

# Emprender en momentos de crisis.

## Riesgos y factores de éxito

Septiembre de 2012

**FUNDACIÓN MAPFRE**



Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o del editor.

© 2012, FUNDACIÓN MAPFRE  
Paseo de Recoletos, 23  
28004 Madrid

[www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro)  
[publicaciones.ics@mapfre.com](mailto:publicaciones.ics@mapfre.com)

Depósito Legal: M-32194-2012

Realización e impresión: DiScript Preimpresión, S. L.

FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con las opiniones vertidas en este informe.

## **Informe elaborado por Afi-Analistas Financieros Internacionales**

José Antonio Herce, Socio Director de Economía de Afi.

Arturo Rojas Parada, Socio Director de Corporate Finance de Afi

Enrique Martín Barragán, Socio del Área de Consultoría  
y Análisis de Entidades Financieras de Afi

Pablo Mañueco Galindo, Socio del Área de Corporate Finance de Afi

Diego Vizcaíno Delgado, Consultor Senior del Área de Economía Aplicada de Afi

Natalia Lara Sepúlveda, Colaboradora del Área de Economía Aplicada de Afi

# Presentación

Uno de los temas que más preocupa a la sociedad española en el momento actual es la crisis económica por la que atraviesa el país y sus consecuencias. Uno de los efectos de esta situación es el progresivo descenso, desde el año 2008, del número de empresas, lo que repercute de forma negativa en la creación de empleo y en la generación de riqueza. Por ello, la puesta en marcha de nuevos y exitosos proyectos empresariales es más necesaria que nunca. Consciente de esta necesidad, el Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE ha promovido este estudio que tiene por objeto analizar los riesgos a los que se enfrenta el emprendedor español desde el inicio de su proyecto, así como estudiar los factores que contribuyen al éxito o fracaso de una iniciativa empresarial.

Para llevar a cabo la investigación, el Instituto ha contado con la participación de Afi (Analistas Financieros Internacionales), consultores de reconocido prestigio y buenos conocedores de la materia. El trabajo se ha realizado utilizando numerosas fuentes estadísticas y documentales. En particular, se han utilizado las estadísticas del Directorio Central de Empresas, de la Demografía Armonizada de empresas, de reciente disponibilidad y para las que se ha solicitado una explotación ad hoc, y estadísticas de Sociedades Mercantiles y Procedimiento Concursal del INE, con objeto de analizar la dinámica empresarial y la tesitura concursal de las empresas españolas a lo largo de la crisis. Igualmente, se han utilizado las fuentes documentales del informe Global Entrepreneurship Monitor, tanto el informe global como los referidos a España y sus comunidades autónomas, para el análisis del fenómeno del emprendimiento entre la población. El informe Doing Business, la Encuesta de Préstamos Bancarios del Banco de España y la Encuesta de Acceso a Financiación de las Empresas del INE se han utilizado para el análisis del clima de negocio y su evolución reciente. Diversos informes de «Webcapitalriesgo», El Capital Riesgo en España en 2011 y el Venture Capital en España en 2011, por un lado, y de ENISA, CESGAR y el CDTI, por otro, han servido para realizar la parte dedicada a la financiación del emprendimiento en nuestro país. Por último, para sustanciar el análisis de los riesgos del emprendimiento, se ha elaborado un cuestionario ad hoc que se ha administrado a dos docenas de emprendedores o promotores de empresas a través de sociedades de capital riesgo.

Esperamos que la lectura de este trabajo sirva para conocer mejor las herramientas que el emprendedor tiene a su alcance para poner en marcha una empresa y para reflexionar sobre los factores que pueden garantizar su supervivencia en el futuro.

Los resultados de esta investigación también están accesibles en la página web de FUNDACIÓN MAPFRE: [www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro)

FUNDACIÓN MAPFRE promueve y financia desde 1975 actividades no lucrativas de interés general para la sociedad, a través de cinco institutos especializados (en Acción Social, Ciencias del Seguro, Cultura, Prevención, Salud y Medio Ambiente; y Seguridad Vial). En este marco, el Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE promueve y desarrolla actividades educativas y de investigación en los campos del seguro y de la gerencia de riesgos.

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	9
<b>2. La realidad del tejido empresarial y del emprendimiento en España</b> .....	11
2.1. Escala, estructura y dinámica empresarial .....	12
2.1.1. Estructura empresarial .....	12
2.1.2. Dinámica empresarial .....	15
2.1.3. Análisis de la Demografía Armonizada de Empresas .....	20
2.2. La empresa Española a través de la crisis .....	25
2.2.1. Dinámica de los procesos concursales .....	25
2.2.2. Dinámica de los efectos comerciales .....	28
2.3. ¿Qué pueden hacer 3,1 millones de empresas con menos de diez trabajadores? .....	30
2.3.1. Entre las PYME y las microempresas .....	30
2.3.2. Funciones internas a la empresa, estructura empresarial y escala .....	32
2.3.3. La innovación como desencadenante del crecimiento empresarial .....	34
2.3.4. Las ventajas de la escala: I+D+i, internacionalización y otras funciones empresariales .....	35
2.4. Síntesis de los rasgos del emprendedor español .....	38
2.4.1. Perfil del emprendedor en España en 2011 .....	38
2.4.2. Índice de Actividad Emprendedora .....	43
2.5. El clima de negocio en España .....	48
2.5.1. Situación actual .....	49
2.5.2. Evolución reciente .....	52
2.5.3. Obtención de crédito .....	53
2.5.4. Futura nueva ley de emprendedores .....	56

<b>3. Radiografía de la financiación del emprendimiento en España</b> .....	59
3.1. Rasgos diferenciales de la financiación de cada tipo de emprendimiento .....	60
3.2. Financiación del emprendimiento basado en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales .....	61
3.2.1. Financiación a través de capital: capital riesgo y <i>business angels</i> .....	62
3.2.2. Financiación vía instrumentos híbridos: préstamos participativos .....	68
3.2.3. Financiación bancaria del emprendimiento: directa e indirecta .....	72
3.2.4. Avaluos: sociedades de garantía recíproca .....	73
3.2.5. Otros apoyos públicos .....	74
3.3. Emprendimiento en empresas consolidadas: internacionalización e innovación .....	75
3.3.1. Financiación del emprendimiento de innovación .....	76
3.3.2. Financiación del emprendimiento de internacionalización ....	78
<b>4. Riesgos y oportunidades del emprendimiento</b> .....	81
4.1. ¿Por qué mueren las empresas? ¿Por qué sobreviven las empresas? .....	81
4.2. El empresario precavido y el empresario atrevido .....	96
4.2.1. Riesgos asociados a la definición del proyecto y modelo de negocio .....	96
4.2.2. Riesgos financieros y operativos .....	98
4.2.3. Riesgos derivados de factores externos .....	100
4.3. El papel del seguro frente a los riesgos .....	101
4.4. Emprendimiento en un mundo global .....	103
4.4.1. Los nuevos consumidores y mercados emergentes, domésticos y exteriores. Nichos de negocio .....	103
4.4.2. Las nuevas actitudes hacia el emprendimiento .....	105
4.4.3. El emprendimiento innovador .....	106
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	109
<b>Anexo 1</b> .....	117
<b>Anexo 2</b> .....	125

# 1. Introducción

El emprendedor es una rara avis a la que se le pueden fundir las alas nada más iniciar el vuelo. El empresario fue en su día una rara avis que encontró la sustentación a pesar de las turbulencias del medio, a la que no le queda más remedio que seguir volando contra viento y marea, por más que, a veces, el viento sople a favor y la calma chicha permita posarse y otear el horizonte. Pero más allá de una genética más o menos especial, numerosas otras capacidades adquiridas y factores de entorno y clima de negocios determinan el éxito final, o el fracaso, de una *venture*<sup>1</sup> empresarial.

Hoy, en las durísimas condiciones en las que se desenvuelve la economía española, terreno natural de todo emprendedor en nuestro país, y en las no menos exigentes condiciones de la economía global, terreno natural de todo emprendedor que quiera sobrevivir a su despegue, la *venture* empresarial se ha hecho mucho más compleja y difícil. No para el «verdadero» emprendedor, al que caracterizan el entusiasmo por su idea, el espíritu de esfuerzo y sacrificio, la perseverancia, el compromiso de su círculo estrecho y una gama amplia de habilidades y competencias que deben permitirle superar las dificultades inherentes a todo proyecto empresarial.

Emprender hoy, por tanto, no es más difícil que emprender hace décadas, si bien las condiciones del presente, a diferencia de las que prevalecían antes de la crisis, están seleccionando muy finamente a los genuinos emprendedores. Éstos son, ahora, más necesarios que nunca y, bien miradas, las oportunidades para abastecer de bienes y servicios eficientes, útiles y necesarios, al mercado son más relevantes que antes de la crisis.

Este volumen arroja una mirada descriptiva y, a la vez, analítica a las empresas, el empresariado y los emprendedores españoles en las actuales condiciones críticas de la economía y el mercado. Incide en los factores de éxito (y de fracaso) de la *venture* empresarial bebiendo de la evidencia directamente contada por sus protagonistas y extraída de las fuentes estadísticas oficiales y las fuentes documentales

---

<sup>1</sup> Utilizamos el término anglosajón *venture* con objeto de enfatizar las características de la decisión de emprender, que no es precisamente «correr una aventura», sino un adoptar un compromiso con el riesgo, el atrevimiento y la osadía, el arrojo y la confianza (informada) en un azar favorable.



más representativas del fenómeno empresarial. Focaliza en los riesgos que acechan al emprendedor desde el inicio y que éste no debe descuidar a lo largo de su trayectoria, ni siquiera después de la consolidación de su empresa. Y concluye con una serie de claves (que, para mayor eficacia de cara al lector, se van resumiendo al inicio de cada uno de sus capítulos) y de recomendaciones acerca del proceso emprendedor, sus factores de éxito y los riesgos que deben tenerse en cuenta en el inicio de una actividad emprendedora y en sus primeras fases.

## 2. La realidad del tejido empresarial y del emprendimiento en España

### Claves

- El tejido empresarial español está caracterizado por su fuerte atomización y el reducido tamaño de sus empresas:
  - El 55,2% del censo español (3,2 millones de sociedades inscritas a 1 de enero de 2012) corresponde a empresas sin asalariados y otro 40,2% a micro empresas (de 1 a menos de 10 asalariados).
  - Los escalones de tamaño medio están especialmente desabastecidos de empresas equiparables a las *mittelstand* alemanas o italianas, que son las que marcan la diferencia de competitividad del tejido empresarial.
- La densidad empresarial se ha reducido desde 2008, como consecuencia de la desfavorable situación económica, y el número de empresas se ha reducido en todos los ejercicios durante el período 2008-2012, tanto por el aumento de la mortalidad como por la caída de la natalidad empresarial:
  - El número de sociedades mercantiles creadas en cada año se ha reducido un 43% de 2006 a 2011, si bien la inversión media para su constitución (medida por el capital aportado) se ha triplicado (hasta un capital de 250.000 euros en 2011), lo que refleja la fuerte selección de proyectos empresariales que la crisis está imponiendo hacia los más fortalecidos financieramente.
  - La mortalidad empresarial supera desde 2008 a la natalidad. La tasa de supervivencia de proyectos empresariales durante el primer año de vida ha pasado del 84% antes de la crisis al 79% en 2008 y 2009, lo que atestigua la mayor dificultad de consolidar proyectos de emprendimiento.

- Según el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), el emprendimiento español:
  - Está motivado más por la búsqueda de explotar oportunidades (71%) que por la necesidad, si bien el emprendimiento por necesidad ha aumentado significativamente en los años de crisis (en 2006 el 84% del emprendimiento era de oportunidad).
  - Presenta un sesgo hacia las actividades vinculadas al consumo (53%), superior al de la mayor parte de economías desarrolladas.
  - Es relativamente poco exportador (sólo el 22%), y su carácter internacional se ha reducido en los últimos años (en 2006 era el 36%), lo que va a contracorriente del fuerte deterioro de la demanda doméstica.
- El informe *Doing Business 2012* atestigua que el clima de negocio en España es claramente menos proclive a actividades de emprendimiento en relación al de países desarrollados y socios europeos: España se sitúa como uno de los países con mayor dificultad para abrir negocios (por procedimientos y duración), si bien ha mejorado en los últimos años.

12

## 2.1. Escala, estructura y dinámica empresarial

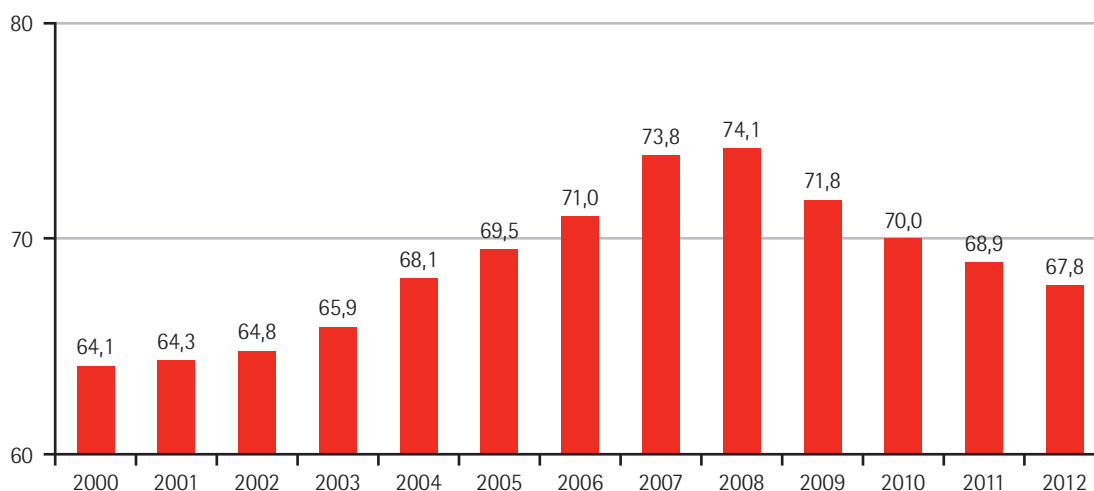
Las empresas son el actor clave en la creación de riqueza nacional al ser el principal elemento generador de actividad y empleo. El número de empresas, su estructura en cuanto a tamaño y composición sectorial, y su evolución en el tiempo, caracterizada por factores como el dinamismo emprendedor, determinan la capacidad del tejido empresarial de generar un entramado económico que contribuya a la competitividad.

### 2.1.1. Estructura empresarial

El tejido empresarial español, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) publicado por el INE, estaba compuesto por 3.199.617 empresas a 1 de enero de 2012, número que ha ido cayendo progresivamente desde el año 2008, cuando se alcanzó el máximo de 3.422.239 empresas registradas. Como resultado de esto, la densidad empresarial también ha ido disminuyendo hasta situarse en 67,8 empresas por cada 1.000 habitantes<sup>2</sup> desde el máximo que se observó en 2008 (74,1) como resultado de la desfavorable coyuntura económica reciente.

<sup>2</sup> Cálculo basado en cifras de población procedentes del avance del Padrón a 1 de enero de 2012.

► Evolución de la densidad empresarial (n.º de empresas por 1.000 habitantes)



Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

El tamaño empresarial es sin duda un factor importante que condiciona la competitividad de las empresas en la medida en que un menor tamaño implica, a priori, un menor «músculo» para acometer inversiones, abrirse a los mercados exteriores o aprovecharse de economías de escala. En este sentido, las PYMEs constituyen la mayor parte del tejido empresarial y emplean a un amplio porcentaje de los ocupados en España, destacando el peso de las microempresas (empresas con menos de 10 asalariados), cuyo número asciende a unos 3,1 millones de empresas, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2012. Es decir, el 95,4 por ciento de los 3,2 millones de empresas que conforman el censo.

13

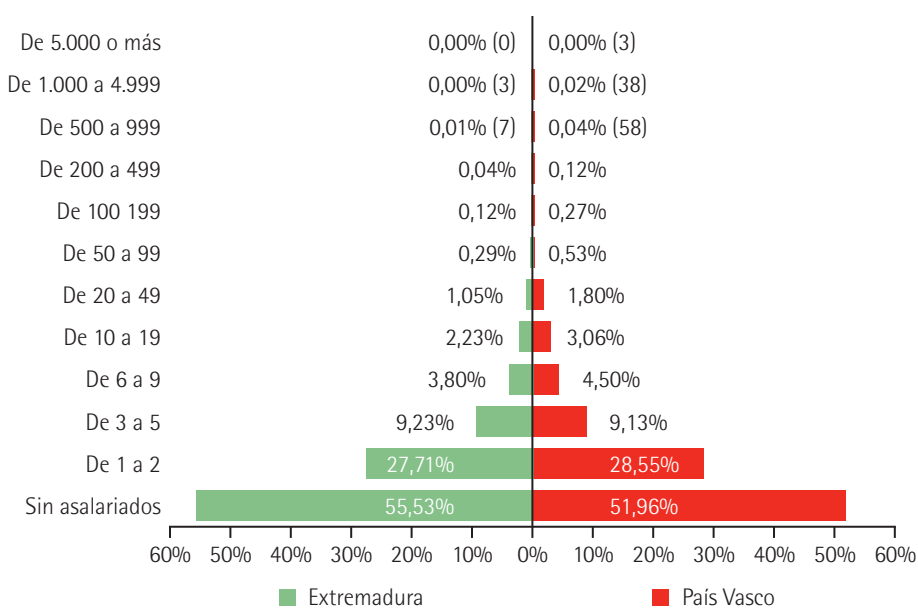
**Distribución de empresas por estratos de asalariados en España (a 1 enero 2012)**

	Número de empresas	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia relativa acumulada (%)
Sin asalariados	1.764.987	55,2	55,2
De 1 a 2 asalariados	867.550	27,1	82,3
De 3 a 5 asalariados	288.896	9,0	91,3
De 6 a 9 asalariados	131.944	4,1	95,4
De 10 a 19 asalariados	79.113	2,5	97,9
De 20 a 49 asalariados	43.070	1,4	99,3
De 50 a 99 asalariados	12.700	0,4	99,7
De 100 a 199 asalariados	6.434	0,2	99,9
De 200 a 499 asalariados	3.214	0,1	100,0
De 500 a 999 asalariados	669	0,0	100,0
De 1.000 a 4.999 asalariados	105	0,0	100,0
<b>Total</b>	<b>3.199.617</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

Si bien no se aprecian diferencias significativas entre las distintas comunidades autónomas en la distribución de las empresas, las «minúsculas» diferencias porcentuales en las categorías de mayor tamaño son las que están detrás de las grandes diferencias en el desempeño económico de las regiones (innovación, internacionalización y capacidad de gestión). Una cierta escala es pues determinante (véase Sección 2.3 más adelante).

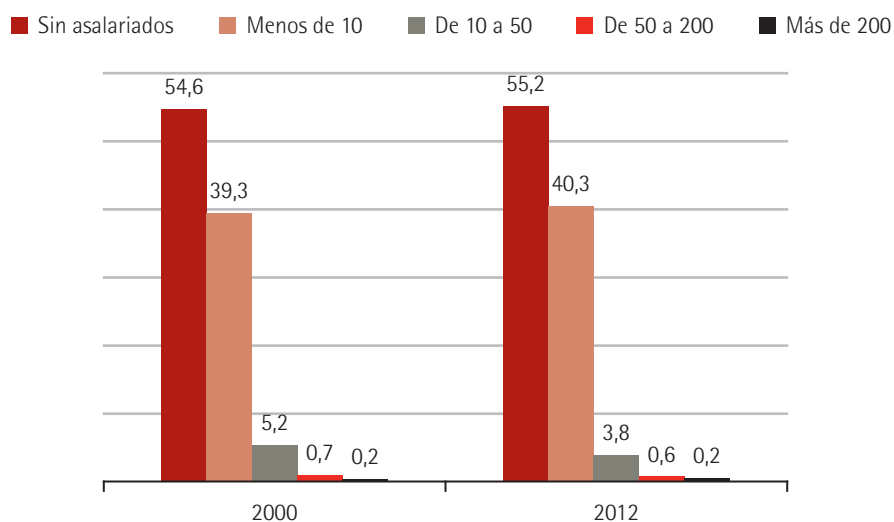
► **Tamaño empresarial-Extremadura vs País Vasco (a 1 enero 2012)**



Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

La dinámica en la última década muestra un reforzamiento de esta atomización del tejido empresarial español, que ha registrado un incremento significativo en el peso relativo de las empresas sin asalariados y las microempresas, en detrimento de las empresas pequeñas y medianas. De este modo, a 1 de enero de 2012 (31 de diciembre de 2011, de hecho), las empresas sin asalariados y las microempresas sumaban en España el 55,2% y el 40,3% del total, respectivamente.

## ► Composición del tejido empresarial por número de trabajadores en España



Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

A la vista de estos datos, es evidente que uno de los retos que enfrenta España, de cara a incrementar su competitividad, es la consecución de una escala mayor de sus empresas, ya sea a través de procesos de fusiones o a través de un incremento sustancial de la cooperación empresarial mediante el apoyo a la constitución de clusters, así como el desarrollo de políticas orientadas a vencer las limitaciones que el reducido tamaño empresarial puede suponer en el desarrollo de estrategias de innovación y expansión internacional (que pueden ser considerados también como proyectos emprendedores intra-empresariales).

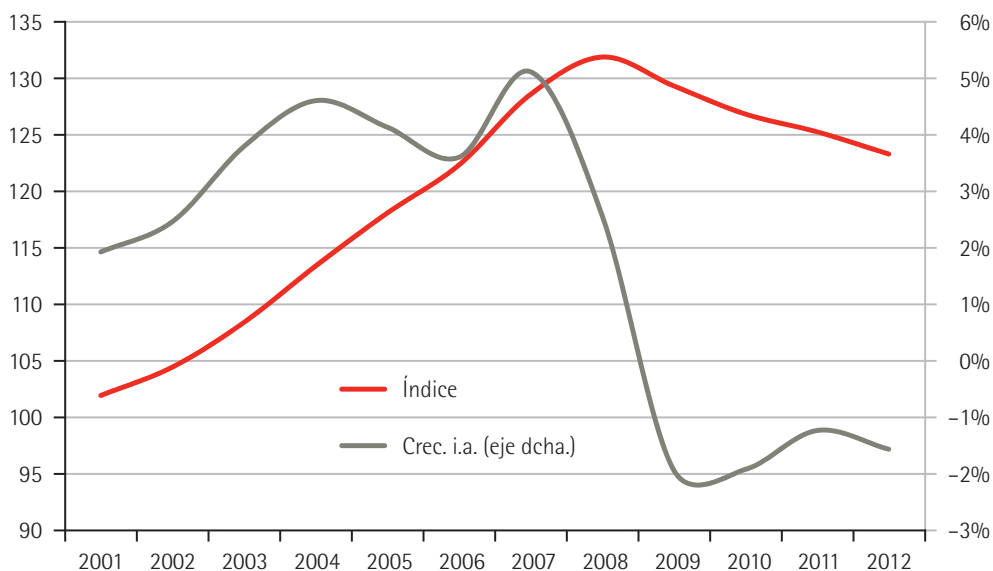
15

### 2.1.2. Dinámica empresarial

Al margen de los aspectos mejorables que, sin duda, presenta la estructura empresarial de nuestro país, cabe señalar que durante los últimos diez años la dinámica empresarial de España ha evolucionado positivamente. El número total de empresas ha pasado de 2.595.392 en 2000 a 3.199.617 a 1 de enero de 2012, lo que supone un crecimiento acumulado del 23,3%, tan sólo perturbado por la caída del censo durante el periodo de crisis que ha erosionado algo más de 7 puntos porcentuales a este crecimiento acumulado.

Tal como refleja el gráfico siguiente, el periodo de mayor dinamismo se observó entre 2004 y 2008, coincidiendo con últimos años de la fase de crecimiento económico. A partir de 2008, no obstante, también la demografía empresarial comenzó a mostrar signos de agotamiento influida por el deterioro de la coyuntura, hasta desembocar en variaciones interanuales negativas en 2009, 2010, 2011 y 2012, del -1,94%, -1,92%; -1,24% y -1,57%, respectivamente.

► Evolución del n.º de empresas en España 2001-2012 (% de crecimiento anual e índice 2000 = 100)



Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

16

Una buena manera de apreciar mejor los detalles de la dinámica empresarial española en los últimos años es acudir a lo que el INE denomina «movimientos del DIRCE», es decir, a la dinámica de altas y bajas de empresas expresadas en un cuadro de «flujos de fondos» en el que, junto al número de empresas existentes al comienzo de cada año, se recojan las entradas y salidas de empresas en ese mismo año con el fin de establecer el número resultante de empresas al final del año.

**Flujos de fondos de la dinámica empresarial en España - 2000 a 2012**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stock a 1 de enero	2.595,4	2.645,3	2.710,4	2.813,2	2.942,6	3.064,1	3.174,4	3.336,7	3.422,2	3.355,8	3.291,3	3.250,6	3.199,6
Bajas en el año	280,9	274,4	255,4	243,2	251,5	288,7	260,1	322,5	398,2	399,1	376,9	391,3	nd
Altas en el año	344,8	327,1	343,2	366,3	374,1	415,3	426,3	411,0	334,1	321,2	331,3	334,5	nd
Ajuste de flujos (a)	-14,0	12,4	14,9	6,3	-1,0	-16,3	-3,9	-2,9	-2,3	13,4	5,0	5,8	nd
Stock a 31 de diciembre	2.645,3	2.710,4	2.813,2	2.942,6	3.064,1	3.174,4	3.336,7	3.422,2	3.355,8	3.291,3	3.250,6	3.199,6	nd
Stock medio en el año	2.620,4	2.677,9	2.761,8	2.877,9	3.003,4	3.119,3	3.255,5	3.379,4	3.389,0	3.323,5	3.270,9	3.225,1	nd
Saldo Altas-Bajas	63,9	52,7	87,8	123,1	122,6	126,6	166,2	88,4	-64,2	-77,9	-45,7	-56,8	nd
Tasa de mortalidad (b) (%)	10,7	10,2	9,2	8,5	8,4	9,3	8,0	9,5	11,8	12,0	11,5	12,1	nd
Tasa de natalidad (c) (%)	13,2	12,2	12,4	12,7	12,5	13,3	13,1	12,2	9,9	9,7	10,1	10,4	nd
Tasa de permanencia (d) (%)	87,8	89,0	89,4	89,5	89,6	88,5	89,4	89,1	89,2	89,4	89,3	88,8	nd

Magnitudes en miles excepto tasas que se expresan en porcentaje

(a) Ajuste necesario para que el stock final, obtenido sumando el saldo Altas-Bajas al stock inicial, coincida con el inicial del año siguiente

(b) Bajas como porcentaje del stock medio del año

(c) Altas como porcentaje del stock medio del año

(d) Permanencias como porcentaje del stock medio del año

nd: no disponible

Fuente: DIRCE y elaboración propia

Desde 2008 resulta evidente que la mortandad de empresas ha sido claramente superior al nacimiento de las mismas. De lo que ha resultado la progresiva caída del número de empresas existentes en un momento dado en algo más de 220 mil a partir de la cima alcanzada en 2007. Unos años antes de iniciarse la crisis, el saldo entre altas y bajas empresariales en el DIRCE era positivo y bien superior a las 100 mil unidades al año.

La tasa de mortalidad, obtenida como el cociente entre las bajas y el número medio de empresas existentes en el año, ha crecido en cuatro puntos porcentuales desde poco antes del inicio de la crisis, alcanzando en 2011<sup>3</sup> el 12,1% del stock medio de empresas. Mientras que la tasa de natalidad empresarial (nacimientos sobre stock medio de empresas en el año) ha experimentado un significativo descenso desde niveles del 13% en los años previos a la crisis hasta niveles alrededor del 10% en el curso de la misma. La caída del número de empresas, sin embargo, ha determinado que lo que el INE denomina «tasa de permanencia», y que refleja la supervivencia<sup>4</sup> agregada de las empresas existentes en un momento determinado, se haya mantenido con escasas oscilaciones alrededor del 89% del stock medio de empresas en el periodo analizado antes y después de la crisis.

Analizando la evolución del número de empresas por sector de actividad en la última década, se puede observar que el sector energético ha sido el gran protagonista del incremento empresarial, con una tasa interanual media del 20,5% entre 2000 y 2012, seguido del sector de transporte y comunicaciones con un incremento del 8,1%. Tasas muy superiores a las del conjunto del sector servicios (en torno al 2%) o industrial (en torno al -2%).

17

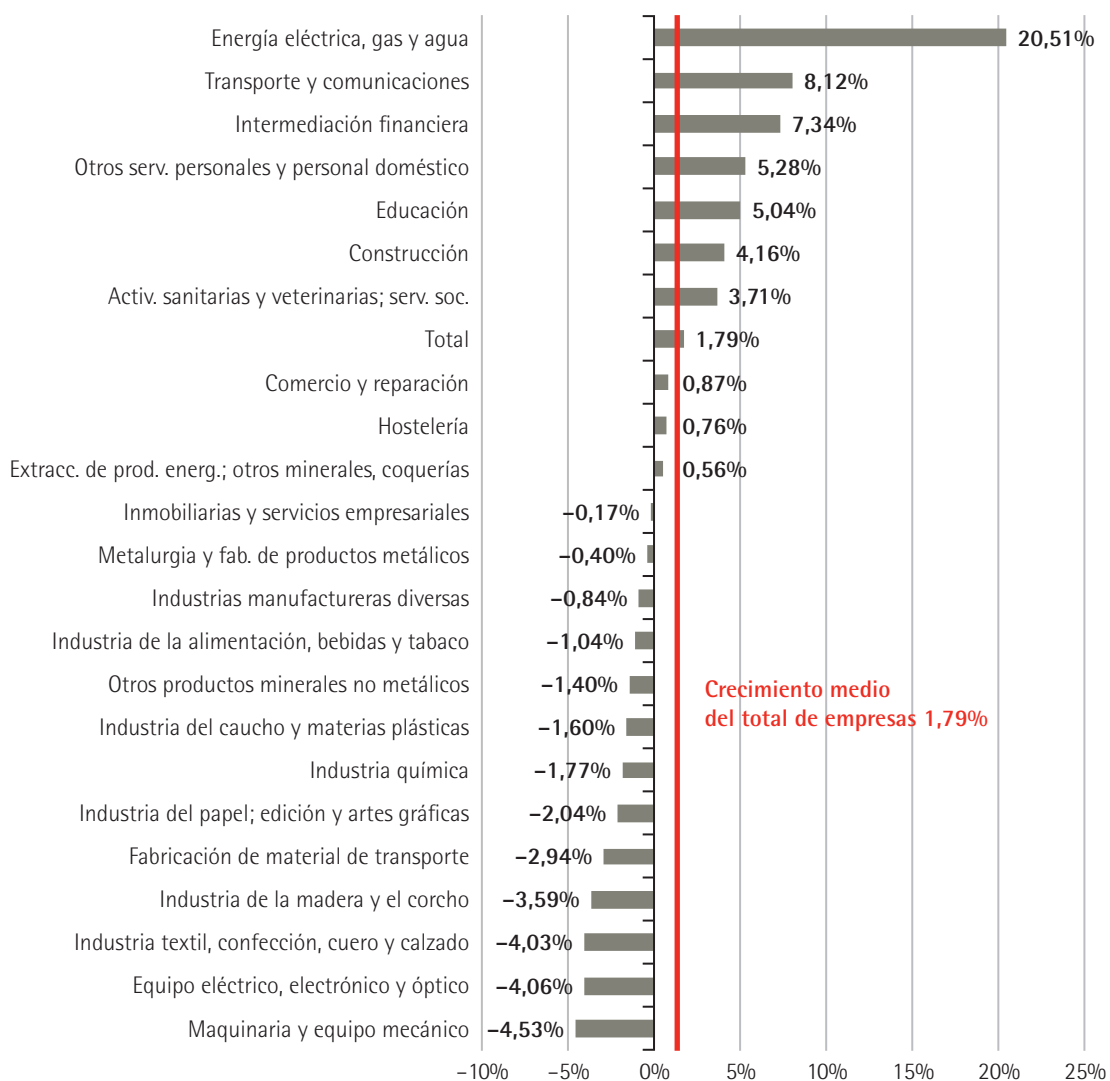
---

<sup>3</sup> El INE especifica que aunque los datos de altas y bajas se ofrecen a 1 de enero de cada año, obviamente, al ser flujos en el periodo anual, se refieren al año precedente. En este trabajo se atribuyen los datos al año en que efectivamente se generan, aunque el INE los refiere a 1 de enero de 2012, en este caso concreto.

<sup>4</sup> Más adelante, en la Sección 2.1.3, se tratan los datos relativos a la supervivencia empresarial propiamente dicha a partir de la estadística de Demografía Armonizada de Empresas recientemente hecha pública por el INE. Esta estadística ofrece las tasas de supervivencia media a medida que pasan los años (hasta 2009) de las generaciones de empresas nacidas entre 2001 y 2008.



► **Crecimiento medio anual del número de empresas por ramas de actividad (2000 vs 2012)**



Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

Descendiendo al detalle por ramas, y más allá del crecimiento experimentado en la rama Energía, el mayor dinamismo en el ritmo de creación de empresas se observa en las actividades terciarias: Intermediación financiera (7,3%), Servicios personales (5,3%), Educación (5,04%), Construcción (4,16%) y Actividades sanitarias y servicios sociales (3,71%), todos salvo el primero y el cuarto, vinculados en buena medida a servicios públicos.

En el sector industrial, todas sus ramas registran un descenso en el número de empresas respecto al censo de 2000, destacando especialmente la pérdida de censo

empresarial en la rama de Maquinaria y equipo mecánico (-4,53%) e Industria textil (-4,03%).

Las ramas que más sensibilidad han mostrado a la crisis económica han sido Maquinaria y equipo mecánico, con una pérdida media anual en el periodo 2008-2012 del -13,0%, seguida de Servicios inmobiliarios y empresariales (-11,0%), y Fabricación de equipo eléctrico, electrónico y óptico (-10,7%). En el otro lado de la balanza, las ramas que han visto incrementar su censo empresarial a pesar de la crisis han sido Energía (27,0%), Transportes y comunicaciones (18,0%), Intermediación financiera (10,6%).

La estadística de Sociedades Mercantiles, por su parte, nos ofrece otra perspectiva de cómo la coyuntura económica ha repercutido directamente en el parque empresarial español. En apenas cinco años el número de empresas mercantiles creadas ha caído en más de un 40%, en contraposición, su tamaño, medido como el capital medio suscrito en miles de euros ha aumentado considerablemente, pasando de los 70.000 euros a los 252.000 euros, lo que ha supuesto una variación de 2006 a 2011 de un 255%. Las sociedades mercantiles creadas son menos pero de mayor tamaño medio. Lo mismo sucede con las ampliaciones de capital cuyo montante medio más que se duplica también en 2011 frente a 2006.

19

#### Creación de Sociedades Mercantiles 2006-2011

	2006	2011	Variación 2006-2011 (%)
<b>Sociedades mercantiles creadas</b>			
Número	148.964	84.792	-43
Capital suscrito (miles de euros)	10.576.198	21.384.839	102
Capital medio suscrito (miles de euros)	71	252	255
<b>Sociedades mercantiles que amplían capital</b>			
Número	43.610	36.483	-16
Capital suscrito (miles de euros)	41.376.160	76.915.884	86
Capital medio suscrito (miles de euros)	949	2.108	122
<b>Sociedades mercantiles disueltas</b>			
Número	11.071	19.758	78
Voluntarias	8.871	14.317	61
Fusión	1.459	2.330	60
Otras	741	3.111	320

Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

También han disminuido las sociedades que amplían capital, en 2011 eran un 16% menos que en 2006 pero al igual que para las empresas creadas la ampliación media ha aumentado en un 122%. Las empresas que aumentan su tamaño son menos, pero las que lo hacen lo aumentan en mayor proporción que en 2006.

En línea con lo anterior, las sociedades mercantiles disueltas anualmente llegaron en 2011 a rozar las 20.000, de las que casi 15.000 fueron disoluciones voluntarias y el resto fusiones y otras causas. Respecto a 2006, el aumento de las sociedades disueltas ha supuesto un 78% más. No obstante, debe repararse en el aumento de las fusiones empresariales, fenómeno que expresa la defensa de las compañías que se fusionan ante la misma crisis y la validez de esta estrategia, que debería generalizarse, para evitar la desaparición de la empresa.

### **2.1.3. Análisis de la Demografía Armonizada de Empresas**

En 2009 (último dato publicado por el INE), el número de muertes de empresas fue superior al de nacimientos en 75.875 unidades, y la tasa neta de creación-destrucción de empresas alcanzó el -2,1%, reflejo de la destrucción neta de tejido empresarial, por una tasa de nacimientos del 7,4% , claramente inferior a la de muertes, del 9,5%.

Estas cifras muestran el impacto de la crisis sobre el tejido empresarial del país y, especialmente, sobre las unidades productivas de sectores como la construcción o la industria, que son los que reflejaron un peor comportamiento durante el año, con tasas de creación de empresas del -6,2% y -3,8% respectivamente. El comercio y el resto de servicios, por su parte, presentaron un mejor desempeño, si bien tampoco lograron registrar tasas positivas de creación empresarial. Por otra parte, además del perfil sectorial, el tamaño constituye otra variable de interés para el análisis de estos procesos, en los que las microempresas se muestran especialmente activas (del total de empresas que nacieron o murieron en 2009, más del 96% tenían cuatro o menos asalariados y más de dos terceras partes no tenían asalariados).

Por otro lado, los indicadores de supervivencia empresarial nos permiten realizar un seguimiento temporal de las poblaciones de empresas nacidas en un determinado año. En este sentido, cabe subrayar la relevancia de la supervivencia empresarial durante el primer año de vida del proyecto, periodo en el cual se concentra el mayor riesgo para la continuidad de la empresa (es durante este ejercicio cuando se registran las mayores tasas de mortalidad empresarial).

A este respecto, los datos nos permiten comprobar cómo el complejo contexto económico reciente ha supuesto un endurecimiento de las condiciones de entorno de las empresas, lo que se refleja en una apreciable reducción de la tasa de supervivencia correspondiente al primer año de vida del proyecto, que ha ido disminuyendo progresivamente, como muestra la tabla siguiente, desde tasas superiores al 80% para las cohortes comprendidas entre 2001 y 2006 (con un máximo del 85,5%

correspondiente a las nacidas en 2005), hasta situarse en torno al 79% en 2009 (para las empresas nacidas en 2007 y 2008).

