxito depende de nuestros esfuerzos, pero no es el único factor, también intervienen las empresas competidoras y las características del sector donde operamos. Garantizar que el proceso será un éxito no es real, la verdad es que se trata de una actividad de riesgo, pero nunca tanto como se viene pensando hasta ahora.

La imagen que se tiene del empresario en Europa está cambiando. Motivado por la intervención de las administraciones, que han percibido la real importancia que tienen las empresas, sobre todo las pymes, a la hora de resolver los problemas de generación de empleo y riqueza. Es reconocido por casi todos, que los empresarios conforman un tejido, sin el cual, la creación y mantenimiento del bienestar serían inviables.

Muchos jóvenes ven con ilusión el ser empresarios, hasta que terminan socializándose y detectando numerosos problemas que otras actividades no ofrecen. Por supuesto, es más cómodo tener un trabajo seguro que ser empresario, en el corto plazo vives mejor, sin problemas. En un entorno así, pocos jóvenes verán la profesión de empresario atractiva.

Todo nos indica que la situación cambiará a mejor. La comisión europea ha planteado a los Estados una serie de cambios para resaltar la figura del empresario y proteger el patrimonio personal de los empresarios éticamente correctos. Se trata de disminuir los costes del fracaso, resaltar su importancia dentro de la sociedad y poner de relieve frente a los demás, que sin empresarios el bienestar logrado se perderá.

Por lo tanto, debemos tener claro que el estigma del fracaso es algo que terminará por desaparecer, puesto que no responde a la verdad.

En los EEUU, hace veinte años, existían problemas similares. Los jóvenes, veían en la creación de empresas un área poco atractiva. A partir de entonces, la situación ha cambiado radicalmente y los jóvenes americanos son claramente emprendedores, así lo demuestra la capacidad de crear empresas de los últimos veinte años.

Evidentemente, la situación en España es muy distinta de la americana hace veinte años. Sin embargo, cabe hacer notar que hace veinte años, los americanos no tenían la competencia que ellos representan en la actualidad. Por lo cual, es necesario plantearse la situación de los emprendedores españoles en un mercado competitivo donde países importantes han desarrollado una red tecnológica y financiera, que constituye competencia directa para nuestros emprendedores.

3.5. ALGUNAS CAUSAS DEL FRACASO

Hay una cosa a tener en cuenta, no hay fórmulas mágicas ni únicas para que la iniciativa tenga éxito.

- **Falta de planificación:** hay que pensar, meditar y planear los puntos importantes y ponerlos por escrito, no vale tenerlos en la cabeza, hay que plasmarlos en un plan que aborde las cuestiones esenciales. En gran parte del curso veremos cómo hacer este plan.
- **Marketing deficiente:** puede ser el mejor en lo que hace pero si nadie lo sabe no se servirá de nada. Es necesario invertir en un marketing eficiente porque si no, no se producirá venta alguna.

- *Desaliento*: los primeros tiempos siempre son muy duros, desalentarse y tirar la toalla antes de hora es un craso error. Recuerde lo que ya se ha dicho sobre los factores personales, son esenciales.
- *Falta de fondos*: las nuevas empresas suelen tener el punto débil en su estructura financiera, por ello, hay que tener un férreo control de los gastos a través de presupuestos y asegurarnos de que los que hagamos van a compensarnos (inversiones rentables).
- *Ignorar al cliente*: el cliente es lo fundamental, si ignoramos quién es y lo que quiere, nunca nos elegirá, un estudio de mercado y un buen enfoque son la vacuna contra este factor de fracaso.
- *Ignorar a la competencia*: esto es como una partida de ajedrez, los demás también juegan y si los obviamos perderemos tarde o temprano el terreno.

Como habrás deducido esos factores de fracaso dicen también cuáles son los factores que pueden ayudar al éxito en tu empresa. Escríbelos y piensa en ellos.

4

L OS MITOS DE EMPRENDER

Hablemos un poco de aquellas percepciones erradas que la gente tiene de la profesión de empresario, porque debes saber que una vez has iniciado tu empresa has iniciado también con una profesión formal, como la medicina o la ingeniería. Como si esto no fuera suficiente, también es obligatorio que evolucione tu mente y tu comportamiento hacia la vida que llevará de aquí en adelante.

Esta profesión a parte de ser muy hermosa, también exige un grado de preparación, que te permita responder adecuadamente a los retos diarios, para tomar decisiones correctas y actuar en consecuencia. Esto es, debes proceder profesionalmente, aunque tu área de especialización no sea exactamente la administrativa o la gerencial.

Al parecer, la confusión surge precisamente en que cualquier persona puede ser empresario, sin importar cual ha sido su área de estudios o inclusive si no los ha tenido. Pero lo que nunca se dice, es que un empresario no es cualquier persona. Esta profesión no es una actividad informal, requiere preparación y capacidad por parte del aspirante a empresario.

Veremos algunos de los más odiosos mitos que la desinformación y la poca cultura empresarial de nuestro medio, ha formulado alrededor de nuestra profesión y digo odiosos, porque para cualquier empresario que los lea, lo menos que puede producir es un rechazo absoluto a sus postulados, que menosprecian y deforman nuestra actividad.

4.1. LOS EMPRESARIOS NO ANALIZAN SINO QUE SE LANZAN A EMPRENDER

Este mito tiene sus orígenes en una práctica bastante común de los empresarios, pero mal observada por los críticos. Lo que sucede con frecuencia es que los mismos empresarios parecen tomar sus decisiones sin ningún tipo de análisis, aceptan o rechazan negocios en un abrir y cerrar de ojos e inclusive se escuchan comentarios como “yo nunca hice un estudio para mis negocios”.

No podemos culpar a los observadores descuidados por asumir esto como una norma de comportamiento ligera y sin sentido, pero si podemos exigir que se detengan a ver mejor los mecanismos de toma de decisiones a los que nos referimos.

En primer lugar es ilógico pensar que un empresario se mete en un negocio sin antes analizar sus posibilidades de éxito, esto sería como lanzarse de un avión sin paracaídas esperando aterrizar en un colchón de aire.

La verdad, es que siempre se analizan los negocios. La velocidad con que se toman las decisiones depende de la experiencia y de la capacidad acelerada de análisis del individuo, también depende del método como analiza los datos.

Muchos empresarios han aprendido a hacer sus cálculos y apreciaciones mentalmente, esto es porque saben que la rapidez es fundamental en el mundo empresarial, pero no se debe confundir con una postura apresurada.

Por otro lado los críticos tienden a formalizar el comportamiento, se guían por estándares teóricos y no aprecian las evoluciones de la práctica. Con esto quiero decir, que no todas las veces es necesario adelantar estudios a profundidad para saber si un negocio vale la pena. En algunos casos si será necesario estudiar a detalle las opciones, pero por lo general estos procedimientos resultan innecesarios en proyectos pequeños.

Una excepción pueden ser los empresarios primíparas, ellos primero deben habituarse al método formal para desarrollar su capacidad de análisis acelerado.

En definitiva, la aparente despreocupación con que los empresarios deciden sus movimientos oculta un refinado y veloz método mental de trabajo. Lo verdaderamente importante es que la decisión sea tomada con conciencia y usando la razón.

4.2. LOS EMPRESARIOS NACEN, NO SE HACEN

Parece ser que esta mala interpretación, es fruto de antiguos paradigmas sobre la capacidad del hombre y su destino. Inclusive desde épocas de la cultura clásica griega, se estableció la discusión de si un esclavo podía superar su condición de nacimiento, no es descabellado pensar que la intervención de los defensores del statu quo pudo también influir para que la gente pensara equivocadamente.

En el caso de los emprendedores, funciona exactamente igual. En el pasado, se creía que los gerentes eran personas que genéticamente mostraban disposición para asumir cargos empresariales.

Es innegable que se necesitan algunas condiciones físicas y mentales básicas, como buena salud, disposición al trabajo e inteligencia. Pero el empresario también debe aprender a serlo, no hay forma que el niño nazca sabiendo todo y es estadísticamente comprobable que tampoco es necesario ser descendiente de empresarios para serlo.

Por otra parte los negocios y la forma de hacerlos han evolucionado. Si bien es cierto que básicamente el interés final no ha cambiado, si lo han hecho las herramientas para conseguir esos fines lucrativos. Es así como la astucia, el olfato y la intuición ya no son cualidades suficientes pero siguen siendo necesarias.