Asimismo, la supervivencia a dos y tres años presenta un claro deterioro, de entorno a diez puntos porcentuales si comparamos las tasas que registran las nacidas en 2001 y 2002 con las que presentan las empresas más reciente creación (nacidas en 2007 o 2006).

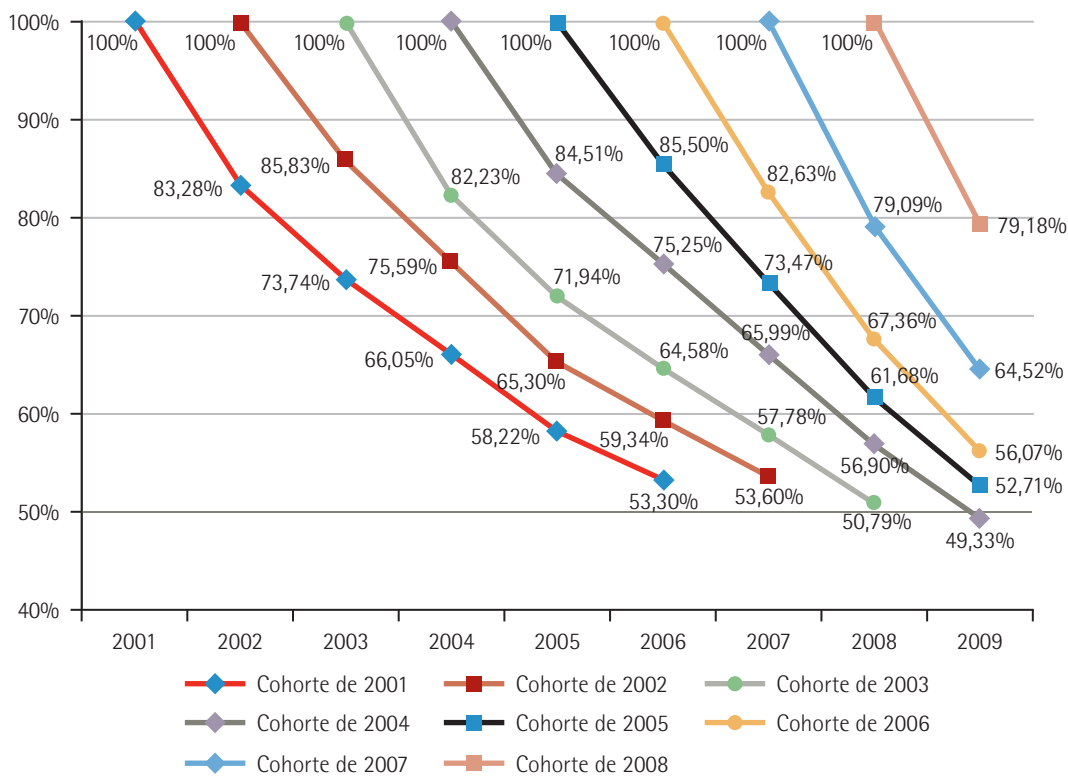
#### Tasa de supervivencia en 2009\* de las cohortes de 2001 a 2008

	A 1 año (%)	A 2 años (%)	A 3 años (%)	A 4 años (%)	A 5 años (%)
Nacidas en 2001	83,3	73,7	66,1	58,2	53,3
Nacidas en 2002	85,8	75,6	65,3	59,3	53,6
Nacidas en 2003	82,2	71,9	64,6	57,8	50,8
Nacidas en 2004	84,5	75,3	66,0	56,9	49,3
Nacidas en 2005	85,5	73,5	61,7	52,7	
Nacidas en 2006	82,6	67,4	56,1		
Nacidas en 2007	79,1	64,5			
Nacidas en 2008	79,2				

Fuente: elaboración Afi a partir de Demografía Armonizada de Empresas (INE). (\*) 2009 es el último año disponible en el INE.

Finalmente, en cuanto a las empresas pertenecientes a generaciones anteriores, es decir, aquellas que han superado los primeros cuatro o cinco años de vida y que por tanto parecen haber recorrido con éxito la fase más arriesgada del proceso emprendedor, también se están viendo afectadas por el deterioro del contexto económico. Así, mientras que en años precedentes la tasa de supervivencia de estas empresas se situaba por encima del 50% (supervivencia de más del 53% a 5 años en el caso de las creadas en 2001 y 2002), se observa cómo las empresas nacidas en 2004 quedan reducidas al 49,3% al cabo de cinco años de observación, mientras que solo en cuatro años las nacidas en 2005 se reducen también en casi un 50%.

► Tasas de supervivencia de las empresas nacidas entre 2001 y 2008 (%)



Fuente: elaboración Afi a partir de Demografía Armonizada de Empresas (INE)

En resumen, el análisis del comportamiento de la demografía empresarial durante los últimos años refleja un incremento progresivo de la mortalidad de los proyectos emprendedores, como resultado no solo de las mayores dificultades que estos encuentran para sobrevivir en su fase crítica de nacimiento (primer año), sino también de unas condiciones más exigentes en sus etapas de consolidación.

Un cierto grado de «turbulencia» empresarial puede ser considerado como normal, dado que los mismos determinantes competitivos que impulsan la entrada de nuevas empresas en el mercado son los que favorecen la salida de las empresas menos eficientes (lo que, a su vez, genera nuevas oportunidades para posibles nuevos proyectos entrantes).

La competencia representa así un vector para la ganancia de productividad para el conjunto del sector empresarial y para la economía en general. No obstante, este proceso puede verse afectado por condicionantes externos e internos a las empresas que pueden afectar notablemente a las posibilidades de supervivencia empresarial.

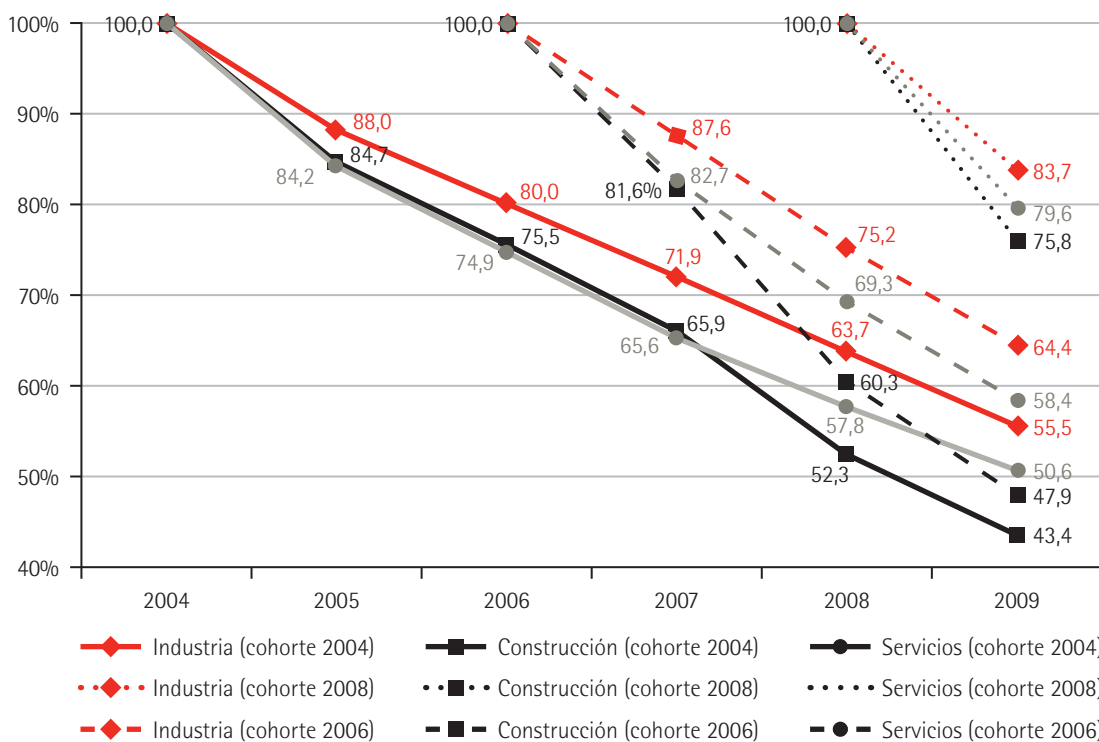
En cuanto a los condicionantes externos, las circunstancias del entorno económico presentan una capacidad de incidencia muy notable sobre la demografía empresarial, como ponen de manifiesto los datos anteriormente comentados para el caso de la economía española. No obstante, independientemente del clima económico en el que se desenvuelve el proceso emprendedor, la literatura económica reciente llama la atención también sobre varios hechos estilizados detectados a escala internacional que afectan a esta dinámica empresarial. Así diversos trabajos<sup>5</sup> muestran cómo ciertas variables como el tamaño inicial de la empresa o la orientación de la inversión hacia actividades innovadoras (ambos factores de decisión internos) pueden reducir el riesgo de expulsión del mercado. Estos y otros factores se comentan con más detalle en el epígrafe 2.3 de este trabajo.

Asimismo, el perfil sectorial también incide sobre la supervivencia empresarial. En este sentido, en el gráfico siguiente se observa cómo las empresas del sector de la construcción presentaban una supervivencia durante el primer año similar a la registrada por las empresas del sector servicios en las cohortes de 2004 y 2006. Sin embargo, los datos de supervivencia a 2009 de las empresas nacidas en 2008 reflejan ya la especial incidencia que la crisis ha manifestado sobre el sector de la construcción. La supervivencia a un año de estas empresas se ha deteriorado en nueve puntos porcentuales respecto a la que se observaba en 2004. Esta incidencia se registra especialmente a partir de 2007, cuando la supervivencia de las empresas del sector de la construcción de las cohortes de 2004 y 2006 sufre un apreciable descenso. Las empresas adscritas a la industria, por su parte, se perfilan como las más resistentes en términos relativos, registrando tasas de supervivencia más elevadas en las tres cohortes analizadas.

---

<sup>5</sup> Esteve et al. (2004): *The Determinants of Survival of Spanish Manufacturing Firms* Review of Industrial Organization, o Cefis y Marsili (2005): *A matter of life and death: innovation and firm survival*. Industrial and Corporate Change, 14.

► Tasa de supervivencia en 2009 de las empresas nacidas en 2004, 2006 y 2008 por sectores de actividad (%)



Fuente: elaboración Afi a partir de Demografía Armonizada de Empresas (INE)

Por comunidades autónomas en las que se localizan las empresas, Andalucía (8,3%) y Canarias (8,1%) registraron las tasas más elevadas de nacimientos de empresas en 2009, mientras que País Vasco y Navarra presentaron las menores (5,3% en ambos casos). En cuanto a tasas de muertes, los mayores registros se observaron en la Región de Murcia (11,5%) y la Comunidad Valenciana (10,8%).

### Stock, nacimientos y muertes de empresas por CCAA. Año 2009

	Stock	Nacimientos	Muertes	Tasa nacimientos (%)	Tasa muertes (%)
TOTAL	3.631.232	267.546	343.421	7,4	9,5
ANDALUCÍA	561.288	46.691	60.206	8,3	10,7
ARAGÓN	100.200	7.040	8.617	7,0	8,6
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	76.771	5.164	6.559	6,7	8,5
BALEARES (ISLAS)	100.493	7.809	10.700	7,8	10,7
CANARIAS	151.790	12.261	15.510	8,1	10,2
CANTABRIA	42.575	2.972	3.706	7,0	8,8
CASTILLA Y LEÓN	181.803	11.523	14.499	6,3	78,0
CASTILLA-LA MANCHA	146.411	10.212	14.117	7,0	9,6
CATALUÑA	672.327	50.587	64.193	7,5	9,6
C. VALENCIANA	396.129	30.870	42.569	7,8	10,8
EXTREMADURA	73.235	5.449	7.571	7,4	10,3
GALICIA	216.060	14.805	17.503	6,9	8,1
MADRID (COMUNIDAD DE)	550.184	39.703	48.100	7,2	8,7
MURCIA (REGION DE)	104.604	8.137	12.002	7,8	11,5
NAVARRA (C. FORAL DE)	45.562	2.417	3.456	5,3	7,6
PAIS VASCO	178.793	9.483	11.273	5,3	6,3
LA RIOJA	24.958	1.686	1.980	6,7	7,9
CEUTA	3.977	343	419	8,6	10,5
MELILLA	4.072	394	441	9,7	10,8

Fuente: elaboración Afi a partir de Demografía Armonizada de Empresas (INE)

25

## 2.2. La empresa Española a través de la crisis

Hay varias maneras de aproximarse al desempeño de la empresa española a través de la crisis que nos ofrecen las estadísticas oficiales. En primer lugar, las estadísticas concursales nos informan de un considerable aumento, sin matices, de los casos de empresas sometidas a procesos concursales atendiendo a sus características societarias o de tamaño. Por otra parte, las estadísticas de efectos comerciales vencidos e impagados ofrecen una perspectiva de incidencia mezclada que requiere una interpretación, en ningún caso favorable, ya que el fenómeno de impago se atempera en términos absolutos, ante la menor circulación de efectos en la crisis, pero se recrudece con alternativas interesantes de observar a causa de ella.

### 2.2.1. Dinámica de los procesos concursales

El número de deudores concursados en 2011 fue de 6.755, lo que supuso un aumento del 13,3% respecto al año anterior. Esta cifra incluye 934 Personas físicas sin

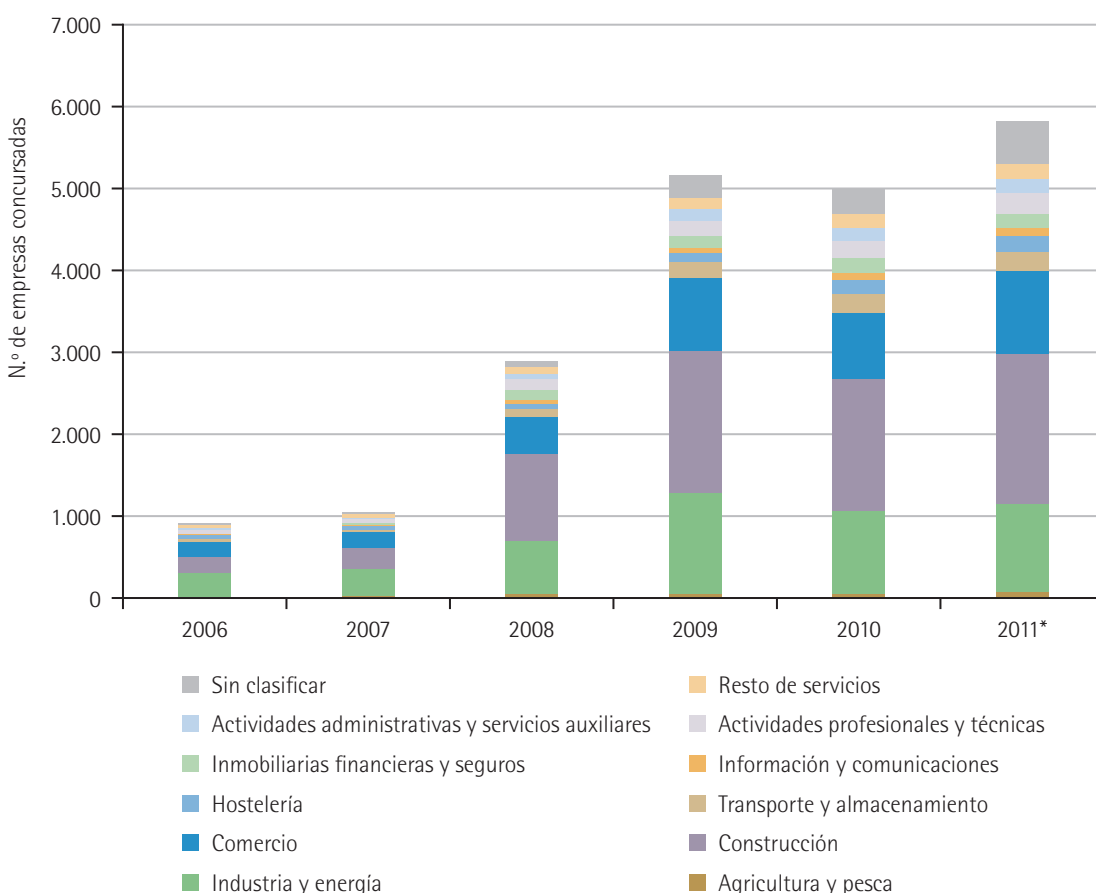


actividad empresarial que se declararon en concurso de acreedores, un 3,9% menos que en 2010. Según el tipo de concurso, 6.472 fueron voluntarios (un 14,5% más que el año anterior) y 283 necesarios (un 9,3% menos).

De los 6.755 deudores concursados en el año 2011, 5.821 el 86,2% fueron empresas (personas físicas con actividad empresarial y personas jurídicas). Una de cada tres de estas empresas se dedicaba a la Construcción y promoción inmobiliaria.

Transporte y almacenamiento fue la actividad económica en la que menos aumentó el número de empresas concursadas en comparación con el año 2010 (un 2,9%). Por el contrario, Comercio fue la actividad económica en la que más aumentó (un 23,4%).

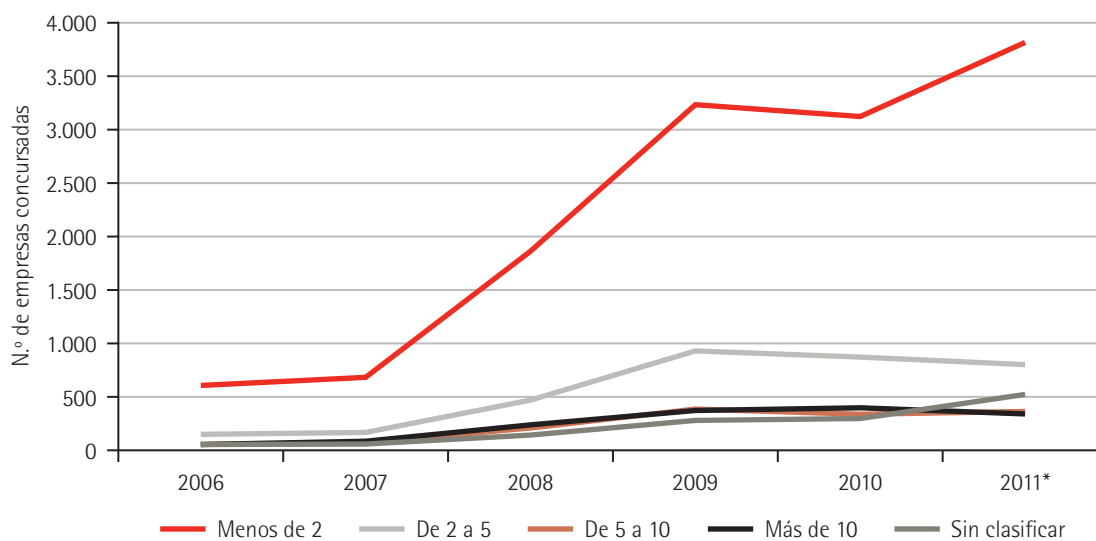
► **Empresas concursadas por actividad económica principal (2006-2011)**



Fuente: elaboración Afi a partir de Estadística del Procedimiento Concursal (INE)  
 (\*) 2011 Datos provisionales

El 65,4% de las empresas concursadas en el año 2011 se concentraron en el tramo más bajo de volumen de negocio (menos de dos millones de euros). Considerando la forma jurídica de las empresas concursadas, en dicho tramo se encontraron la totalidad de las Personas físicas con actividad empresarial, el 68,3% de las Sociedades de Responsabilidad Limitada y el 44,1% de las Sociedades Anónimas.

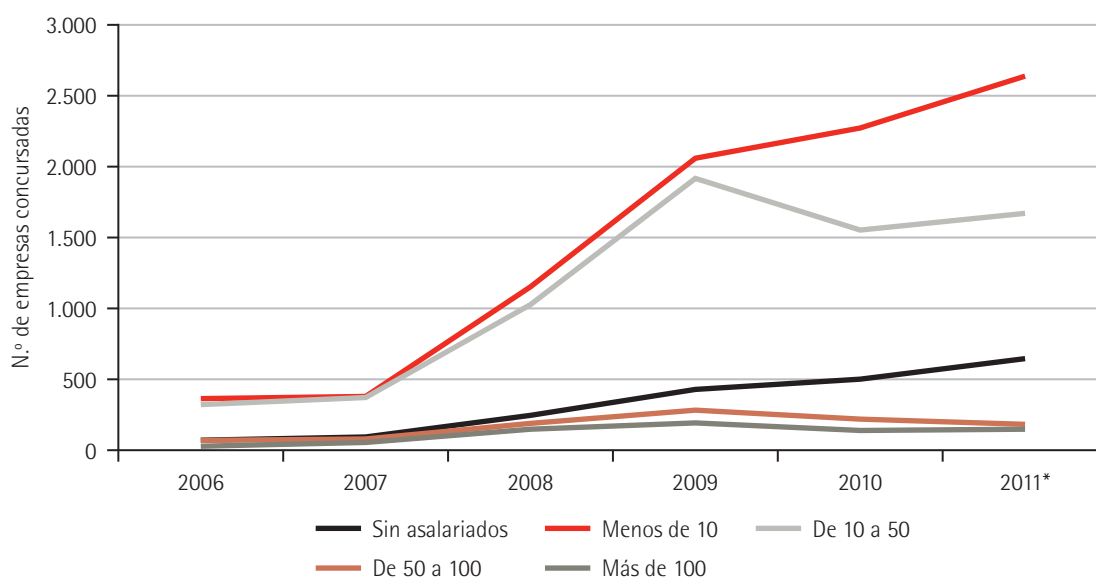
► **Empresas concursadas por tramo de volumen de negocio (millones de euros; 2006-2011)**



Fuente: elaboración Afi a partir de Estadística del Procedimiento Concursal (INE). (\*) 2011 datos provisionales

27

► **Empresas concursadas por tramo de asalariados (2006-2011)**



Fuente: elaboración Afi a partir de Estadística del Procedimiento Concursal (INE). (\*) 2011 datos provisionales

## 2.2.2. Dinámica de los efectos comerciales

Los efectos comerciales expresan de manera muy elocuente las relaciones económicas y financieras entre las empresas, en general. Su volumen e importe en un momento dado y su evolución en el tiempo marcan el tamaño y vigor del tejido empresarial. En un mes típico en la fase previa a la crisis (2002-2007), vencían unos 11,7 millones de efectos, de los cuales algo más de medio millón resultaba impagado en ese mismo mes (el 3,8%). El importe total de los efectos vencidos ascendía a casi 29 mil millones de euros y el de los impagados a unos 840 millones de euros (el 2,9%).

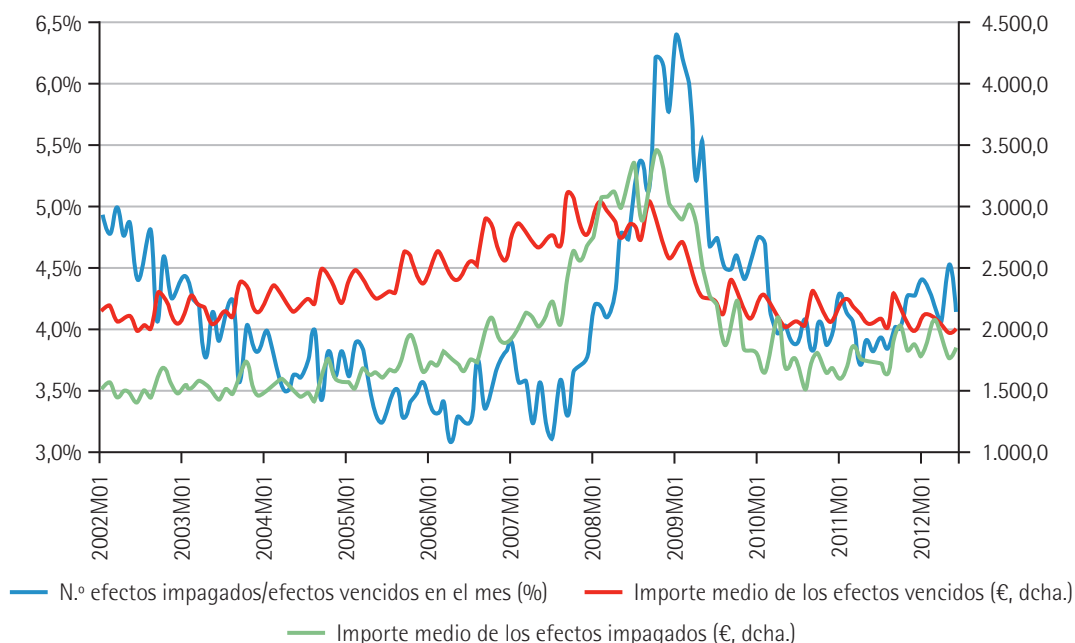
En el periodo transcurrido de la crisis (2008-2012), el volumen medio mensual de efectos vencidos ha descendido hasta los 9,3 millones, de los cuales 423 mil resultaron impagados (el 4,6%), por un importe mensual medio total de 22 mil millones, con impagados por valor de 992 millones de euros (el 4,5% del importe total de los efectos).

El giro comercial, por lo tanto, se ha vuelto más escaso, incorpora más riesgo y se ha encarecido notablemente para todas las empresas, determinando un entorno más incierto y menos proclive a una conducta ordinaria de los negocios, ya de por sí enrarecido por el colapso de la demanda.

La evolución de los indicadores básicos sobre este relevante instrumento de la actividad comercial de las empresas puede apreciarse en el gráfico siguiente.

28

### ► Efectos de comercio vencidos e impagados ENE2002-JUN2012



Fuente: elaboración Afi a partir de INE

Los efectos impagados, que habían descendido hasta niveles del 3% de los efectos vencidos en los dos años previos a la crisis, repuntaron en términos relativos más que duplicando esas tasas en 2009, el peor año de la crisis hasta ahora. Para oscilar alrededor del 4% a partir de 2010, con ligeros repuntes en la primera mitad de 2012. El número de efectos comerciales vencidos en el primer semestre de 2012 fue, sin embargo, casi un 35% inferior al de los registrados en el primer semestre de 2007, mientras que su importe se reducía a la mitad. Ello da una idea del fuerte deterioro del mecanismo de giro comercial, expresión a su vez de la caída de la actividad y de las enormes dificultades para sostener la liquidez de las empresas y la financiación del circulante. También los efectos impagados sufrieron una caída del 20% con la misma métrica y periodos, aunque su prevalencia sobre el total de efectos vencidos es ahora mayor que antes de la crisis, como se comentaba anteriormente.

El importe medio de los efectos de comercio vencidos se ha mantenido sistemáticamente por encima del de los efectos impagados hasta el comienzo de la crisis, de manera relevante, al principio del periodo considerado, hasta su práctica convergencia a comienzos de 2008. Desde entonces, su evolución ha sido más pareja y, en cualquier caso, ha resultado en una reducción progresiva de dichos importes medios a lo largo del periodo de crisis transcurrido.

Puede darse, a esta evolución conjunta de los indicadores del giro comercial, la siguiente interpretación. Las empresas españolas venían haciendo un uso creciente del giro comercial durante el periodo previo a la crisis con una prevalencia de efectos impagados decreciente, si bien los importes medios de estos efectos, tanto vencidos como impagados, también estaban creciendo paulatinamente aunque manteniendo una saludable distancia a favor de los efectos comerciales. Estas tendencias colapsaron claramente a finales de 2007, incluso antes de que la crisis se manifestase rotundamente en los indicadores habituales de crecimiento y empleo, cuando la prevalencia de impagos empezó a aumentar rápidamente y los importes medios de los mismos acabaron convergiendo con los importes medios del conjunto de efectos vencidos, bien por encima de sus valores de unos años antes. La rápida contracción del giro comercial entre las empresas, que se produjo a partir de entonces, alcanzó su cénit al cabo de poco más de un año, cuando la crisis se estaba notando ya plenamente con el hundimiento del mercado de trabajo y el paso a una fase recesiva de la producción, de la mano de la construcción y la industria en el primer trimestre de 2009. Desde entonces, el giro comercial no ha dejado de descender aunque la incidencia de los impagos y los importes medios han disminuido sensiblemente. En el curso de estos acontecimientos, las empresas han sufrido severos problemas de financiación tanto por el cierre parcial y el encarecimiento del crédito bancario, del que dependen críticamente (como se argumentará más

adelante) como por la severa contracción del giro comercial afectado de crecientes impagos y grandes dificultades de descuento de efectos.

### **2.3. ¿Qué pueden hacer 3,1 millones de empresas con menos de diez trabajadores?**

A la vista de la evidencia aportada en la Sección 2.1, con un 95,43% del total de empresas sin asalariados o por debajo de 10, unos 3,1 millones de empresas, resulta evidente que la empresa española representativa no está en condiciones de tener una estructura directiva o de personal especializado que le permita desarrollar eficientemente una serie de funciones consustanciales al desempeño de una empresa que aspire a una cierta presencia. Las ventajas de la escala, en lo que se refiere a la especialización de funciones dentro de la empresa, se constatan una y otra vez en los casos de las empresas de cierto tamaño y determinan su éxito competitivo. Las empresas de escala reducida, salvo contadísimas excepciones basadas en la hiperespecialización y el conocimiento, solo pueden actuar en mercados muy locales y en los márgenes de las grandes cadenas de suministro. Ahora bien, los mercados locales están cada vez más expuestos a la conquista por parte de las grandes franquicias y cadenas empresariales en detrimento de las pequeñas empresas largamente establecidas en ellos y las cadenas de suministro requieren proveedores cada vez más estructurados a los que se les trasladan parte de las funciones previamente ejercidas en los eslabones superiores de las mismas.

30

#### **2.3.1. Entre las PYME y las microempresas**

En la nomenclatura internacional se utiliza la expresión «pequeña y mediana empresa» (PYME) para referirse a las empresas de entre 10 y 250 asalariados (o hasta 50 millones de euros de facturación, o 43 millones de euros de activo total). En realidad, hay que darse cuenta de que las PYME siguen siendo una parte menor del tejido empresarial, pues estos tamaños representan en España a poco más del 4,5% de todas las empresas existentes, con o sin asalariados, es decir, unas 150 mil empresas. Las empresas de entre 1 y 9 asalariados, se veía anteriormente, representan al 40,26% y las empresas sin asalariados al 55,16% del total. Las empresas con más de 200 asalariados, por fin, apenas sobrepasan el 0,15% del total, es decir, menos de 5 mil empresas.

La microempresa, por lo tanto, o la empresa sin asalariados, es la nota dominante en el panorama empresarial español. Como, por otra parte, lo es en el resto de geografías productivas del mundo, en las que, tan solo unas décimas, situadas en los

escalones de tamaño medio (entre 100 y 250 asalariados), determinan la presencia de unos pocos miles, más o menos, de empresas muy competitivas (*mittelstand*) que, a su vez, aseguran la competitividad de las cadenas globales de valor y del conjunto de la economía.

Es, por lo tanto, ilusorio pretender que todas las empresas adquieran más escala y, seguramente, sería contraproducente la política que lo intentase por los recursos que exigiría y las distorsiones (incentivos equivocados) que tal política introduciría en el sistema productivo y las estrategias empresariales. Como se ha comentado anteriormente, bastaría con que una porción muy pequeña de micro o pequeñas empresas traspasaran la barrera de la escala, si bien el resto deberían actualizar permanentemente sus bases productivas y competitivas.

Una microempresa no puede hacer un proceso de, por ejemplo, internacionalización en condiciones, pero sí puede hacer innovación y, de esta manera, iniciar su camino al crecimiento. De la misma manera, varias micro o pequeñas empresas pueden fusionarse (yendo mucho más allá de la mera y a menudo infructuosa, cooperación empresarial) dando lugar a una empresa mediana mucho más eficiente, no sin antes haber eliminado redundancias e ineficiencias para alcanzar las verdaderas sinergias que un proceso de fusión puede hacer aflorar.

31

Una de las características de las micro y pequeñas empresas es la de su origen familiar, levantadas con los patrimonios y esfuerzo de un círculo estrecho de familiares. Algunas de ellas acaban siendo grandes empresas cotizadas que han logrado evitar la fase final de desarrollo de una gran empresa de origen familiar consistente en su paso a una empresa de accionistas en la que los fundadores se diluyen o desaparecen tanto del capital como de la gestión de las mismas.

La empresa familiar goza de un merecido prestigio social, pero hay que decir que, en muchos casos, seguramente la mayoría, la transición generacional es problemática y las instituciones habituales en este medio (protocolo familiar, consejo de familia), muy necesarias, por una parte, no funcionan adecuadamente. El recelo del fundador o sus sucesores hacia la pérdida del control directo de la empresa ante la entrada de socios capitalistas impide a muchas empresas traspasar la «barrera del capital» pues su acceso a otras formas de capital que preserven el control (deuda) es limitado.

Según Jaume Llopis, profesor de Dirección de Empresas de IESE Business School, el mito más común en el mundo de la empresa familiar es la creencia de que la sucesión está bien planteada. Si bien el grado de compromiso y los valores que imperan en la cultura de la empresa familiar son otros tantos ases en la manga para superar

situaciones difíciles en la trayectoria de la empresa o para ponerla en marcha, el liderazgo familiar, por lo general paternalista, dificulta una adecuada renovación de los equipos directivos de las empresas, o, a menudo, el envejecimiento del fundador coincide, no por casualidad, con el envejecimiento del modelo de negocio, el declive de las ventas, etc., y esto pasa desapercibido hasta que es demasiado tarde y el negocio se estanca o desaparece<sup>6</sup>.

Así pues, no cabe contemporizar con una realidad, la de las micro y pequeñas empresas, que, a fuer de generalizada en todos los países, presenta, sin embargo, diferencias sutiles en la distribución de tamaño que marca, a su vez, la diferencia de la productividad y la renta por habitante y la sostenibilidad económica gracias a la competitividad que nace de esa misma productividad y las restantes capacidades que la mayor escala otorga a la empresa.

Veamos, a continuación, cuáles son esas capacidades que la escala facilita y cual es la evidencia disponible para apoyar el argumento de que sin escala adecuada, las empresas españolas no estarán en condiciones de aportar más productividad, competitividad, empleo y prosperidad a la economía en su conjunto.

### **2.3.2. Funciones internas a la empresa, estructura empresarial y escala**

Una empresa de cierta entidad, dotada de la mínima estructura para poder desarrollar organizadamente y con eficiencia sus diversas funciones internas debe contar al menos con los siguientes departamentos o divisiones:

- Dirección ejecutiva
- Dirección de operación/producción
- Dirección financiera
- Dirección comercial
- Dirección de compras y suministros
- Dirección de recursos humanos
- Dirección de internacionalización
- Dirección de I+D
- Dirección de innovación<sup>7</sup>
- Dirección corporativa y de relaciones institucionales

---

<sup>6</sup> Jaume Llopis. *Management by lies: mitos y mentiras en la dirección de empresas*. Editorial Deusto, 2009. ISBN: 9788423427086.

<sup>7</sup> Ligada a la anterior, pero no necesariamente. Esta matización es muy oportuna. Vid infra.

El mero repaso de la relación anterior ya deja la impresión de que una instrumentación siquiera decente de la mayoría de los principios incorporados en la estructura anterior debe ser muy deficiente en la mayoría de las empresas pequeñas, no digamos en las microempresas. Cuando la empresa apenas dispone de dos o tres directivos de cierta capacidad y formación, siendo el resto del personal asalariados ocupados en la operación ordinaria del negocio, la asunción de las tareas especializadas mencionadas resulta una tarea hercúlea, más aún su desempeño mínimamente eficiente.

Es evidente que las empresas pequeñas o microempresas no se plantean una expresión de mercado que requiera una estructura de gestión tan compleja, se trata de empresas que actúan en mercados muy locales o en los bordes de la cadena de valor como suministradores, no necesariamente especializados, de otras empresas más grandes e insertas en eslabones superiores de dicha cadena de valor. No obstante, la vida de una empresa no puede caracterizarse por una permanencia inmutable en las escalas más modestas del tamaño, el desempeño productivo, el empleo y la creación de valor avanzado. Todos, absolutamente todos, los mercados están expuestos a la competencia. No vale decir «soy un peluquero de barrio y mi negocio está protegido de la globalización», pues nunca se sabe qué día aparecerá por el barrio una franquicia de peluquería con un modelo de negocio muy superior en atractivo y prestaciones para el cliente. Un cliente que cambia con el paso del tiempo, que se renueva generacionalmente y cuyos gustos y preferencias SÍ están expuestos a la globalización (ver Epígrafe 4.4.1, más adelante).

En definitiva, toda empresa debería tener la compulsión de crecer, aunque sólo una infinitésima parte lo consiguiese de verdad determinando esas décimas diferenciales a las que se ha aludido tantas veces, en la parte central de la distribución por tamaños (Epígrafe 2.1.1) y que marcan la diferencia con un «universo mittelstand».

El progreso en esta dirección permite, y viene basado a su vez en, la asunción progresiva de funciones especializadas por parte de un equipo directivo cada vez más estructurado, de forma que, a partir de un tamaño crítico (alrededor de los 100 efectivos), las empresas pueden plantearse con realismo objetivos más ambiciosos de mercado y posicionamiento estratégico en las cadenas globales de valor.

Obviamente, son necesarias decisiones y acciones estratégicas, si bien a pequeña escala, que permitan a una micro o pequeña empresa iniciar la transición hacia una escala mayor. Al margen de programas dirigidos a las fusiones empresariales, una alternativa que debería privilegiarse frente a los convencionales y limitados programas de cooperación empresarial, el crecimiento orgánico debe partir de algún tipo de estrategia desencadenante del crecimiento y la estructuración de las funciones empresariales. Esta estrategia puede centrarse en la innovación.



### **2.3.3. La innovación como desencadenante del crecimiento empresarial**

Cualquier empresa puede innovar, si entendemos la innovación en sentido amplio. Al ligar los conceptos de I+D con el de innovación, la famosa, pero imprecisa y quizá contraproducente, formulación I+D+i, damos a entender que todos estos elementos forman parte de un mismo proceso y están estrechamente relacionados. Así será, por lo general, en lo que se refiere a la innovación de base tecnológica, pero no tiene por qué. Al ligarlos por defecto, estamos poco menos que admitiendo que muchas empresas que no pueden permitirse hacer I+D (porque no tienen estructura ni recursos para ello, aunque quieran, o, simplemente, porque no necesitan hacerlo) tampoco pueden hacer innovación. Mejor dicho, ignoran que están innovando aunque lo estén haciendo, de hecho.

La innovación, en sentido amplio, es asequible para todo tipo de empresas. Un empresario es, en esencia, un innovador que lleva una idea al mercado. A partir de ahí, aquella puede ser de muy diversos tipos. Desde la mera innovación de proceso o, incluso, de concepto o modelo de negocio, hasta la innovación de producto (que, efectivamente, puede requerir una I+D previa o recursos fuera del alcance de las pequeñas empresas), hay una amplia gama de actividades en las que pueden participar empresas de naturaleza, cultura y estructura muy variada, a su vez.

El encadenamiento de innovaciones puede conducir al empresario a la necesidad de fortalecer su capital y estructura empresarial y, con los apoyos adecuados, empujarle por la senda del crecimiento empresarial a lo largo de la cual la empresa irá dotándose de los recursos gerenciales y la estructura necesarios para el desempeño de las funciones que conlleva una mayor escala. La innovación equivale a la diferenciación, por otra parte, y, en este sentido, es uno de los pilares de la competitividad. Innovar significa entender a los nuevos consumidores y usuarios de los bienes o servicios que produce la empresa y adaptarse a sus demandas, por sofisticadas que éstas sean. El acierto en esta materia, sin olvidar la competencia técnica en la actividad productiva propiamente dicha, determina la supervivencia de la empresa y, a menudo, su crecimiento.

**Existen oportunidades para el desarrollo tecnológico/ industrial en nuestro país, pero, salvo excepciones, las empresas españolas no apuestan suficientemente por la innovación.**

Benito Vera  
Director General de 4 Innovation

La innovación desencadena pues el crecimiento y es la función empresarial más asequible para las pequeñas y micro empresas, muchas de las cuales nacen justamente impulsadas por un proceso innovador como motivo principal de su existencia, incluso si se trata de innovación tecnológica avanzada.

#### **2.3.4. Las ventajas de la escala: I+D+i, internacionalización y otras funciones empresariales<sup>8</sup>**

Se comentaba antes que la innovación está al alcance de cualquier empresa independientemente de su escala, pero lo cierto es que las innovaciones de mayor envergadura también se enfrentan a la barrera de la escala. Sin que se trate de la misma distancia que separa a las empresas según su tamaño en lo que se refiere a las restantes funciones empresariales, la Encuesta sobre Innovación en las Empresas del INE, para 2010, refleja el hecho de que sólo el 24,32% de las empresas de menos de 250 empleados realiza innovación organizativa o comercial (no tecnológica), mientras que el 47,72% de las empresas de 250 o más empleados realiza este tipo de innovación. Para el conjunto de empresas, la tasa de empresas innovadoras (innovación no tecnológica) era del 24,82%. La escala también es relevante para la innovación, por lo tanto.

35

Se plantea la cuestión de la causalidad, es decir, si la realización sistemática de innovaciones conduce a la mayor escala por el éxito de la empresa o si la mayor escala obliga a, o conlleva, una mayor actividad innovadora. Cuando se pregunta a las empresas acerca de los motivos por los que acometen la innovación no tecnológica, la barrera entre las PYME y las grandes empresas se difumina en buena medida. Las motivaciones son básicamente las mismas en ambos tipos de empresas, la realización concreta de la innovación es ya harina de otro costal.

La innovación tecnológica, por otra parte, es patrimonio de un menor número de empresas. En 2010, sólo el 18,58% de las empresas realizaron este tipo de innovación, con una intensidad innovadora (gastos en innovación sobre facturación, para aquellas que realizan innovación) del 2,09%. A diferencia de lo que sucedía con la innovación no tecnológica, sólo el 17,81% de las PYME realizan este tipo de innovación, mientras que para las grandes el porcentaje es sensiblemente superior, el 53,49%. En este campo, además, las PYME realizan un esfuerzo medido por la intensidad innovadora sensiblemente mayor que las grandes empresas, del 3,14% contra el 1,73%, respectivamente. Esfuerzo que se ve aumentado sensiblemente si

---

<sup>8</sup> Esta sección se basa en parte en el muy documentado estudio del Consejo Superior de Cámaras «Empresas Españolas. Competitividad y tamaño», 2005.

la innovación se realiza en el seno de una empresa que, además, lleva a cabo actividades de I+D. En este caso, las PYME realizan una intensidad innovadora del 4,36%, contra el 1,64% para las grandes empresas.

En suma, si bien la escala es un determinante de la propensión a innovar entre las empresas, las motivaciones para hacerlo son muy similares y, una vez aquellas innovan, son las PYME las que realizan un mayor esfuerzo en proporción a su facturación. Otras evidencias apuntan a que tanto el esfuerzo como los resultados de la innovación avanzan menos que proporcionalmente con la escala de la empresa. Es decir, cuando una pequeña o mediana empresa innova, su apetito por la innovación es mayor que en el seno de una gran empresa.

Otra de las funciones empresariales clave es la internacionalización, asignatura pendiente, como es bien sabido, de las empresas españolas. En esta materia, y más allá de la exportación de bienes y servicios, la empresa debe disponer de una cierta estructura para que sus actividades internacionales tengan éxito. Lo que la evidencia muestra es que las empresas de mayor tamaño son más productivas y realizan actividades más intensas y variadas de internacionalización. La mayor productividad garantiza una mayor competitividad (clave del posicionamiento internacional), por una parte, y el pago de mayores salarios a personal más cualificado, por otra<sup>9</sup>.

36

No abundan las fuentes estadísticas que permiten relacionar la escala con la actividad exportadora. Para datos referidos a 2001, la Encuesta de Estrategias Empresariales, de la Fundación SEPI, reflejaba que el 94% de las empresas manufactureras de más de 200 trabajadores realizaban exportaciones con una intensidad media (exportaciones sobre ventas totales) del 36,6%, mientras que para las empresas de menos de 200 trabajadores estos porcentajes eran, respectivamente, del 52% y 12,9%. Obviamente, si descendemos en la escala del tamaño empresarial, las actividades internacionales de las micro y pequeñas empresas se ven reducidas prácticamente a la nada.

Si bien el número total de empresas exportadoras ascendió a 109.363 en 2010 (datos del ICEX y Cámaras de Comercio), lo que implica un incremento del 12,3% respecto a 2007, se constata que el número de empresas exportadoras regulares sigue siendo muy reducido, apenas la mitad del conjunto de empresas que realizan actividad exportadora. Además, según fuentes de la Agencia Tributaria, el 4% de las empresas exportadoras, obviamente las más grandes por los volúmenes medios de

---

<sup>9</sup> Ver resumen ejecutivo del estudio de Analistas Financieros Internacionales «Internacionalización, empleo y modernización de la economía española». ICEX, 2010.

exportaciones implicados, realizaron en 2010 el 86,2% de las exportaciones (a partir de 5 millones de euros por empresa, más de 160 millardos de euros en total), mientras que el 67,8 de las empresas exportadoras de menor volumen (hasta 50 mil euros, unos 550 millones de euros en total) realizaron un insignificante 0,25% del total de exportaciones en ese año.

#### Empresas exportadoras por tramos de exportación anual (2007-2010)

	Número de empresas				%total empresas 2010	total exportado (miles de €) 2010	%total exportado 2010
	2007	2008	2009	2010			
<b>TOTAL</b>	97.418	101.395	107.579	109.363	100,0	186.780.071	100,0
<b>Menos de 5.000 €</b>	38.566	40.545	47.218	46.618	42,6	67.673	0,0
<b>Entre 5.000 y 25.000 €</b>	17.320	18.970	19.944	20.801	19,0	245.007	0,1
<b>Entre 25.000 y 50.000 €</b>	6.004	6.395	6.521	6.763	6,2	240.410	0,1
<b>Entre 50.000 y 500.000 €</b>	17.848	17.621	17.463	17.826	16,3	3.451.979	1,8
<b>Entre 500.000 y 5 Mill. €</b>	13.325	13.413	12.462	12.983	11,9	21.632.188	11,6
<b>Entre 5 y 50 Mill. €</b>	3.870	3.942	3.560	3.893	3,6	55.158.367	29,5
<b>Más de 50 Mill. €</b>	485	509	411	479	0,4	105.984.448	56,7

Fuente: elaboración Afi a partir de AEAT

Los costes elevados de los procesos de internacionalización son a menudo invocados por las empresas como uno de los obstáculos más pesantes a la hora de tomar esta decisión estratégica. Ello interpela directamente, una vez más, a la escala de la empresa y la incapacidad de las pequeñas empresas para abordar estos procesos.

Respecto a las restantes funciones empresariales, la evidencia apunta también a una clara relación entre el tamaño y la capacidad para asumir dichas funciones. Así, el acceso, el coste y la modalidad de financiación de las empresas están muy determinados por su tamaño. Las PYME se financian a plazos más cortos que las grandes empresas, incurriendo además en mayores costes y viéndose obligadas a depositar mayores garantías ante sus prestamistas. Las PYME, como es bien sabido, apenas están presentes en los mercados bursátiles y los mercados alternativos que se han creado recientemente en muchos países, incluido España (el MAB), no acaban de ser tal alternativa a los parqués convencionales.

En materia de Recursos Humanos, las PYME presentan estructuras de gestión y realizan actividades de formación en mucha menor medida que las grandes empresas. De nuevo, a causa del coste directo (gasto en formación) e indirecto (estructuras de gestión) que ello conlleva.

## 2.4. Síntesis de los rasgos del emprendedor español

La capacidad emprendedora de los habitantes de un país conforma, junto a los esfuerzos de atracción de capital y talento de fuera, su dinámica empresarial, y constituye una importante fuente de crecimiento endógeno.

Uno de los principales estudios internacionales sobre la actividad emprendedora es el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>10</sup>, que proporciona información detallada sobre el proceso de creación y consolidación empresarial, sus motivaciones, la tipología de empresas, así como los factores de entorno que condicionan dicha actividad.

### 2.4.1. Perfil del emprendedor en España en 2011

La tabla siguiente sintetiza los rasgos característicos del emprendedor en España, según los últimos datos disponibles, correspondientes a 2011, que se comentan en el resto del epígrafe:

Género	Hombre
Edad	38
Nivel de renta	Medio- Bajo
Tamaño medio del hogar	3
Situación laboral	Ocupado
Origen	Español
Motivación	Oportunidad
Tamaño actividad resultante	Micro o pequeña empresa
Sector de actividad en el que opera	Consumo

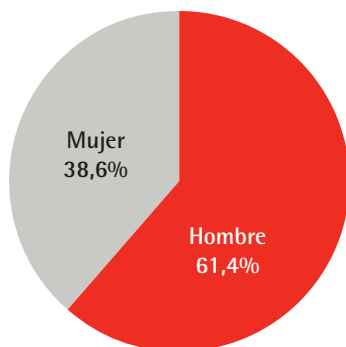
Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

- **Género:** El estudio GEM revela que, en 2011, la participación masculina en el conjunto de los emprendedores alcanza el 61,4%, si bien durante los últimos años se ha registrado un aumento notable de las mujeres con intención de emprender, favorecido con ocasión de la crisis. Tiempo atrás, este sesgo estaba mucho más acentuado y se ha ido mitigando gracias a la creciente relevancia de la mujer en el mercado de trabajo, aunque la incorporación de la mujer al proceso emprendedor ha sido más tardía y menos intensa que su participación en el mundo laboral como asalariada.

<sup>10</sup> El Proyecto GEM es una iniciativa investigadora iniciada en 1999 por el Babson College y London Business School, a la que se incorporó España en el año 2000. El informe está basado en los datos procedentes de encuestas a la población adulta del país; encuesta a expertos y conjunto de variables secundarias recopiladas de fuentes como FMI, OCDE, UE y la ONU.

## ► Género del emprendedor

---



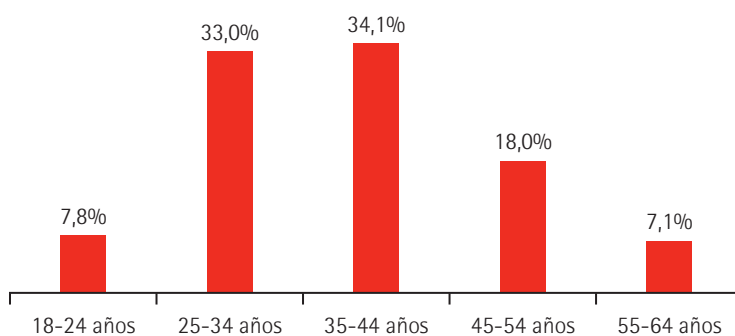
Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

- Edad: Respecto a la edad media del emprendedor, en los últimos treinta años, este colectivo ha experimentado un proceso de rejuvenecimiento progresivo. Los últimos datos la sitúan en torno a los 38 años, aunque, también como causa de la crisis (altas tasas de paro juvenil y en franjas de edad intermedia, precariedad en el empleo, etc.), el porcentaje de jóvenes y personas maduras envueltas en un proceso emprendedor se encuentra en aumento, fenómeno contrario al dado antes de la crisis, en la que la tendencia era al descenso de los emprendedores más jóvenes y más mayores.

39

## ► Tramos de edad

---



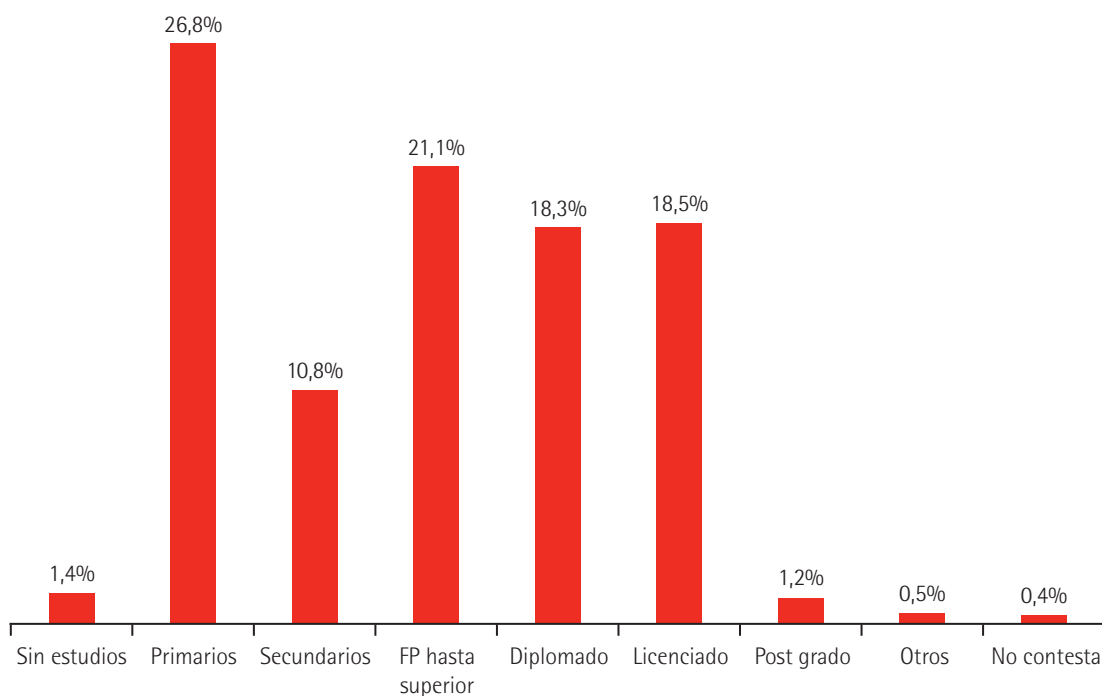
Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

- Nivel de estudios: En cuanto a la formación, los emprendedores que solo cuentan con estudios primarios continúan suponiendo en 2011 un peso significativo, pero cada vez adquieren mayor relevancia los tramos que representan a las personas con estudios medios y superiores que se embarcan en un proceso de emprendi-

miento, a la vez que las que afirman tener una formación específica para emprender. Se puede decir que la convergencia de los emprendedores a los niveles educativos generales va extendiéndose lentamente a los estudios más avanzados, algo coherente con la naturaleza del proceso educativo y con el cambio generacional, pero que supone un proceso lento. A pesar de lo anterior, en general, desde el inicio de la crisis, se observa una predominancia del emprendimiento de subsistencia frente a las iniciativas de calidad.

#### ► Nivel de estudios

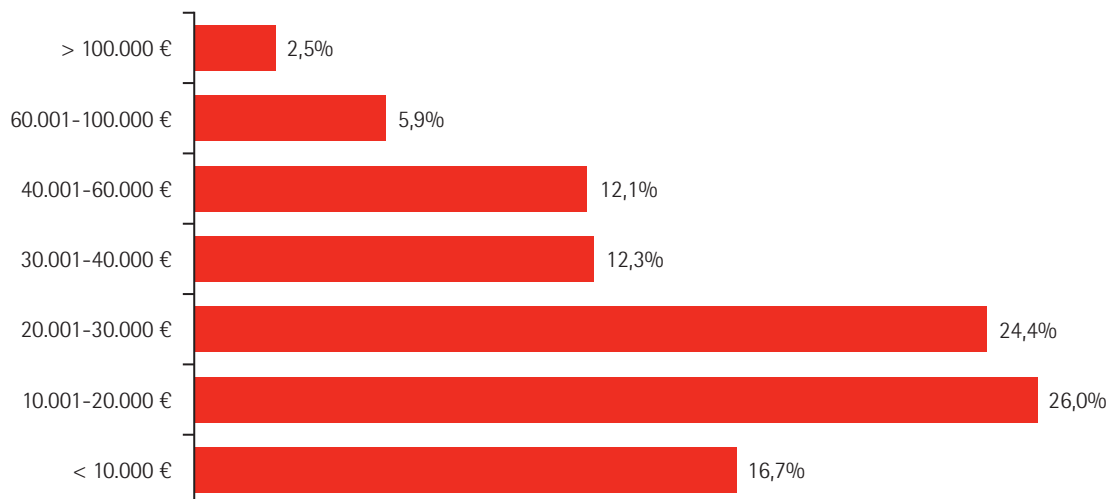
40



Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

- Nivel de renta: Las personas de rentas bajas ahora están más dispuestas a emprender respecto a lo que reflejaban los resultados de la encuesta GEM en años precedentes, al igual que sucede, aunque en menor proporción, con las personas de rentas altas. En contraposición, los emprendedores con niveles de renta intermedios, que habitualmente registran el mayor peso, han reducido levemente su representación.

### ► Nivel de renta

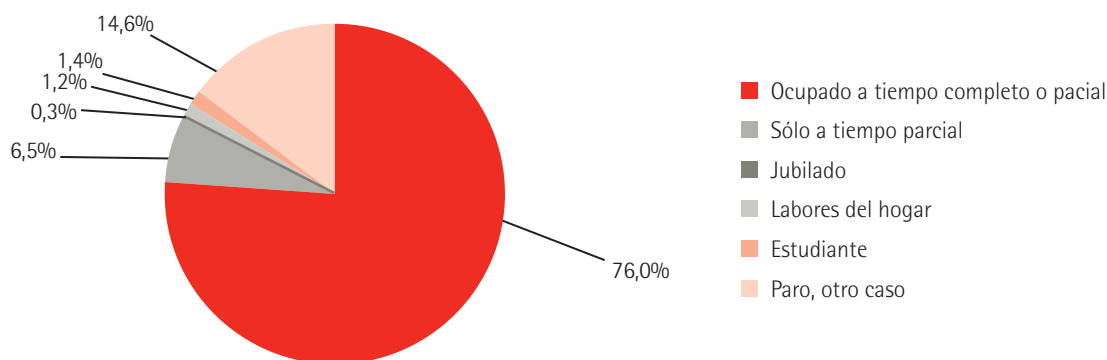


Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

- Situación laboral: La mayoría de las personas que desarrollan una iniciativa emprendedora están ocupadas, si bien han aumentado los emprendedores que se encuentran en situación de desempleo, proceso favorecido por la actual coyuntura económica como alternativa forzosa a la falta de trabajo asalariado.

41

### ► Situación laboral



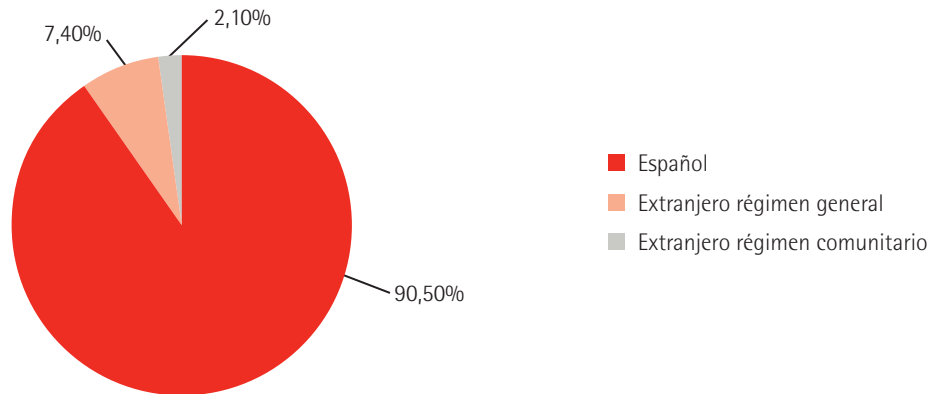
Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

- Origen: En nuestro país, el 90,5% de los emprendedores cuenta con nacionalidad española, siendo los emprendedores adscritos al régimen general de extranjería el segundo grupo en importancia, y en ascenso, por delante de los extranjeros comunitarios, lo que puede reflejar un aumento de proyectos ligados a actividades de subsistencia, con escaso potencial de crecimiento y limitado impacto económico.



## ► Origen

---



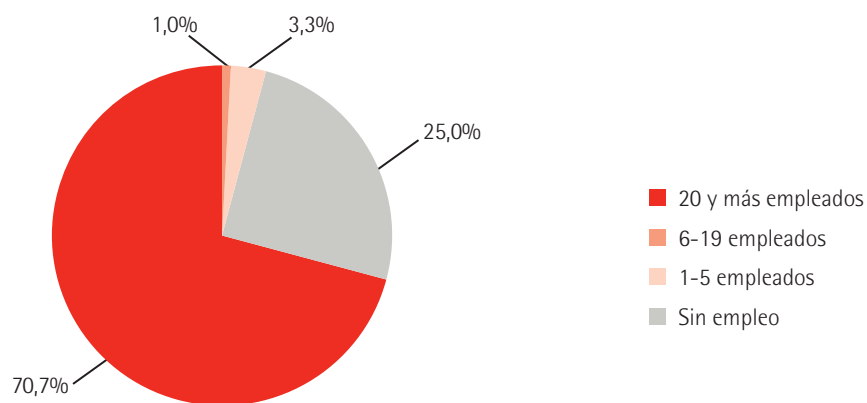
Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

- Dimensión por número de trabajadores: Al igual que sucede en otros países, la mayoría de las iniciativas llevadas a cabo por los emprendedores se orientan a la creación de micro y pequeñas empresas. Durante los años anteriores al inicio de la crisis, se observaba una evolución positiva hacia la consecución de proyectos más ambiciosos, pero las dificultades del contexto económico actual han mitigado esta tendencia en los últimos años.

42

## ► Tamaño según número de empleados

---

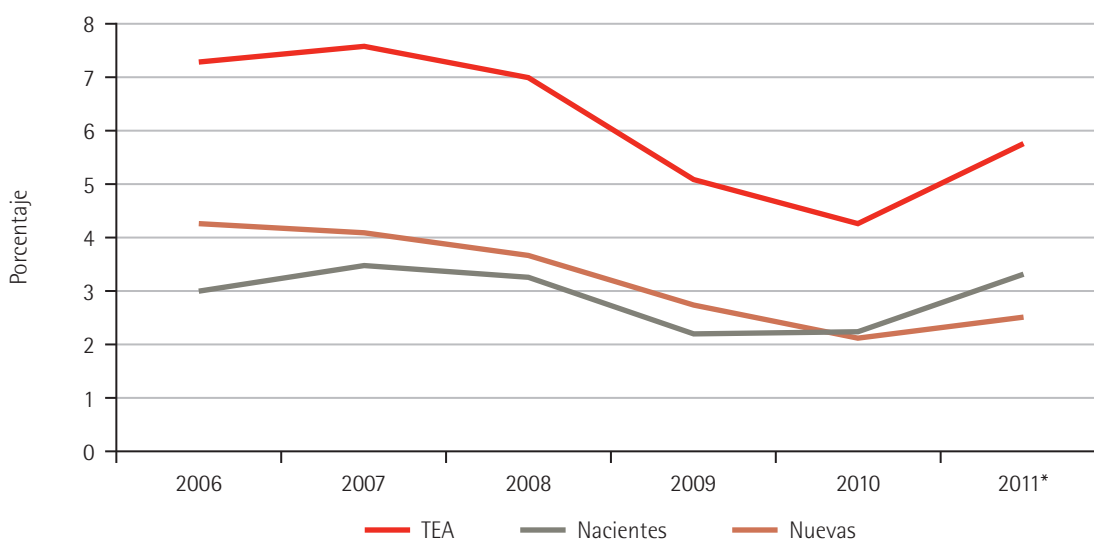


Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

## 2.4.2 Índice de Actividad Emprendedora

A continuación, se presenta un análisis de la evolución reciente del Índice de Actividad Emprendedora o TEA (Total Entrepreneurial Activity). El TEA es el indicador utilizado en el proyecto GEM para medir la actividad emprendedora de la población en edad de trabajar, mide el porcentaje de personas comprendidas entre 18 y 64 años que han estado involucradas directamente en los procesos de creación de empresas, tanto como start-ups o empresas nacientes (cuya actividad no supera los 3 meses), como en empresas nuevas o baby business (cuya actividad está comprendida entre los 3 y los 42 meses), o en ambos tipos de iniciativas simultáneamente.

### ► Desglose de la tasa de actividad empresarial (TEA) en España

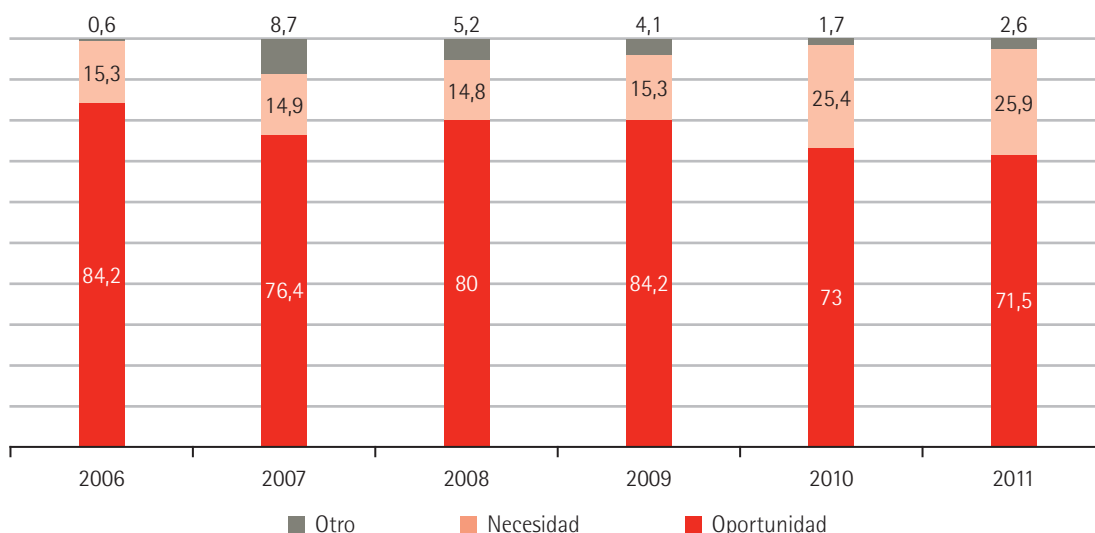


Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

Durante los últimos años, la TEA española se ha reducido desde niveles superiores al 7% correspondientes al periodo de mayor expansión hasta situarse en el entorno del 5% entre 2009 y 2010. Cabe señalar que en 2011 la tasa ha aumentado un punto y medio hasta el 5,8%, crecimiento motivado en su mayor parte por las empresas nacientes, para las que la TAE ha aumentado en 1,1 puntos. Este ascenso responde, al menos en parte, al papel del emprendimiento como alternativa profesional ante una situación de crisis como la que atraviesa en la actualidad la economía española, como se analiza a continuación.

En efecto, un aspecto interesante a estudiar es la motivación que induce al emprendimiento. Como se recoge en el siguiente gráfico, durante los últimos años la oportunidad ha sido, y continúa siendo, la motivación predominante para emprender en España. No obstante, el emprendimiento por necesidad ha registrado un apreciable incremento de peso relativo en 2010 y 2011, como resultado del impacto de la crisis.

► Evolución temporal de la motivación en la fase inicial de emprendimiento (% sobre el total)

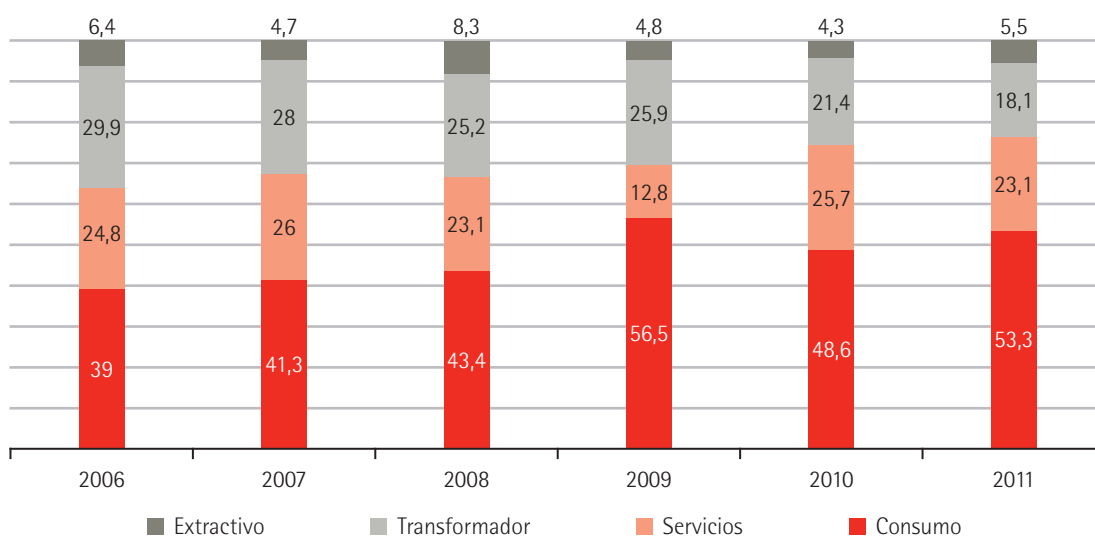


Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

La distribución por sectores de actividad muestra que, en promedio, en el periodo 2006-2011 la actividad emprendedora se ha concentrado en un 47% en actividades orientadas al consumo, seguidas de actividades de transformación (24,75%), servicios a empresas (22,6%) y actividades extractivas (5,6%).

44

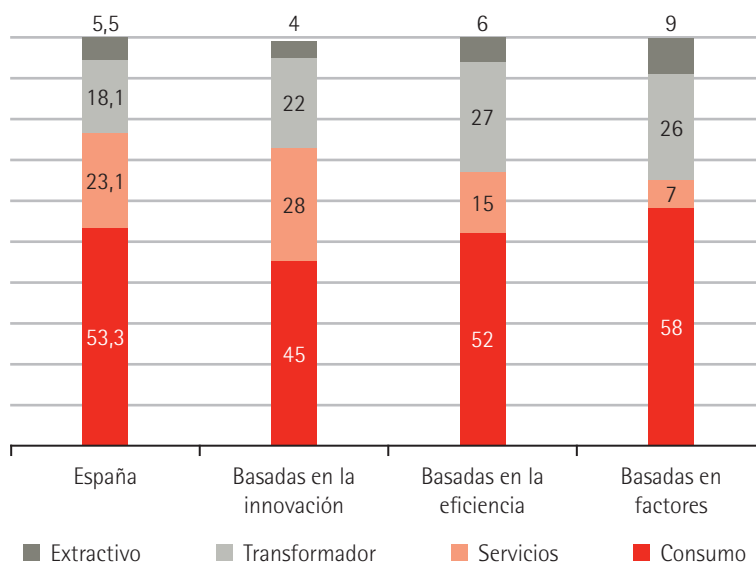
► Evolución de la distribución de las iniciativas en fase emprendedora en función del sector de actividad (%)



Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

La comparación internacional de las estructuras de las iniciativas emprendedoras por tipos de economías revela que la estructura española presenta un sesgo hacia las actividades vinculadas al consumo, superior al que se observa en promedio en las economías basadas en la innovación, donde se encuentra clasificada España. Este sesgo, como se observa en el gráfico anterior no sólo no se ha reducido sino que se ha manifestado con mayor claridad durante 2011, lo que puede constituir un indicio de pérdida de calidad de las iniciativas emprendedoras.

► **Distribución de las iniciativas en fase emprendedora en función del sector de actividad según el tipo de economía, 2011 (%)**

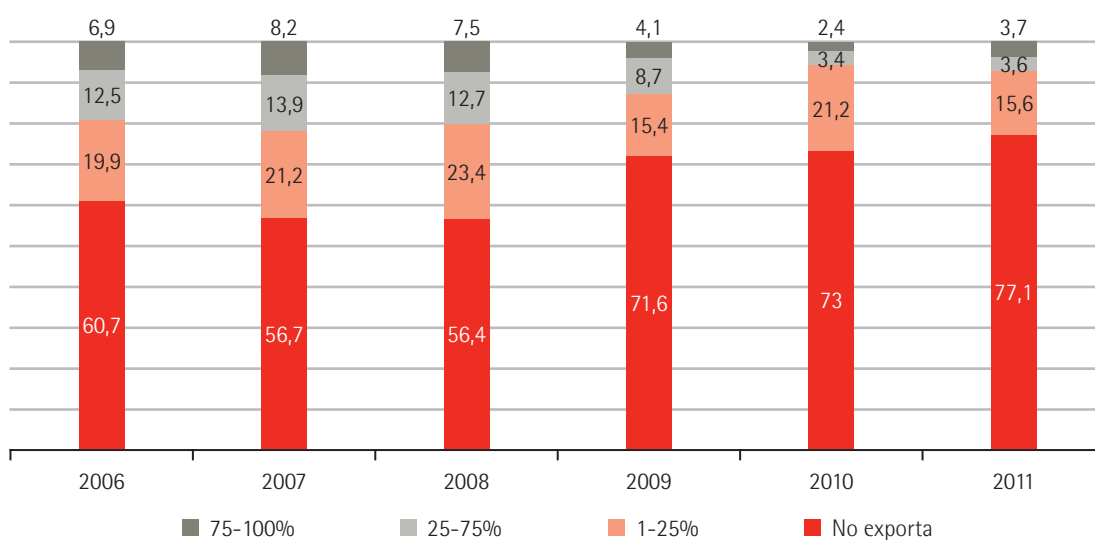


Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España y Global 2011

Siguiendo con el análisis de la calidad de las iniciativas emprendedoras, es conveniente, en un contexto de crecimiento limitado de la economía doméstica y de creciente competencia por parte de las economías emergentes, estudiar la vinculación de estas iniciativas con estrategias como la internacionalización y la innovación, dada su especial relevancia como herramientas de futuro para la economía española.

Como se observa en el siguiente gráfico, el porcentaje de iniciativas emprendedoras abiertas a los mercados exteriores ha registrado un descenso durante los últimos tres años. Así, los últimos datos disponibles, referentes a 2011, muestran cómo un 22,9% de los emprendedores exportan frente al 39,3% que manifestaba hacerlo en 2006. Por otro lado, entre los emprendedores que sí exportan, la mayoría exporta menos del 25% de su producción o servicios, y sólo un 3,7% de los emprendedores españoles exporta la mayor parte de su volumen de negocio.

► **Distribución de las empresas en fase emprendedora según la intensidad exportadora y su evolución temporal (%)**

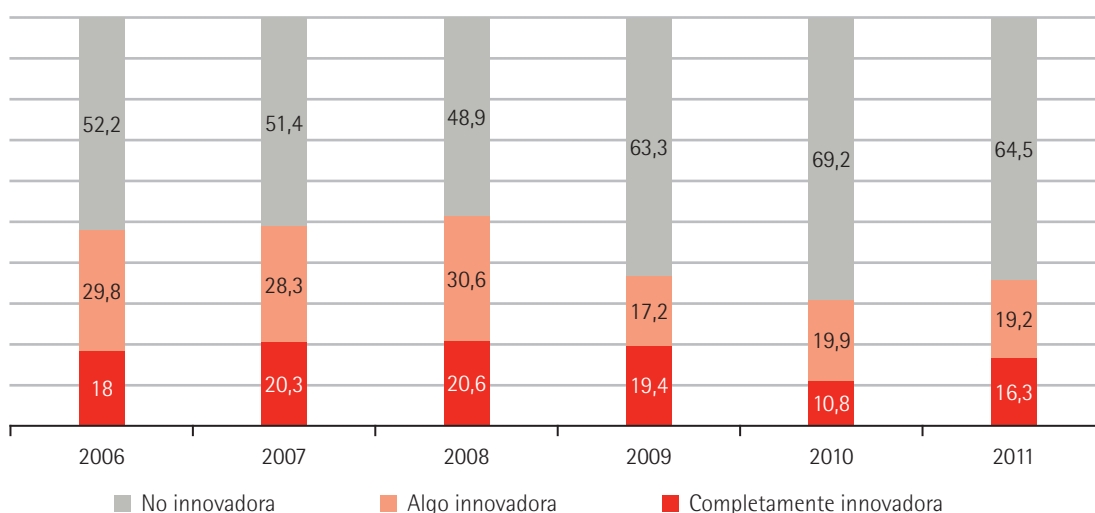


Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

46

En cuanto al grado de innovación de los productos, nuevamente nos encontramos con una evolución preocupante pues, en 2011, un 64,5% de las iniciativas emprendedoras no ofrecen, a juicio de sus clientes, productos o servicios nuevos, y sólo un 16,3% presentan una oferta completamente innovadora.