SI NO ES COMO EL IDEAL, NO ES EMPRESARIO

Parece una película de terror sin fin, cada día nos encontramos con personas que creen que el empresario está hecho de lo que lo rodea, me explico, resulta cotidiano escuchar las conversaciones

de los abusados críticos, que comparan las actividades de dos individuos y califican su grado empresarial por el grado de desarrollo tecnológico de la empresa que estos dirigen, es decir, que cuando se trata de una compañía que fabrica equipos computarizados para construcción, entonces si, el que dirige la firma es un empresario, pero aquel individuo que está montando una microempresa de conservas con su familia, ese es un “aventurero”, que poca fe y cuanta ignorancia demuestran los que dicen eso.

Es verdad que muchos empresarios cumplen con todas las características del prototipo, en buena hora por ellos, pero son muchísimos más los que no se ajustan del todo a esos parámetros, la verdad es que el empresario no depende de los prototipos, ni de lo que lo rodea, no depende del capital del que disponga, ni de la tecnología que maneje su empresa.

El verdadero corazón del empresario está en su “perspectiva empresarial”, si el individuo goza de espíritu trabajador, de decisión y acción hacia el mercado, entonces tiene una perspectiva empresarial de la vida, de su vida y del mundo, lo que lo hace diferente, lo hace empresario. La academia, lo que hace, es despertar esos talentos y potenciar la disposición del individuo. En un caso más extremo, la capacitación, debe estar dirigida precisamente a los que no son empresarios, para que se cree en ellos esa perspectiva, o por lo menos sepan que existe.

CON DINERO TE CONVIERTES AUTOMÁTICAMENTE EN EMPRESARIO

En primer lugar no se debe hablar de dinero si no se sabe cuanto se necesita y en que se va a invertir. Los aires de grandeza y los sueños descomunales están a la orden del día. Pero un inversionista estará mas seguro si el proyecto es manejable.

El problema no es el dinero, ni tampoco es verdad que sea la solución, muchas veces grandes capitales son derrochados en ideas empresariales que nacieron muertas, por lo general son adelantadas por personas que no valoran el capital, obviamente hablo de la importancia estratégica de este y su difícil consecución.

Aquí hablamos de un distractor, “el dinero”, y hemos inventado que acceder a él es imposible, pero nunca pensamos que para que alguien nos apoye financieramente, debemos darle una buena opción

de inversión y eso significa mucho trabajo. Hacer un buen plan de negocio, madurar la idea, estudiar detenidamente las opciones de financiamiento interno o la fuente del capital semilla; todo lo anterior es el trabajo del empresario, desde el principio se sabe que él, debe proveer los recursos financieros, es una de sus obligaciones, independientemente de que cuente con recursos propios o no.

LOS EMPRESARIOS ESTÁN FALTOS DE PREPARACIÓN

El origen de este mito es indudablemente poca detallista indagación de los niveles de estudio de los empresarios del pasado.

Que el señor Pedro Pérez nunca fue a la universidad y mire donde llevo, Que la señora Fulana de Tal solo terminó la primaria y ahora es una mujer con mucho dinero gracias a sus negocios y empresas. Ahora bien, veamos en que contexto se desarrollaron estas personas, resulta que el Don Pedrito de 70 años no fue a la universidad, primero porque el acceso en esa época, cuando tenía 18 años, era muy difícil y segundo, la única universidad estaba en la capital y resulta que la señora fulanita de 68 años solo termino la primaria, porque en esa época ese era el nivel aceptado para las mujeres.

Si miras las sociedades de esos años te darás cuenta que la gran mayoría de las personas estaban en la misma situación que las de nuestro ejemplo, el nivel de competencia era diferente, los métodos de producción también eran más rústicos y la preparación exigida no era tan alta como hoy en día, sin embargo quien contaba con mejor formación contaba con más oportunidades, solo con fines pedagógicos imagina la sociedad del medio evo y detalla a los empresarios venecianos, ellos no tuvieron la oportunidad de una educación formal, pero tampoco era necesaria. Ahora imagina todas las posibilidades que existen actualmente, no las de hace 30 o 40 años, y reflexiona sobre si es necesaria una formación académica mas rigurosa.

TODO LO QUE SE NECESITA ES SUERTE

Pero como siempre estos mitos tienen un asidero en la realidad, que ha sido mal interpretada o poco analizada, afortunadamente los empresarios si lo entendemos y por eso somos especiales.

Se trata de la famosa suerte. Resulta que las cosas no se dan porque sí, es necesario estar en el momento justo en el lugar preciso y con la actitud adecuada para *capitalizar las oportunidades*, esa es la suerte del empresario, no es la suerte del que se ganó la lotería, ni de la víctima del atentado, es una suerte trabajada e inteligente.

Claro que para que se den las condiciones completas la fortuna puede ser un factor alternativo, pero en el mundo empresarial se llama *oportunidad*, así que como verán, el resto de la gente habla de otro tipo de suerte, no de la suerte del emprendedor.

Cuando se aclare esto entonces se entenderá que una oportunidad capitalizada no es suerte de lotería.

CON EL PRIMER NEGOCIO ME ENRIQUEZCO

Es una posibilidad, no hay que negarlo, pero el que espera eso no es un empresario, figuraría más como un oportunista o un aventurero y puede que tenga éxito en lo que hace, pero no es a mentalidad del empresario.

Aun cuando los empresarios son positivos no son ilusos, pretender que en la primera oportunidad va a lograr la riqueza es como exigir que todos los deseos se cumplan.

Muchas personas esperan que al primer intento empresarial o al primer negocio encontrar la piedra filosofal o la gallina de los huevos de oro.

Es mucho más probable que la realidad te ponga algunas pruebas antes de lograr una dinámica empresarial y de negocios más ágil y efectiva. Siempre hay un inicio, los empresarios entendemos que el proceso de hacernos es un trabajo de largo plazo, es algo que se alimenta de sí mismo. Se llama experiencia y aprendizaje, de otra manera, como cree que los hombres de negocios siempre tienen otro negocio para después.

Unos negocios traen otros más grandes y mejores, es una realidad de la vida y es bueno que sea así, lo cual no quiere decir que esto tenga relación directa con la edad. Se puede llegar al éxito

siendo muy joven o muy viejo, eso no importa, sino la intensidad con que trabaja y aprende cada día.

En definitiva, el triunfalismo es un arma de doble filo, no te decepciones si algo no te sale bien a la primera, será precisamente porque aun no estás preparado para algo mayor, se consciente que las cosas no son fáciles y estate preparado para el fracaso, pero siempre aprende lo mas que puedas de esa experiencia y ojala en tu próximo emprendimiento te valla mejor y si aun no has iniciado tu aprendizaje y alguien te llega con una propuesta “con esto nos hacemos millonarios”, primero evalúala y si ves que hay oportunidad empréndela, pero ten presente que puede que si, como puede que no.

5

E MPRENDER PROYECTOS DE BASE TECNOLÓGICA

El apoyo a la creación de empresas de base tecnológica, es la línea directora que se está impulsando en las administraciones. En esta ocasión, se trata de impulsar el desarrollo de empresas a partir de nuevos conocimientos específicos que den lugar a la innovación en productos o servicios. La tecnología como núcleo del desarrollo de la innovación, facilita la generación de productos diferenciados y de ventajas competitivas para las empresas que los promuevan.

Pero para todo ello se necesita al emprendedor de base tecnológica. Éstos se encuentran en las universidades, los centros tecnológicos o los centros de desarrollo de I+D de las empresas, y sobre ellos cae la responsabilidad de generar nuevos productos a partir de la tecnología. Éstos se sienten abrumados por una nueva responsabilidad que han de asumir y para la que no se encuentran preparados. Pero el movimiento ya está en marcha. Las administraciones públicas han lanzado programas de motivación y apoyo amparándose en la necesidad de apoyar a la iniciativa emprendedora de calidad, los científicos deben salir de la universidad, la tecnología es el futuro, las empresas han de aumentar sus esfuerzos en I+D y un largo etcétera.

Después de haber vivido vaivenes, la tendencia actual no deja de estar bajo sospecha. Tirando del hilo de los tiempos sin pretender ser exhaustivo hemos sufrido:

- El autoempleo como solución a las tasas de paro que azotaban a nuestro país. Una variante fue su aplicación a colectivos marginales de baja empleabilidad.
- La creación de empresas —en general Pymes— al constatar que nuestro tejido empresarial se sostenía en ellas, como solución al paro que continuaba angustiando a nuestra sociedad. Se suponía que las nuevas empresas que se iban a crear absorberían a los desempleados. Bajo esta política, las subvenciones se otorgaban en función de la capacidad que tenía el proyecto de nueva empresa de generar puestos de trabajo.