► **Distribución de las empresas en fase emprendedora según el grado de innovación y su evolución temporal (%)**

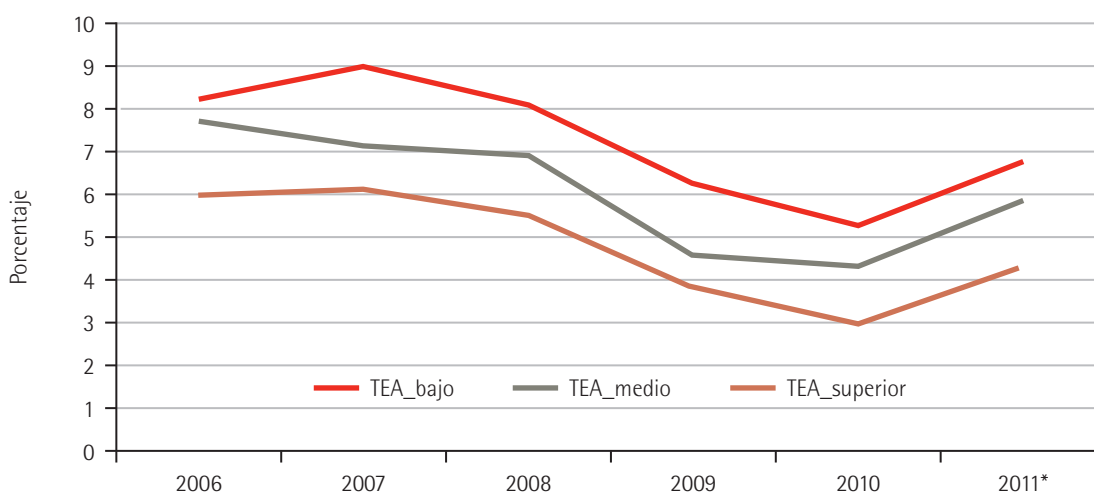


Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

A la vista de los anteriores datos, y de cara a constituir un tejido empresarial competitivo y orientado al exterior, es clave la inoculación del germen innovador y exportador desde las primeras etapas de las empresas, de ahí la relevancia de integrar en las políticas de apoyo al emprendimiento el objetivo de promoción de la internacionalización, sensibilizando a los emprendedores y apoyando especialmente proyectos innovadores y/o con potencial exportador.

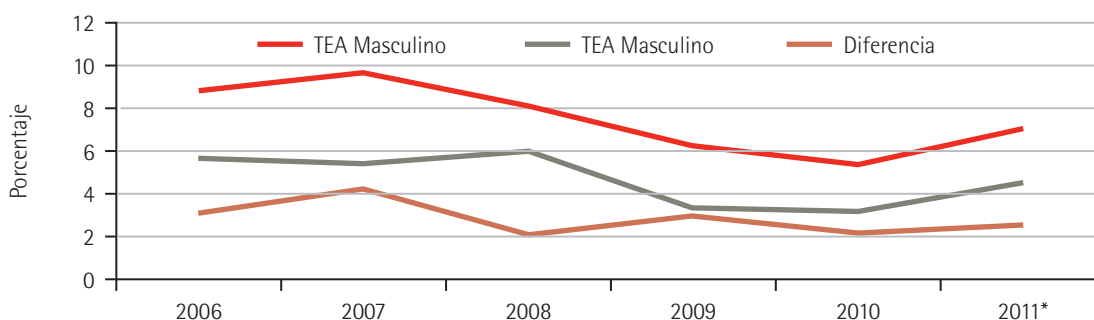
Otros rasgos caracterizan también al emprendedor español. En particular, el nivel educativo y el género. Dentro de las tendencias que la crisis impone al deseo o a las posibilidades de emprender, con la consiguiente caída desde el inicio hasta 2010 de la tasa de actividad emprendedora medida por el estudio GEM, el patrón de emprendimiento por nivel de educación o por género del emprendedor es bastante estable, como puede apreciarse en el gráfico siguiente.

#### ► Evolución temporal del TEA según nivel de educación



Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

#### ► Evolución temporal del TEA según género



Fuente: elaboración Afi a partir de GEM España 2011

Por nivel de educación, se da una actividad emprendedora significativamente mayor entre quienes poseen educación superior que entre quienes poseen bajo nivel educativo, de unos dos puntos y medio en las respectivas TEA, situándose quienes poseen un nivel educativo medio entre ambos extremos. A pesar de la proporción más elevada, en la medida en que los niveles educativos superiores son menos frecuentes entre la población total que los medios y bajos, este patrón de emprendimiento implica muchos más emprendedores con niveles educativos medio-bajos que con niveles altos. Pero es de notar que una mayor formación, a la escala que corresponda, es, en general, conducente a una mayor propensión hacia la creación de empresas. Por mayor formación, no se quiere decir que se escalen posiciones en la escala convencional, sino que cada nivel, especialmente el nivel medio, incorpore módulos formativos que aumenten el valor de la formación recibida y su contenido práctico a la hora de estimular el emprendimiento. No se puede pretender que toda la población posea estudios superiores, pero sí que las actitudes hacia el emprendimiento se generalicen identificando e impulsando los factores que hacen que una mejor (no mayor, necesariamente) educación, a la escala que sea, conduzca a unas mayores tasas de emprendimiento.

48

Respecto al género de los emprendedores, se constata, de nuevo, que la crisis no ha distorsionado excesivamente el patrón característico de menores tasas de emprendimiento en el caso de las mujeres que en el de los hombres, aunque parece haber reducido el gap previo a la crisis en aproximadamente un punto porcentual y medio. En efecto, los hombres emprenden más que las mujeres, pero éstas parecen desanimarse menos cuando las cosas se complican. De nuevo, como en el caso de las escalas educativas, y todavía más en el caso del género, no se trata de que los emprendedores salten las barreras del género para exhibir una mayor propensión emprendedora, sino de entender mejor cuáles son las barreras que se oponen a que las mujeres se expresen en esta dimensión de manera más intensa y avanzada, no necesariamente igual que los hombres. Muchas de estas barreras son bien conocidas y coinciden con las que se oponen a que las mujeres tengan una expresión laboral y profesional más avanzada, en línea con sus aspiraciones. De manera que se trata, fundamentalmente, de remover esas barreras y dar rienda suelta a esa expresión emprendedora latente entre las mujeres.

## **2.5. El clima de negocio en España**

Durante los últimos años, el ascenso de la mortalidad y la caída de la natalidad empresarial han supuesto una constante, motivada principalmente por la severa crisis económica y financiera. No obstante, junto a estas dificultades coyunturales,

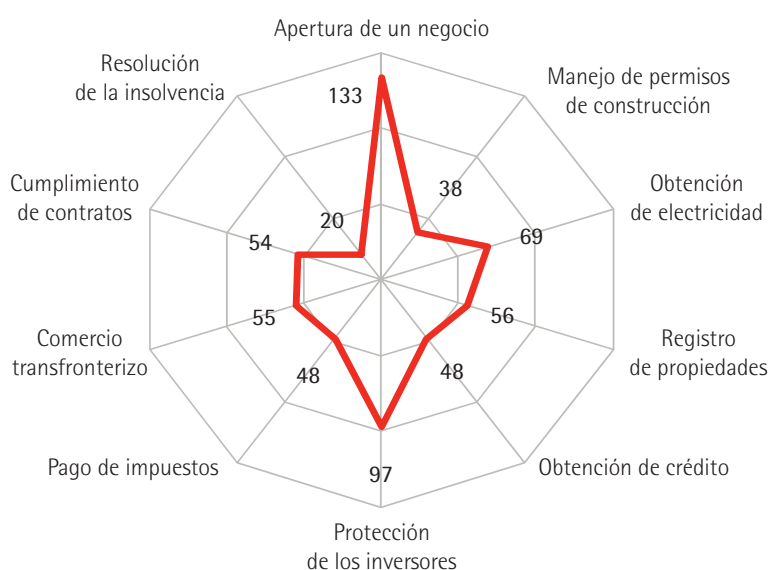
existen otros rasgos de carácter estructural que condicionan el entorno en el que surgen las empresas, relacionados con el llamado «clima de negocio». La mejora de estos elementos representa una oportunidad para contrarrestar las malas condiciones económicas imperantes y motivar así al emprendimiento.

### 2.5.1. Situación actual

Actualmente España ocupa el puesto 44 en el ranking del Informe *Doing Business 2012*, que clasifica a un total de 183 economías por su facilidad para hacer negocios. Esta posición, si bien representa una ligera mejora respecto a la clasificación de 2011, continúa siendo muy modesta, sobre todo en comparación con la posición de algunos de nuestros socios europeos como Dinamarca o Reino Unido, que ocupan las posiciones 5 y 7, respectivamente. Esta percepción es palpable también dentro de otras sub-clasificaciones que ofrece el informe. Así, en el contexto de las 48 economías calificadas como de ingresos altos España ocupa el puesto 34, mientras que en el conjunto de los países que integran la OCDE, nuestro país se sitúa en la posición 24.

Atendiendo a los indicadores concretos que configuran la dimensión de «facilidad para hacer negocios», España se encuentra a la cola del ranking en «apertura de un negocio» (133) y en «protección de inversores» (97). En contraposición, ocupa una posición destacable en «resolución de insolvencias» (20).

#### ► Posición de España en el ranking DB 2012

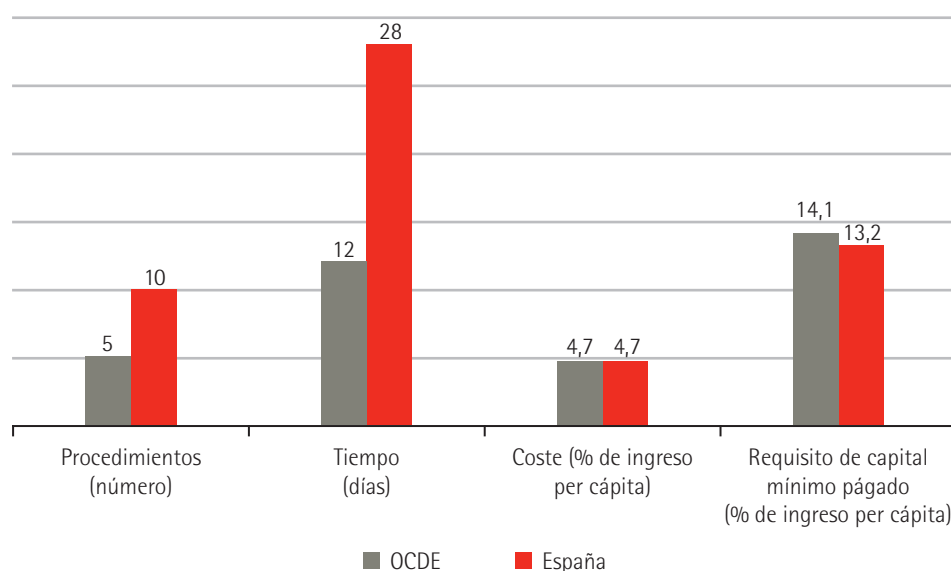


Fuente: elaboración Afi a partir de Doing Business 2012



El indicador «apertura de un negocio», en el que como se ha comentado anteriormente España ocupa una posición muy rezagada, refleja los obstáculos burocráticos y legales que un emprendedor debe superar para constituir e inscribir una nueva empresa. En este sentido, en España los procedimientos y el tiempo requerido para ejecutar estas acciones superan a la media de los países que conforman la OCDE. Por otro lado, el coste necesario para el lanzamiento de una sociedad comercial o industrial de hasta 50 empleados es igual a la media, mientras que tan solo en el campo de los requisitos de capital mínimos para la constitución de una sociedad España presenta una situación aventajada respecto a la OCDE.

► **Comparación de variables que influyen en la apertura de un negocio en 2011**



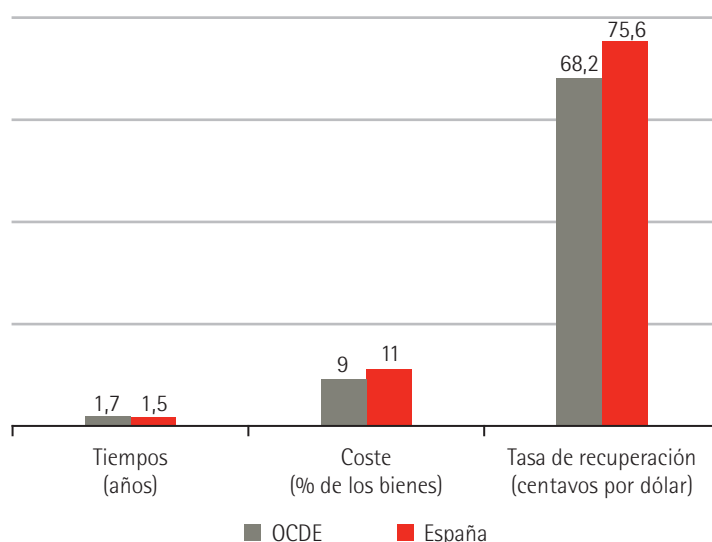
Fuente: elaboración Afi a partir de Doing Business 2012

En cuanto al país con mejores condiciones en este indicador nos encontramos a Nueva Zelanda, que ocupa el primer puesto de la clasificación ya que en él, solo es necesario un día, un procedimiento, el 0,4% de los ingresos como coste y ningún capital mínimo. Como referente europeo más cercano, Reino Unido ocupa las primeras posiciones (19). En este país, los procedimientos se reducen a 6, los días a 13, el coste a 0,7% y los requisitos de capital a cero.

El concepto «resolución de insolvencias» es el aspecto que más propicia un clima favorable para hacer negocios en España. Este ámbito identifica los puntos débiles de las legislaciones sobre los procesos de quiebra y los principales cuellos de botella procedimentales y administrativos en estos procedimientos. En nuestro

país, el tiempo que se necesita para cerrar una empresa es menor que en la media de los países de la OCDE y la tasa de recuperación de los solicitantes de una empresa insolvente mayor. En contraposición, el coste medio de los procedimientos de quiebra como porcentaje del valor de los bienes es mayor en el caso español que en la OCDE. A pesar de esto último, las condiciones españolas comparadas en este concepto son favorables. El primer puesto mundial lo ostenta Japón, donde el tiempo de resolución se reduce a 0,6 años, el coste a un 4% de los bienes y la tasa de recuperación asciende a un 92,7%. En Europa, vuelve a ser Reino Unido el referente en el sexto puesto, con la necesidad de solo 1 año para cerrar una empresa, un 6% de coste y una tasa de recuperación que supera el 88%.

► **Comparación de variables que influyen en la resolución de la insolvencia en 2011**



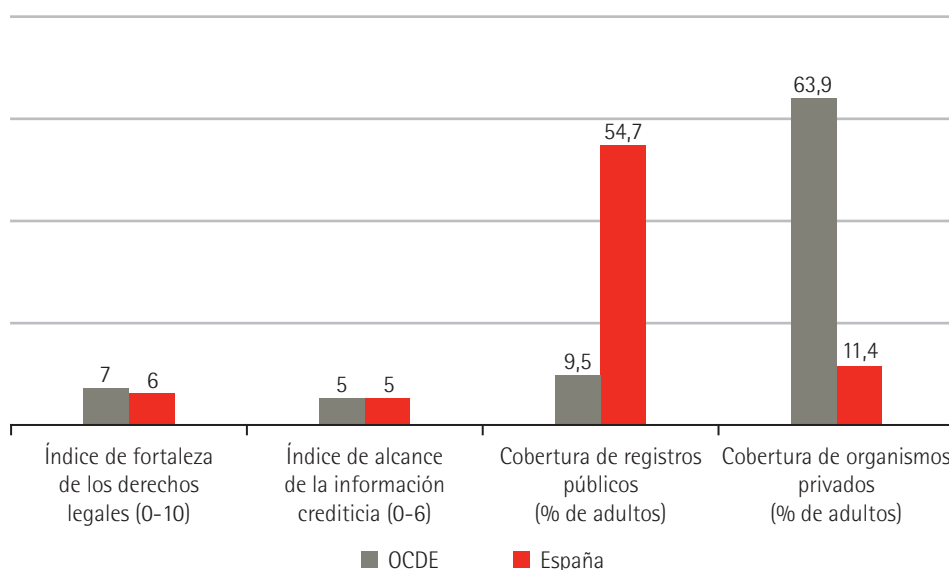
Fuente: elaboración Afi a partir de Doing Business 2012

La facilidad en la obtención de crédito es considerada como uno de los factores que más propician un entorno de negocio favorable. Este indicador mide el grado en que las leyes de garantía y de quiebras protegen los derechos de prestamistas y prestatarios y facilitan así los préstamos, y analiza las reglas y las prácticas que influyen en la cobertura, amplitud y accesibilidad de la información crediticia disponible a través de los registros públicos o privados de crédito.

En este campo, España presenta unas condiciones de obtención de crédito que se encuentran en torno a la media de la OCDE, siendo los registros públicos de crédito los que poseen más datos crediticios en detrimento de los privados, que suelen

tener más importancia en la OCDE. Como referencia para este indicador nos encontramos de nuevo con Reino Unido en el primer puesto, donde más fáciles son las condiciones de obtención de crédito según este informe.

► **Comparación de variables que influyen en la obtención de crédito en 2011**



Fuente: elaboración Afi a partir de Doing Business 2012

**2.5.2. Evolución reciente**

En el último año, las variaciones en cada uno de los indicadores que reflejan el clima de negocio en España no se han visto alterados de manera significativa, excepto en la mayor agilidad de apertura de un negocio y en la reducción de los impuestos a pagar. En cuanto al primero, el tiempo en días necesarios para constituir una empresa ha pasado de 47 a 28 días y el coste de apertura también se ha rebajado de un 15% de los ingresos per cápita a un 4,7%, síntoma de las medidas llevadas a cabo en el último año en este ámbito, que, no obstante, no han conseguido una mejora significativa de la posición de nuestro país en el ranquin comparado. Respecto a los impuestos, se ha observado una reducción del tiempo dedicado al cumplimiento de las obligaciones fiscales reduciéndose 10 horas respecto al año anterior y alcanzando las 187 horas por año. Asimismo, se ha registrado una caída en la proporción de ganancia destinada al pago de impuestos totales, de un 57% a un 39%. Todo esto ha supuesto el ascenso de 28 puestos en el ranquin de nuestro país en este indicador.

La iniciativa empresarial medida por el «Global Entrepreneurship Monitor» a través de la evolución de la valoración de las condiciones del entorno para el emprendimiento, muestra que éstas se han deteriorado desde 2008, de forma que el clima de negocio en España es peor que el de hace tres años. La burocracia, la falta de apoyo financiero o las normas sociales y culturales son las que menos han contribuido a crear un entorno favorable al emprendimiento en los últimos años según esta encuesta.

#### Evolución de la valoración de las condiciones del entorno para el emprendimiento

	2011	2008	Dif. 2011/2008	
Acceso a infraestructura física	3,5	3,5	-0,1	↓
Interés innovación del consumidor	3,4	3,5	-0,1	↓
Apoyo a la mujer emprendedora	3,0	3,1	-0,1	↓
Programas gubernamentales	2,7	3,1	-0,4	↓
Mercado interno: dinámica	2,7	2,4	0,3	↑
Apoyo al crecimiento empresarial	2,7	3,0	-0,4	↓
Interés innovación en la empresa	2,6	3,1	-0,5	↓
Infraestructura comercial y de servicios	2,6	3,0	-0,4	↓
Respeto propiedad intelectual	2,6	2,8	-0,2	↓
Educación superior y de postgrado	2,3	2,8	-0,5	↓
Normas sociales y culturales.	2,2	2,8	-0,6	↓
Política gubernamental: burocracia	2,2	2,6	-0,4	↓
Mercado interno: barreras	2,2	2,6	-0,4	↓
Transferencia I+D	2,1	2,6	-0,5	↓
Política gubernamental: burocracia	2,1	2,7	-0,7	↓
Apoyo financiero	2,1	2,6	-0,5	↓
Educación primaria y secundaria	1,6	1,9	-0,4	↓

1=muy inadecuado; 5= muy adecuado

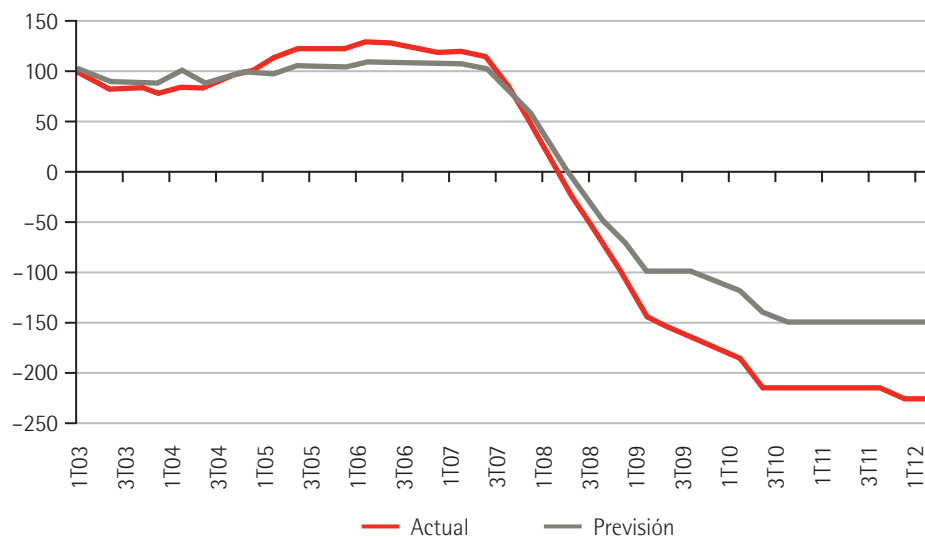
Fuente: elaboración Afi a partir de GEM

53

### 2.5.3. Obtención de crédito

La encuesta de préstamos bancarios realizada por el Banco de España a las entidades financieras demuestra cómo la oferta de crédito a las empresas se ha ido deteriorando desde que estalló la crisis financiera. La concesión de crédito empresarial acumula una caída muy pronunciada desde el segundo trimestre de 2007 y desde principios del 2010 las condiciones parecen mantenerse constantes pero en niveles muy tensionados. Si realizamos un análisis por categorías, podemos observar cómo el empeoramiento de las condiciones de oferta de crédito ha afectado particularmente a las grandes empresas y a los préstamos a largo plazo.

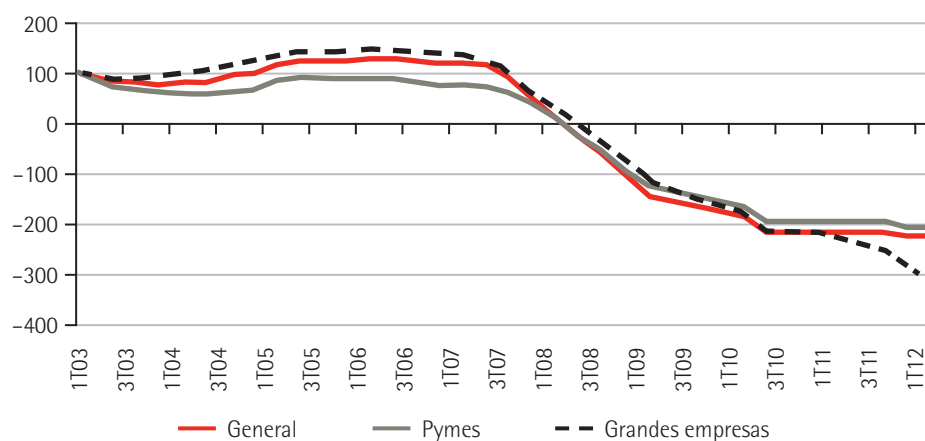
► Préstamos bancarios a empresas, condiciones de oferta acumuladas (base 100=1T03)



Fuente: elaboración Afi a partir de Encuesta de préstamos bancarios (BdE)

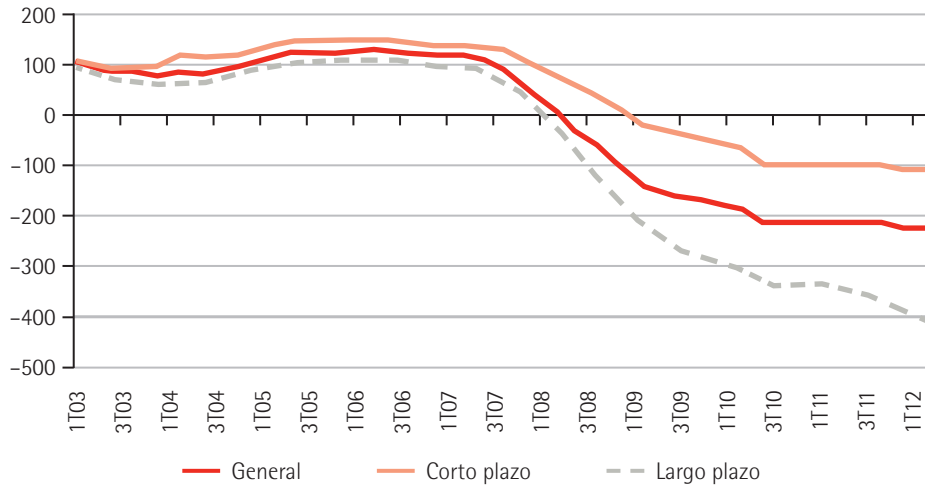
54

► Préstamos bancarios a empresas por tamaño, condiciones de oferta acumuladas (base 100=1T03)



Fuente: elaboración Afi a partir de Encuesta de préstamos bancarios (BdE)

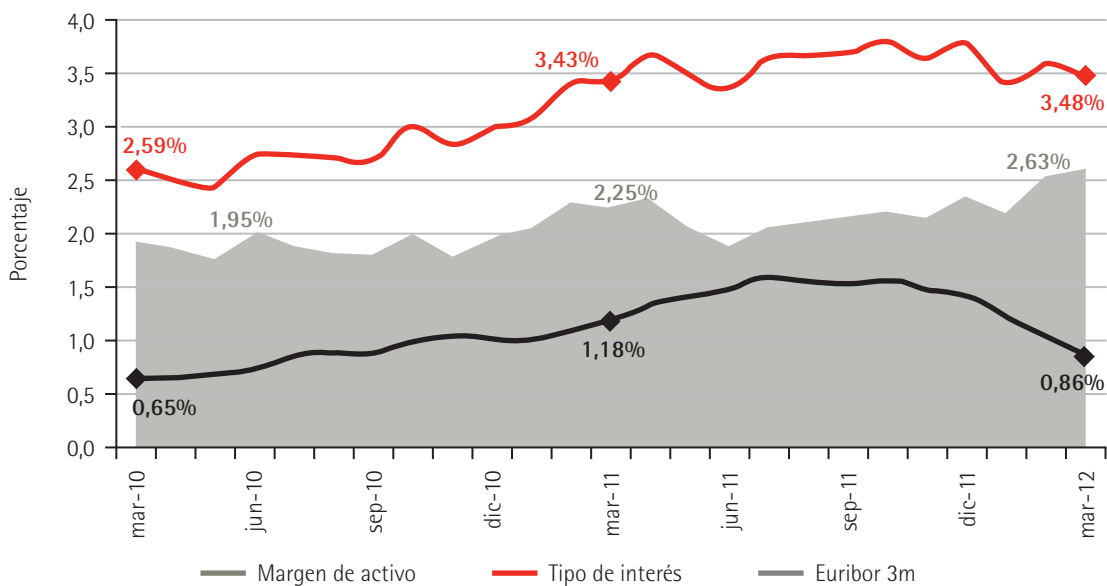
► Préstamos bancarios a empresas por plazo, condiciones de oferta acumuladas (base 100=1T03)



Fuente: elaboración Afi a partir de Encuesta de préstamos bancarios (BdE)

Además, los márgenes de activo de los nuevos préstamos concedidos a las empresas han aumentado a pesar de la bajada del tipo de referencia (Euribor 3m). Los tipos de interés a los que se concedieron las nuevas operaciones del primer trimestre del 2012 fueron cerca 1 punto porcentual mayores de lo que lo eran dos años antes, reflejo del endurecimiento de las condiciones de financiación empresarial.

► Condiciones aplicadas a los nuevos préstamos bancarios concedidos a empresas



Fuente: elaboración Afi a partir de Banco de España

No se ha observado ningún trimestre de recuperación desde 2007 y no parece que en el corto plazo se vaya a registrar un cambio en este sentido, por lo que el mantenimiento de las restricciones financieras continuará afectando negativamente al nacimiento de nuevos proyectos emprendedores en España. Por ello, para los emprendedores cobran mayor importancia, si cabe, las alternativas basadas en la búsqueda de fuentes de financiación no bancaria.

La Encuesta sobre Acceso a Financiación de las Empresas llevada a cabo por el INE anualmente corrobora lo antes comentado recopilando datos de la percepción de las empresas sobre la evolución de los factores relativos al acceso a la financiación. El coste percibido de obtener financiación para la empresa ha empeorado (las respuestas de los encuestados reflejan un aumento del coste de un 54% desde 2007 hasta 2010). La percepción sobre la disposición de los bancos a facilitar la financiación también ha empeorado para el 60% de las empresas encuestadas. En cuanto a las perspectivas futuras sobre los factores que limitarán el crecimiento de la empresa hasta el año 2013 destacan la perspectiva general de la economía (87%), la reducción de la demanda (70%) y la competencia de precios (59%), principalmente. La búsqueda de financiación empresarial en propietarios, empleados, familiares u otras empresas está ganando importancia en los últimos años como fuentes de financiación alternativas.

56

**Percepción sobre la evolución de los factores relativos al acceso a financiación  
entre 2007 y 2010 (%)**

	Mucho mejor	Mejor	No cambió	Peor	Mucho Peor	Sin opinión
Situación financiera de la empresa	3,2	16,9	24,6	38,2	13,3	3,8
Coste (interés y otros) de obtener financiación para la empresa	1,3	9,3	19,3	33	21,1	16,1
Ratio deuda/cifra de negocios de la empresa	2,1	14,5	23,4	36,7	12,9	10,4
Otras condiciones de financiación	0,4	6,1	31,2	27,4	14,3	20,5
La carga o esfuerzo para la obtención de financiación para la empresa	0,5	4,3	28	27,6	22,2	17,3
Disposición de los bancos para facilitar la financiación	1,1	4,5	21,6	26,4	33,6	12,9

Fuente: elaboración Afi a partir de Encuesta sobre Acceso a Financiación de las Empresas (INE)

#### **2.5.4. Futura nueva Ley de Emprendedores**

El Gobierno de España, durante la inauguración del foro «Spain Start-Up & Investor Summit» en junio del 2012, anunció que la futura nueva Ley de Emprendedores<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Fuente: Servicios de prensa del Ministerio de la Presidencia. (<http://www.mpr.es/es/noticia/2765/saenz-de-santamaria-8220emprender-es-crear-pais8221.html>).

regulará la liberación de cargas para los empresarios con un primer negocio fallido. Con ello, el Ejecutivo favorecerá una segunda oportunidad para aquellos empresarios que no hayan tenido éxito en un primer negocio por la coyuntura económica, reduciendo los costes de salida del mercado para que emprendan otros proyectos. También se pondrá en marcha un programa de financiación conjunta de inversores junto con el Estado, en el que el Gobierno, a través de la empresa pública ENISA cofinanciará al 50% junto con socios inversores seleccionados, empresas de reciente creación. El programa, denominado «Spain Startup Investment Fund», contará con un presupuesto de 40 millones de euros y se articulará a través de préstamos participativos. Otras medidas como facilitar el acceso a las pymes a las compras públicas, la línea del ICO para pymes (22.000 millones de euros) o el establecimiento de mecanismos de garantía y unidad de mercado que garanticen la libre circulación de bienes por todo el territorio nacional complementan el objetivo de todas estas propuestas dentro de la Ley de Apoyo a Emprendedores: hacer más fácil el emprendimiento en nuestro país.



## 3. Radiografía de la financiación del emprendimiento en España

### Claves

- El emprendimiento asociado a nuevos proyectos empresariales presenta un perfil de riesgo muy diferencial del emprendimiento de innovación o internacionalización, lo que motiva que las fuentes de financiación asociadas a cada uno sean distintas.
- En relación con la financiación del emprendimiento de nuevos proyectos empresariales:
  - El capital riesgo, que de manera errónea se liga tradicionalmente a proyectos emprendedores, se posiciona mayoritariamente en proyectos en fases más avanzadas, y menos del 10% puede asociarse con proyectos de nuevo emprendimiento empresarial (*venture capital*).
  - Los *business angels* constituyen un instrumento idóneo para la financiación de nuevos proyectos empresariales, pero debe realizarse un esfuerzo en aumentar su formalidad, para poder explotar el potencial de crecimiento que esta fuente presenta en España.
  - Los préstamos participativos, en su mayor parte concedidos por entidades públicas (ENISA como gran protagonista), es un instrumento que se adecúa perfectamente al perfil de riesgo de nuevas empresas, muy bien valorado por los emprendedores consultados, si bien las restricciones presupuestarias pueden frenar su uso en un futuro.
  - La financiación bancaria tradicional, dominante entre las empresas, es poco proclive a nuevos proyectos empresariales, que no cumplen las exigencias de calidad crediticia requeridas por las entidades, por lo que es la financiación bancaria indirecta (mediación de fondos públicos) la que llega realmente a los emprendedores.
  - Los avales concedidos por sociedades de garantía recíproca, cuya cartera está compuesta en más de un 50% por microempresas, es un

instrumento adecuado para acercar la financiación bancaria a los emprendedores.

- La financiación de procesos emprendedores desde empresas con cierta consolidación en mercado, asociado principalmente a innovación e internacionalización, es claramente más financiable por crédito bancario, habida cuenta de que la calidad crediticia de estos prestatarios es mayor.
- Aun así, la financiación del emprendimiento de innovación e internacionalización se ha sustentado también en gran medida en los múltiples programas públicos existentes, por lo que el apoyo público ha sido clave para facilitar la salida al exterior de empresas y la inversión en proyectos innovadores.

### **3.1. Rasgos diferenciales de la financiación de cada tipo de emprendimiento**

Puede dividirse el emprendimiento en dos grandes tipologías:

60

- Emprendimiento de nuevos proyectos empresariales, muy asociado con la creación de empresas
- Emprendimiento en el seno de empresas ya consolidadas, muy asociado con los procesos de innovación e internacionalización

Las fuentes de financiación aplicables a cada tipología de emprendimiento difieren, dado que los riesgos a los que están sometidos los financiadores son distintos, los destinos de los recursos también y, por consiguiente, los instrumentos financieros deben adaptarse a las características de cada tipo de emprendimiento.

Los rasgos diferenciales de la financiación de cada tipo de emprendimiento provienen principalmente de los factores que condicionan su análisis de riesgo de crédito, y que básicamente son los siguientes:

- Capacidad de generación de flujos con los que repagar la financiación
- Existencia de garantías: activos tangibles o avales de los promotores

Los nuevos proyectos empresariales no suelen generar en los primeros años de existencia tesorería para repagar a los financiadores, sino que requieren necesidades de financiación para atender las inversiones y costes operativos. En la medida en que los proyectos no generan flujos en los primeros años, y éstos son muy volátiles, los instrumentos de financiación que mejor se adaptan son aquellos que no exigen un calendario de repago en los primeros ejercicios. Asimismo, las empresas de reciente

creación no cuentan habitualmente con activos que puedan actuar como garantía de la financiación, ni con avales de los promotores (en la medida en que se separe el patrimonio personal del empresarial, como es lo aconsejable), por lo que el repago de la financiación debe provenir de los flujos generados por el proyecto.

Por el contrario, el repago de los proyectos de internacionalización o innovación que acometen empresas consolidadas puede provenir de flujos que genere el negocio tradicional de la empresa y no exclusivamente de los nuevos emprendimientos, con lo que la compañía actúa como garante de la financiación, lo que puede permitir un calendario de repago desde los primeros ejercicios.

En base a las diferencias sustanciales existentes entre la financiación del emprendimiento de nueva creación y el registrado en el seno de empresas ya consolidadas, analizamos de forma separada la situación y perspectivas de cada tipología de emprendimiento.

### **3.2. Financiación del emprendimiento basado en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales**

El desarrollo de nuevos proyectos empresariales presenta las siguientes características en relación al análisis de su capacidad de financiación:

61

- Los proyectos generan flujos de caja negativos en los primeros años, pues los ingresos no cubren las inversiones y los costes operativos ligados a la puesta en marcha
- Los proyectos tienen un largo período de maduración
- La generación futura de ingresos es volátil y está sometida a alta incertidumbre
- Los proyectos no cuentan con activos tangibles susceptibles de actuar como garantías
- Los promotores no avalan la financiación, en la medida en que debe separarse el patrimonio empresarial del personal

Estas características son contrarias a los requisitos que exigen habitualmente los financiadores bancarios privados, que son, resumidamente, los siguientes:

- Generación de flujos de caja operativos positivos
- Capacidad para pagar intereses desde la fecha de concesión
- Capacidad de devolución de la deuda desde los primeros ejercicios (períodos de carencia de principal limitados)
- Existencia de garantías

En consecuencia, los instrumentos que más se adecuan a la financiación de nuevos emprendimientos son de capital o de cuasi-capital (híbridos entre capital y deuda), en tanto y cuanto:

- Su remuneración está supeditada a que se generen beneficios, por lo que en los primeros años no se debe hacer frente al pago fijo de intereses si se generan pérdidas
- No hay un calendario explícito de devolución de las aportaciones (en el caso del capital) o, si existe, se dilata significativamente en el tiempo (caso de préstamos participativos)
- Estos instrumentos no exigen habitualmente garantías de activos tangibles o avales de los promotores

La financiación vía deuda para este tipo de proyectos suele ser proporcionada por entidades públicas, cuyas exigencias a los prestatarios son más laxas con relación al calendario de repago. Los préstamos proporcionados por entidades públicas se canalizan directamente o de manera indirecta a través de líneas intermediadas por entidades financieras privadas.

62

### **3.2.1. Financiación a través de capital: capital riesgo y *business angels***

#### **Capital riesgo**

Las entidades de capital riesgo son vehículos de inversión destinados a invertir en el capital de empresas no cotizadas, con una vocación de permanencia limitada en el accionariado y con implicación en la gestión.

De la definición anterior de capital riesgo se deduce que no constituye una fuente de financiación específica de proyectos emprendedores, sino que este tipo de proyecto es una tipología más de su cartera de inversiones. De hecho, tal y como analizamos a continuación<sup>12</sup>, la mayor parte de la cartera se concentra en empresas en fase de expansión o en compañías consolidadas que requieren fondos para distintas transacciones corporativas (sustitución de accionistas, reestructuraciones, adquisiciones apalancadas, etc.).

El concepto de *venture capital* es el asociado al emprendimiento empresarial, pues supone la toma de participaciones en compañías (pymes, normalmente), en proce-

---

<sup>12</sup> Los datos que a continuación reflejamos están extraídos de los informes «El capital riesgo en España en 2011», elaborado por José Martí Pellón, en colaboración con ASCRI (Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo), y «El *venture capital* en España en 2011», publicado por Webcapitalriesgo, que constituyen las principales y más completas fuentes de información sobre el capital riesgo en España.