- La proliferación de nuevas empresas en el sector servicios, anticipando la casi desaparición de empresas fabriles en el mundo occidental. Una exaltación de este concepto fueron la aparición, más bien la invasión de las empresas de e-business. En esa época era muy difícil encontrar publicaciones o casos de las principales escuelas de negocio que no tuvieran una referencia directa con las .com.

Con la perspectiva que nos da el tiempo transcurrido sabemos que todos estos programas fracasaron en el logro de sus ampulosos objetivos centrales. Sin embargo dejaron frutos parciales que en muchos casos justificaban el esfuerzo realizado y que sirvieron de base para nuevas propuestas.

Actualmente, al preguntarnos si la tecnología es la base para la creación de empresas relevantes y con elevadas probabilidades de éxito, no podemos dejar de considerar las experiencias anteriores. La situación amerita un análisis más detallado.

5.1. LA TECNOLOGÍA COMO CRITERIO DE EMPRESA

Con una estructura económica en los países desarrollados poco competitiva por sus altos costes de mano de obra, éstos se ven abocados a buscar caminos más sofisticados si de- sean mantener su nivel de prosperidad. El sendero natural a seguir pasa por la tecnología y en ella se han centrado las esperanzas para mantener una economía pujante.

Nada más alejado de la realidad, una de las consecuencias de competir en un mercado globalizado ha sido la trivialización de las tecnologías. Por lo tanto mal puede esperarse de una tecnología a la que se puede acceder sin demasiadas dificultades para que nos sirva de base para establecer valores diferenciales que aseguren el mantenimiento de la competitividad.

En décadas anteriores, el gran obstáculo para el crecimiento e incluso la supervivencia de las empresas, estaba en las limitaciones para acceder a las tecnologías que iban irrumpiendo en el mercado. Actualmente las tecnologías básicas son de universal acceso; las empresas se ven forzadas a concurrir a mercados globales, esto les «abre los ojos».

Muchas fuerzas empujan a esa homogenización tecnológica.

La información de la nueva tecnología se conoce rápidamente por todas las empresas y todas desean hacerse con ella, cuanto antes mejor.

Existe una necesidad imperiosa de promocionar la tecnología —por la empresa que la ha desarrollado— entre todos los potenciales interesados. La presión viene por:

- Los desarrollos tecnológicos de trascendencia requieren fuertes inversiones y, por tanto, grandes mercados para recuperarlas.
- La inevitable obsolescencia que se producirá en un corto plazo, de 3 a 7 años habitualmente.
- La presión del cliente, para que incorporemos la tecnología en nuestros suministros, para poder seguir manteniendo su posición o disfrutar de los nuevos desarrollos.
- Por último, cómo no, la competencia que recibe las mismas presiones que describíamos en los puntos anteriores y que busca también la ventaja inicial.

Esto lleva a las empresas tecnológicas a una estrategia de rápida y masiva penetración en los mercados que permita recuperar la inversión con una rentabilidad proporcional al riesgo en que se ha incurrido.

Es evidente, pues, que si queremos partir de una base tecnológica para la creación de empresas de éxito, debemos tener un plus sobre los otros competidores y actualmente el plus más efectivo se llama Innovación Tecnológica.

5.2. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA COMO ALICIENTE PARA EMPRENDER

Si bien, las ventajas iniciales de cualquier negocio se diluyen en el tiempo, se puede aprovechar la dinámica de ir siempre por delante. Ésta se apoya en la capacidad continua de innovación de la empresa. Si nos fijamos en como se pasa de la tecnología básica a una empresa consolidada,

veremos que el proceso es complejo y que el éxito depende de hacer bien todos los pasos y a continuación volver a hacerlos con la siguiente innovación que ya está pidiendo paso.

El objetivo central, es romper la dinámica de desgaste que la ventaja inicial sufre en el tiempo y que proviene de cuatro fuentes:

- La copia que los competidores hacen de nuestra ventaja.
- La sustitución de nuestra ventaja por otra tecnología desarrollada.
- La dejadez que produce el sentirse cómodo con una ventaja frente a los demás.
- Y, finalmente, la transferencia de la ventaja a otras partes de la cadena de participantes de la industria, como proveedores, clientes, distribuidores, etc.

En todos los casos, la ventaja sufre amenazas que debemos gestionar y convertir en desafíos que promuevan un mayor compromiso y esfuerzo, para neutralizarlas.

A partir de este punto, se describirán los factores críticos que aseguran convertir una empresa de base tecnológica en una empresa innovadora.

5.3. EL ATRACTIVO ECONÓMICO DE LA TECNOLOGÍA

Una empresa de alto crecimiento, es aquella que durante varios años consecutivos logra cifras superiores al 20 por 100 de incremento en ventas. Estas empresas, en su fase de creación, logran crecimientos de tres y cuatro dígitos de manera permanente, llegando en pocos años a transformarse en empresas relevantes dentro de sus economías. Por ejemplo, en los Países Bajos, entre 1994 y 1998, el 8 por 100 de las empresas de crecimiento rápido fueron las responsables del 60 por 100 del crecimiento del empleo.

En Estados Unidos, 350.000 empresas de crecimiento rápido crearon dos tercios de los nuevos puestos de trabajo durante el período comprendido entre 1993 y 1996. Ejemplos de estas

empresas, las tenemos en todos los países desarrollados. El caso de Apple Computer en los EEUU, el caso de Inditex en España, el caso de Microsoft, Intel, etc. También, existen numerosos ejemplos de pymes que han logrado hacerse un sitio en el mercado, logrando crecimientos importantes en sus regiones, pero que luego han decidido mantener su carácter regional.

Sabemos que el objetivo prioritario de una empresa en cualquier sector, es conseguir clientes que adquieran nuestros productos. Este objetivo lo podemos dividir en tres:

- Primero, el objetivo de amplitud, que nos indica en qué regiones operaremos.
- Segundo, el objetivo de intensidad, que nos indica el porcentaje de mercado que captaremos con nuestros productos y
- Finalmente, el objetivo de velocidad que nos dice el tiempo que tardaremos en captar esa parte del mercado en cada región elegida.

Como ya hemos indicado, la variable clave es el crecimiento en ventas. Esta variable es el resultado de vender mucho en muchos sitios y en poco tiempo. Se trata de una carrera por llegar con nuestro producto al mayor número de clientes posible, de acuerdo con nuestra capacidad de inversión y de acierto, en cada una de las regiones. En estas empresas, las personas que colaboran suelen ser esenciales, pues deben ejecutar un plan de ventas ambicioso para crecer. Para ello, existen pocas fórmulas mágicas, pero algunas que suelen funcionar bien son las siguientes: tener muchos puntos de venta y vendedores, realizar unas promociones atractivas y contar con una imagen de marca entre los clientes.

Con estos tres elementos, los clientes suelen confiar en nuestras posibilidades de atenderles bien y dejarles contentos. Una vez logrado el objetivo de posicionamiento en el mercado, la variable clave pasa a ser doble, por un lado es necesario seguir vendiendo, pero por otro es necesario fidelizar a los clientes. La fidelización de los clientes es determinante a la hora de crecer, si tenemos demasiadas bajas, nos encontraremos que las nuevas altas de clientes, como consecuencia de las bajas, darán crecimientos pequeños en ventas. A medida que la empresa opera en el mercado y gana en número de clientes, los descontentos suelen crecer y es necesario ocuparse de este tema. Finalmente, en una tercera fase, y para mantener el ritmo de crecimiento, nos debemos ocupar de la capacidad de la empresa para innovar en productos, para esto debemos

gestionar la relación con los clientes para generar conocimientos que nos permitan iniciar un proceso de innovación permanente.

La empresa tecnológica debe centrarse en objetivos globales que la acerquen a los clientes regionales y que generen valor para ella. En esta actividad, tiene que crear una imagen de marca atractiva para su mercado, condicionar las inversiones y las actividades, focalizándose en aquellas que son capaces de generar valor para la empresa.

Desde la perspectiva de la velocidad, una aceptación rápida de nuestro producto, permitirá incrementar las probabilidades de atraer nuevos inversores y, por lo tanto, incrementará las posibilidades de contar con más personas y recursos para desarrollar actividades que generen valor. Para lograr objetivos de velocidad en el crecimiento en ventas, es imprescindible asumir grandes riesgos en las promociones que pueden gestionarse con un carácter local para generalizarlos en caso de éxito.

La creación de empresas es una actividad que debe estar encaminada a generar valor, motivo por el cual, es necesario tener siempre presente que el objetivo principal y estratégico de una empresa (durante un tiempo), puede ser el crecimiento acelerado o hiperacelerado, sin embargo esto debe estar condicionado a crear valor.

5.4. CRECER EN VENTAS

Crear valor no es sinónimo de tener beneficios, pero sí significa que el dinero que estamos invirtiendo tendrá un retorno en el tiempo para nuestra empresa. Se trata de comprender bien, cómo las inversiones que generan pérdidas en las primeras etapas de la empresa, generarán luego, en las siguientes etapas, beneficios que compensen esas pérdidas iniciales.

Las empresas de alto crecimiento suelen surgir como una respuesta de los emprendedores a un problema concreto que se ha ido creando en el mercado. Ellos, lo perciben de una manera especial y analizan, cómo se podrían resolver las necesidades de un grupo importante de clientes.

En esta primera fase, se trata de investigar con una visión de empresa, sobre aquellas soluciones a problemas globales de los clientes, que terminarían transformando las empresas de aquellos sectores involucrados.

Actualmente, existen innumerables problemas globales de la población, que darán lugar a la renovación de las principales empresas del mundo en los próximos años. Entre estos sectores están el de la salud, la energía, las comunicaciones, el ocio, la belleza, el transporte y muchos otros. Si miramos con detalle alguno de estos sectores, nos daremos cuenta de la magnitud de los problemas que los clientes potenciales deben resolver.

Veamos el sector de la salud. Existen muchas enfermedades que padecen los hombres que requieren de nuevos medicamentos, entre ellas, las enfermedades neurodegenerativas que afectan a muchas personas mayores que disponen de recursos para comprar productos y servicios que les ayuden a curarlas o prevenirlas. Este tipo de enfermedades da lugar a investigaciones, patrocinadas por entidades públicas y privadas. De dichas investigaciones surgen medicamentos y tratamientos que deben ser comercializados con rapidez para evitar la copia.

Miremos, otro sector, el del transporte de pasajeros. En estos momentos, las comunicaciones dentro de la Unión Europea están cambiando de manera importante, la aparición del tren de alta velocidad, las líneas aéreas de bajo coste, las nuevas autovías y la ampliación de la Unión, generarán oportunidades importantes, que algunas empresas deberán aprovechar, centrándose, exclusivamente en cuáles son las necesidades de los clientes. Para terminar de ilustrar esta realidad, veamos un sector cuyo auge es extraordinario. Se trata del sector del ocio. Dentro de éste, vemos como las videoconsolas han revolucionado la forma de relacionarnos y la forma de entretenernos. En este sector, una empresa consolidada como Sony, ha creado un concepto de negocio con la playstation que los demás competidores no han podido igualar y cuyas ventas son multimillonarias en todo el mundo.

De todas estas experiencias, podemos deducir que existen oportunidades para empresas nuevas de alto crecimiento en muchos sectores y es deber nuestro responder al desafío, *encontrando las soluciones adecuadas para los clientes.*

5.5. SER CONSCIENTE DE LOS PROBLEMAS

Una vez encontrada una solución al problema planteado, el emprendedor de alto crecimiento debe entrar en la segunda fase del proyecto, que es: *validar la solución, rápidamente*. Para ello, necesita apoyo financiero (normalmente a través de otros inversores). Cuando la segunda fase, se ha desarrollado con éxito (es decir, se constata que la respuesta que la empresa da a los clientes es acertada y resuelve adecuadamente el problema de la demanda), se comienza una carrera por vender el producto en todos los mercados. Aquí, encontraremos nuestra primera gran prueba de fuego: nuestra capacidad de comunicar la idea y convencer a un grupo de personas para que se involucre financieramente en ella, con el objetivo de obtener los recursos financieros para el proyecto de validación. Los recursos financieros necesarios dependerán del proyecto empresarial, sin embargo, es necesario plantearse en esta fase una serie de cosas relevantes, que son:

- Definir el grado de participación de los inversores en la gestión de la empresa y en el capital.
- Definir un proyecto empresarial que pueda ser presentado en unas rondas de negociación con inversores.
- Establecer distintas fases en la captación del capital.

Estos elementos de análisis deben orientarse a satisfacer las necesidades de los accionistas y hacerlas compatibles con los intereses de los fundadores. Para ello, es fundamental tener claro nuestros objetivos y ver el grado de compatibilidad con las expectativas de los nuevos accionistas.

5.6. NO CREERNOS NUESTROS SUEÑOS

La validación tiene por objetivo el ver si es interesante para los accionistas, los clientes, los empleados, los directivos y los competidores. Todos ellos darán la respuesta definitiva a nuestra solución. Hemos incorporado a los competidores porque éstos podrán percibirnos como una amenaza, en cuyo caso debemos fortalecer nuestra estructura financiera para hacerles decidir

que somos una amenaza pero que no es bueno que nos destruyan, o mejor dicho que es caro destruirnos y que es mejor dejarnos un sitio en el mercado.

Validada la solución que la empresa da al problema, entraremos en la fase de crecimiento. En esta tercera fase, el problema principal cambia a la gestión del crecimiento acelerado o hiperacelerado de la empresa. Hemos creado la solución y hemos realizado una primera captación de capital para la empresa, en estos momentos el desafío es doble, debemos captar el capital necesario para la empresa y poner en marcha el proyecto con el objetivo del crecimiento en ventas.

5.7. ETAPAS DEL CRECIMIENTO

En cada fase, podemos distinguir factores clave distintos, por ejemplo.

En la primera fase, con un grupo de emprendedores ambiciosos y con buena formación. Éstos tienen que ver atractivo el comprometerse con el proyecto, dedicando tiempo y esfuerzo (a un proyecto de alto riesgo y de alto impacto económico y social), para cada uno de ellos es clave desarrollar «visión de negocio», centrarse en temas concretos, tanto como desarrollar contactos personales orientados a conseguir financiación y desarrollar su capacidad de desarrollar cosas concretas.

En la segunda fase, se necesita contar con capital que nos permita contar con recursos necesarios para probar la idea en un lugar piloto. Se trata de una fase intermedia donde el proyecto debe pasar el filtro del alto crecimiento. La idea, plasmada en un proyecto concreto, debe recibir la atención de los inversores y de un grupo de clientes que lo prueban. En la tercera fase, la gestión del hipercrecimiento es clave para el éxito de la empresa, en esta fase el tiempo desempeña un rol decisivo, ya que es necesario llevar la idea lo más rápidamente posible a todos los mercados.

Estos pasos, que hemos explicado constituyen la esencia de una empresa de alto crecimiento, y pueden tener, o no, una base tecnológica. Tenemos numerosos ejemplos en el mundo, donde el desarrollo de las empresas de alto crecimiento ha venido acompañado de nuevos conceptos de

negocio que utilizan tecnología existente. También, existen numerosos ejemplos donde la creación de estas empresas ha llegado de tecnologías nuevas. En todo caso, disponer de la tecnología moderna es una necesidad, aun cuando ello no significa que debamos ser los inventores de ella.

Uno de los principales problemas con que nos encontramos en España (en el ámbito de la creación de empresas de alto crecimiento), es que los emprendedores son pocos y el interés de muchos de ellos se centra en resolver problemas limitados y pequeños. Esta realidad, se puede constatar en los estudios sobre creación de empresas, donde se ve que las empresas que crean los emprendedores son pequeñas, de pocos empleados y de carácter local. Resolver las siguientes fases, de capital y gestión, sin una solución adecuada a la primera fase es, sencillamente, ineficiente.

Cualquier empresa tecnológica debe centrar su desarrollo en una carrera donde el «time to market» y el crecimiento son cruciales, se trata de desarrollos competitivos en distintas regiones del mundo y con emprendedores muy distintos, donde los apoyos institucionales incrementan la probabilidad de éxito de los proyectos regionales o nacionales.

5.8. CUANDO EL TECNÓLOGO SE QUIERE CONVERTIR EN EMPRESARIO

Existe un consenso unánime entre las empresas de capital riesgo sobre la importancia que, a la hora de invertir, tienen las capacidades de los emprendedores para sacar adelante el proyecto. Muchas de estas sociedades mencionan este factor como el número 1 a considerar para decidir su participación. Algunas de ellas cuando se refieren a capacidades consideran no sólo las habilidades de gestión, sino sobre todo la involucración y compromiso de los promotores en el proyecto.

A priori no parece que el promotor de la idea, generalmente el investigador, tenga el perfil adecuado para arrancar la nueva empresa. ¿Pueden compensarse esta falta de habilidades específicas con el profundo conocimiento del proyecto y con el entusiasmo que le va a prodigar? Esta pregunta requiere conocer al investigador en concreto y evaluar sus capacidades. Sin embargo, parece claro que muchos investigadores carecen de capacidades directivas y de una orientación a las necesidades de los clientes.