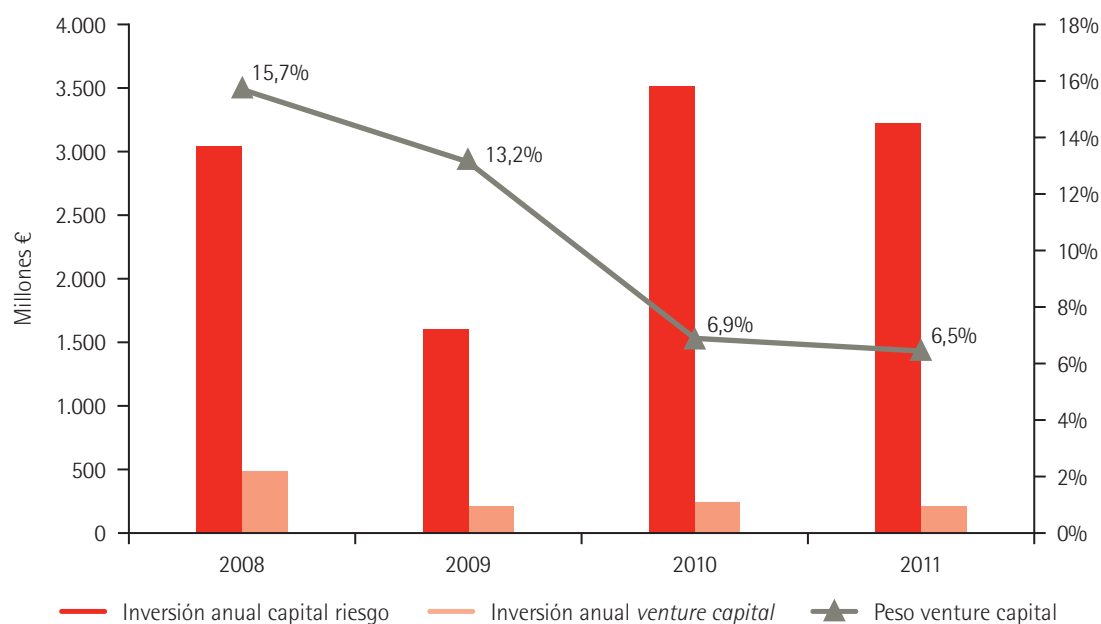
sos de arranque o crecimiento, en las fases que en terminología anglosajona se denominan *seed capital* (capital semilla) y *start-up capital* (puesta en marcha).

A cierre de 2011, la cartera total de las entidades de capital riesgo que operan en España ascendía a 20.489 millones de euros, a precio de coste, de los que 1.961 millones de euros (un 9,6%) suponen inversión en fases iniciales (*venture capital*). Por consiguiente, más de un 90% de la cartera de las entidades está invertida en proyectos no asociados con emprendimiento en etapas iniciales, sino en empresas consolidadas o en compañías en procesos de expansión.

En términos de número de empresas, la cartera de las entidades de capital riesgo a cierre de 2011 está compuesta por 3.560 sociedades, de las que 2.009 (el 56%) corresponde a compañías en fases iniciales. El tamaño unitario medio de las inversiones en empresas en fases iniciales es de aproximadamente 1 millón de euros, frente a los casi 12 millones de euros de inversión media en compañías en otras etapas.

La inversión anual realizada en 2011 en empresas en fases iniciales ascendió a 209 millones de euros, un 14% por debajo del 2010, representando un 6,5% de la inversión total efectuada por las entidades de capital riesgo, que se situó en 3.233 millones de euros, un 8% inferior al 2010.

► **Inversión en capital riesgo y en *venture capital***

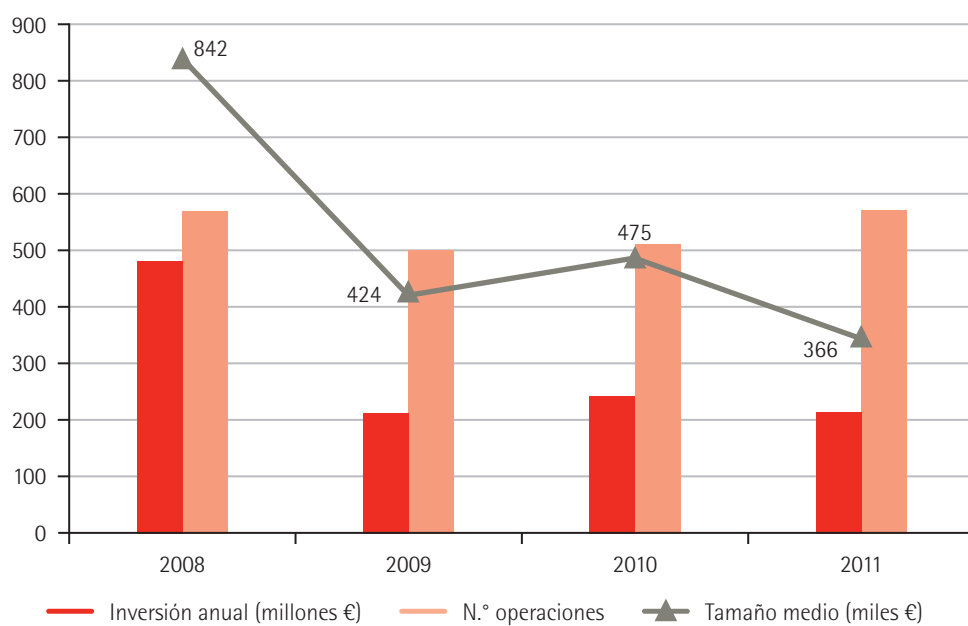


Fuente: elaboración AFI a partir de «El capital riesgo en España en 2011» (Ascri, Webcapitalriesgo)

El peso de la inversión en fases iniciales se ha ido reduciendo desde el ejercicio 2008, en el que suponía un 15,7% de la inversión de las entidades de capital riesgo al 6,5% que representó en 2011. En 2008 la inversión en *venture capital* ascendió a 480 millones de euros, frente a los 209 millones de 2011, si bien estuvo sesgada al alza por la realización de varias operaciones de inversión en plantas fotovoltaicas y eólicas, que no responden al concepto tradicional de *venture capital*.

El descenso en la inversión en fases iniciales ha venido acompañado de una importante reducción del tamaño medio de la inversión, que en 2011 ascendió a aproximadamente 370.000 € por operación, frente a 475.000 € en 2010 y al nivel de 1 millón de euros de tamaño medio de las inversiones en cartera.

► Evolución de la inversión en *venture capital*



Fuente: elaboración AFI a partir de «El *venture capital* en España en 2011» (Webcapitalriesgo)

Es igualmente relevante analizar la descomposición sectorial de las inversiones en *venture capital* realizadas en 2011, pues reflejan con mayor precisión la tipología recurrente de sectores en los que se invierte en fases iniciales.

### Distribución de las operaciones de inversión en *venture capital* por sectores

Sectores	Importe (€ Millones)			Número		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Informática	43,3	77,0	52,2	134	168	254
Biotechol/Ing. Genética	22,2	25,1	27,5	72	84	93
Prod y Servicios Industriales	29,1	13,2	20,9	41	37	40
Otros Servicios	12,5	15,6	16,6	30	38	22
Hostelería/Ocio	16,9	34,6	16,2	24	10	9
Energía/Recursos Naturales	9,7	25,3	14,1	29	32	23
Medicina/Salud	13,1	15,7	14,0	43	39	32
Comunicaciones	8,8	9,7	12,5	19	24	23
Transporte	6,2	0,8	8,0	7	5	9
Agricultura/Ganadería/Pesca	0,9	2,3	7,9	7	9	14
Automatización Industrial	1,8	2,6	5,4	11	8	9
Construcción	11,7	4,5	3,8	9	7	5
Productos de Consumo	2,6	5,5	3,3	12	17	13
Química/Plásticos	5,4	4,3	2,9	15	15	12
Otros Producción	12,1	3,0	1,5	3	4	1
Otros Electrónica	10,5	2,0	1,0	25	8	5
Servicios Financieros	3,4	0,5	0,5	5	3	3
Otros	1,5	0,3	0,3	13	1	4
<b>Total</b>	<b>211,4</b>	<b>242,0</b>	<b>208,8</b>	<b>499</b>	<b>509</b>	<b>571</b>

Fuente: elaboración AFI a partir de «El *venture capital* en España en 2011» (Webcapitalriesgo)

65

Las inversiones en *venture capital* en 2011 se concentraron en empresas de base tecnológica: «Informática» acaparó el 25% de la inversión y el 44% de las operaciones, y «Biotecnología» el 13% de la inversión y el 16% de las operaciones. La inversión media en empresas informáticas es, por tanto, menor que en el resto de sectores (aproximadamente 200.000 euros, frente a 500.000 euros del resto de sectores).

#### Importancia del capital riesgo público

La participación del sector público en la financiación de proyectos de *venture capital* es muy relevante. Aunque no existen estadísticas precisas, diversas fuentes estiman que aproximadamente un tercio de la inversión en proyectos de *venture capital* proviene de fuentes públicas.

La participación del sector público en entidades de capital riesgo se realiza a través de dos vías principales:

- Entidades de capital riesgo públicas, que invierten directamente en empresas. Las principales entidades públicas son:

- Axis Participaciones Empresariales: gestora de capital riesgo participada al 100% por el ICO, que gestiona dos fondos: FOND-ICO Infraestructuras (orientada a proyectos de infraestructura de transporte, energía, social y de servicios) y FOND-ICO Pyme, cuyo perfil de inversión es el que se adecúa a proyectos de emprendimiento.
- SEPI Desarrollo Empresarial (SEPIDES), que invierte en el capital de empresas, de forma temporal y minoritaria. Adicionalmente, SEPIDES concede financiación vía préstamos (ordinarios y participativos).
- Sociedades regionales, creadas por la mayor parte de Comunidades Autónomas, y destinadas a invertir en empresas localizadas en su propia región.
- Sociedad de Capital Riesgo Coinversión NEOTEC, orientado a proyectos tecnológicos, promovido por el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) y el Fondo Europeo de Inversiones (FEI)
- Aportación de recursos públicos a entidades de capital riesgo mayoritariamente privadas, a través de organismos públicos como ENISA o SEPIDES, que participan en múltiples fondos o sociedades, así como CDTI, que actúa como fondo de fondos con orientación tecnológica.

66

Las entidades de capital riesgo públicas tienen unos criterios de inversión habitualmente menos exigentes que las privadas, en términos de:

- Involucración en la gestión: el capital riesgo público es un socio más pasivo que el privado, con un grado de intervención en el gobierno y gestión de las compañías mucho menor
- Rentabilidad exigida a las inversiones: las expectativas de rentabilidad del inversor público son en general más limitadas que el inversor privado
- Porcentaje de participación: el capital riesgo público rara vez asume mayoría, participando casi siempre como socio minoritario. El capital riesgo privado busca en bastantes ocasiones la mayoría o, si entra en minoría, establece pactos de accionistas para garantizarse el control de decisiones estratégicas y de su proceso de desinversión

### ***Business angels***

Los denominados *business angels* (ángeles inversores, según la traducción habitual) son inversores privados, informales, que invierten una parte de su patrimonio personal en el capital de empresas. Adicionalmente a la inversión de recursos, los *business angels* apoyan el desarrollo del proyecto, aportando su experiencia y cono-



cimientos (tecnológicos, productivos, comerciales, mercadotecnia, financieros, etc.), así como de contactos comerciales y en el sector.

La motivación de la inversión de los *business angels* no es estrictamente financiera, sino que perciben valor en su aportación al desarrollo del proyecto empresarial. La inversión de los *business angels* se instrumenta habitualmente en proyectos en una fase incipiente (*seed y start up capital*), y actúan a menudo como paso previo a la entrada de inversores institucionales (capital riesgo), que se produce en fases más avanzadas.

El importe medio de inversión se sitúa entre 50.000 y 300.000 euros por empresa, un escalón por debajo del tamaño de las inversiones de las entidades de capital riesgo en proyectos en fases iniciales, cuyo importe medio fue en 2011 de 370.000 euros.

Los *business angels* se diferencian de los inversores tradicionales y de capital riesgo en varios aspectos fundamentales:

- Toma de decisiones individual y rápida. A diferencia del capital riesgo, los *business angels* no tienen habitualmente restricciones de tiempo ni de sector y sus condiciones y requerimientos son más limitados (por ejemplo, sin necesidad de un trabajo exhaustivo de *due diligence*). Ello permite agilizar los procesos de inversión y abaratar los costes
- Implicación en el desarrollo del proyecto, además de aportación de capital. No sólo se trata de proporcionar capital a la empresa incipiente, sino de aportar un valor añadido y compartir el amplio conocimiento del sector que posee el inversor. Los inversores prestan su apoyo en la gestión de la empresa, proporcionan contactos y, aunque no es lo habitual, en algunos casos, pueden llegar a asumir puestos ejecutivos
- Preferencia por *start-up*. Aunque pueden invertir en una empresa en cualquier fase de desarrollo, suelen hacerlo en empresas nuevas o de reciente creación, a diferencia de las entidades de capital riesgo, que prefieren aportar capital a empresas que se encuentran en fases más avanzadas

El carácter informal de este tipo de financiación hace difícil casar los proyectos demandantes de fondos con los inversores con capacidad financiera, por lo que los principales canales por los que tradicionalmente han llegado los proyectos a los inversores han sido círculos de amigos y profesionales cercanos.

Para dar mayor formalidad a los *business angels* e incrementar la eficiencia en la casación de proyectos e inversores, surgen las denominadas *business angels net-*

*works (BAN)*. Las redes de *business angels* tienen la responsabilidad de hacer más visible el mercado, y permitir que oferta y demanda crezcan, a través del establecimiento de mecanismos de encuentro, tanto presencial como a distancia, de la oferta y la demanda. Para que las BAN se desarrollen correctamente es preciso conseguir un volumen crítico de *business angels*, atractivos proyectos de inversión, y la identificación de vías de salida para los inversores.

Sobre la base a las estadísticas publicadas por el Ministerio de Industria y la Red Española de Business Angels (ESBAN) hay en España unas 40 redes que agrupan a los diferentes tipos de operadores en este segmento de la financiación empresarial, situándose, el volumen anual de inversión del conjunto de operadores en 2011, en un rango orientativo de entre 20 y 30 millones euros. La mayor parte de las redes existentes en España son de carácter regional, muchas impulsadas por las Comunidades Autónomas correspondientes, pero, en general, existe poca información agregada y sistematizada de la importancia de los *business angels* en nuestro país. La falta de información agregada y precisa es una de las principales debilidades del sector de *business angels*, no solo a nivel nacional sino también a nivel europeo.

68

La cifra de negocio del sector en España es aún modesta si se compara con la cartera de inversión de las entidades de capital riesgo en empresas en fases iniciales (*venture capital*), que casi llegaba a 2.000 millones de euros a cierre de 2011. Sin embargo, el número de redes y, por tanto, de inversores, ha aumentado notablemente en la última década. Así, en 2002 solamente existían en España 2 redes organizadas, en 2006 crecieron hasta 20 y desde 2008 existen las 40 registradas actualmente.

El tamaño del mercado en España es todavía significativamente inferior que en Europa y, especialmente Estados Unidos, donde se estima que existen, respectivamente 300 y 250 redes organizadas, con 20.000 y 15.000 *business angels* asociados. El potencial del mercado español es, por tanto, elevado.

### **3.2.2 Financiación vía instrumentos híbridos: préstamos participativos**

El concepto de instrumento híbrido hace referencia a fuentes de financiación que se sitúan a medio camino entre el capital y la deuda. Estos instrumentos están habitualmente destinados a empresas que se encuentran en un estado inicial de su actividad, por lo que son idóneos para financiar procesos emprendedores.

A menudo se utiliza indistintamente la denominación préstamo participativo y subordinado, pero existen matices diferenciales entre ambos instrumentos. Así, un

préstamo subordinado es simplemente aquel que, en el orden de prelación de acreedores, está subordinado al resto de pasivos ajenos y, por tanto, su repago se produce después de haber hecho frente a las obligaciones de pago de la deuda financiera senior.

Un préstamo participativo se sitúa también después de los acreedores comunes en el orden de prelación de créditos, pero además presenta dos características singulares que no cumple un préstamo subordinado:

- Una parte del tipo de interés que cobra el prestamista es variable, en función de la evolución de la actividad de la empresa prestataria. Puede existir un componente fijo o que la totalidad de la remuneración sea variable
- Se considera como patrimonio neto a los efectos de las obligaciones de reducción de capital y liquidación de sociedades previstas en la legislación mercantil

Como resumen podría argumentarse que todo préstamo participativo es subordinado, pero no todo préstamo subordinado es participativo.

Los préstamos participativos presentan una serie de características que los hacen muy atractivos para la financiación de nuevos proyectos empresariales, tales como:

- No exigen habitualmente pagos en los primeros años del proyecto, pues su retribución está ligada a la obtención de beneficios o tesorería operativa positiva. La carencia media en los préstamos concedidos por ENISA, principal entidad proveedora de este tipo de financiación en España, supera los 3 años
- No incrementa la ratio de endeudamiento ni el riesgo financiero, ya que su naturaleza subordinada hace que las entidades de crédito lo computen como fondo propio en la determinación de la ratio. Esto implica que de cara al recurso de fuentes de financiación en el futuro, puede mejorar la accesibilidad de la empresa a otros instrumentos financieros
- Se comporta como recurso propio en aquellas situaciones donde se puede ver comprometida la supervivencia de la empresa. Su tratamiento como patrimonio neto en ciertas situaciones evita la necesidad de reducir capital o la disolución como consecuencia de pérdidas
- No implica dilución del control de los accionistas, siempre que la evolución de la compañía permita devolver el principal y no sea necesaria la conversión en capital de la empresa
- Al igual que sucede con los préstamos ordinarios, los intereses de los préstamos participativos son deducibles fiscalmente en el impuesto de sociedades, a diferencia de los dividendos. En consecuencia, la deuda permite generar un ahorro

fiscal, y, por tanto, incrementar la rentabilidad para los accionistas y aumentar el valor del proyecto

- La instrumentación y formalización de los préstamos participativos es más ágil y menos costosa que las ampliaciones de capital. Una ampliación de capital exige realizar una valoración de la compañía, lo que puede dilatar el proceso y suponer un coste añadido si se encarga a asesores externos. La concesión y posterior devolución de préstamos participativos no exige la valoración de la empresa

Los préstamos participativos son un instrumento financiero ampliamente utilizado en el sector financiero y empresarial español. Los principales prestamistas de este tipo de financiación en España son los siguientes:

- Entidades de capital público, de ámbito estatal o autonómico, vinculadas a la Administración y especializadas principalmente en pymes
- Entidades de capital riesgo y otras corporaciones inversoras, que complementan la inversión en capital con la financiación vía préstamos participativos
- Sociedades pertenecientes a un grupo de empresas que conceden préstamos participativos a otras sociedades dentro de su propio grupo

70

En España las dos principales entidades que conceden préstamos participativos son ENISA (Empresa Nacional de Innovación S.A.), empresa de capital público dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y LUZARO E.F.C., sociedad guipuzcoana participada por ENISA, el Gobierno Vasco y varias Cajas de Ahorro del País Vasco.

Además, Axis Participaciones Empresariales SGECR (ICO), COFIDES, SEPIDES (SEPI) y Grupo SODI, todas ellas empresas con participación de capital público, conceden préstamos participativos dentro de las diferentes formas de financiación que ofrecen para fomentar la actividad empresarial. También conceden préstamos participativos las sociedades de desarrollo empresarial de algunas comunidades autónomas.

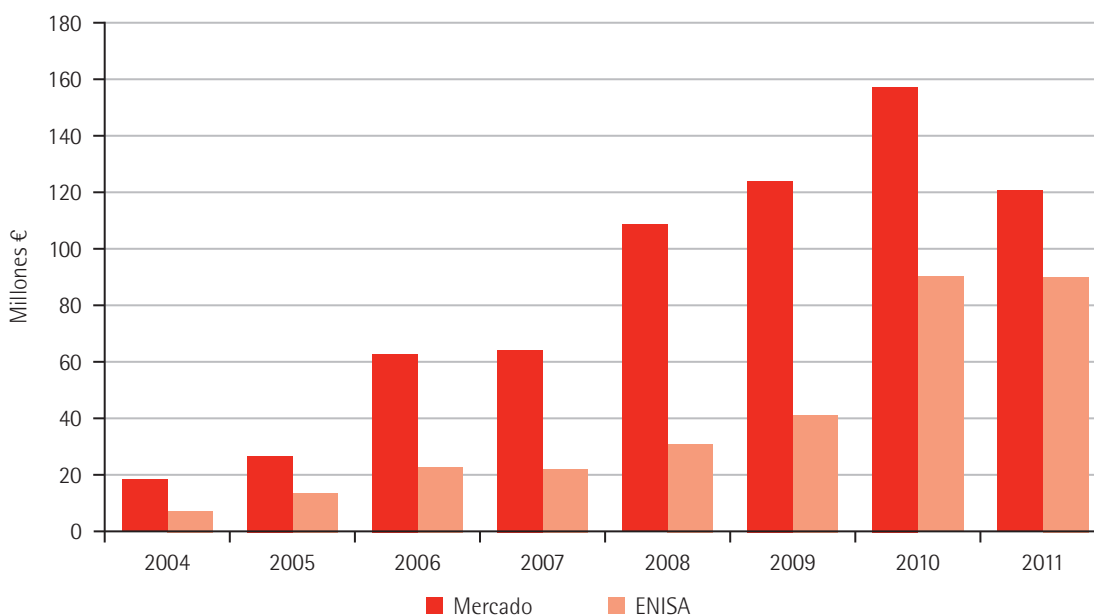
No existe información pública sobre el importe total del saldo vivo de préstamos participativos, habida cuenta de la elevada dispersión de prestamistas existente y su diferente tipología. Según estimaciones de ENISA, el volumen de inversión del mercado de préstamos participativos ascendió en 2011 a 121,5 millones de euros, de los que casi el 75% (90,8 millones de euros) fueron concedidos por la propia ENISA.

En los últimos años el peso de ENISA dentro del mercado, según sus propias estimaciones, ha aumentado, por lo que el análisis de la evolución de la actividad in-

versora de ENISA en préstamos participativos puede ser un buen indicador de la situación actual de este instrumento de financiación.

Se observa un crecimiento muy significativo de los niveles registrados en 2010 y 2011 (90,5 y 90,8 millones de euros, respectivamente), con relación a los niveles de años anteriores (41,2 millones €). En términos de número de operaciones el fuerte crecimiento se ha registrado en 2011, pasando de 150 en 2009 a 287 en 2010 y 634 en 2011.

### ► Volumen de inversión anual en préstamos participativos



Fuente: elaboración AFI a partir de ENISA

El rango en el que se sitúan los préstamos participativos de ENISA está entre 100.000 y 1.500.000 euros. El saldo medio de los préstamos participativos de ENISA se ha reducido notablemente en 2011, desde 315.000 € en 2010 (nivel similar al promedio histórico de ENISA), a 145.000 € en 2011. La razón explicativa de este descenso radica fundamentalmente en el lanzamiento de la Línea de Jóvenes Emprendedores a partir de 2010, en la que las operaciones tienen un tamaño medio de aproximadamente 40.000 €.

La adecuación de los préstamos participativos a la financiación del emprendimiento se pone de manifiesto con el dato de que más del 40% de las operaciones formalizadas por ENISA se han realizado con empresas con menos de 3 años de antigüedad.

### **3.2.3. Financiación bancaria del emprendimiento: directa e indirecta**

#### **Financiación bancaria directa**

En un apartado anterior del presente estudio hemos puesto de manifiesto las conocidas dificultades que atraviesan las empresas en su acceso al crédito bancario, tanto en términos de escasez de oferta como de importante empeoramiento de sus condiciones (mayor coste y menor plazo), dificultades que están lejos de ser solucionadas y prevalecerán en próximos ejercicios.

El presente epígrafe no pretende ahondar en los problemas de acceso al crédito de las pymes, sino tratar de evaluar si el crédito bancario es un instrumento adecuado para la financiación del emprendimiento en España.

El análisis del riesgo de crédito realizado por una entidad financiera se basa, de manera resumida, en la evaluación de la capacidad de generación de flujos del prestatario y en la existencia de garantías adicionales, ya sean sobre bienes (hipotecas, prendas) o avales de los prestatarios o de sus accionistas.

72

Como señalamos anteriormente, los nuevos proyectos empresariales no generan flujos de caja positivos en los primeros años, y éstos son muy volátiles. Asimismo, las empresas de reciente creación no cuentan habitualmente con activos suficientes para actuar como garantía de la financiación, ni con avales de los promotores, pues es recomendable separar el patrimonio personal del empresarial.

En este sentido, los préstamos bancarios tradicionales no son un instrumento adecuado para financiar nuevos procesos de emprendimiento, dado que la calidad crediticia del proyecto es baja en base a los parámetros habituales de análisis que aplican las entidades, lo que les lleva a denegar la operación o exigir unas condiciones excesivamente gravosas para el emprendedor.

Por consiguiente, el crédito bancario directo no es una fuente de financiación tradicional de nuevos proyectos emprendedores, y aún lo será menos en los próximos años en el contexto actual del sector bancario español. En este sentido, el apoyo de las entidades bancarias a procesos de emprendimiento tiende a realizarse a través de instrumentos en los que las entidades actúan conjuntamente con organismos públicos, en lo que denominamos financiación bancaria indirecta.

#### **Financiación bancaria indirecta**

Por financiación bancaria indirecta nos referimos a líneas de financiación dirigidas a proyectos de emprendedores en las que las entidades bancarias actúan como

mediadores de organismos públicos (principalmente, el ICO), en los denominados préstamos de mediación, en los que puede producirse una compartición del riesgo, en distintos porcentajes en función del tipo de financiación.

El instrumento más paradigmático de financiación bancaria indirecta del emprendimiento es la Línea ICO Emprendedores, orientada a autónomos y empresas con una antigüedad inferior a los 5 años, y que se destinan principalmente a financiar inversiones en activos fijos. Estas líneas fijan su tope máximo en 1 millón de euros, y establecen períodos de entre 3 y 7 años, con posibilidad de conceder un año de carencia.

A través de la línea ICO Emprendedores, en 2010, se formalizaron 2.560 préstamos, por un importe total de 100 millones de euros, lo que supone un importe medio cercano a 40.000 euros. En 2011 la línea desapareció, integrándose en líneas más generalistas, pero en 2012 ha vuelto a instaurarse.

La línea ICO Garantía SGR, en su tramo para emprendedores, incorpora el aval de una sociedad de garantía recíproca, lo que aumenta la calidad crediticia de la operación y puede permitir acceder a condiciones más favorables en términos de plazo y coste de la financiación.

73

#### **3.2.4. Avaes: sociedades de garantía recíproca**

Una de las principales dificultades que encuentran los emprendedores en su acceso a financiación bancaria es la inexistencia o insuficiencia de garantías, lo que les encarece significativamente el crédito o directamente les impide su captación. En este sentido, la existencia de avales mejora la accesibilidad de las empresas a la financiación bancaria.

En España, el instrumento más relevante de aval para empresas es el sistema de garantía recíproca, formado por 23 sociedades de garantía recíproca (SGR) (20 regionales y 3 sectoriales) y CERSA (Compañía Española de Reafianzamiento) y destinado a reavaluar las operaciones de aval de las SGR.

Las SGR son un instrumento directamente orientado a facilitar la financiación de las pymes, habida cuenta de que legalmente se establece que no podrán conceder aval a compañías no encuadradas dentro de la clasificación de pyme en términos de número de empleados (menos de 250). Las pymes deben hacerse socios de las SGR, si bien sus principales recursos provienen de las aportaciones de los denominados socios protectores, que son básicamente Comunidades Autónomas, Diputaciones Provinciales, asociaciones de empresarios y entidades financieras.

El riesgo vivo de las SGR asciende a cierre de 2011 a 6.200 millones de euros, y el importe de avales concedido en 2011 se situó en 1.283 millones de euros, casi la mitad de los máximos alcanzados en 2009 (2.516 millones de euros), como consecuencia del fuerte descenso de la inversión crediticia en España.

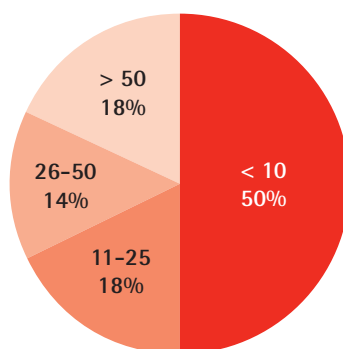
El 50% del riesgo vivo actual de las SGR corresponde a avales concedidos a empresas de menos de 10 trabajadores (3.099 millones de euros), lo que atestigua que es un instrumento utilizado mayoritariamente por empresas de reducida dimensión o en fases iniciales de desarrollo. Así, casi el 20% de los avales vivos a cierre de 2011 (1.150 millones de euros) corresponde a empresas con menos de 6 años de antigüedad.

Un convenio suscrito en 2012 entre ICO, CERSA y la confederación nacional de las SGR (CESGAR) trata de fomentar la canalización de avales de las SGR hacia las líneas del ICO orientadas a emprendimiento.

► **Distribución del riesgo vivo de las SGR por tamaño de empresa (n.º empleados) a cierre de 2011**

---

74



Fuente: elaboración AFI a partir de Memoria CESGAR 2011

### 3.2.5. Otros apoyos públicos

En el análisis de los instrumentos de capital, híbridos y deuda para financiar nuevo emprendimiento hemos hecho referencia a la participación del sector público en todos ellos:

- En la inversión en capital, a través de entidades de capital riesgo públicas o, de manera indirecta, a través de la aportación de fondos a entidades privadas
- En la inversión en préstamos participativos, a través de la inversión directa del principal agente en ese mercado, que es ENISA



- En la inversión con préstamos, a través de líneas intermediadas por bancos de financiación del emprendimiento, básicamente del ICO
- En la provisión de avales concedidos por Sociedades de Garantía Recíproca, con el reafianzamiento de CERSA y la participación de Comunidades Autónomas en las SGR

En el apartado de capital riesgo de índole público mencionamos la participación del CDTI, a través de su programa NEOTEC Capital Riesgo. Adicionalmente a la financiación a través de capital, el CDTI, dentro de la misma iniciativa NEOTEC, cuenta con una línea de financiación destinada a emprendedores de base tecnológica. La financiación del CDTI se instrumenta vía préstamos directos o ayudas parcialmente no reembolsables, que cubren hasta un 70% de las inversiones en el proyecto, debiendo financiarse el porcentaje restante con capital de los promotores.

Adicionalmente a los apoyos públicos al emprendimiento a nivel nacional, existen programas europeos de financiación a pequeñas y medianas empresas en los que se encuadra el apoyo a nuevas empresas, tales como:

- Préstamos del Banco Europeo de Inversiones (BEI) para pymes
- Programa Marco para la Innovación y la Competitividad administrado por la Comunidad Europea a través del Fondo Europeo de Inversiones (FEI)
- Fondo JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises), administrado en España por el ICO y destinado a financiar actividades de I+D+i realizadas por pymes

75

### **3.3. Emprendimiento en empresas consolidadas: internacionalización e innovación**

Como hemos expuesto a lo largo del presente estudio, la internacionalización de las compañías y el desarrollo de proyectos innovadores es otra forma de emprendimiento, con rasgos muy diferentes al ligado a la creación de empresas. El perfil financiero de este tipo de emprendimiento es muy distinto, dado que es desarrollado por empresas con un mínimo de consolidación en el mercado, por lo que cuentan con un mejor perfil crediticio, en tanto y cuanto:

- Son empresas con cierta antigüedad y cuentan con una trayectoria de relación con los financiadores (conocimiento del cliente)
- Han acumulado recursos propios que pueden aportar para financiar los nuevos emprendimientos

- Generan flujos de caja derivados de otros proyectos adicionales al propio emprendimiento, que pueden utilizar para repagar la financiación
- Cuentan con activos tangibles que pueden utilizar como garantía de la financiación, así como avales de la propia empresa o de sus socios

Estas características hacen que este tipo de emprendimientos sean claramente más financiables con deuda bancaria tradicional, pues el riesgo de crédito resulta mucho más acotado que en el caso de sociedades de reciente creación.

Asimismo, al tratarse de empresas con una antigüedad en el mercado, lo habitual es que hayan acumulado recursos que les permitan en parte autofinanciar sus procesos de emprendimiento o internacionalización.

### **3.3.1. Financiación del emprendimiento de innovación**

Las estadísticas públicas disponibles sobre financiación de I+D ponen de manifiesto que la contribución del sector empresarial en España es claramente inferior a la registrada en los principales países europeos y a los objetivos definidos en la Estrategia de Lisboa de la UE, que establece que dos tercios de la I+D deberían ser financiados con fondos provenientes del sector privado.

76

La inversión en I+D de las empresas españolas ascendió en 2010 a aproximadamente 7.600 millones de euros, un 52,1% de la inversión en I+D total (14.600 millones de euros). De esta inversión, la autofinanciación por parte del sector empresarial ascendió al 76,28%, obteniendo de la Administración Pública un 17,14% y un 6,30% del extranjero, principalmente contribuciones de la UE y otros organismos internacionales.

Así, el sector empresarial español financió en 2010 el 43% de la I+D total, frente al 55% de la UE-27 y a los niveles cercanos al 70% que alcanzan países como Estados Unidos y Alemania. Una de las principales debilidades de la financiación de la innovación en España es su escasa conexión con el mundo de la investigación, como pone de manifiesto que menos de un 8% de la I+D ejecutada en el ámbito universitario fue financiada por empresas.

Por consiguiente, las empresas siguen dependiendo en gran medida de apoyos públicos para financiar sus procesos de innovación, mostrando ciertas reticencias a invertir sus propios recursos o a endeudarse con el sector privado para acometer procesos de innovación.

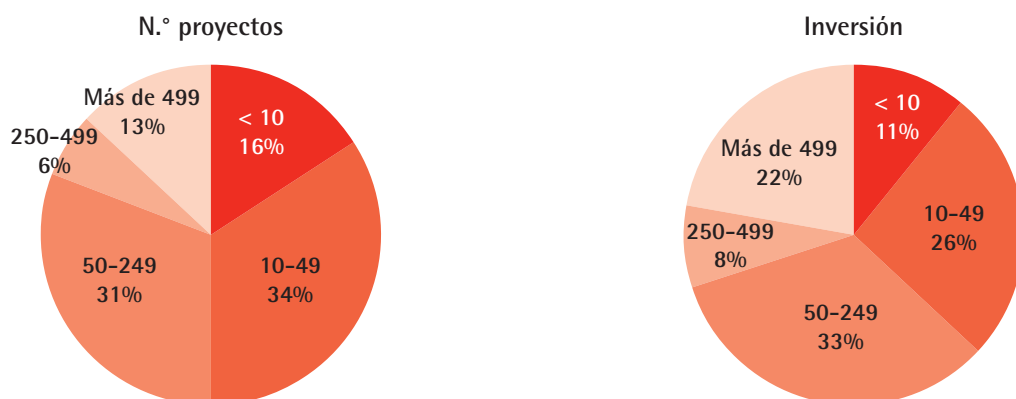
En España, la financiación pública de la innovación tiene como protagonista principal al CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial). En 2010, la financia-

ción directa del CDTI a las empresas para el desarrollo de sus proyectos de I+D ascendió a 1.230 millones de euros, que supone aproximadamente un 16,5% de la inversión realizada por las empresas en I+D. El número de proyectos financiados fue de 1.979, por lo que el importe medio fue de aproximadamente 620.000 euros. Los recursos del CDTI financiaron en media un 64% del presupuesto de inversión total de los proyectos, por lo que se movilizaron inversiones por importe de casi 2.000 millones de euros.

La financiación del CDTI suele instrumentarse mediante una combinación de subvención (no reintegrable) y préstamo, en distinto porcentaje en función del tipo de proyecto y del tamaño de la empresa beneficiaria. El CDTI también cuenta con acuerdos con entidades financieras en los que fondea la operación, que se realiza con tipos de interés bonificados.

A continuación se muestra la distribución de la financiación del CDTI por tamaño de empresa, tanto en términos de número de proyectos como de importe financiado:

► Financiación del CDTI en el año 2010 por tamaño de empresa



Fuente: elaboración AFI a partir de CDTI

El grueso de la financiación del CDTI se concentra en el segmento de pymes (entre 10 y 250 trabajadores), que acapararon el 65% de las operaciones y el 59% de la inversión en el año 2010. Las pequeñas empresas (10-49 trabajadores) suponen el 34% de las operaciones y el 26% de los recursos, mientras que las medianas empresas alcanzan el 31% de las operaciones y el 33% de los recursos, lo que evidencia que el tamaño medio de los proyectos financiados es mayor en las medianas que en las pequeñas (600.000 frente a 450.000 euros).

Las empresas clasificadas como grandes (más de 250 empleados) también son receptoras de importantes recursos del CDTI (más de 300 millones de euros en 2010), totalizando el 19% de las operaciones y el 30% de los recursos, con un tamaño medio por proyecto de casi 900.000 euros.

Las micro empresas (menos de 10 empleados) recibieron en 2010 financiación por importe de 109 millones de euros, con un importe medio de 385.000 euros.

La distribución de los recursos del CDTI por tamaño de empresa muestra que es una fuente con mayor orientación hacia la financiación de emprendimiento en innovación por parte de empresas con cierta consolidación en mercado (pymes y grandes empresas) que hacia nuevos proyectos empresariales (microempresas), sin menoscabo de que también este segmento sea relevante en la estrategia del CDTI.

### **3.3.2. Financiación del emprendimiento de internacionalización**

Las grandes empresas españolas que cuentan actualmente con un fuerte posicionamiento internacional han empleado intensamente las fuentes de financiación tradicionales (capital y deuda) en su proceso de salida al exterior, favorecidas por su activa presencia en los mercados de capitales y por su elevado tamaño. Así, el destino de muchas de las ampliaciones de capital realizadas en la últimas dos décadas por grupos españoles fue financiar su expansión internacional, ya fuera mediante crecimiento inorgánico (compras de empresas en países extranjeros) u orgánico. Asimismo, una parte importante del aumento del endeudamiento bancario registrado en buena parte de los grandes grupos españoles se destinó a financiar estos mismos procesos, recurriéndose tanto a deuda en origen (financiación de la matriz) como a deuda captada en los países destino de la inversión (financiación de las filiales).