Pensar en formación para solucionar estas carencias es una quimera inalcanzable. La excusa que aducen es su falta de tiempo pero muy probablemente detrás se esconde el no acabar de reconocer su utilidad. Les parece —a los emprendedores— algo deseable pero no compaginable con la puesta en marcha de una empresa. Generalmente lo liquidan con un «Que más quisiera que tener tiempo para formarme» o «Más adelante, cuando todo esté más tranquilo, ya lo haré».

La tarea de la institución, organismo o persona que esté apoyando el proyecto es —sino se quiere comprometer el éxito del mismo— facilitar el acceso de los emprendedores a esta insoslayable formación. La forma más operativa es la de *coaching*, en cuanto se ciñe a sus estrictas necesidades y fomenta el desarrollo de las propias habilidades del emprendedor. De cualquier modo el factor decisivo para apostar por el éxito de un nuevo negocio no es tanto las capacidades innatas en el emprendedor, ni su predisposición a tomar la formación que le ayude a gestionar la empresa. Lo fundamental es su sentido realista sobre lo que sabe hacer y lo que no sabe hacer. Y su complementario, su capacidad para rodearse de un equipo que supla sus carencias.

5.9. EN QUÉ CONSISTE EL ÉXITO DE UNA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

En definitiva, ¿alguien sabe qué es lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer para que la empresa sea un éxito? Sí, sobre lo que hay que hacer bien: los que lo están haciendo y les va bien. Y de nuevo sí, sobre lo que no hay que hacer: hay una comunidad de «expertos» bastante mayor que la anterior que son los que han montado su empresa y les ha ido mal. Desgraciadamente los dos *know-how* son difícilmente aprovechables, al ser terriblemente específicos para: un escenario, una situación y unos protagonistas únicos. A pesar de esta evidencia, uno puede coleccionar una ingente cantidad de material dando pautas rotundas sobre cómo montar una empresa con éxito, para mayor regodeo por personas que nunca lo han hecho. Una variante sobre el tema es la literatura testimonial, en la que los personajes avalados por su éxito predicán cómo el resto de los mortales debe hacerlo. Aquí, se junta a las limitaciones en la transferencia del modelo antes expuesto, la capacidad de mitificación y fabulación tanto del protagonista como de su narrador.

Mirando las cosas de un modo más amable, lo que sí es cierto es que hay muchísima experiencia acumulada y, en una notable proporción, muchos de estos procesos de creación de una empresa de base tecnológica han sido tutorados por alguien que ha recogido la información del proceso seguido. O de otra manera, basándose en la observación sobre el terreno, no es imprudente atreverse a decir cosas que deben hacerse y que no. He aquí una lista que posiblemente recibiría un amplio consenso:

Afirmativamente:

- Compromiso total del equipo en la aventura.
- Asegurar, mediante pruebas lo más reales posibles, que el mercado responderá positivamente a nuestra nueva oferta.
- Tener formalizado un Plan de Negocio.
- Disponer de fuentes de financiación complementarias para cubrir los imprevistos previsibles que surgirán.

Negativamente:

- Dar por supuesto la existencia de un nicho de mercado, que nos está esperando para ser satisfecho.
- Compaginar el arranque del nuevo negocio con nuestro trabajo actual para no correr excesivos riesgos personales.
- Diversificar las actividades para no «tener todos los huevos en la misma cesta».
- Inicialmente ofrecer un precio inferior al de nuestros competidores aunque argumentamos prestaciones muy superiores basadas en nuestra innovación tecnológica, porque «somos nuevos en plaza».

Por respetar estas claves de éxito podemos hacer buena la expresión «La operación ha sido un éxito pero el paciente ha fallecido». En otras palabras podemos haber dejado de hacer algo que para este lanzamiento sí era clave. Y, por descontado, haber hecho algo que en estas circunstancias nunca se debía hacer. Es cierto que el aplicar racionalidad al proceso de lanzamiento de una empresa aumenta

las posibilidades de éxito pero la ley de probabilidades es de poca utilidad cuando se aplica a un caso único.

5.10. INVESTIGACIÓN PÚBLICA FRENTE A LA INICIATIVA PRIVADA

Como comentaba el director de un reconocido centro de investigación de una universidad española «Lo que nos faltaba, después de lo que nos ha costado tener los equipos que tenemos, a la que te despistas se te van a la industria y te dejan clavado; no vamos ahora a animarles a que se vayan y monten su empresa. Y, para colmo, no de uno en uno, sino todo el equipo a la vez».

La reflexión, responde a una realidad en nuestro país y es que la tecnología y la empresa van por caminos no coincidentes. Las recriminaciones surgen desde los dos lados. La universidad hecha en cara a la industria el poco interés por la ciencia o la investigación básica, cuando ésta es la base de cualquier innovación tecnológica. La industria cree que la universidad anda «por los cerros de Úbeda» y que tiene poca aplicabilidad su trabajo.

Si estudiamos que está pasando en la práctica podemos ver que a pesar de los resquemores existe una fluida colaboración entre las dos partes en número de contratos vigentes, en una universidad de prestigio no sólo es importante, sino que representa un aporte sustancioso a su presupuesto de funcionamiento. Del mismo modo, cuando un departamento de I+D de una empresa llega a compenetrarse con un grupo de investigadores, los resultados son brillantes y optimiza la producción del departamento.

Se trata, en definitiva, de acercar estos dos mundos buscando un acuerdo *win to win*. A la universidad le ayuda a enfocar su trabajo de una forma más práctica. A la empresa, le facilita el acceso a unos recursos de un alto nivel técnico y habitualmente de bajo coste.

6

L

A IMPORTANCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS PARA LOS EMPRENDEDORES TECNOLÓGICOS

6.1. LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS

La incubación debe entenderse como una herramienta más dentro del conjunto de políticas e instrumentos de que dispone un país para el desarrollo de su pequeña y mediana empresa.

En varios países del mundo las incubadoras han demostrado ser herramientas eficaces para fortalecer el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Presentan una gran adaptabilidad que permite enfocarlas y sintonizarlas en la obtención de diversos beneficios. Estos incluyen la diversificación industrial, el desarrollo tecnológico y la innovación, el incremento de la productividad y del empleo y el desarrollo económico local, entre otros.

Existe un amplio consenso respecto de los lineamientos generales que se debe observar para mejorar las probabilidades de alcanzar una gestión exitosa en una incubadora, existiendo diversos indicadores sobre su impacto, alcance y efectividad, tanto a nivel conceptual como a nivel cuantitativo. Estos parámetros están disponibles como referencia para varios tipos de incubadora, constituyendo adecuados puntos de comparación o de “benchmarking” de desempeño.

Lo anterior se debe conjugar con un enfoque práctico y flexible que permita a una incubadora formular sus propios planes y estrategias de desarrollo y de mejoramiento, adaptándose a su entorno según su misión específica y permitiéndole integrarse de la manera más productiva a su comunidad.

Es así como la promoción y fomento de un sistema de incubación debe ser coherente con los demás programas de apoyo al empresariado, y que incluyen, entre otros:

- programas de créditos y financiamientos
- políticas e incentivos tributarios
- programas de empleo, capacitación y formación
- instrumentos de fomento al desarrollo tecnológico
- programas de mejoramiento productivo
- instrumentos de fomento a las exportaciones
- programas de apoyo a incubadoras, parques industriales y tecnológicos
- instrumentos de fomento a regiones específicas
- políticas de desregulación de mercados (de capitales, laboral)

6.1.1. OPORTUNIDADES PARA INCUBAR

La incubación debe utilizarse como un instrumento de desarrollo económico cuando el mercado no provee en forma adecuada los servicios empresariales, el financiamiento y/o los espacios físicos necesarios para que los emprendedores pongan en marcha nuevas empresas. Los casos más usuales donde se justifica una inversión pública en programas de incubación corresponden a:

- áreas económicamente deprimidas.
- sectores de la población en desventaja.
- economías locales donde predomina una sola industria y en donde no existe mayor desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- poblaciones con una cultura emprendedora limitada.

En caso de enfocarse en zonas económicamente deprimidas o en regiones donde hay condiciones culturales desfavorables, puede ser necesario mejorar en primer término el clima de emprendimiento para estimular la demanda por los servicios que una incubadora puede ofrecer, en forma previa a su creación.

6.1.2. EL APOORTE DE LAS INCUBADORAS

Las incubadoras tienen como principal objetivo el entregar apoyo a los emprendedores en el proceso de generación, puesta en marcha y operación inicial de sus nuevas empresas. Las incubadoras proveen un lugar de trabajo adecuadamente habilitado en términos muy flexibles en cuanto a sus dimensiones físicas y en cuanto a los contratos de arrendamiento.

En torno a dicho espacio, usualmente se congrega una serie de servicios empresariales y de equipamiento, a los cuales se suman servicios de asistencia y de soporte directo a los incubados, apoyándolos en aspectos claves de sus negocios (planificación estratégica, marketing, financiamiento, asistencia legal, etc.). Esto último es lo que diferencia a la incubación de otras ofertas de arriendo de espacios con servicios de oficina incluidos.

Así, es posible constituir un ambiente protegido para el desarrollo de nuevos emprendimientos, el que produce un aumento sustancial la de la tasa de éxito de los incubados y una mayor velocidad de nacimiento y de creación de nuevas empresas, como lo refleja la experiencia internacional en este tema.

Por otra parte, es conveniente destacar que el mecanismo de incubación se diferencia positivamente de otras herramientas de fomento y de subsidio a las empresas, al ir creando y acumulando valor en el tiempo y producir un retorno creciente de la inversión inicial, en la medida que se va multiplicando el número de empresas creadas, con el consiguiente aumento de la actividad económica, el empleo y la tributación.

6.1.3. OPERACIÓN DE UNA INCUBADORA

La cantidad y tipo de servicios a incluir en la incubadora estarán en alguna medida condicionados por el tipo de empresas incubadas, las que determinarán el apoyo requerido en cada área.

La provisión de servicios debe ser sobre una base muy flexible, teniendo siempre como referencia las necesidades de los incubados.

Se debe hacer uso extensivo de aquellos servicios que la comunidad ya provee en forma eficiente, evitando redundancias. A su vez, las incubadoras pueden potenciar a la comunidad proveyéndola de nuevos servicios de capacitación, de entrenamiento, de soporte financiero y de marketing, de intermediación y “matchmaking”, fortaleciendo el contacto de los incubados con las empresas de la localidad.

Los servicios típicos que se debe evaluar al momento de configurar la oferta de servicios incluyen:

De infraestructura

- Acceso a infraestructura (espacios físicos modulares; provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, Internet, etc.)
- Servicios generales (secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos, manutención y aseo, vigilancia, salas de reuniones, biblioteca, laboratorios)
- Acceso a infraestructura virtual (sitio Web con herramientas personalizadas)

De atmósfera

- Proximidad con otros emprendedores
- Espacios comunes de interacción (biblioteca, cafetería, etc.)
- Clima de innovación, de crecimiento y de sana competencia
- Clima de comportamiento ético riguroso, particularmente en incubadoras tecnológicas
- Imagen corporativa clara y definida que aporta credibilidad y mejora la imagen de negocios de los incubados, haciéndolos sentirse partícipes de un grupo de elite, más que como arrendatarios de oportunidad de espacios de bajo precio y calidad

De operación

- Servicios legales y de contabilidad
- Servicios avanzados de apoyo (gestión empresarial, marketing, formación de equipos, financiamiento, planificación estratégica, apoyo a la I+D)
- Acceso a redes (expertos en negocios y en tecnología, centros tecnológicos, inversionistas)

De crecimiento

- Conocimiento, experiencia y apoyo emocional dado por el Gerente de la incubadora
- Acceso a un consejo directivo experimentado
- Acceso a fuentes de financiamiento (programas de fomento y de subsidio, capital semillas y capitales de riesgo)

Muchos de los servicios mencionados pueden ser contratados con terceros, como son los casos de los servicios generales y de provisión de infraestructura virtual, así como los diversos servicios de apoyo a la operación. En el caso de incubadoras universitarias, algunos de los servicios a subcontratar pueden ser proporcionados por los mismos investigadores y docentes, como por ejemplo las asesorías especializadas en aspectos técnicos, administrativos y de gestión. Alternativamente, puede ser más conveniente acceder a este tipo de servicios a través de redes y de organismos públicos o privados ya existentes, aprovechando economías de escala.

Los servicios no delegables, que la incubadora debe proporcionar por sí misma en forma mandataria, son aquellos que conforman la atmósfera de trabajo y los que dan acceso a las redes, así como el apoyo directo al crecimiento de los incubados.

Muchos de los servicios mencionados pueden ser extendidos a toda la comunidad empresarial, lo que redundaría en un incremento de los ingresos para la incubadora, en un mejor aprovechamiento de su infraestructura y en una mejor inserción en su localidad.

6.1.4. REDES DE APOYO A LA INCUBADORA

El proyecto de incubación debe nacer y crecer formando parte de un conjunto de relaciones y de redes de apoyo. Éstas deben incluir organizaciones relacionadas con las actividades técnicas y productivas cobijadas por la incubadora, tales como centros de investigación, laboratorios, empresas de base tecnológica, asociaciones gremiales, organismos públicos, universidades, etc.

También será de gran valor incorporarse a redes que agrupen a otras incubadoras a nivel nacional y mundial, de modo de beneficiarse de las experiencias mutuas, formando una asociación de incubadoras o similar.

En caso de que un país opte por establecer un sistema nacional de incubación, con mecanismos específicos de fomento, con operadores y con agentes designados para el manejo de sus instrumentos, la incubadora ya dispondría de una primera red formal de apoyo. La incubadora también debe coordinarse con las distintas organizaciones que dan apoyo a las PYME en los temas de créditos, capacitación y asistencia técnica, entre otros.

El proyecto de incubación debe establecer asimismo redes con organizaciones que faciliten el acceso a fuentes de financiamiento y que otorguen garantías y/o avales en proyectos de innovación, así como fuentes de capital de riego, atrayendo a inversionistas privados e institucionales, o bien, creando sus propios fondos de inversión.

6.1.5. MEDICIÓN DEL ÉXITO DE UNA INCUBADORA

Una incubadora debe desarrollar su misión y cumplir sus objetivos dentro de la comunidad en la que está inserta, con la cual se establecen múltiples interacciones. En muchas de ellas es posible medir el impacto, alcance y efectividad de una incubadora, siendo los indicadores más usuales:

Impacto

- Número de empresas creadas y tasa de éxito de las mismas, entendida como la generación de negocios autosuficientes y financieramente viables, en plazos típicos de maduración de 2-3 años
- Cantidad de empleos directos e indirectos generados por las empresas (incubadas y graduadas)
- Montos anuales facturados por las empresas graduadas e incubadas
- Diversificación de bienes y servicios
- Innovación y comercialización de nuevas tecnologías
- Mejora de productividad y/o de competitividad
- Rendimiento económico (utilidades consolidadas)
- Impuestos pagados por los incubados/graduados

Alcance

- Número de clientes atendidos
- Número de compañías asistidas con financiamiento.
- Número de emprendedores y de empresas a los que se tiene llegada
- Nivel de replicabilidad del modelo
- Servicios adicionales prestados a la comunidad y a la región
- Refuerzo de aptitudes y habilidades de la población
- Revitalización económica local o regional
- Clima general de negocios
- Cambios en la cultura emprendedora y en las políticas regionales y nacionales
- Fortalecimiento de relaciones universidad-empresa

Efectividad

- Poder generador de empleo
- Generación de ingresos y de ventas de la incubadora
- Sustentabilidad financiera de largo plazo de la incubadora
- Cumplimiento presupuestario y sus desviaciones
- Montos recibidos de los patrocinadores
- Evaluación de aspectos no financieros (grado de satisfacción de los incubados con los servicios, nivel de uso de los servicios, porcentaje de ocupación de los espacios)

Es indispensable disponer de un sistema de información de gestión que permita efectuar una evaluación periódica del programa de incubación, de modo de producir un mejoramiento continuo del mismo.

Por otra parte, es altamente conveniente que la incubadora esté inserta en múltiples redes, de modo de mantener un conocimiento actualizado de los resultados de otras experiencias a nivel mundial y de poder comparar indicadores. Se debe tener en consideración, eso sí, que es fundamental compararse con incubadoras de similar misión, orientación y tamaño, toda vez que las dispersiones que se encuentran son significativas en la industria de la incubación, incluso entre los valores promedio y las medianas.

6.1.6. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO DE UNA INCUBADORA

Una incubadora no puede generar por si misma capacidad emprendedora, sin embargo si puede actuar como facilitador para aquellos empresarios que han detectado una oportunidad de mercado innovadora, pero necesitan apoyo para crecer y proyectarse.

La creación exitosa de nuevos emprendimientos se basa en cuatro principios fundamentales:

Atracción y reclutamiento de emprendedores exitosos; que además de la idea innovadora, tengan el potencial para convertirse en gestores de un nuevo negocio.