Los grupos no cotizados también han recurrido a la financiación vía capital y deuda en su proceso de internacionalización. Así, la entrada de entidades de capital riesgo en algunas compañías se realizó con el objetivo de financiar su salida al exterior, y algunas entidades han acompañado a las empresas en su posicionamiento en otros países, aportándoles financiación bancaria. Sin embargo, estos grupos de menor tamaño han tenido mayores dificultades para financiar su internacionalización, en la medida que muchos no han querido incorporar nuevos accionistas (capital riesgo) y que la disponibilidad de crédito bancario para financiar proyectos en el exterior ha sido claramente menor que para proyectos nacionales.

Para este tipo de empresas, las distintas líneas o programas públicos de financiación de la internacionalización han resultado de gran apoyo. Así, existen en España va-

rias instituciones de índole nacional y regional que ofrecen diversidad de programas y líneas de apoyo.

Sin ánimo de ser exhaustivos, destacamos aquí las principales instituciones existentes a escala nacional, que promueven no solamente operaciones de financiación de la internacionalización, sino otras líneas de apoyo:

- ICEX (Instituto español de Comercio Exterior), cuyo objeto fundamental es fomentar la internacionalización empresarial (exportaciones, acuerdos empresariales de diversa índole e inversiones de empresas españolas en el exterior) y que cuenta con múltiples instrumentos de apoyo, tanto relativos a la implantación productiva de empresas españolas en el exterior como a su implantación comercial y al fomento de su participación en proyectos de consultoría e ingeniería. Además de financiación, el ICEX provee servicios de información, formación y asesoramiento. El presupuesto del ICEX en 2011 ascendió a 187 millones de euros, de los que 145 millones se destinaron a gastos de inversión y 42 millones a gastos de funcionamiento
- COFIDES (Compañía Española de Financiación del Desarrollo), que cuenta con recursos propios para financiar proyectos de inversión en países emergentes y en desarrollo, y con recursos en administración (fondos estatales FIEX y FONPYME), con los que financia proyectos en cualquier país del mundo y sector (excepto el inmobiliario y defensa). La inversión de COFIDES se instrumenta vía capital (participaciones minoritarias), instrumentos híbridos (préstamos participativos), y préstamos a medio y largo plazo. COFIDES aprobó 45 operaciones de inversión, en 2011, por importe de 193 millones de euros
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, representante a nivel nacional e internacional de las 85 Cámaras de Comercio existentes, que desarrolla acciones de promoción directa en múltiples países, así como cursos de formación, actividad de asesoramiento y Comités Bilaterales de Cooperación Empresarial, entre otros instrumentos
- ICO (Instituto de Crédito Oficial), que dentro de sus múltiples líneas de apoyo a la empresa (directas o medidas a través de entidades financieras), incluye líneas específicas para procesos de internacionalización, como la línea ICO Exportadores, que permite anticipar facturas procedentes de actividad exportadora (hasta un máximo de 5 millones de euros), o la línea ICO Internacionalización, consistente en préstamos intermediados destinados a financiar inversiones productivas en el exterior, hasta un máximo de 10 millones de euros). A través de la línea ICO Internacionalización se canalizaron en 2011 préstamos por importe de 345 millones de euros

- FIEM (Fondo para la Internacionalización de la Empresa, antiguo FAD Internacionalización), fondo adscrito al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, gestionado por el ICO, que proporciona financiación a empresas para su implantación comercial o productiva en otros países, normalmente a través de préstamos o instrumentos similares. A través de este fondo se canalizaron en 2011 inversiones por importe de 82 millones de euros
- CARI (Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses), cuyo objeto es estimular la participación de las entidades crediticias en la financiación a largo plazo de las exportaciones españolas, mediante la asunción por parte del Estado (a través del ICO), de la diferencia entre el tipo fijo de la financiación que deben conceder las entidades a las empresas en base a los parámetros marcados por la OCDE y el coste de financiación de las entidades. En 2011 se firmaron operaciones por importe de 673 millones de euros
- CESCE (Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación), que ofrece una amplia gama de pólizas para cubrir múltiples riesgos que afectan en los procesos de internacionalización (cobro, suministro, ejecución de obras, garantías bancarias...)

80

Adicionalmente a los instrumentos estatales de apoyo, las Comunidades Autónomas, a través de sus respectivas agencias, prestan también apoyos a la internacionalización de las empresas de su región, tanto en forma de líneas de financiación como de otras acciones de promoción, formación o asesoramiento.

## 4. Riesgos y oportunidades del emprendimiento

### Claves

- Las empresas sobreviven y mueren por multitud de causas, pero en el núcleo del éxito o del fracaso de los proyectos empresariales se encuentran factores internos, muy cercanos y bajo el control casi directo de los emprendedores, tales como el compromiso, la perseverancia y el entusiasmo, o su ausencia. En suma, la naturaleza del propio emprendedor.
- Fuera de lo anterior, la concatenación de factores necesaria para el éxito o el fracaso, entre los que se encuentran la atención a los aspectos económicos, presupuestarios o financieros, o su ausencia, o el realismo respecto a una correcta valoración de los factores favorables o desfavorables, es muy relevante.
- Empezar hoy sigue siendo un oficio arriesgado, pero no más que hace unas décadas. No se requiere una genética diferente, si bien la selección del genuino emprendedor es más rigurosa que antes de la crisis, al tiempo que el emprendedor de raza es más necesario que nunca.
- El emprendedor es, por definición, amante de riesgo, por lo que no le faltan motivos para estar ocupado. La gama de riesgos que afronta un proyecto empresarial es amplísima, y cualquier tipología que se aborde es disuasoria para quienes se acerquen al emprendimiento desde sus lados más amables.
- No todos los riesgos que afronta un proyecto empresarial pueden cubrirse en el mercado financiero o asegurador, pero sí una buena parte de ellos dejando así un campo más despejado para la expresión estratégica y transformadora del emprendedor.

81

### 4.1. ¿Por qué mueren las empresas? ¿Por qué sobreviven las empresas?

De las entrevistas con emprendedores o con agentes económicos estrechamente vinculados con ellos (*venture capital, business angels*), se concluye que un factor

de éxito básico, que actúa como condición sine qua non, es el propio equipo emprendedor. Su compromiso, dedicación, conocimiento, ilusión y cohesión son los factores clave para que el proyecto salga adelante. Por tanto, de este equipo y de sus aciertos o errores puede deducirse la mayor parte de factores que garantizan la supervivencia empresarial o que pueden conducir a una mayor o más rápida mortalidad.

Establecido este primer elemento, intangible donde los haya, lo cierto es que la quiniela del éxito o el fracaso empresarial está llena de marcas en casillas muy diferentes, indicando que no hay un único factor que lleva al éxito o al fracaso, sino que son varios factores a la vez los que actúan reforzándose mutuamente, pues muchos de ellos, por sí mismos, en ausencia de los demás, carecerían seguramente de potencia para determinar uno u otro resultado.

Los factores que podríamos denominar «económico-financieros», suelen escapar al énfasis de los emprendedores inicialmente, cuando concentran todos sus esfuerzos en el diseño del proyecto de negocio (innovación, producción, comercialización) más que en una adecuada vigilancia del proceso económico, financiero y presupuestario del mismo, que al final acaba dándoles sorpresas.

82

En muchos casos se han destacado proyecciones excesivamente optimistas como la base de un fracaso, generando unas inversiones, costes y expectativas difíciles de alcanzar, o negligencia de los riesgos económicos latentes en el modelo de negocio. En otros, a pesar de alcanzarse las cifras esperadas, no se habían considerado las tensiones financieras que habían generado dichas cifras, fundamentalmente en la necesidad de conseguir financiación en una u otra fase del proyecto. Finalmente, en algún caso, las ventas se han conseguido a costa de una inadecuada selección de clientes, lo que puede haber generado una elevada morosidad, que, cuando no se cubre con instrumentos adecuados, puede generar el fracaso de un proyecto empresarial.

El excesivo optimismo en cuanto a las cifras de negocio y resultados, basado en ocasiones en planes de negocio no suficientemente elaborados y en un reducido contraste de los mismos, genera muchas de las dificultades, que pueden resumirse en menores ingresos de los previstos, resultados modestos, impagos y pérdidas imprevistas, desviaciones de inversiones por mayor importe y/o retrasos y dificultades de acceso a la financiación.

La sobrevaloración de los aspectos favorables, por lo tanto, no es buena consejera del emprendedor. Sólo tiene una contrapartida, igual de negativa, que es la infravaloración de los aspectos desfavorables.



**No hay proyecto exitoso que no venga precedido de algún fracaso; el fracaso es muy necesario, aunque duela.**

Ginés Clemente  
Consejero Delegado de Aciturri

Tampoco pueden perderse de vista los factores de fracaso vinculados a la desmotivación, pérdida de cohesión o ruptura del equipo emprendedor, por múltiples factores, desde la falta de convencimiento inicial a factores externos que puedan desvincular a algún miembro del equipo. En este sentido, el propio entorno del equipo emprendedor se configura como un colaborador necesario para el éxito del proyecto. La dedicación exigida en las fases iniciales puede generar tensiones en el entorno familiar que finalmente debiliten la ilusión por el proyecto.

**El entorno familiar debe apoyar incondicionalmente, sin reservas, al emprendedor.**

Carlos Martínez Izquierdo  
Director General de Embutidos La Hoguera

83

Para sustanciar este capítulo se ha realizado un sondeo entre emprendedores que han experimentado las diversas fases de desarrollo de uno o varios proyectos empresariales a lo largo de su carrera, desde los inicios hasta su consolidación o, incluso, eventual fracaso. No se trata de emprendedores centrados en mercados locales o de bajo valor añadido, sino de personas que desde planteamientos de oportunidad o de necesidad han mirado más alto y profundo en sus mercados potenciales, han puesto en valor las cosas que sabían hacer desde su capacitación y experiencia y han aspirado a insertarse en sectores productivos de conocimiento y con potencial.

Numerosos factores se encuentran detrás de cada proceso de emprendimiento desde su concepción hasta su consolidación o su desvanecimiento. Escuchamos pues a emprendedores que en los últimos años han iniciado procesos de este tipo o los han apoyado desde instancias de financiación privada acumulando una gran experiencia sobre el papel que desempeñan elementos a veces sumamente intangibles.

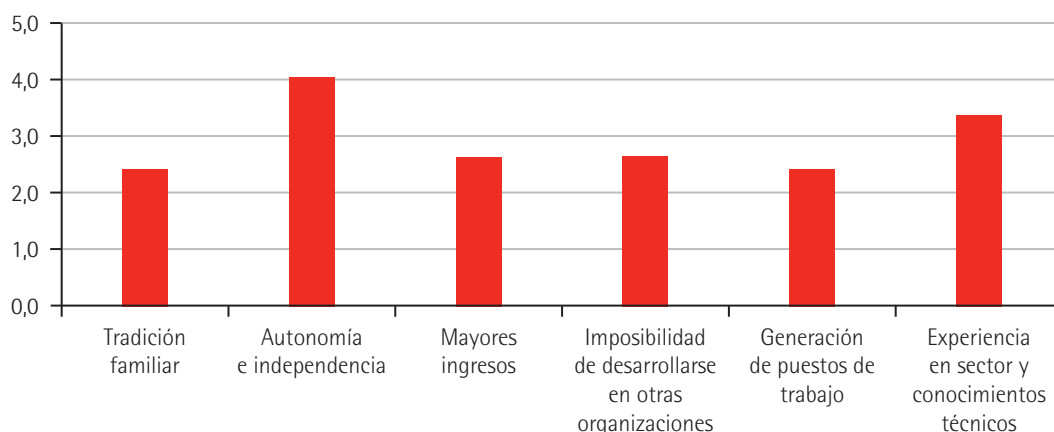
Se han planteado las preguntas dividiéndolas en dos grandes grupos «Factores de éxito» y «Factores de fracaso», si bien muchas de las opciones que se ofrecían al encuestado podían aplicarse a ambos apartados. Su ubicación concreta en uno de estos dos apartados sitúa, pues, al encuestado en un contexto y su respuesta requiere una interpretación en ese contexto concreto de éxito o fracaso.

## Factores de éxito

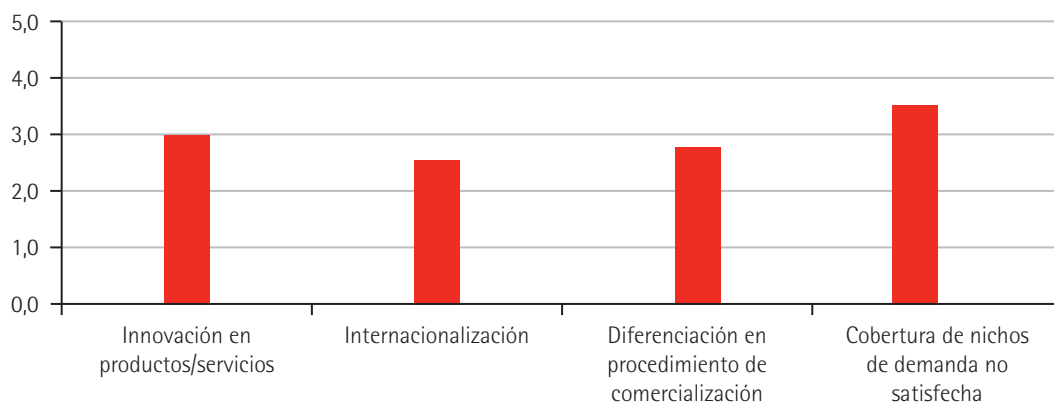
La coherencia de base del proyecto empresarial puede cifrarse en el eje «temático» sobre el que gira dicho proyecto y el factor desencadenante del mismo. Así, a la luz de la experiencia de nuestra comunidad de emprendedores, la cobertura de nichos de demanda no satisfecha y, ligada a la anterior, la diferenciación mediante la innovación en productos y servicios parecen ser los ejes del proyecto empresarial, mientras que los factores desencadenantes del mismo se concentran en una mezcla de deseo de autonomía e independencia, personal y funcional, por una parte, y la disponibilidad de competencias técnicas y conocimiento del sector, por otra.

### ► Coherencia de base del proyecto empresarial

¿Cuál fue el factor decisivo para lanzar el proyecto empresarial?



¿Cuál fue el eje del proyecto empresarial?



Escala de 1 (menos importante) a 5 (más importante)

Fuente: Afi

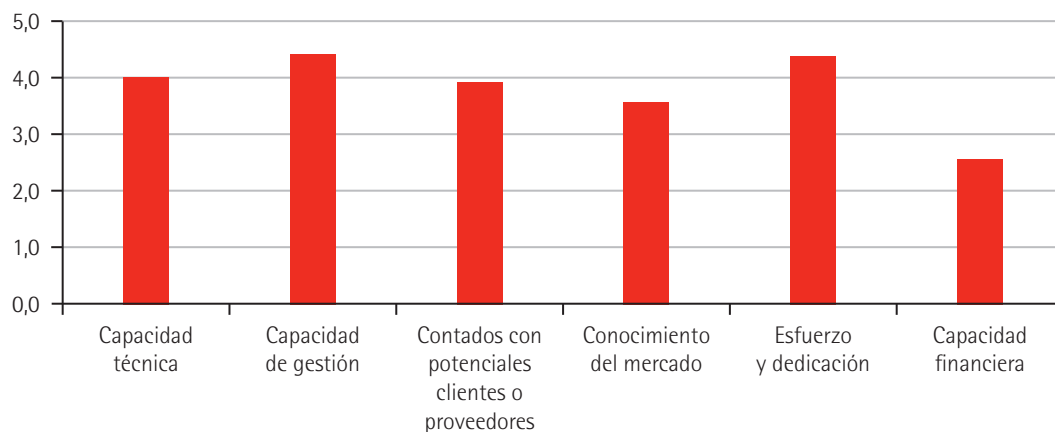
Esta coherencia de base es fundamental para el lanzamiento de un proyecto empresarial. Llegado a un punto vital, el empresario en ciernes se pregunta si su experiencia y conocimiento de un sector le permite dar el paso hacia un proyecto personal, que le garantice independencia y autonomía decisoria para controlar una unidad productiva a su manera, que no a su capricho.

Naturalmente, otros ejes temáticos y factores desencadenantes pesan en el inicio de los proyectos empresariales, como son la internacionalización y el contraste de nuevas fórmulas de comercialización, entre los primeros, y la tradición familiar, las limitaciones al desarrollo profesional cuando se trabaja en otras organizaciones, la eventualidad de obtener mejores ingresos o el deseo de contribuir a la creación de riqueza y empleo, entre los segundos.

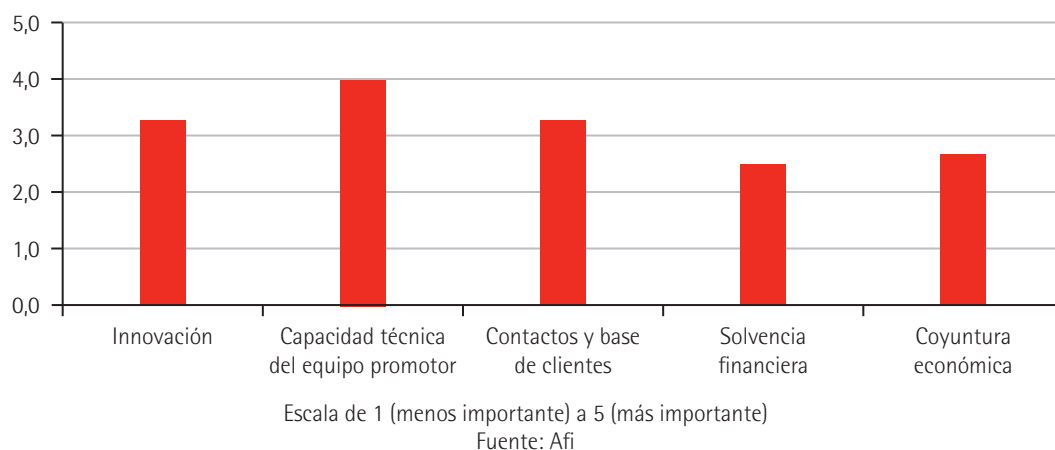
A partir de la coherencia de base del proyecto empresarial, se dan una serie de **factores que determinan o ayudan su desarrollo**, que, eventualmente, puedan provocar la «inflación» del mismo inmediatamente después del «*big bang*» creador. Entre los factores de este tipo, intrínsecos al promotor (individual o colectivo) del proyecto, destacan especialmente el esfuerzo y la dedicación de aquel, aunque también resultan relevantes la capacidad técnica, las relaciones con clientes y proveedores del proyecto y la innovación.

► Factores que determinan y ayudan el desarrollo del proyecto empresarial

¿Qué factores fueron clave en la aportación del equipo promotor?



¿Qué factor fue más determinante en el desarrollo del proyecto?



86

La fuerza del emprendimiento es interna, no puede ser cosmética, si bien debe apalancarse en muchos otros factores internos y externos al promotor. Pero es el entusiasmo, sentido desde una convicción profunda de que se puede crear valor poniendo en marcha un proceso que ordene los recursos propios y ajenos, lo que da sentido al proceso de emprendimiento y acaba por desarrollarlo. Un entusiasmo que no puede desfallecer, pues si lo hace, como se verá más adelante, puede dar al traste con el proyecto empresarial.

**El emprendedor tiene una capacidad de aprendizaje impresionante, cuando se equivoca aprende y cuando acierta replica, lo mejor es que cuando ve una buena idea, la identifica al momento y se apropia de ella.**

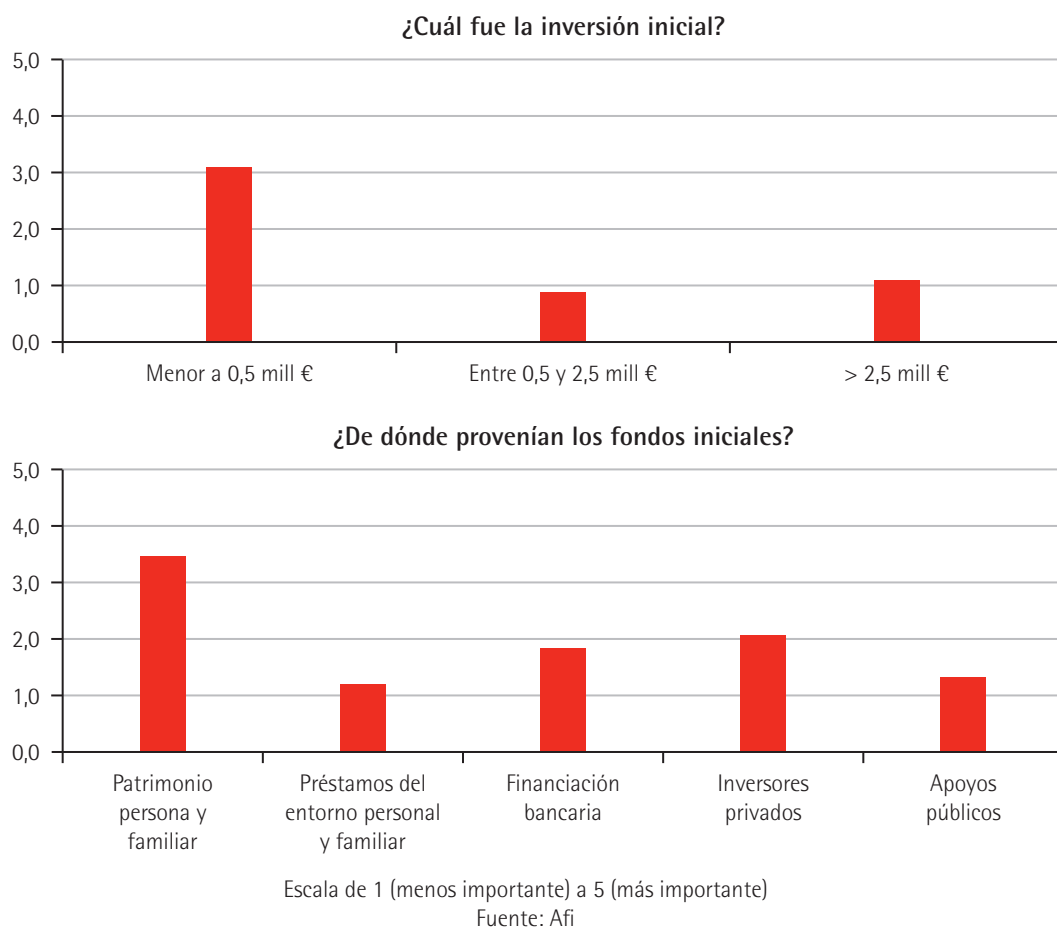
Carlos Martín.  
Presidente de Nextlevel y Socio-fundador  
de Bodegas Torrederos

Los factores financieros, cruciales como son o pueden llegar a ser, no parecen más decisivos que los mencionados hasta ahora a la hora de impulsar el proyecto empresarial, como les sucede a los factores asociados a la coyuntura económica. La robustez de un desarrollo empresarial, muchas veces, puede venirse abajo ante una mala coyuntura del mercado o una insuficiencia financiera, o verse reforzada en las condiciones contrarias, pero la columna vertebral del proyecto no puede estar al albur de estos factores desde el primer momento ni en condiciones de estrés limitado, a menos que se hayan cometido errores de cálculo en la coherencia interna del proyecto. El que estos factores sean menos determinantes del éxito de un proyecto empresarial que los restantes refleja un arranque acertado del mismo, en general.

87

**Las bases financieras del emprendimiento**, sin embargo, son modestas y esforzadas, puro riesgo interno, contenido si se quiere, pero como corresponde a un genuino talante emprendedor. Los proyectos arrancan con capitales que pueden calificarse de modestos, inferiores a 500.000 euros fundamentalmente, y es el patrimonio familiar del emprendedor el que, en la etapa inicial, soporta el proyecto, si bien suele darse una participación relevante de inversores privados más o menos cercanos al círculo personal del emprendedor.

## ► Bases financieras del emprendimiento



88

Con todo, no dejan de darse inicios empresariales de cierta envergadura económica (desembolsos iniciales por encima de los 2,5 millones de euros), lo que representa ya un riesgo mayor, que, de nuevo, es ampliamente asumido por el emprendedor y su círculo en forma de aportaciones de capital.

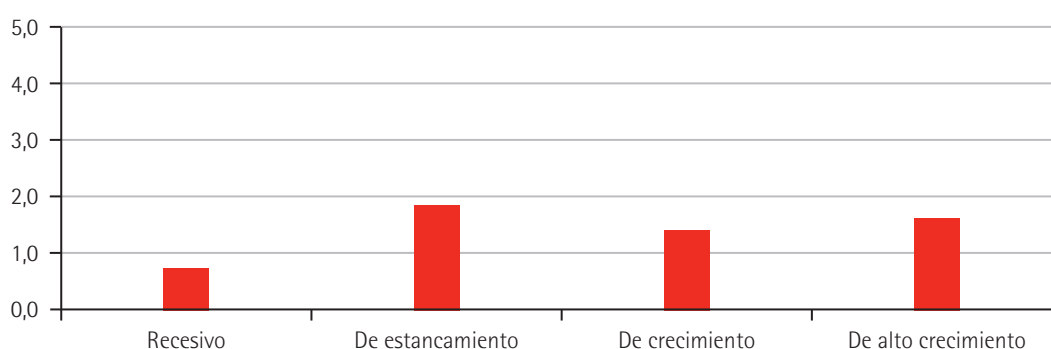
Las modalidades de préstamos son menos relevantes, en general, que las aportaciones de capital para el emprendedor que empieza. Éstas, sin embargo, proceden en mayor medida de los bancos que de prestamistas del entorno familiar o personal del emprendedor. Como también se dan en proporción moderada los apoyos financieros públicos. Para muchas empresas incipientes, estas fuentes de financiación de menor relevancia, sin embargo, pueden representar factores decisivos que cierran el círculo de la financiación que requieren los proyectos.

Respecto al **lanzamiento y consolidación del proyecto empresarial**, no puede decirse que los emprendedores sean muy selectivos respecto al momento en el que lanzan sus iniciativas. Al respecto de si este momento viene caracterizado por condi-

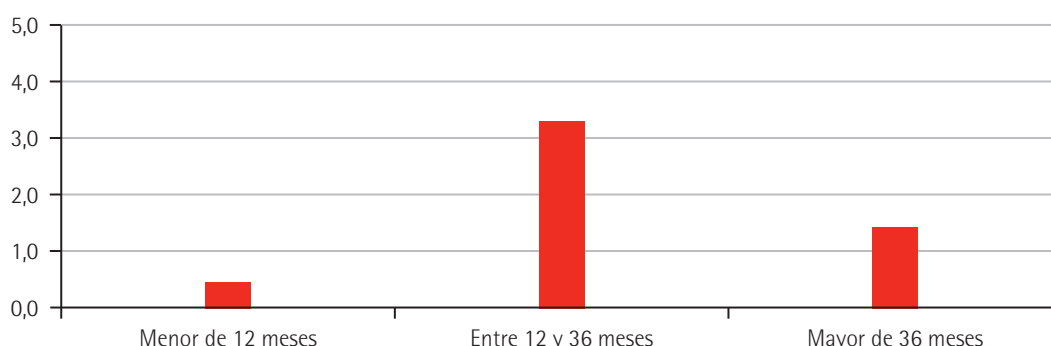
ciones de estancamiento o de rápido crecimiento, parece ser que cualquier momento es, si no bueno, al menos testigo de lanzamientos empresariales. Claramente, las condiciones recesivas de la economía retraen a la iniciativa emprendedora, pero no la anulan por completo. Con todo, los proyectos suelen requerir de periodos largos, de hasta tres años o más hasta su consolidación, en el caso de que tengan éxito.

### ► Lanzamiento y consolidación del proyecto empresarial

¿Cómo valoraría el entorno económico en el que se lanzó el proyecto?



¿Cuál fue el plazo medio de consolidación del proyecto?



Escala de 1 (menos importante) a 5 (más importante)

Fuente: Afi

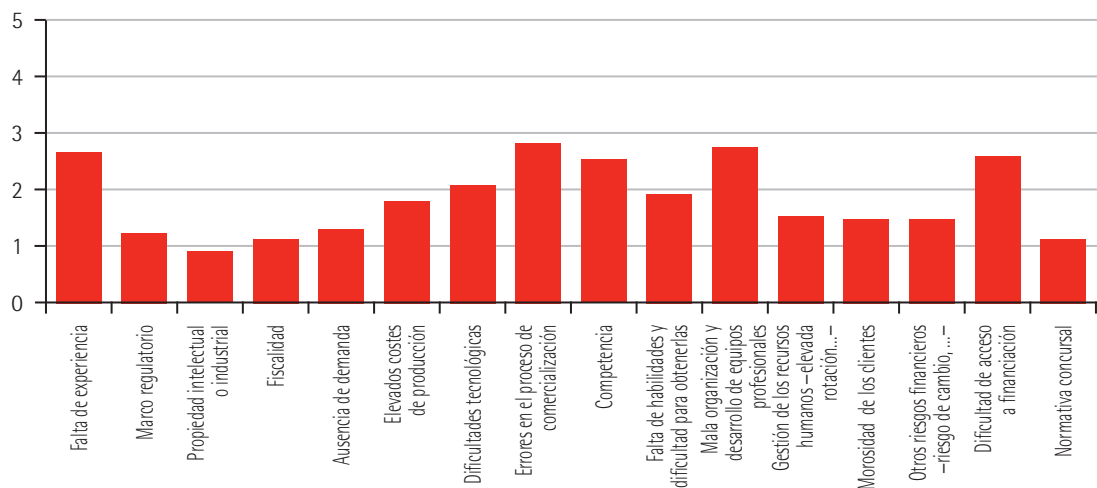
### Factores de fracaso

El fracaso empresarial es todavía un tema tabú en los círculos empresariales, y motivo de estigma para quien lo sufre. Es incomprensible que esto sea así, a la vista de los numerosos factores que determinan un resultado negativo en este ámbito, como todo el mundo sabe. El fracaso empresarial es la antesala del éxito y la forja de una experiencia única que modela a los verdaderos emprendedores. Es consustancial al proceso evolutivo que el emprendimiento general de una economía sigue como si fuese un organismo vivo en permanente adaptación al medio cambiante.

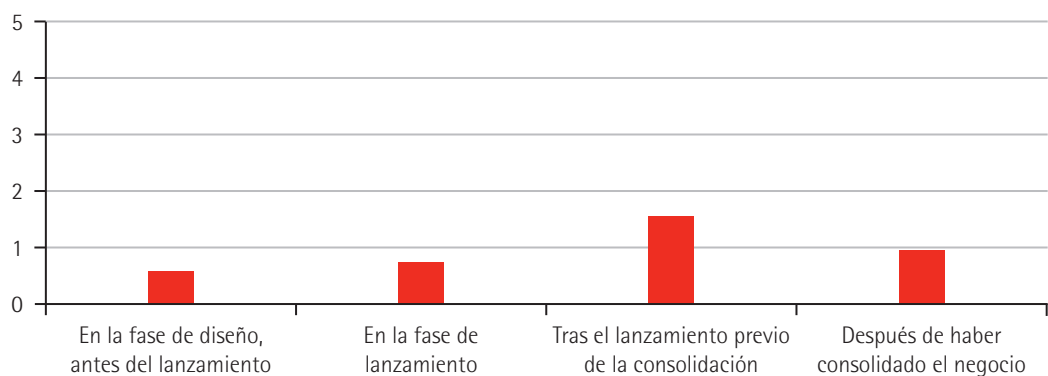
Cuatro o cinco factores parecen sobresalir por encima de los demás a la hora de concentrar el riesgo de fracaso de un proyecto y su eventual materialización en este resultado. La falta de experiencia, cuya presencia garantiza en buena medida el éxito, es ahora sinónimo de lo contrario. Falta de experiencia que puede manifestarse en los muy diversos ámbitos del emprendimiento, pero que, por lo general, va ligada a, o acaba resultando en, la deficiente organización de las tareas comerciales o del desarrollo de los equipos profesionales. En verdad, la estrategia de venta de los productos y servicios de una empresa es crucial para su supervivencia, de lo contrario, sólo se incurre en costes sin lograr los objetivos de ventas para cubrirlos. Los factores financieros o una competencia invencible en el mercado figuran también entre los más relevantes a la hora de explicar el fracaso de una empresa, aunque, como se veía anteriormente, no tanto, los primeros, a la de explicar su éxito.

#### ► Determinantes y momento del fracaso empresarial

¿Cuáles fueron los factores que hicieron peligrar o llevaron al fracaso el proyecto empresarial?



¿En qué momento se puede considerar que se produjo el fracaso del proyecto?



Escala de 1 (menos importante) a 5 (más importante)

Fuente: Afi

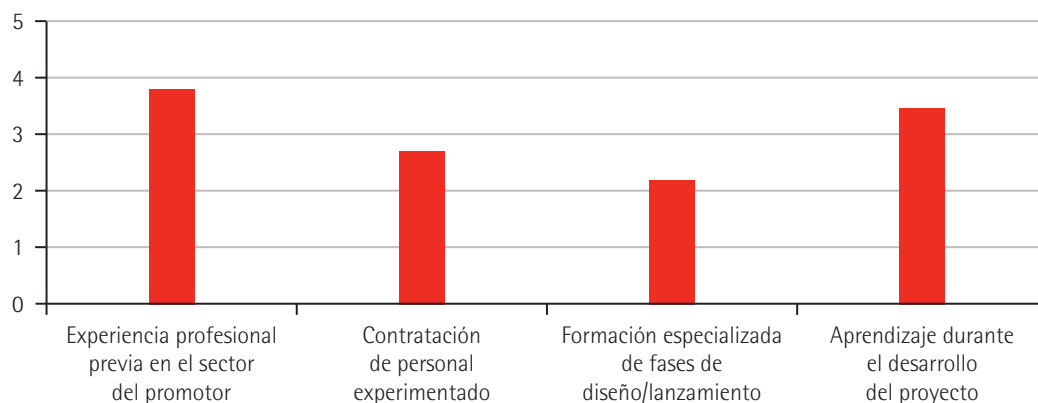


Los emprendedores luchan tenazmente antes de tirar la toalla. Muchos de los factores mencionados no se manifiestan pasado un tiempo, sino que suelen estar presentes desde el principio, insertos en la circuitería del proyecto, pero solo dan al traste con él en el momento previo a la consolidación o incluso después de ésta. ¿Quiere ello decir que las empresas nacen con margen de resistencia hasta que se agotan los recursos y los factores desfavorables acaban pesando decisivamente? Es difícil concluir de esta manera, pero es evidente que los factores relevantes no son acumulativos y están presentes desde el principio en forma de un planteamiento equivocado y errores de cálculo más o menos explícitos para el empresario, como se decía anteriormente. Luego, impiden que el margen disponible se amplíe y, más bien, lo van minando progresivamente hasta que el emprendedor se ve obligado a tirar la toalla.

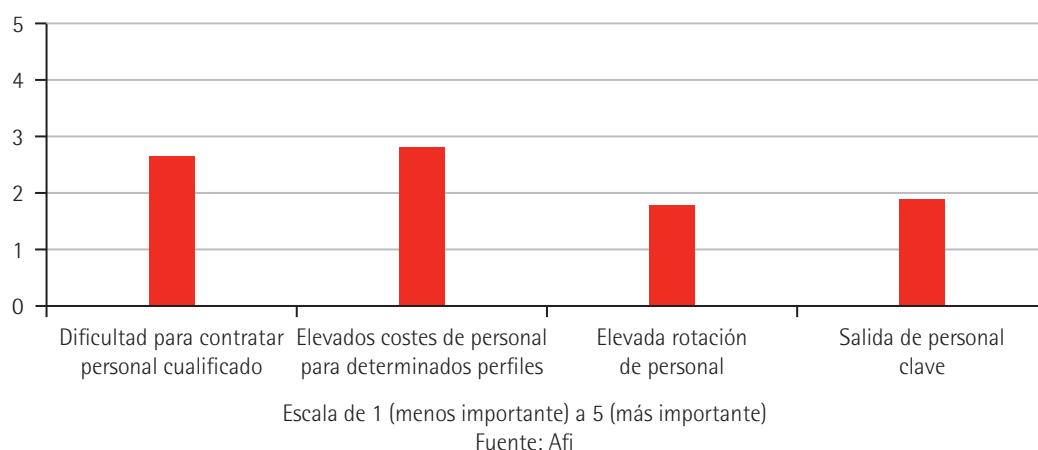
Muchos emprendedores poseen **experiencia previa** en el sector en el que quieren promover su proyecto, lo cual hace de este factor uno de los determinantes del éxito, pero también está presente en muchos de los casos de fracaso, por lo que debe concluirse que la experiencia previa no garantiza el éxito. También se constata que el propio proceso de desarrollo del proyecto es una fuente de experiencia adquirida sobre la marcha, aunque tampoco evita que el proyecto fracase, salvo, parece, si esta experiencia se adquiere en las primeras fases del mismo. Incorporar esa experiencia mediante la contratación de personal especializado, en muchos casos, tampoco evita el colapso del proyecto empresarial necesariamente.

► El origen de la experiencia en un proyecto empresarial fracasado

¿Cómo se obtuvo la experiencia en el sector?



¿Existieron dificultades para contar con personal cualificado?



92

Para los promotores de un proyecto empresarial, incorporar personal experimentado, sin embargo, no es fácil, o éste es excesivamente costoso o poco estable en la plantilla de la empresa. Este personal experimentado, de no ser socio del emprendedor, no tendrá la misma motivación, aunque pueda tener una mejor perspectiva del negocio, que puede llevarle, incluso, a darse cuenta de las dificultades objetivas del proyecto antes que el propio promotor, demasiado implicado emocionalmente en su proyecto como para verlas claramente antes de que la evidencia sea abrumadora. O, simplemente, decidirá abandonar el barco antes de que se hunda al sentirse menos vinculado.

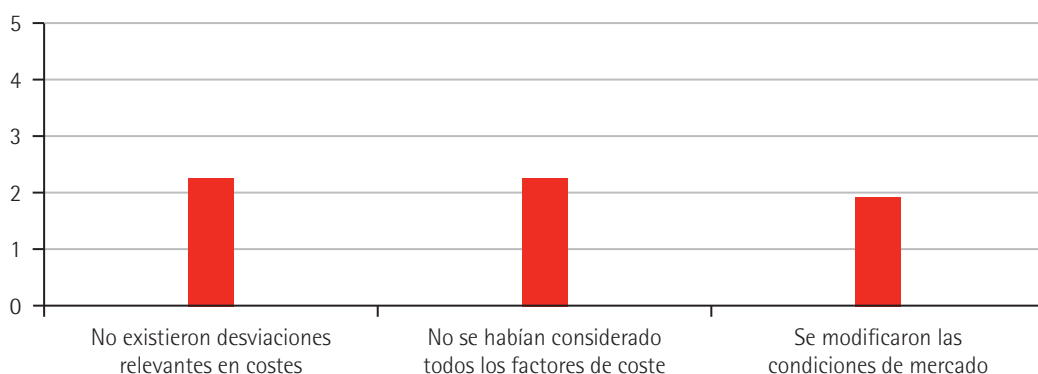
**El trabajador debe asumir los proyectos de la empresa como propios**

Fermin Álvarez.  
Fundador y Director de Social Noise

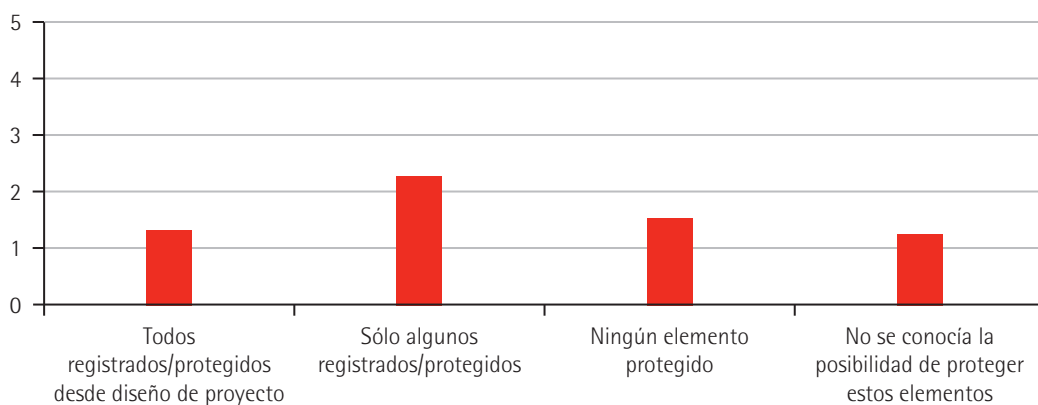
Las **sorpresas o los descuidos**, en la base de costes e intangibles del proyecto empresarial, sin parecer determinantes, desempeñan un cierto papel en el fracaso del mismo, no todos los factores de costes se han tenido en cuenta o en el curso del desarrollo del proyecto las condiciones del mercado hicieron aumentar los costes de manera relevante.

► **Sorpresas en costes y desprotección de activos intangibles**

¿Cuál fue el motivo principal para las desviaciones en costes?



¿Qué protección tenían los elementos clave de propiedad industrial e intelectual del proyecto?



Escala de 1 (menos importante) a 5 (más importante)

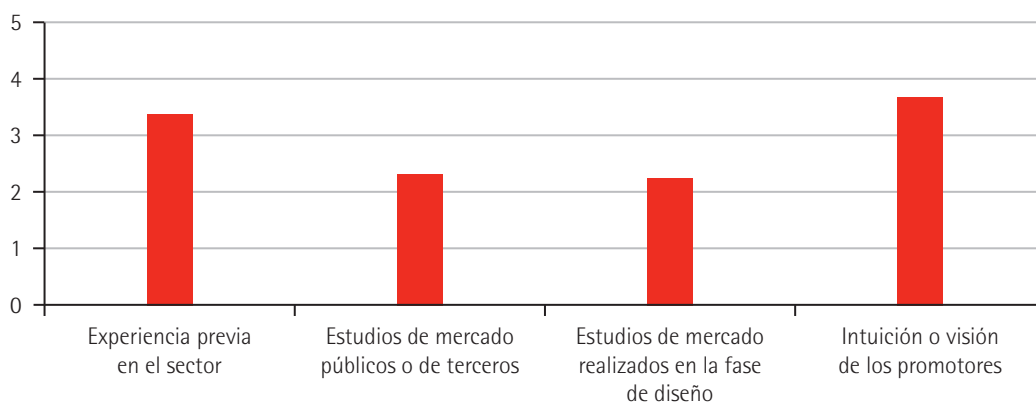
Fuente: Afi

Por el lado de los intangibles poco abundantes en las primeras etapas del emprendimiento, aunque puede que muy valiosos cuando se trata de empresas basadas en el conocimiento, como la propiedad intelectual, se constata que la desprotección parcial o total de estos intangibles puede tener un cierto papel en la caída del proyecto, si bien también caen empresas que no habían descuidado este elemento de su activo.

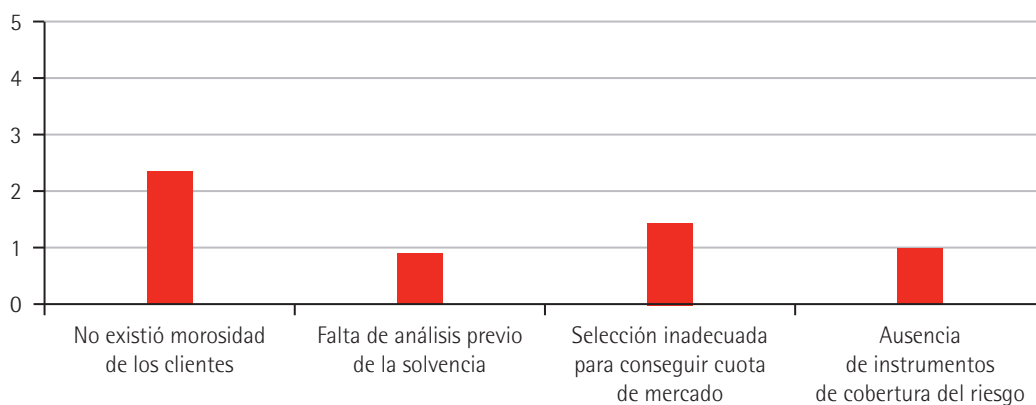
Los factores relativos a la **inteligencia de mercado y calidad crediticia de los clientes** suscitan respuestas de los encuestados que muestran que la demanda potencial percibida por el emprendedor, uno de los factores que más estimulan la emergencia de proyectos, se había validado desde la experiencia en el sector y la intuición de los promotores, en el caso de proyectos fallidos, mientras que el recurso a estudios de mercado previamente existentes realizados por terceros o de estudios realizados ex profeso para el proyecto en su fase de diseño son relativamente escasos.

► **La inteligencia de mercado y la calidad de los clientes**

¿Cómo se había validado la existencia de demanda para el producto/servicio ofrecido?



¿Qué factores determinaron la morosidad de los clientes?



Escala de 1 (menos importante) a 5 (más importante)

Fuente: Afi

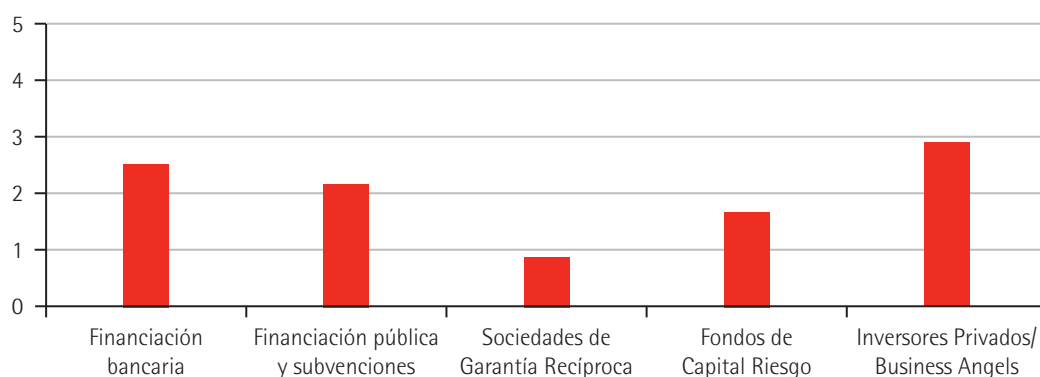
No puede decirse, sin embargo, que la inadecuada respuesta de los clientes a la hora de cumplir sus compromisos de pago haya sido un factor relevante en el fracaso de los proyectos. Habiéndose dado en cierta medida descuidos en la selección de los

clientes o en la cobertura frente a su potencial morosidad, ha sido más frecuente la ausencia de la misma entre la clientela de las empresas que no llegaron a consolidarse.

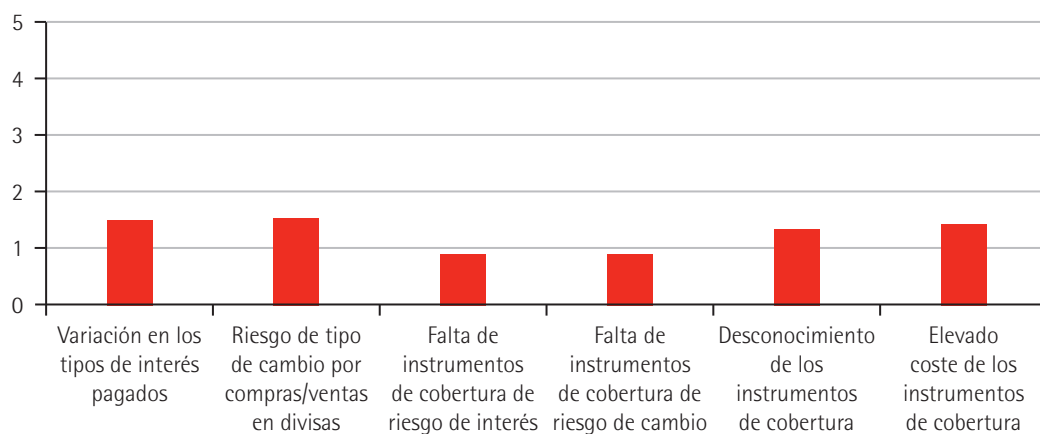
**Las variables financieras**, por fin, que sí resultaban determinantes en el fracaso de las empresas, aunque acompañadas de algunos otros factores ajenos a este ámbito, se han expresado preferentemente en los casos de fracaso empresarial por la vía de capital privado o *business angels*, financiación bancaria, financiación pública o subvenciones, más que a través de SGR o capital riesgo. Otros factores tales como riesgo de interés o de tipos de cambio, o inadecuada disponibilidad o uso de sus coberturas, han desempeñado, en los casos de fracaso del proyecto empresarial, un papel más limitado.

#### ► El papel de las variables financieras

¿Cuál fue el grado de acceso a diferentes fuentes de financiación?



¿Qué otros factores fueron relevantes con relación a otros riesgos financieros?



Escala de 1 (menos importante) a 5 (más importante)

Fuente: Afi

## 4.2. El empresario precavido y el empresario atrevido

Como ya puede deducirse de las conclusiones sobre los factores de mortalidad empresarial, uno de los factores comunes a la mayoría de emprendedores, como se ha corroborado también en los cuestionarios y entrevistas realizados para la elaboración de este estudio, es su reducida aversión al riesgo.

Un emprendedor, por regla general, muestra menor aversión al riesgo que otros agentes económicos y, en ocasiones, sobrevalora los factores positivos —resultados, demanda, capacidad de gestión— e infravalora los factores de riesgo. Esto lleva en ocasiones a concluir que la asunción de determinados riesgos es económicamente más eficiente que la reducción de los mismos, por el coste que ello supone —inversiones adicionales, primas de seguros o comisiones bancarias—.

Por ello, es interesante realizar una revisión de los potenciales riesgos a los que se enfrenta un proyecto empresarial y, al mismo tiempo, una reflexión sobre los efectos que pueden llegar a tener esos riesgos y los factores mitigantes que pueden utilizarse para minimizarlos.

Que la lista sea exhaustiva y que algunos de los riesgos sean por decirlo de algún modo, innatos a la propia función de emprendimiento, no debe llevar a una minusvaloración de los restantes, ya que la clave es conocer en todo el proceso de lanzamiento de un proyecto empresarial los principales riesgos a los que éste se enfrenta y gestionarlos siempre en busca del éxito del proyecto.

A continuación distinguimos los riesgos del emprendimiento categorizados en tres grandes bloques:

- Riesgos asociados a la definición del proyecto y modelo de negocio
- Riesgos financieros y operativos
- Riesgos externos

### 4.2.1. Riesgos asociados a la definición del proyecto y modelo de negocio

En el bloque de los riesgos de proyecto o de negocio, encontraríamos los que podrían considerarse intrínsecos a la función de emprendimiento. Un número importante de proyectos podrían corresponder a ideas que no encuentran un hueco práctico en el mercado, bien por que no existe una demanda suficiente o bien porque el entorno competitivo no permite fructificar un nuevo proyecto.

Aunque un adecuado conocimiento del entorno, la experiencia y una especial sensibilidad para identificar las oportunidades pueden ayudar a acotar estos riesgos, es

imposible hacerlos desaparecer, en tanto que muchos proyectos sólo podrán tener su verdadero test en el momento de lanzamiento e inicio de la actividad. Sin embargo, el apoyo, asesoramiento y contraste sobre cada proyecto en las fases de diseño del mismo pueden ayudar a acotar o conocer los riesgos.

Aquí el papel de autoridades públicas y organizaciones empresariales ha sido clave, aunque cada vez puede ganar más peso el papel de otros agentes más vinculados al emprendimiento, como pueden ser potenciales inversores –*business angels, venture capital*–, que han analizado múltiples proyectos y pueden tener la sensibilidad para identificar los factores de riesgo.

**Riesgos asociados a la propia definición del proyecto, al negocio que se desarrolla y al modelo que se define para el mismo**

	FACTOR DE RIESGO	EFEECTO	MITIGANTE
<b>Indefinición del objeto</b>	Falta de concreción del objeto del proyecto/empresa	Riesgo de diversificación de esfuerzos y reducida planificación	Inversión previa en modelizar y definir el negocio, con un business plan. Posibilidad de contraste con terceros –asesores, inversores–
<b>Falta de factores diferenciadores</b>	Proyecto sin factores de diferenciación respecto a competencia existente	Dificultad para lograr un hueco en el mercado, reducidas ventas y elevados costes de promoción	Contraste con terceros e inversión en innovación/diferenciación
<b>Falta de demanda</b>	Reducida demanda para los bienes o servicios objeto del proyecto	Reducidos ingresos: imposibilidad para lograr punto de equilibrio y generación de pérdidas	Diversificación para lograr alcanzar otros nichos de demanda. Expansión geográfica o internacionalización Rediseño del modelo para lograr mayor eficiencia y alcanzar punto de equilibrio con menores ventas
<b>Excesiva competencia en precios</b>	Dificultad para lograr ventas por competencia en precios	Reducidos ingresos: imposibilidad de lograr punto de equilibrio y generación de pérdidas	Análisis previo de competencia. Simulación de escenarios de guerra de precios y análisis de efectos en proyecto. Optimización de costes para permitir competencia en precios
<b>Política de precios errónea</b>	Dificultad para lograr ventas u optimizar beneficio por errores en política de precios	Reducidos ingresos o falta de aprovechamiento de márgenes por segmentación	Análisis de estrategia de precios de competencia

Fuente: Afi

#### **4.2.2. Riesgos financieros y operativos**

En el bloque de los riesgos financieros y operativos podríamos decir que se concentran los verdaderos riesgos de ejecución que pueden llevar a fracasar incluso las iniciativas empresariales más innovadoras, creativas y adecuadas al mercado. Numerosos emprendedores contactados destacan los aspectos financieros y de tesorería como un ámbito en el que se producen numerosos errores, generalmente de estimación optimista de los resultados que puede generar un proyecto.

En otros casos, la disponibilidad de recursos, humanos o técnicos, puede generar una tensión en el proyecto, ya que su acceso puede ser más costoso de lo previsto o puede generar dependencias relevantes respecto de un proveedor singular. De nuevo, el análisis previo al lanzamiento del proyecto es clave y la posibilidad de adaptar el proyecto para eliminar dependencias, o la gestión de éstas mediante acuerdos que den mayor flexibilidad al proyecto —acceso a tecnología, propiedad intelectual, ...— son factores que pueden evitar tensiones o el fracaso de un proyecto.

De nuevo, la experiencia puede ayudar a identificar y definir el modelo de gestión de los factores de riesgo y el asesoramiento o contraste externo puede aportar valor a los proyectos.



### Riesgos asociados a la gestión financiera y operativa del proyecto

	FACTOR DE RIESGO	EFFECTO	MITIGANTE
<b>Sobrestimación de ingresos</b>	Estimación de ingresos excesiva –volumenes, precios, morosidad–	Dificultad para cubrir costes incurridos para unas expectativas de venta incumplidas	Revisión y contraste con terceros de proyecciones de ingresos
<b>Infraestimación necesidades de liquidez</b>	Necesidades de liquidez no cubiertas o con costes excesivos	Dificultad para mantener el negocio, asunción de costes financieros excesivos o necesidad de aportación de garantías por socios/promotores	Revisión y contraste con terceros de proyecciones financieras. Análisis de escenarios simulando diferentes necesidades de liquidez. Sobrecapitalización de la sociedad inicial, para reducir necesidades de liquidez
<b>Infraestimación de inversiones</b>	No incorporación de todas las inversiones necesarias en el plan de negocio	Tensiones de liquidez para hacer frente a inversiones y sobrecoste y efecto en resultados	Contraste con terceros de estimaciones de inversiones. Análisis detallado de competidores
<b>Costes de mantenimiento</b>	Estimación inicial de costes inferior a los soportados	Menores resultados o potenciales pérdidas. Tensiones de liquidez	Análisis detallado de competidores. Análisis de escenarios simulando diferentes escenarios de costes
<b>Dependencia de tecnología</b>	Errores en la estimación de disponibilidad de tecnología	Elevados costes para disponer de tecnología adecuada. Bloqueo de la actividad por indisponibilidad de la tecnología necesaria	Validación y contraste con terceros de las necesidades tecnológicas. Acuerdos con proveedores para garantizar disponibilidad y costes a medio plazo.
<b>Dependencia de proveedores</b>	Excesiva dependencia de proveedores específicos	Posibles limitaciones por indisponibilidad de input. Elevación de costes por escasa capacidad de negociación	Acuerdos previos con proveedores clave relativos a disponibilidad y precios. Investigación sobre proveedores alternativos
<b>Dotación de personal</b>	Dificultades para adecuar plantilla	Elevación de costes o imposibilidad de desarrollar actividad	Ampliación de criterios de búsqueda de personal. Uso de ETT para flexibilizar dotación recursos
<b>Capacitación personal</b>	Dificultad par conseguir determinados conocimientos técnicos de la plantilla	Elevación de costes o reducción de calidad de la producción	Acuerdos con ETT o con centros de formación para dotar de capacitación.
<b>Propiedad intelectual</b>	Conflictos por propiedad intelectual	Costes por uso de propiedad intelectual de terceros. Indemnizaciones o multas por uso inapropiado de PI	Investigación sobre PI registrada y registro de toda la PI de la empresa
<b>Excesiva morosidad</b>	Elevada morosidad entre clientes	Costes por impago, pérdidas y desfase de tesorería	Investigación sobre potenciales clientes –bureau de crédito– y uso de seguros de crédito o de descuento sin recurso

Fuente: Afi

### **4.2.3. Riesgos derivados de factores externos**

Entre los factores externos es donde se encuentra un elevado número de factores de riesgo que pueden ser cubiertos mediante instrumentos financieros o aseguradores. La mayor o menor aversión al riesgo del emprendedor, la probabilidad que asigne a estos factores, el conocimiento de los instrumentos al alcance del emprendedor y el coste que puede tener el aseguramiento de riesgos, serán fundamentales para determinar el grado de uso de estos instrumentos en los diferentes proyectos.

Finalmente, como resumen de esta situación, cabe destacar que la práctica totalidad de emprendedores no identifican una situación de crisis con mayores dificultades para emprender. Todos ellos destacan que el reto de emprender es similar en diferentes entornos económicos y que los entornos de crisis, además de generar mayores incentivos o mayor necesidad, pueden generar otras oportunidades, sea por la desaparición de potenciales competidores, sea por el mayor acceso a recursos que en entornos de crecimiento pueden ser mucho más costosos, o sea incluso por el mayor reconocimiento social a la labor del emprendedor. Esta percepción choca con los datos de caída de la creación de empresas registrada en España desde 2008.

100

#### **El emprendedor debe ser capaz de manejarse en entornos favorables y desfavorables.**

Juan Pablo Mañueco  
Presidente de CEDIC

Más aún, el entorno económico más desfavorable puede permitir una mejor selección de proyectos, evitando uno de los riesgos que pueden aparecer en el proyecto de emprendimiento, que es la excesiva ambición, la búsqueda rápida de beneficios, sin una base clara y definida para el proyecto. Y este «filtro» aparece al mismo tiempo en que se incrementa la necesidad de buscar alternativas profesionales, lo que podría llevar a que el censo de emprendedores que se genere en un entorno de crisis esté más motivado, comprometido y sea más consciente de los riesgos que se asumen.

### Riesgos derivados de diferentes factores externos no vinculados al promotor ni al proyecto

	FACTOR DE RIESGO	EFECTO	MITIGANTE
<b>Marco regulatorio</b>	Cambios normativos que afecten al proyecto –fiscalidad, autorizaciones administrativas, ...–	Mayores costes de los previstos o, en el extremo, imposibilidad de desarrollar el negocio	Estudio de entorno regulatorio y asesoramiento externo
<b>Crecimiento económico</b>	Reducida demanda por entorno económico	Menor volumen de negocio del previsto y dificultad para alcanzar punto de equilibrio	Análisis de sensibilidad previo del modelo de negocio
<b>Tipo de cambio</b>	Oscilaciones en tipo de cambio de divisas en las que se realicen compras o ventas	Impacto en ingresos o gastos por oscilaciones de tipos de cambio	Aseguramiento del tipo de cambio mediante instrumentos financieros
<b>Tipo de interés</b>	Elevación de tipos de interés	Encarecimiento de la financiación	Aseguramiento de tipo de interés mediante instrumentos financieros. Financiación a tipo fijo. Reducido apalancamiento
<b>Accidentes/otros eventos</b>	Eventos imprevistos y no controlables	Pérdidas por eventos de diferente tipo	Aseguramiento de pérdidas
<b>Meteorología</b>	Fenómenos meteorológicos excepcionales	Pérdidas o menores ingresos por fenómenos meteorológicos	Aseguramiento de eventos extraordinarios –incluyendo Consorcio Compensación Seguros–

Fuente: Afi

101

### 4.3. El papel del seguro frente a los riesgos

El reconocimiento previo de la existencia de diferentes riesgos que pueden impedir el éxito de determinados proyectos empresariales es un paso adelante a la hora de dotar de solvencia y viabilidad a los mismos. Ese reconocimiento puede permitir, dada la disponibilidad de productos para cubrir determinados riesgos, acotar los factores que pueden transformar en fallida una iniciativa empresarial.

Es cierto que de los factores de riesgo que se han identificado en los apartados anteriores no todos pueden ser eliminados o gestionados, porque dependen de factores externos aleatorios o difícilmente controlables. Sin embargo, algunos de los riesgos que se asumen pueden ser gestionados, cubiertos e, incluso, eliminados haciendo uso de los diferentes productos financieros o aseguradores que están al alcance de los emprendedores.

De entre los productos que pueden permitir cubrir riesgos de un proyecto empresarial, deberíamos destacar dos grandes bloques:

- Productos bancarios/financieros
- Productos aseguradores

Los primeros van orientados fundamentalmente al aseguramiento de variables financieras como tipos de interés y tipos de cambio —excepcionalmente, otras variables financieras como precios de materias primas o inflación—. Aunque el nivel de complejidad y sofisticación de los instrumentos financieros puede ser elevado, habitualmente los productos que pueden ser usados por los nuevos proyectos empresariales son simples y estandarizados. Esta aparente sencillez no impide que para muchos emprendedores aparezcan como productos complejos, en ocasiones se desconozca el acceso a los mismos y su contratación se vea limitada por asumirse que los costes pueden ser excesivos.

Los productos aseguradores, por su parte, pueden cubrir un amplio abanico de riesgos tanto en las fases iniciales del emprendimiento como en el desarrollo posterior de cualquier empresa, entre los que pueden destacarse:

- Riesgos externos —catástrofes, meteorología, lucro cesante/pérdida de beneficios—
- Riesgos técnicos —rotura de maquinaria, transporte, tecnología, fraude, protección datos—
- Riesgos políticos —relacionados con el comercio exterior o inversión en el extranjero—
- Responsabilidad frente a terceros —responsabilidad civil, riesgos medioambientales—
- Riesgo de crédito
- Riesgos personales —accidentes, incapacidad, fallecimiento—

En varios de estos ámbitos la oferta aseguradora es amplia y adaptable a las necesidades de cada negocio. El escaso uso de algunos seguros en las fases iniciales de proyecto obedece al desconocimiento y a evitar algunos costes adicionales. El asesoramiento de las propias compañías aseguradoras o de mediadores especializados en riesgo empresarial puede ayudar a encontrar las mejores condiciones de cobertura y precio para cada actividad.

Es de destacar que, por el contrario, hay ámbitos donde el negocio asegurador no ha desarrollado con el mismo alcance productos aseguradores. Los ámbitos de la protección legal —donde el asesoramiento puede ser un producto razonablemente asequible para hogares, pero no cubrir la mayor complejidad de empresas— o de propiedad intelectual —donde pueden existir contingencias relevantes—, pueden ser alguno de estos ejemplos más difíciles de cubrir mediante seguros.

## 4.4. Emprendimiento en un mundo global

La crisis está ocultando las tendencias globales que deben ser relevantes para los empresarios y el emprendimiento de la misma forma que el boom previo a la crisis, con su larga y profunda secuela de desasignaciones productivas, financieras y gerenciales, las ocultaba. No en todos los casos, claro, porque, a pesar de todo, las multinacionales españolas (grandes, medianas y pequeñas) han surgido en los últimos quince años y el emprendimiento innovador ha sido relevante en todos los sectores de la actividad. Pero no se ha conseguido aún una masa crítica de empresas españolas que estén en estos momentos determinando ese ansiado cambio del modelo productivo que acabe de insertar a la economía española entre las economías más avanzadas, abiertas y competitivas del mundo.

La comprensión por parte del empresariado de los cambios que se están dando en el entorno global, las cadenas de suministro y los mercados, los consumidores, las propias actitudes hacia el emprendimiento y el papel determinante de la innovación en la adaptación de la empresa a la globalidad es pues determinante para el éxito de su empresa y de la economía. Aquella entraña riesgos, nuevos para muchos empresarios, pero no mayores que los que cada oleada de globalidad ha traído consigo a lo largo de la historia, pues la globalidad es siempre un fenómeno relativo y un proceso permanente.

103

Emprender hoy, nos lo dicen los empresarios mismos, sigue siendo difícil y retador, pero sigue siendo excitante porque los riesgos adquieren características nuevas y su control por parte del empresario requiere habilidades reforzadas. Los consumidores y mercados evolucionan de manera sorprendente, con viejas necesidades, expresadas de nuevas maneras, pero también con necesidades nuevas propias de estilos de vida inspirados por valores cambiantes. Las actitudes hacia el emprendimiento, fruto muchas veces de esos nuevos valores, o en sintonía con ellos, cambian a menudo desde la base del emprendimiento, ante la relativa incapacidad de las grandes estructuras empresariales establecidas para dar respuestas a las nuevas expresiones de los consumidores. La innovación, por fin, es la clave para esta adaptación.

### 4.4.1. Los nuevos consumidores y mercados emergentes, domésticos y exteriores. Nichos de negocio

Una visión muy convencional de los negocios y las actividades productivas sostiene que los bienes y servicios cumplen un determinado ciclo y que los mercados se dividen en mercados expuestos y protegidos. Cada vez es menos vigente esta visión. En los próximos veinte años se producirán más bienes y servicios que en los últimos

cincuenta. Otra cosa es cómo serán esos bienes y servicios, qué intensidad y tipo de conocimiento incorporarán, dónde se producirán.

Las tendencias de las manufacturas y la prestación de servicios son espectaculares, con la emergencia de la fabricación digitalizada, y la progresiva irrelevancia de la localización, o la prestación remota de servicios hasta ahora presenciales. Las cadenas de suministro globales, cada vez más distribuidas y participativas, en las que se comparten los riesgos asociados a la I+D+i entre proveedores y clientes. La emergencia de mercados en los que millones de consumidores que acceden periódicamente a los niveles de afluencia económica propia de las clases medias. La creciente liberalización de los intercambios de bienes, servicios, capitales y personas y las oportunidades que esta movilidad ofrece a todas las empresas.

Todo ello determina que no haya sectores maduros, o, mejor dicho, que lo que hoy parece un sector maduro emerja mañana como un sector completamente renovado si los empresarios aplican la dosis adecuada de innovación a la escucha de las necesidades de los consumidores (calzado, textil, alimentación). Igualmente puede decirse que no hay mercados protegidos, ya que hasta el más recóndito nicho doméstico es expugnable por cualquier emprendedor con una nueva visión del negocio anclada en las tendencias globales y su difusión.

104

Y por encima de todo ello, los consumidores que se expresan siempre, pero a un ritmo acelerado hoy, bajo nuevas motivaciones y valores. No ha dejado de suceder así, en realidad. No sólo la emergencia de nuevas clases medias, que genera un efecto masa. Sino, especialmente, los nuevos comportamientos, que generan un efecto calidad. Se repara poco en ello, pero es un fenómeno consustancial a la evolución humana: cada generación de consumidores es remplazada por una más joven que llega a la arena del consumo con una mochila de actitudes, preferencias y aspiraciones diferente a la de las generaciones precedentes. No solamente se reformulan las preferencias a lo largo del ciclo vital, sino que, en el curso de una generación, las empresas que tienen su foco puesto en el consumo final de los hogares pueden observar cambios radicales en su clientela. Aquellas empresas que saben interpretar y anticipar las tendencias de cambio entre los consumidores tienen una buena parte del camino del éxito recorrido.

Entre los nuevos valores de los consumidores, desde luego en economías avanzadas, cabe identificar algunas fuerzas y motivaciones de primera magnitud, como la sostenibilidad, el deseo de autenticidad en la experiencia de consumo, la exigencia de responsabilidad empresarial, la alfabetización tecnológica de las nuevas generaciones, la movilidad.

Para abastecer las necesidades de los nuevos consumidores, las empresas deben estar atentas a todas estas tendencias. Curiosamente, los nuevos modos de producción de bienes y servicios no requerirán tanto de la escala como de la especialización basada en el conocimiento y la capacidad para situarse en una estructura de creación de valor distribuida, descentralizada y participativa. La escala virtual, en actividades avanzadas, puede ser la solución a las dificultades que impiden a muchas empresas adquirir escala real. De ahí se derivan nichos (y modelos) de negocio para los nuevos emprendedores.

#### **4.4.2. Las nuevas actitudes hacia el emprendimiento**

Aquéllos, por su parte, deben ser emprendedores de nuevo cuño. El emprendimiento empático, que «investiga» a sus clientes desde el conocimiento profundo de la naturaleza humana, antes que como meros agentes de gasto, tratando de entender sus motivaciones profundas y sintonizando con sus valores, tiene una gran avenida ante sí para recorrerla.

El modelo de negocio es tan importante, si no más, como la base tecnológica de una empresa. Téngase en cuenta que muchos de los bienes y servicios finales que se ofertan en una economía siguen cumpliendo funciones básicas, por más que la cadena de procesos intermedios sea crecientemente sofisticada: habitación, alimentación, vestido, calzado, ocio...

105

Convendría preguntar a las empresas acerca de cuántos humanistas (desde los escasísimos filósofos o teólogos hasta geógrafos o historiadores, pasando por los relativamente frecuentes sociólogos o psicólogos), es decir, conocedores de la naturaleza humana, individual y colectiva, tienen entre su personal. No hace falta discurrir mucho para intuir la respuesta. Tampoco hay que discurrir mucho para darse cuenta de que el concurso honesto de estos especialistas contribuiría a un desarrollo de bienes y servicios sensiblemente más avanzados, satisfactorios y sostenibles, desde una perspectiva de su ciclo integral de vida, que la gama actualmente existente.

Entre las tendencias del emprendimiento se constata la creciente fuerza del llamado emprendimiento social, o del tercer sector. Como una concreción de lo anteriormente expuesto hay que mencionar su oportunidad y reconocer su creciente protagonismo. Ahora bien, se trata de un movimiento muy heterogéneo en el que conviven formas genuinamente nuevas de emprendimiento, que, además, nacen adaptadas a las duras condiciones actuales de demanda, empleo y financiación, o a los nuevos valores de los consumidores (autenticidad, cercanía), con formas muy convencionales.

Algunas de las formas de este emprendimiento son auténticas *spin-offs* de actividades de responsabilidad social empresarial que, por fin, han encontrado una expresión propia como empresas de nuevo cuño una vez detectado el nicho correspondiente. Otras nacen con una vocación claramente tecnológica, más o menos apoyadas por un entramado de financiación a riesgo.

Seguramente, el capítulo más heterogéneo del emprendimiento social y que, a su vez, constituye el grueso del mismo, es el cooperativismo. Desde las grandes cooperativas tecnológicas, como la Corporación Mondragón, el séptimo grupo industrial español, o la no menos impresionante Inditex, de marcada base cooperativa, hasta las innumerables cooperativas agrícolas o ganaderas que pueblan la geografía española, se dan unas distancias en materia de modelo de negocio y valores empresariales abismales. No todo el cooperativismo, ni mucho menos, puede ser caracterizado como emprendimiento de nuevo cuño, si bien encierra promesas muy importantes.

El modelo cooperativista tiene más de un siglo de vigencia, pero en algunos sectores ha evolucionado escasamente y la «mística» del cooperativismo decimonónico, y la desconfianza connatural a muchos entornos locales y productivos en los que impera el cooperativismo, impide el desarrollo de formas corporativas avanzadas. En el sector agrícola y ganadero, por ejemplo, se dan los extremos más palpables de esta contradicción. Desde las grandes cooperativas agroalimentarias existentes en nuestro país, se vive la contradicción entre la pugna por ir a operaciones societarias que, de darse con éxito, generarían algunos de los mayores grupos agroalimentarios europeos, y la desconfianza de los socios cooperativistas hacia operaciones de expansión que no siempre, hay que reconocerlo, han estado alineadas con sus intereses.

#### **4.4.3. El emprendimiento innovador**

En todas las tendencias anteriormente mencionadas aflora, pues, la tensión de la innovación. No necesariamente de base tecnológica, hay que insistir en ello, pero sí basada en un nuevo modelo de negocio.

La base tecnológica, sin embargo, es ineludible, en uno u otro eslabón de la cadena de valor, no necesariamente en el eslabón del consumo final en el que la cercanía puede ser mucho más valiosa y crítica que la tecnología, pero sí en los eslabones intermedios en los que las propiedades y funciones de los bienes y servicios, la producción de los mismos y la logística de su distribución pueden lograr impresionantes márgenes de eficiencia.



El conocimiento, en cualquier caso, estará en la base de la cadena de valor y este recurso debe estar a disposición de los emprendedores y ser crecientemente utilizado por ellos en sus «ventures» empresariales. En este sentido, la Universidad tiene mucho que decir. El riesgo es que si no lo dice ahora, alto y claro, puede entrar en una fase en la que deba callar para siempre. El emprendimiento universitario, las start-ups universitarias, brillan por su ausencia. Se comenta en las escuelas de negocios que si todas las empresas creadas por el MIT en toda su historia formasen un país, este país sería la vigesimocuarta economía del mundo. No hace falta que nuestras universidades lleguen a tanto, pero sí que sientan la comezón del emprendimiento y comiencen a emular sus pasos.

Se comentaba antes que el emprendedor es innovador por definición, que la innovación es, seguramente, la más asequible de las funciones empresariales para las empresas más pequeñas y que puede desencadenar un círculo virtuoso de crecimiento empresarial en ellas. Sin pretender que las cosas son sencillas y que esa característica innata del emprendedor puede activarse a voluntad, lo cierto es que la innovación es la base del emprendimiento y la manera de limitar los riesgos del mismo, especialmente los de verse reducidos a una categoría de producto o servicio maduro, o a un mercado acosado por los competidores.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### El tejido empresarial y el emprendimiento en España

La crisis ha venido a incidir en un tejido empresarial que ya presentaba disfunciones estructurales acumuladas durante los años de auge económico. La bonanza del crédito y la demanda habían ocultado una escala manifiestamente insuficiente y compensado, a la vez, los excesivos costes de transacción que imponía un clima de negocios poco favorecedor del emprendimiento y el desarrollo empresarial. Hoy, la insuficiente escala de las empresas españolas es una severa limitación para la competitividad que sostiene a las economías avanzadas en la peor crisis vivida desde la gran depresión.

En lo que se refiere a la estructura empresarial y los rasgos generales del emprendimiento en España, las principales conclusiones de este informe se enumeran a continuación acompañadas de una serie de recomendaciones oportunas.