La energía y los recursos de la incubadora se deben focalizar en desarrollar los negocios que están siendo incubados en su interior; y en facilitar la interacción y el aprendizaje entre ellos. Así, no sólo la generación de empleo y el crecimiento económico son impulsados por las mismas empresas residentes, sino que muchas veces esas mismas compañías son los proveedores más eficientes de servicios para cubrir sus propias necesidades. Por ello, la incubadora debe centrarse en desarrollar los recursos humanos de los incubados y en ofrecerles servicios que tengan un real impacto en su productividad.

La incubadora se debe gestionar como un emprendimiento de negocios en sí mismo; desarrollando sus redes de actividad, sus proveedores y sus mercados. Los ejecutivos principales deben tener una nutrida experiencia empresarial para proyectar los servicios y para hacer de tutores de los incubados.

Una incubadora debe ser abierta y orientada al mercado; para beneficiarse de la competencia, haciéndose más dinámica y eficiente. Aquí juegan un papel clave las habilidades y capacidades de marketing y de innovación.

6.1.7. BUENAS PRÁCTICAS DE INCUBACIÓN. CONSIDERACIONES EN LA PUESTA EN MARCHA DE UNA INCUBADORA

No se debe imponer una incubadora a una comunidad que no la requiera, ya que el apoyo de ésta es indispensable en el largo plazo. Del mismo modo, es necesario estimar la demanda que tendrían los servicios de la incubadora antes de que ésta se instale.

Las pequeñas empresas necesitan de otras empresas para formar redes y comercializar sus productos y servicios. Así, a veces será necesario estimular el clima de emprendimiento antes de instalar una incubadora.

Los planes y políticas de una incubadora se deben desarrollar en conjunto con las autoridades locales, con las organizaciones empresariales y de negocios, con las instituciones de educación y con otras partes interesadas, de modo de asegurar su compromiso y su dedicación al proyecto. Las incubadoras deben ser construidas bajo los más altos estándares de calidad. En caso de efectuarse una reconversión de espacios, el proyecto requiere de una revisión cuidadosa para asegurar la adecuación de las instalaciones resultantes. Por otra parte, una incubadora debe tener un tamaño adecuado al grado de impacto deseado.

Se debe asegurar que la planta física de la incubadora se adecue al programa de incubación a ejecutar, especialmente en cuanto a tamaño, flexibilidad, ubicación geográfica, distribución interna de los servicios centrales y de los espacios comunes de interacción. Los costos de operación deben ajustarse a la real demanda por servicios.

El programa de incubación se debe focalizar en la gestación y crecimiento de los negocios residentes. El objetivo central del programa de incubación es el de desarrollar pequeñas empresas, por lo que los servicios de apoyo y de guía deben ser aquellos que los incubados necesitan. El Gerente de la incubadora debe invertir al menos el 60% de su tiempo ya sea en contacto directo con las empresas incubadas, o bien, manteniendo las redes externas de apoyo a sus negocios, o bien, estableciendo programas de capacitación y entrenamiento para los emprendedores residentes.

Se debe estructurar el programa de incubación de modo de lograr la autosustentabilidad. Así, todos los costos asociados al personal, a los edificios y a los servicios ofrecidos deben estar cubiertos por las fuentes de financiamiento disponibles.

6.1.8. CONSIDERACIONES EN LA GESTIÓN DE UNA INCUBADORA

Se debe utilizar un enfoque planificado y estructurado para el desarrollo del programa de incubación, en el que se incluya la gestión de las instalaciones físicas, de las áreas administrativa y financiera y de los servicios a los incubados. Se requiere desarrollar un plan estratégico, un plan de negocios realista y un plan de marketing de la incubadora, todos coherentes entre sí, así como presupuestos anuales de operación y de inversión.

No obstante, las políticas de la incubadora deben ser flexibles y adecuarse a las condiciones locales y a la experiencia.

Se requiere contratar personal afín al programa de incubación y mantenerlo motivado, de modo que constituya un aporte real al crecimiento de los negocios residentes. Para ello, se requiere que tengan en finanzas, marketing, contabilidad y planificación, habilidades de interacción con otras personas y capacidad de trabajar en redes. Asimismo, se requiere de habilidad para aconsejar a las empresas y para contactar a asesores externos.

Es esencial controlar los costos de operación utilizando un mínimo de personal de planta, pero de alta calidad, recurriendo a los servicios de terceros en caso necesario.

Se debe lograr un buen entendimiento de las necesidades de los incubados, alcanzando el conocimiento suficiente de sus negocios como para anticiparse a los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan.

El equipo de gerencia de la incubadora debe centrarse en agregar valor a los negocios de los incubados.

Se debe atraer a los mejores emprendedores, ya que éstos atraen a su vez a otros emprendedores, generando un círculo virtuoso.

6.1.9. CONSIDERACIONES EN LOS SERVICIOS DE UNA INCUBADORA

Una incubadora no es una operación inmobiliaria, sino que un centro integrado de servicios cuyas instalaciones facilitan la sinergia de los emprendedores residentes, entregando apoyo empresarial y financiero, extendiendo muchas veces sus servicios más allá de la incubadora.

Es esencial que en un proceso de incubación se de una relación constante de apoyo de al equipo de gerencia a cada una de las empresas residentes en la incubadora.

Se debe dar soporte a la incubadora a través de una amplia red de servicios de apoyo, de tutoría y de consultoría empresarial en gestión, en planificación y en temas legales, financieros y tributarios.

Se debe poner mucho cuidado en la imagen que proyecta una incubadora. Así, se debe evitar el uso de palabras como “incubadora”, “apoyo” o “innovación” toda vez que atenten contra el prestigio de los incubados ante sus clientes, denotando una falta de competencia, de experiencia o de capacidad. Son preferibles designaciones como “centro de negocios” o “unidad de negocios”.

6.2. PARQUES TECNOLÓGICOS, CENTROS E INFRAESTRUCTURAS DE APOYO A LA INNOVACIÓN

Sabemos que la realidad siempre es más rica que los intentos de definir o de clasificar. Tomando como eje el tema del desarrollo regional, las regiones y ciudades se han lanzado a crear fórmulas propias donde localizar y con los que apoyar a empresas y agentes para impulsar el desarrollo regional. En la literatura especializada nos encontramos con “polos de desarrollo”, “parques científicos”, “parques de investigación”, “parques tecnológicos y empresariales”, “centros de innovación”, “incubadoras de empresas”, “parques de negocios”, “parques virtuales”, “centros tecnológicos”. ¿Qué podemos decir de todas estas infraestructuras?, que actualmente marcan las diferencias territoriales. Efectivamente, son infraestructuras, a veces diferentes y, casi siempre complementarias, que se están utilizando para impulsar procesos de innovación y desarrollo local.

Uno de los primeros documentos oficiales publicado por la entonces CEE en 1990 nos proporcionó una clasificación de las diversas tipologías entonces existentes. En paralelo y a menudo como especificación posterior de estas definiciones oficiales, los grupos inmobiliarios, las agencias de suelo, e incluso los gestores de la ciencia y tecnología han extendido otras denominaciones para identificar las áreas que acogen actividades y empresas con mayor o menor contenido tecnológico.

Aunque la terminología que se ha utilizado con más frecuencia es la de parque científico y tecnológico, la diversa tipología de concentración de actividad innovadora, de tecnología, y de otras herramientas disponibles para dinamizar los tejidos económicos, es muy rica y variada.

El parque científico es una iniciativa de base territorial situada en la proximidad de institutos y centros politécnicos superiores o centros de investigación avanzada. Está destinado a estimular la creación y el crecimiento económico basado en el nuevo conocimiento promoviendo activamente la transferencia de tecnología desde las instituciones académicas y de investigación al tejido y a la organización incluida en el ámbito o extensión del parque.

La función principal del parque se constituye por las actividades de investigación, desarrollo y planeamiento, concepción de nuevos productos-servicios y el desarrollo de los pasos finales a la fase de comercialización. El trabajo de I+D efectuado por las empresas en el ámbito del parque, a menudo es limitado a la elaboración de prototipos, encauzar la fabricación hacia otros lugares o localizaciones, aunque en algunos casos las empresas comprendidas en los parques científicos manejan excepcionalmente la producción de equipos o sistemas de alta tecnología.

Un parque de investigación se sitúa normalmente en el entorno de una universidad o de una institución académica o de investigación. Las actividades desarrolladas son principalmente de búsqueda e investigación en lugar de desarrollo, por lo que el elemento característico está constituido por la investigación en actividades de vanguardia científica y tecnológica absoluta. En ambos casos, la universidad y los centros de investigación públicos o privados son pieza clave del desarrollo, bien sea para realizar investigación básica, o para transferir directamente o mediante otros organismos de enlace el conocimiento a las empresas y a la sociedad.

Un parque tecnológico comprende empresas empeñadas en la aplicación comercial de alta tecnología, con actividades comprendidas entre la IDT, producción, venta, asistencia y mantenimiento. El parque tecnológico se distingue de un parque científico o de investigación por la mayor importancia de la actividad de producción, mientras que la participación de instituciones académicas no reviste importancia esencial. En España buena parte de los parques actuales combinan centros tecnológicos, Dpto. de desarrollo tecnológico, CEIs, incubadoras y empresas. En este tipo de infraestructura podríamos incluir los *tecnoparques* (aparecidos recientemente en la tipología que la Junta de Andalucía ha establecido mediante legislación), entendidos como espacios físicos para albergar nuevos sectores o clusters.

Un centro de innovación es una estructura destinada a satisfacer la exigencia y necesidades de empresas generalmente nuevas, empeñadas en el desarrollo y en la comercialización de nuevos

productos y procedimientos tecnológicos, con relativo alto riesgo de mercado, y la necesidad no sólo de servicios de ayuda y consulta sino también de verdaderas instituciones financieras regionales. El propósito de los centros de innovación es apoyar, asistir y promover la transferencia y creación de empresas de alta tecnología, sobre todo de pequeña y mediana dimensión. A veces estos centros también son incluidos en proyectos urbanos más amplios como los parques científicos o tecnológicos de los que se convierten en parte integrante.

El centro tecnológico, ante las dificultades que pueden existir para diferenciar estas infraestructuras y, a partir del concepto anterior, la experiencia, la práctica y la evolución nos lleva al *centro tecnológico* especializado, en el que desde hace décadas participan las empresas de uno o varios sectores y la administración pública. Además, recientemente han aparecido los *centros de innovación tecnológica* con un registro específico y una normativa regulada oficialmente por las administraciones.

El parque empresarial o comercial provee un ambiente de calidad a una vasta gama de actividades como la producción más o menos limpia, ensamblaje, venta, exposición y otras actividades administrativas. Algunos parques tecnológicos y científicos que no han tenido éxito en atraer una verdadera y propia clientela científica han pasado a esta categoría. A estos dos últimos conceptos responden organizaciones como los *CEEs*, *BICs*, e *Incubadoras* locales, que son las herramientas que más se están utilizando para crear o apoyar empresas, y que se pueden localizar en parques empresariales o tecnológicos. A veces un parque tecnológico comienza con una incubadora o con un CEI.

También nos encontramos con el "*distrito tecnológico*", *polo tecnológico*, "polo o parque científico-tecnológico", e incluso "tecnópolis".

La tecnópolis es considerada como una entidad limitada espacialmente, es decir, un tipo de ciudad que promueve "en masa" actividades de alta tecnología. Ésta posee una estructura y recursos propios, y al mismo tiempo un *estado de espíritu* es la característica específica. En las interpretaciones más sugestivas, la tecnópolis no es únicamente un área de actividad para la materia gris y de producción, por el contrario es una verdadera ciudad y propia, que ofrece todas las funciones y servicios urbanos típicos como la residencia, educación, recreo, ocio y asistencial. El ejemplo más clásico y cercano es Shopia Antípolis. Existen ciudades medianas en Japón con

estas características, donde las sinergias y las relaciones entre agentes proporcionan una atmósfera especial para la innovación no sólo empresarial.

Algunos conceptos manejados retoman desarrollos territoriales de los años sesenta y setenta. Otros, sin embargo, persiguen una “gestión del entorno” a partir de procesos más actuales relacionados con los cambios que la ciencia y la tecnología producen. Así, nos encontramos básicamente con dos tipos de territorios de innovación: los planificados ex novo (parques temáticos, de ocio, parques empresariales, etc.), y otros de desarrollo a partir de la suma de iniciativas mixtas individuales (ejes esencialmente), estos últimos de difícil delimitación. Entre el recorrido de estos dos extremos, debido a la importancia que tienen nuevas actividades en la cadena de valor añadido, los agentes e instituciones están retomando nuevos conceptos referidos al desarrollo local y regional.

Polo industrial, normalmente es una agrupación de empresas, principalmente pequeñas y medianas, que se especializan en ciertas actividades dentro de un sector industrial y se caracterizan por un alto grado de colaboración a lo largo de la cadena de valor y por su coherencia social. Con ello se consigue una elevada capacidad de innovación y flexibilidad para reaccionar a las exigencias cambiantes del mercado.

Entorno creativo, aglomeración local de actores clave que interaccionan, procedentes de organizaciones complementarias (empresas, centros de investigación, administración pública), que potencian el éxito y la innovación industrial mediante intercambios de información rápidos y fiables. También se agrupan por tener en común las mismas reivindicaciones, el sentido de pertenencia, la cultura industrial, y los objetivos conjuntos de desarrollo regional.

Región acumuladora de conocimientos, agrupación territorial de actividades económicas donde las organizaciones son capaces de experimentar procesos de aprendizaje colectivo combinando flujos de “know-how” procedentes de otras regiones con una circulación y difusión de información efectiva en la región, incorporándola así al fondo común de conocimientos locales.

Las Next Renaissance Zones, normalmente surgen en GEO-territorios anteriormente especializados en un sector que ha venido a menos debido a la competencia internacional de otros recursos o de otras tecnologías. Además de las ZF clásicas, que surgieron y se desarrollaron al comienzo del

siglo pasado con una fuerte presencia en EE.UU., Asia y Latinoamérica (configuradas mediante parques y centros tecnológicos), actualmente el caso práctico sería Detroit. El objetivo es trabajar en colaboración con fabricantes para garantizar que ciudades o estados-regiones mantengan o recuperan su estatus anterior. Ejemplo: El Plan de Michigan llamado "NextEnergy", que incluye:

- El establecimiento de un Centro NextEnergy, que sirve como campo de pruebas para las tecnologías del hidrógeno.
- Una Zona Next como es un campus público de unas 280 Ha. Donde se crea un centro de altas tecnologías para la innovación en este sector de tecnologías.
- El campus es declarado libre de impuestos con la esperanza de atraer compañías de todo el mundo para que instalen sus centros de investigación y desarrollo sobre el hidrógeno.
- Las compañías pueden recibir descuentos y exenciones en los impuestos por los nuevos empleos generados.
- Estrecha colaboración con el sistema educativo estatal para diseñar un nuevo currículo y transmitir a las próximas generaciones la capacitación técnica necesaria para producir y comercializar tecnologías y productos. Y servicios relacionados con una materia prima que se cree clave en el futuro.

Normalmente van paralelos a Programas y Planes estatales financiados que sirven como laboratorio de apoyo para mejorar los estándares industriales y los sistemas de certificación.

En definitiva, son nuevas fórmulas de fomentar el desarrollo como el que supuso la creación del Silicon Valley, que dio un nuevo impulso a la revolución del software durante el último cuarto de siglo. Otros países como Islandia, han lanzado iniciativas similares para captar emergentes mercados nuevos en las energías alternativas e hidrógeno.

Desde la Confederación de Empresarios de Cantabria, CEOE-CEPYME estamos desarrollando esfuerzos continuados en la Educación del Espíritu de Empresa y en este sentido impulsamos distintas líneas de acción en:

- el fomento de la mentalidad empresarial
- el animar a un mayor número de personas a convertirse en empresarios
- la orientación a los empresarios hacia el crecimiento y la competitividad

Estamos a tu disposición en:

CEOE-CEPYME Cantabria, la CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE CANTABRIA
C/Rualasal 8, Planta 6 - 39001 Santander - Cantabria
Tel.: +34 942 365 365 - Fax: +34 942 365 080
ceoecant@ceoecant.es
www.ceoecant.es

Manual promovido por el Gobierno de Cantabria y CEOE-CEPYME Cantabria
en el marco del Acuerdo de Concertación social 2004.

Elaborado por:

ESPYME INTERNACIONAL S.L. BUSINESS FORMACIÓN Y CONSULTORÍA.

© CEOE-CEPYME Cantabria 2004

Edita:

CEOE-CEPYME Cantabria
Rualasal 8, Planta 6ª
39001 - Santander
Telf.: +34 942 365 365
Fax: + 34 942 365 080
e-mail: ceoecant@ceoecant.es

Maquetación e impresión: Gráficas Calima, S.A.

D. Legal: SA-1.522-2004