109

Conclusiones	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• La crisis ha impuesto al tejido empresarial español una severa cesión en el número de empresas, que disminuye en un 6,5% desde su cénit en 2008</li><li>• La densidad empresarial (empresas por 1.000 habitantes) ha pasado de 74,1 en 2008 (1 de enero) a 67,8 en 2012</li><li>• El 95,43% de las empresas españolas tiene menos de 10 asalariados o carece de ellos. En su conjunto, este grupo emplea al 23,57% de los asalariados</li><li>• Tan sólo el 0,34% del total de empresas con asalariados tiene 200 o más asalariados (4.923 empresas), si bien emplean al 41% de los asalariados</li><li>• La mortalidad empresarial supera a la natalidad desde 2008. En 2011, las tasas respectivas eran del 12,1% y del 10,4%</li><li>• La estadística de la demografía armonizada de empresas muestra, a su vez, que la supervivencia de las empresas al año, a los dos años, etc. de su nacimiento es ahora sensiblemente menor que antes de la crisis. La supervivencia media al año de nacer en 2008-2009 (últimos años disponibles) era del 79,1%, frente al 84% del periodo 2001-2007</li><li>• No obstante todo lo anterior, el número de empresas en España ha crecido un 23,3% entre el 1 de enero de 2000 y el 1 de enero de 2012. La crisis ha restado unos 7 puntos porcentuales a este desarrollo. Habiéndose dado un fuerte incremento de las empresas del sector energético desde el año 2000 y caídas generalizadas entre las empresas industriales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• España se enfrenta a la imperiosa necesidad de <b>aumentar de manera significativa el tamaño de sus empresas</b>, al menos en la gama media de la distribución por tamaño. Ello no implica a cientos de miles, sino a unos cuantos miles de empresas que deberían formarse <b>a partir de fusiones de micro o pequeñas empresas</b>. Estas fusiones podrían ser incentivadas normativamente, de manera poco onerosa para la administración,</li></ul>

### Conclusiones

- Los datos del registro mercantil muestran también este fuerte proceso de recesión empresarial, aunque revelan que las empresas que se constituyen lo hacen con una estructura de capital más fortalecida y que también aumentan el montante medio de las ampliaciones de capital así como, fenómeno revelador, las fusiones de empresas
- La crisis ha provocado un aumento anual del 13,3% en el número de los procesos concursales en 2011, respecto a 2010, tras el respiro en este año, pero casi se han multiplicado por seis desde los niveles de pre-crisis
- El giro mensual de efectos comerciales ha disminuido durante la crisis, en términos medios, un 21% respecto al periodo de pre-crisis, y aunque el de efectos impagados ha caído sólo un 6,3%, su importe ha aumentado un 18,2%
- La distribución de escalas de la empresa española, con la predominancia absoluta de las empresas sin asalariados y de las micro y pequeñas empresas, determina la práctica imposibilidad de dotar al 95% del tejido empresarial de una estructura funcional mínimamente conducente a la eficiencia, la competitividad, la internacionalización y la innovación, con el consiguiente efecto sobre la productividad, los salarios, el empleo y el mantenimiento de las cuotas de mercado doméstico en el que operan a la defensiva. La innovación, no obstante, es seguramente la función empresarial más asequible para las pequeñas empresas
- El emprendedor español característico es un hombre de 38 años, español, con un nivel de renta medio-bajo que se inicia por oportunidad mediante una micro o pequeña empresa en el sector de consumo. Algunos de estos rasgos se han visto exacerbados claramente por la crisis
- La actividad emprendedora de la población española se ha visto además disminuida por la crisis de manera significativa, si bien ha repuntado en 2011, con casi un 6% de la población de entre 18 y 64 años involucrado en actividades empresariales
- Estas iniciaciones empresariales están mayoritariamente orientadas hacia el sector de consumo y más alejadas de los sectores tecnológicos. También se ha reducido, en los años de la crisis, la orientación internacional e innovadora del emprendimiento en España, justamente cuando más necesario es
- El clima de negocios en España sigue siendo sofocante para el empresario. No sólo los indicadores habituales muestran la gran distancia que todavía nos separa de las economías más facilitadoras de la actividad del empresario (puesto 44 en el ranquin de Doing Business 2012, entre 184 economías, o el 34 de las 48 economías de renta alta), sino que la cultura social, institucional y normativa es escasamente pro-business, cuando no abiertamente hostil hacia las empresas y la figura del empresario, incluido el ámbito universitario
- Tanto en la apertura de una empresa (trámites, plazo, coste y requerimientos de capital) como en su liquidación (tiempo, coste y recuperación deudas), España, como mucho, llega a los niveles medios de la OCDE, y en algunos indicadores (plazo de apertura o trámites) está claramente a la cola todavía
- La crisis no ha mejorado el clima de negocio en España, y no sólo por lo relativo a las variables crediticias. La burocracia, la falta de apoyo financiero o las normas sociales y culturales son las que menos han

### Recomendaciones

- o **reciclando fondos de otros programas de dinamización empresarial** (cooperación) que se hayan demostrado, tras décadas de funcionamiento, poco eficaces
- Convendría desencadenar un proceso a escala muy amplia para tomar conciencia de que **la productividad brillará por su ausencia** en las empresas españolas mientras éstas **carezcan de la escala necesaria** para el desarrollo de las funciones productivas y gerencias propias de una empresa competitiva
- **La innovación**, sea de base tecnológica o no, debe pasar a ser el **centro de las políticas** dirigidas a las pequeñas empresas y, especialmente, **a las iniciaciones empresariales**, racionalizando todo el aparato de apoyo normativo y financiero existente y **evaluando críticamente los programas** para alcanzar la máxima eficiencia de los mismos
- Para superar las difíciles condiciones crediticias actuales, convendría estimular la emergencia de fórmulas de

### Conclusiones

- contribuido a crear un entorno favorable al emprendimiento en los últimos años según el GEM
- El crédito a las empresas comenzó a deteriorarse en la segunda mitad de 2007 y no dejó de hacerlo hasta finales de 2011 permaneciendo desde entonces muy tensionado. Han sufrido especialmente las grandes empresas y la modalidad de largo plazo
  - Las empresas siguen estando fuertemente restringidas por las malas perspectivas económicas, la caída de la demanda y la competencia en precios. Ante las malas condiciones de financiación bancaria, están optando, además, por fuentes alternativas como los círculos personales y familiares, los empleados, etc.

### Recomendaciones

#### financiación alternativa

- Avanzar rápidamente en la promulgación y desarrollo de la futura Ley de Emprendedores para **facilitar la resolución de negocios fallidos y la financiación alternativa**

## La financiación del emprendimiento en España

El origen de la crisis, como es bien sabido, es financiero y una de sus manifestaciones más crudas es la contracción del crédito para empresas, particulares y administraciones públicas. Las empresas españolas dependían excesivamente de la financiación bancaria y la anterior circunstancia les ha afectado especialmente determinando para ellas severas limitaciones financieras no sólo para afrontar nuevas inversiones, poco oportunas, en general, ante la escasez de demanda y perspectivas claras, sino también para afrontar la financiación del circulante y la operación ordinaria.

Por su naturaleza, el emprendimiento, en sus etapas iniciales, requiere de una financiación basada en capital, antes que en deuda y, en cualquier caso, una financiación a riesgo. Las fuentes de capital a riesgo en España están desarrolladas, pero no son masivas precisamente y, dentro de aquel, son especialmente escasas para las primeras etapas, el *venture capital*. Todas las formas de financiación al emprendimiento se han visto reducidas por la crisis, excepto los préstamos participativos.

111

### Conclusiones

- El nuevo emprendimiento exige un tipo de financiación centrada en fórmulas de capital antes que en deuda bancaria ante la incertidumbre sobre el éxito del proyecto empresarial y la corriente de ingresos y beneficios que hagan posible la devolución de la deuda o la aplicación de garantías suficientes
- De los casi 20,5 millardos de euros que componían la cartera de los fondos de capital riesgo existentes en España en diciembre de 2011, sólo el 9,6% correspondían a *venture capital*, es decir, a emprendimiento en su etapa inicial
- La inversión añadida en el año fue de 3.233 millones de euros, un 8% menos que en 2010, con 209 millones (un 14% menos que en 2010) para empresas en etapas iniciales, una proporción sensiblemente inferior que en 2008 (6,5% contra 15,7%)

### Recomendaciones

- Hay que fomentar la creación de nuevas **instancias proveedoras de capital** para el emprendimiento en sus primeras etapas en esta fase de la crisis y en el periodo post-crisis haciendo a las empresas españolas menos dependientes de la financiación bancaria

### Conclusiones

- El capital medio invertido en sociedades en su etapa inicial (unas 2.000 sociedades) ascendía a 1 millón de euros por sociedad, contra 12 millones de capital medio invertido en el resto de sociedades en fases más avanzadas
- En 2011, el capital medio invertido en *venture capital* ascendió a 370.000 euros y las inversiones se centraron en sectores como la informática, la biotecnología y las actividades industriales (productos y servicios)
- Aproximadamente un tercio de la inversión de *venture capital* proviene de fuentes públicas en España, bien a través de sociedades públicas de capital riesgo que toman directamente participaciones en las nuevas empresas, bien aportando recursos financieros a fondos de capital riesgo privados. En el primer caso, las condiciones son menos exigentes
- Los *business angels*, por su parte, apoyan a las empresas en sus primeras fases, de manera directa y ágil, aportando además experiencia empresarial. Su inversión suele situarse entre los 50 mil y los 300 mil euros por empresa
- Su inversión en 2011 se situó entre los 20 y los 30 millones de euros, muy reducida si se la compara con la aportada por el *venture capital* en ese mismo año, cercana a los 2.000 millones de euros
- El desarrollo de los *business angels* en España ha sido rápido (de 2 redes existentes en 2002 a las 40 actuales), pero su presencia es todavía muy reducida y mal conocida
- Entre el capital y la deuda, para la financiación del emprendimiento, se encuentran los préstamos participativos que remuneran al prestamista en función de los beneficios del proyecto y forman parte del patrimonio de la empresa hasta su devolución o conversión en capital propiamente dicho
- Esta figura, en la que el sector público tiene una amplia presencia a través de ENISA, ha desempeñado un relevante papel en los últimos años como proveedora de financiación para el nuevo emprendimiento
- Los préstamos participativos de ENISA se sitúan entre 100 mil y 1,5 millones de euros, con un importe medio de 145 mil euros en 2011. La nueva línea de Jóvenes Emprendedores se ha centrado en aportaciones de unos 40.000 euros para este tipo de empresas y más del 40% de las actuaciones de ENISA se ha centrado en empresas de menos de 3 años de antigüedad
- La financiación bancaria, poco adecuada para las primeras etapas del emprendimiento, como se señalaba al principio, suele utilizarse, sin embargo, de manera indirecta a partir de las líneas públicas para emprendedores, en los que el sistema crediticio interviene compartiendo riesgos e intermediando en la concesión de préstamos. La línea más representativa de este tipo de actuación en España es la Línea ICO Emprendedores, con préstamos para activos fijos de hasta 1 millón de euros para nuevas empresas de una antigüedad inferior a 5 años a devolver en 3 a 7 años, con posibilidad de un año de carencia
- La ausencia de garantías de emprendedor de cara a la financiación bancaria se resuelve en buena medida gracias a las Sociedades de Garantía Recíproca, bien asentadas en España, de las que existen 23 sociedades en nuestro país. El reavalamiento se realiza de manera centralizada a través de CERSA

### Recomendaciones

- Debe propiciarse el **desarrollo de los *business angels networks***, dándoles más visibilidad de cara a los emprendedores y consiguiendo un volumen crítico de inversores, la señalización de proyectos de inversión atractivos y la normalización de las vías de salida de los inversores una vez consolidada la empresa
- Ante la aparente gran variedad de instancias de apoyo financiero al emprendedor, mayoritariamente públicas, y la escasez de los recursos disponibles, deben realizarse **evaluaciones regulares de la eficacia y eficiencia de todas estas instancias** con el objeto de canalizar mejor los fondos y multiplicar sus efectos
- La **excesiva presencia del sector público** en la financiación del emprendimiento en sus primeras fases es debida a la escasa presencia de la iniciativa privada y deberían adoptarse medidas para dar paso a un fortalecimiento de esta última
- Las empresas consolidadas son reacias a utilizar sus propios recursos para las operaciones

### Conclusiones

- Las SGR avalan a pymes y están constituidas por administraciones autonómicas y locales, asociaciones de empresarios y entidades financieras. En 2011, el riesgo vivo de las SGR españolas ascendía a 6.200 millones de euros y los avales concedidos en ese año fueron por importe de 1.283 millones de euros, casi la mitad de los otorgados en 2009. El 50% del riesgo vivo corresponde a empresas con menos de 10 trabajadores y el 20% a empresas con menos de 6 años de antigüedad
- Las empresas consolidadas requieren a menudo financiación para sus proyectos de expansión internacional o de I+D+i, lo que acometen con recursos propios, ampliaciones de capital o deuda corporativa y bancaria dada su trayectoria crediticia establecida, sus flujos regulares de beneficios y su disponibilidad de activos para ofrecer en garantía
- A pesar de ello, las empresas españolas todavía dependen de la existencia de fondos públicos para acometer estos procesos de inversión empresarial. A través de agencias especializadas como el CDTI (innovación) o el ICEX (internacionalización), las empresas españolas obtienen subvenciones y préstamos que complementan en una medida relevante sus propios recursos
- En 2010, el CDTI aportó a las empresas 1.230 millones de euros, el 16,5% de la inversión empresarial en I+D
- Por su parte, las agencias y fondos estatales de apoyo a la internacionalización aportaron una amplia gama de instrumentos y recursos a las empresas en 2.011 (ICEX, 145 millones de euros en 2011; COFIDES, 193 millones; ICO, 345 millones; FIEM, 82 millones; CARI, 673 millones, CESCE; etc.). A ellos hay que sumar las agencias y fondos de las comunidades autónomas

### Recomendaciones

de expansión internacional o tecnológica si tienen recursos ajenos a su disposición en condiciones favorables, por lo que **deberían orientarse las normas contables y fiscales** para crear estímulos internos a la empresa, y que ésta utilizase preferentemente sus propios recursos, buscando, al menos, la neutralidad para las cuentas públicas respecto al relevante gasto que suponen los incentivos externos

## Riesgos y oportunidades del emprendimiento. Empezar hoy en un mundo global

Un emprendedor es un innovador que lleva su idea al mercado. En este trayecto corre innumerables riesgos, consustanciales a la *venture* empresarial. Muchos riesgos pueden cubrirse mediante buenos y eficientes instrumentos existentes o por desarrollar, otros están asociados a la esencia personal del emprendedor y la definición y coherencia del proyecto que se emprende. Todos necesitan el contraste previo al lanzamiento material del proceso emprendedor. En el mundo global de hoy, y más allá de las condiciones económicas y financieras de la presente crisis, emprender es la respuesta y la forma de satisfacer eficientemente, sabiendo entenderlas, las nuevas necesidades de los consumidores.

### Conclusiones

- El factor básico de éxito o fracaso empresarial es el propio promotor de la iniciativa emprendedora. El equipo promotor encarna, a través de su entusiasmo, esfuerzo, compromiso y fe en el proyecto, la expresión viva del mismo y su destino inmediato frente a influencia que los otros mil factores en juego pueden ejercer
- El entorno familiar y personal del emprendedor determina también en buena medida el clima inmediato de financiación y «apoyo moral» en el que, dadas las restantes condiciones, prospera la iniciativa emprendedora
- Más allá de los factores anteriores, el necesario equilibrio entre ingresos y gastos, incluidos los de establecimiento y otras inversiones y desembolsos iniciales, suele ser difícil de planificar con precisión y el seguimiento de los mismos impone a muchos emprendedores poco experimentados dificultades o sorpresas imprevistas en el momento de la planificación
- Los emprendedores con experiencia profesional y competencia técnica, motivados por deseos de autonomía e independencia personal y funcional que aspiran a cubrir nichos de demanda bien identificados o aplican la innovación a la diferenciación de productos parecen encarnar la correcta combinación de cualidades de partida para el éxito del proyecto. En estas condiciones, salvo escenarios extremos, los factores económico-financieros o de demanda y coyuntura de mercado no deberían ser los determinantes de la consolidación o no de un proyecto empresarial
- El emprendedor y su círculo familiar y personal aporta la financiación y corre el primer y mayor riesgo, bien que con limitaciones respecto a los montantes invertidos, por lo general
- No menos de tres años para la consolidación de un proyecto empresarial parecen necesarios, y, si bien el momento coyuntural es relevante, incluso una mala situación de la economía soporta, a veces incluso estimula, el lanzamiento de una iniciativa empresarial
- El fracaso empresarial es un tema tabú en los círculos empresariales, y motivo de estigma para quien lo sufre, pero, a la vez, es la antesala del éxito y la forja de una experiencia única que modela a los verdaderos emprendedores
- Los factores parecen sobresalir por encima de los demás a la hora de concentrar y materializar el riesgo de fracaso de un proyecto son: (i) la falta de experiencia, cuya presencia garantiza en buena medida el éxito, es ahora sinónimo de lo contrario, (ii) la estrategia de venta de los productos y servicios de una empresa, crucial para su supervivencia, sin la cual sólo se incurre en costes sin lograr los objetivos de ventas para cubrirlos, (iii) los factores financieros, o (iv) una competencia invencible en el mercado
- Los emprendedores se reclutan entre aquellos individuos con menor aversión al riesgo de la sociedad, lo que no quiere decir que el riesgo no exista ni se materialice para ellos. El exceso de confianza en sí mismo, por otra parte, puede llevar a infravalorar los factores en contra y a sobrepreciar los factores a favor
- Los principales riesgos a los que se enfrenta el emprendedor son: (i) los riesgos de definición del proyecto y modelo de negocio, (ii) los riesgos operativos y financieros, y (iii) los riesgos externos (demanda, regulación, etc.). Todos ellos deben estudiarse por adelantado y contrastarse en la medida de lo posible antes de dar el primer paso material para la creación de la empresa

### Recomendaciones

- El emprendedor debe **concentrarse en los factores esenciales de éxito o fracaso** de su proyecto, pero no debe descuidar los muchos otros factores que, combinados pueden dar al traste con su proyecto
- El **contraste externo** de todos ellos es necesario para asegurar una incidencia moderada de los genuinos factores de riesgo, especialmente los factores financieros, que se suelen infraponer en la planificación empresarial, apoyándose en las coberturas adecuadas
- La sociedad debe entender que el fracaso empresarial de sus elementos con menos aversión al riesgo es la antesala del éxito, para lo cual **la actividad emprendedora debe ser prestigiada masivamente** desde el punto de vista social
- Debe perseguirse con ahínco el **desarrollo de nuevos y más eficientes instrumentos de cobertura de los riesgos** asegurables asociados al emprendimiento, para aislar los factores no asegurables de los que el emprendedor debe tomar plena

## Conclusiones

- En la apreciación adecuada de los riesgos financieros es donde más a menudo falla el contraste previo ya que no se pondera suficientemente la probabilidad de realizaciones desfavorables de los supuestos financieros
- Así como los riesgos de coherencia interna del proyecto, los financieros y los operativos son más difíciles de cubrir, muchos riesgos externos pueden cubrirse adecuadamente con instrumentos de mercado (seguros y otros instrumentos financieros). Su conocimiento es crucial para evitar sorpresas desagradables, si bien la gama de productos de cobertura potencialmente comercializables en el ámbito empresarial admite todavía un amplio desarrollo
- Emprender hoy sigue siendo difícil y retador, pero sigue siendo excitante porque los riesgos adquieren características nuevas y su control por parte del empresario requiere habilidades reforzadas. El momento actual de crisis, en esencia, no es ni peor ni mejor que cualquier otro momento para emprender. Pero sí hay que ser muy sensibles a las tendencias de fondo, mucho más que a las condiciones coyunturales de cada momento
- Los consumidores y mercados evolucionan de manera sorprendente, con viejas necesidades, expresadas de nuevas maneras, pero también con necesidades nuevas propias de estilos de vida inspirados por valores cambiantes
- Las actitudes hacia el emprendimiento, fruto muchas veces de esos nuevos valores, o en sintonía con ellos, cambian a menudo desde la base del emprendimiento, ante la relativa incapacidad de las grandes estructuras empresariales establecidas para dar respuestas a las nuevas expresiones de los consumidores
- La innovación, por fin, mucho más asequible para cualquier tipo de emprendedor que el más sofisticado I+D, es la clave para esta adaptación y la esencia de todo emprendedor. Un emprendedor, no se olvide, es un innovador que consigue llevar su idea al mercado. Todo lo demás puede combinarse, pero la mezcla sólo estallará si tiene la chispa de la innovación

## Recomendaciones

- conciencia antes de lanzarse a la materialidad de su proyecto
- En la actual tesitura de crisis, no debe olvidarse que **la globalidad sigue desplegándose ante nuestra vista y bajo nuestros pies**, haciendo más necesario que nunca al emprendedor
  - La coherencia del proyecto emprendedor, en estas condiciones, debe dar **respuesta satisfactoria a las tendencias de fondo** que caracterizan a dicha globalidad. Esto es lo que hace que emprender sea siempre una aventura renovada, no más ni menos difícil que en otras épocas históricas
  - **La innovación** debe ser, en todo momento, la respuesta



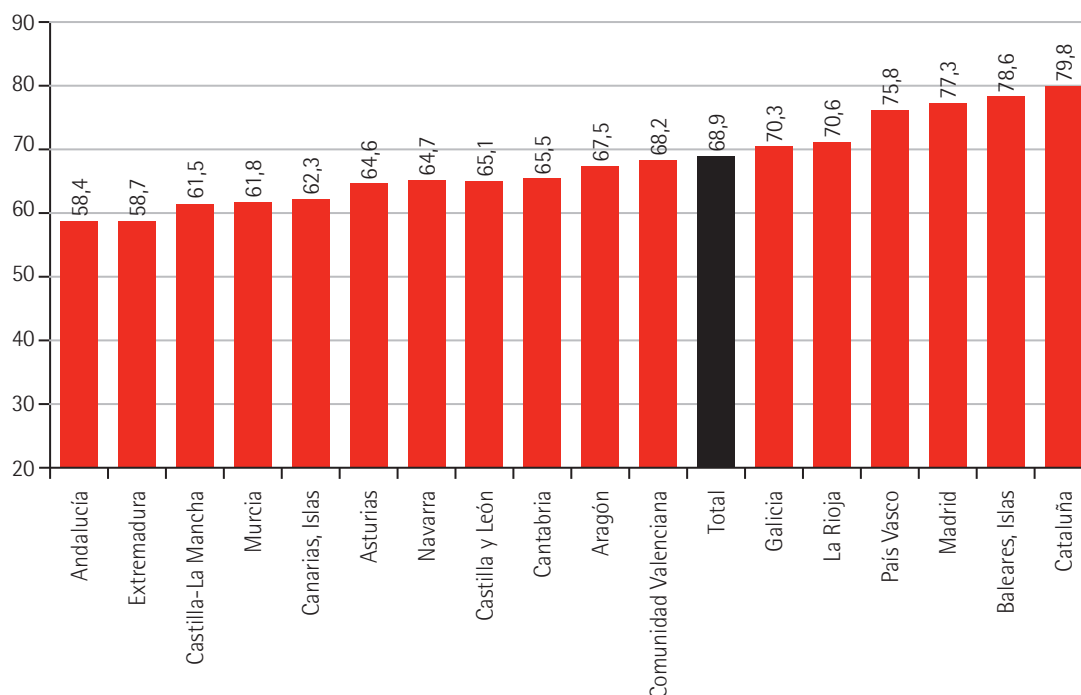
# Anexo 1

## Indicadores a escala autonómica

A continuación se presentan diversos indicadores a escala regional con el fin de aportar un detalle adicional al análisis realizado a lo largo del informe.

### A. Indicadores de estructura empresarial

#### ► Densidad empresarial (n.º de empresas por 1.000 habitantes)



Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

En 2011, Cataluña, Baleares y Madrid fueron las comunidades que más empresas registraron por habitante (80, 79 y 77 respectivamente). En el lado opuesto, Andalucía (58) y Extremadura (59) presentaron la menor concentración empresarial. Desde 2008, la densidad empresarial ha disminuido en todas las regiones españolas,

pero donde más lo ha hecho ha sido en Murcia con una caída del-11,9% acumulada desde 2008 y donde menos en Galicia (-3,8%).

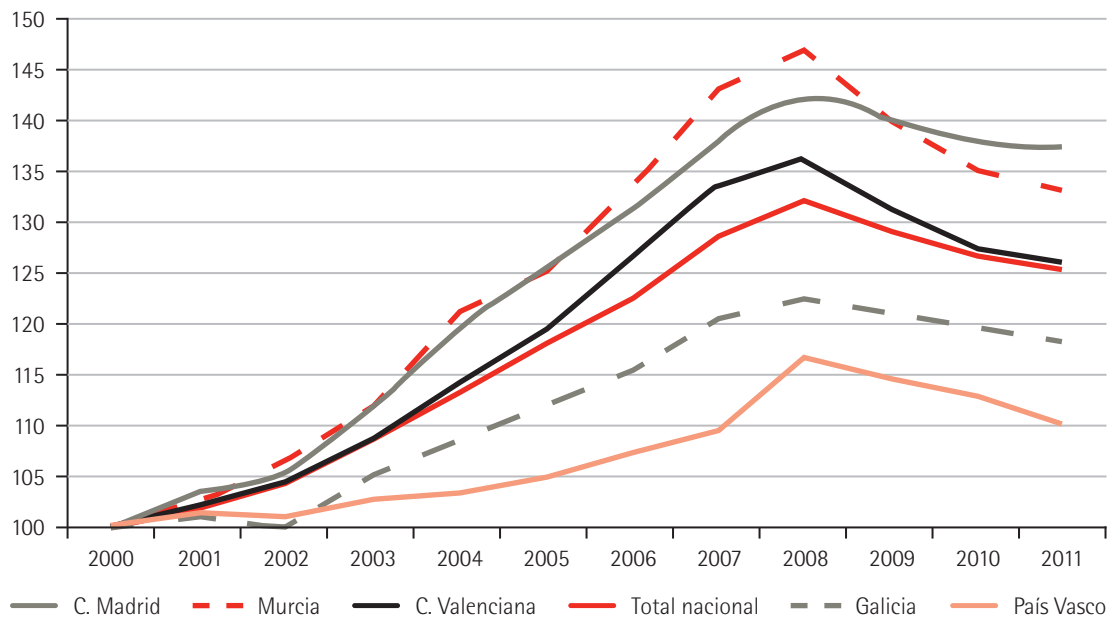
#### Composición del tejido empresarial por número de trabajadores (a 1 de enero de 2012)

	Sin asalariados (%)	Menos de 10 (%)	De 10 a 50 (%)	De 50 a 200 (%)	Más de 200 (%)
Nacional	55,2	40,3	3,8	0,6	0,2
Andalucía	53,9	42,3	3,4	0,4	0,1
Aragón	53,2	41,8	4,3	0,6	0,1
Asturias, Principado de	53,8	42,0	3,5	0,5	0,1
Baleares, Illes	54,3	41,7	3,4	0,5	0,1
Canarias	54,5	41,0	3,7	0,6	0,1
Cantabria	51,9	43,6	3,8	0,5	0,1
Castilla y León	54,4	41,5	3,5	0,5	0,1
Castilla-La Mancha	53,4	42,6	3,6	0,4	0,1
Cataluña	56,7	38,4	4,0	0,7	0,2
Comunitat Valenciana	54,5	41,2	3,7	0,5	0,1
Extremadura	55,5	40,7	3,3	0,4	0,1
Galicia	52,7	43,2	3,5	0,5	0,1
Madrid, Comunidad de	59,5	35,4	4,0	0,8	0,3
Murcia, Región de	52,3	43,0	4,0	0,6	0,1
Navarra, Comunidad Foral de	54,4	39,3	5,1	0,9	0,3
País Vasco	52,0	42,2	4,9	0,8	0,2
Rioja, La	52,6	42,1	4,7	0,6	0,1
Ceuta y Melilla	51,4	44,2	3,9	0,5	0,1

Fuente: elaboración Afi a partir de la Demografía Armonizada de Empresas (INE)

En todas las regiones españolas, la empresa sigue caracterizándose por su reducida dimensión. En la comunidad que más abunda la empresa sin asalariados respecto al total de empresas es en Madrid (59,5%). Destaca Navarra como la comunidad en la que la proporción de empresas de mayor tamaño (entendidas éstas como de más de 10 trabajadores) es superior con un 6,5% del total y en el lado opuesto, Extremadura, donde sólo el 4% de las empresas tiene más de 10 trabajadores.

► Evolución del n.º de empresas en España 2001-2011 (índice 2000 = 100)



Fuente: elaboración Afi a partir de DIRCE (INE)

Tomando como base el año 2000, desde entonces, en la mayoría de las regiones el número de empresas creció hasta alcanzar su máximo en 2008, cuando éstas empiezan a caer. En Madrid y en la Comunidad Valenciana el desarrollo empresarial ha estado por encima de la media nacional en todo el periodo, sin embargo, otras regiones como Galicia han registrado un tejido empresarial por debajo de la media. Cabe destacar el caso de Murcia, en el que el crecimiento en años de bonanza fue muy acusado pero donde el reajuste en los años de crisis también ha sido superior a la media nacional, con una caída más acentuada del número de empresas.

## B. Indicadores de demografía empresarial

Por comunidades autónomas en las que se localizan las empresas, Andalucía (8,3%) y Canarias (8,1%) registraron las tasas más elevadas de nacimientos de empresas en 2009, mientras que País Vasco y Navarra presentaron las menores (5,3% en ambos casos). En cuanto a tasas de muertes, los mayores registros se observaron en la Región de Murcia (11,5%) y la Comunidad Valenciana (10,8%).

**Stock, nacimientos y muertes de empresas por CCAA. Año 2009**

	Stock	Nacimientos	Muertes	Tasa nacimientos (%)	Tasa muertes (%)
<b>Total</b>	3.631.232	267.546	343.421	7,4	9,5
Andalucía	561.288	46.691	60.206	8,3	10,7
Aragón	100.200	7.040	8.617	7,0	8,6
Asturias (Principado de)	76.771	5.164	6.559	6,7	8,5
Baleares (Islas)	100.493	7.809	10.700	7,8	10,7
Canarias	151.790	12.261	15.510	8,1	10,2
Cantabria	42.575	2.972	3.706	7,0	8,7
Castilla y León	181.803	11.523	14.499	6,3	8,0
Castilla-La Mancha	146.411	10.212	14.117	7,0	9,6
Cataluña	672.327	50.587	64.193	7,5	9,6
C. Valenciana	396.129	30.870	42.569	7,8	10,8
Extremadura	73.235	5.449	7.571	7,4	10,3
Galicia	216.060	14.805	17.503	6,9	8,1
Madrid (Comunidad de)	550.184	39.703	48.100	7,2	8,7
Murcia (Región de)	104.604	8.137	12.002	7,8	11,5
Navarra (C. Foral de)	45.562	2.417	3.456	5,3	7,6
País Vasco	178.793	9.483	11.273	5,3	6,3
La Rioja	24.958	1.686	1.980	6,8	7,9
Ceuta	3.977	343	419	8,6	10,5
Melilla	4.072	394	441	9,7	10,8

Fuente: elaboración Afi a partir de Demografía Armonizada de Empresas (INE)

### C. Impacto de la crisis sobre las empresas españolas, por Comunidades Autónomas

#### Empresas concursadas por actividad económica principal (2010)

	Agricultura y pesca (%)	Industria y energía (%)	Construcción (%)	Comercio (%)	Transporte y almacenamiento (%)	Hostelería (%)	Información y comunicaciones (%)	Inmobiliarias financieras y seguros (%)	Actividades profesionales y técnicas (%)	Actividades administrativas y servicios auxiliares (%)	Resto de servicios (%)	Sin clasificar (%)
Nacional	1,1	20,3	32,0	16,4	4,9	3,3	1,7	3,4	4,4	3,2	3,5	5,7
Andalucía	2,7	14,6	39,5	16,6	4,6	3,5	0,2	3,3	3,3	3,3	5,0	3,5
Aragón	0,0	29,6	28,5	14,5	4,5	2,2	0,6	3,4	4,5	5,0	3,4	3,9
Asturias, Principado de	1,3	17,3	34,7	18,7	4,0	4,0	1,3	2,7	4,0	4,0	1,3	6,7
Baleares, Illes	0,0	8,5	34,0	14,9	4,3	11,3	2,1	5,7	2,1	3,5	7,8	5,7
Cantabria	0,0	21,7	34,8	17,4	0,0	4,3	0,0	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Castilla y León	2,2	20,8	34,1	14,6	6,6	5,3	0,4	1,3	4,9	2,7	2,7	4,4
Castilla-La Mancha	4,3	23,6	30,4	14,9	6,8	2,5	3,1	0,6	2,5	1,9	5,6	3,7
Cataluña	0,7	22,4	28,6	17,0	4,6	2,7	2,3	3,4	4,8	2,9	3,3	7,2
Comunitat Valenciana	0,3	22,8	34,1	16,3	4,9	1,6	1,6	4,8	4,6	2,6	1,6	4,8
Extremadura	0,0	20,5	34,1	20,5	6,8	2,3	0,0	2,3	2,3	0,0	6,8	4,5
Galicia	1,4	27,5	29,2	21,7	5,8	2,0	1,4	1,4	3,1	1,0	2,0	3,7
Madrid, Comunidad de	0,3	12,0	30,1	14,3	6,0	3,0	3,7	5,7	6,3	5,9	4,6	8,1
Murcia, Región de	2,6	20,6	36,1	18,7	5,2	5,2	0,0	2,6	0,6	2,6	2,6	3,2
Navarra, Comunidad Foral de	1,3	18,2	44,2	16,9	5,2	2,6	0,0	0,0	1,3	0,0	5,2	5,2
País Vasco	0,7	32,5	26,6	14,8	2,6	2,0	1,3	0,7	6,2	2,3	3,0	7,5
Rioja, La	0,0	35,7	25,0	17,9	3,6	3,6	0,0	3,6	3,6	0,0	3,6	3,6

Fuente: elaboración Afi a partir de Estadística del Procedimiento Concursal (INE)

La mayoría de las empresas concursadas en todas las regiones pertenecen al sector de la construcción, destacando el caso de Navarra, donde un 44,2% de su tejido empresarial concursado pertenece a este sector. En el lado opuesto, se encuentra el sector tradicional de agricultura y pesca con pocas empresas concursadas y un sector más innovador como el de información y comunicaciones, que también registra pocos concursos.

#### Empresas concursadas por tramo de asalariados (2010)

	0 (%)	1-2 (%)	3-5 (%)	6-9 (%)	10-19 (%)	20-49 (%)	50-99 (%)	Más de 100 (%)	Sin clasificar (%)
Nacional	10,0	16,6	14,4	14,5	17,1	14,2	4,6	2,7	5,7
Andalucía	12,1	18,5	12,7	12,1	15,4	14,5	6,9	4,2	3,5
Aragón	12,3	15,6	14,5	16,8	16,8	14,5	3,9	1,7	3,9
Asturias, Principado de	6,7	9,3	10,7	17,3	24,0	20,0	4,0	1,3	6,7
Balears, Illes	13,5	19,9	19,1	14,2	15,6	7,1	3,5	1,4	5,7
Canarias	17,2	18,4	14,1	11,0	15,3	11,0	5,5	2,5	4,9
Cantabria	8,7	13,0	21,7	17,4	4,3	17,4	8,7	4,3	4,3
Castilla y León	15,5	16,4	12,8	13,3	13,7	18,1	4,0	1,8	4,4
Castilla-La Mancha	9,9	16,1	20,5	15,5	15,5	11,2	4,3	3,1	3,7
Cataluña	8,1	16,0	13,7	17,0	17,0	14,3	4,2	2,5	7,2
Comunitat Valenciana	9,7	17,8	17,9	14,0	17,2	12,4	3,5	2,7	4,8
Extremadura	9,1	13,6	9,1	6,8	18,2	31,8	6,8	0,0	4,5
Galicia	6,4	16,3	13,9	10,2	25,4	18,3	3,7	2,0	3,7
Madrid, Comunidad de	11,7	15,9	12,9	14,1	14,4	13,3	6,0	3,6	8,1
Murcia, Región de	12,9	21,9	12,3	13,5	16,8	15,5	1,9	1,9	3,2
Navarra, Comunidad Foral de	9,1	13,0	5,2	16,9	26,0	11,7	9,1	3,9	5,2
País Vasco	4,3	15,1	17,0	14,8	20,0	14,8	4,3	2,3	7,5
Rioja, La	3,6	14,3	10,7	25,0	25,0	14,3	0,0	3,6	3,6

Fuente: elaboración Afí a partir de Estadística del Procedimiento Concursal (INE)

Por tramo de asalariados, en Castilla y León es donde más empresas concursadas se registran sin ningún asalariado (15,5%). La comunidad en la que una mayor proporción de empresas con más de 100 trabajadores llega a concurso es en Madrid, derivado de que es la región que más empresas de este tamaño tiene.

**Empresas concursadas por tramo de volumen de negocio (millones de euros; 2010)**

	Menos de 2 (%)	De 2 a 5 (%)	De 5 a 10 (%)	Más de 10 (%)	Sin clasificar (%)
Nacional	62,5	17,3	6,8	7,8	5,7
Andalucía	61,5	19,7	7,5	7,9	3,5
Aragón	64,2	17,9	6,1	7,8	3,9
Asturias, Principado de	60,0	21,3	12,0	0,0	6,7
Balears, Illes	71,6	11,3	6,4	5,0	5,7
Canarias	69,9	15,3	3,1	6,7	4,9
Cantabria	47,8	26,1	13,0	8,7	4,3
Castilla y León	61,1	19,0	6,2	9,3	4,4
Castilla-La Mancha	69,6	12,4	8,7	5,6	3,7
Cataluña	60,5	20,0	6,5	5,8	7,2
Comunitat Valenciana	61,3	21,0	7,9	5,1	4,8
Extremadura	47,7	27,3	15,9	4,5	4,5
Galicia	62,4	18,6	8,5	6,8	3,7
Madrid, Comunidad de	58,7	15,6	7,3	10,3	8,1
Murcia, Región de	66,5	16,1	8,4	5,8	3,2
Navarra, Comunidad Foral de	71,4	0,0	0,0	23,4	5,2
País Vasco	71,1	3,0	1,0	17,4	7,5
Rioja, La	60,7	25,0	0,0	10,7	3,6

Fuente: elaboración Afí a partir de Estadística del Procedimiento Concursal (INE)

Según el volumen de negocio de las empresas y la comunidad autónoma a la que pertenezcan, el porcentaje de concursadas varía. Regiones con empresas de menor tamaño como Asturias, o Extremadura tienen un reducido número de grandes empresas sometidas a un procedimiento concursal.

## D. Indicadores de actividad emprendedora

### Desglose de la actividad empresarial en España por regiones GEM, 2010

%	Empresarios potenciales	Empresas nacientes	Empresas nuevas	Empresas establecidas	Abandonos de negocios
<b>Países GEM</b>	<b>24,2</b>	<b>6,3</b>	<b>5,8</b>	<b>8,5</b>	<b>3,2</b>
<b>Europa GEM</b>	<b>12,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>6,5</b>	<b>1,7</b>
<b>España</b>	<b>6,7</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>7,7</b>	<b>1,9</b>
Andalucía	8,3	2,3	1,8	7,5	2,5
Aragón	4,6	1,5	2,2	9,0	0,9
Asturias	3,6	1,1	1,6	6,8	1,4
Baleares	3,3	1,1	2,2	11,7	0,9
Canarias	9,0	2,0	1,7	5,7	2,3
Cantabria	4,0	1,6	1,8	9,3	1,2
C. León	2,9	3,0	1,8	7,3	1,2
C. Mancha	5,9	2,0	2,2	6,5	2,6
Cataluña	7,2	1,9	2,2	9,4	2,0
C. Valenciana	5,6	2,0	1,7	6,6	2,6
Extremadura	5,0	1,6	1,0	11,5	1,0
Galicia	3,7	0,9	1,7	9,1	2,6
Madrid	6,2	2,1	2,5	6,7	1,7
Murcia	7,6	2,8	1,4	6,4	1,9
Navarra	6,1	1,9	1,7	8,4	0,8
P. Vasco	4,2	0,7	1,8	6,8	1,0
La Rioja	4,0	1,5	0,8	10,4	1,7

Fuente: elaboración Afi a partir de GEM 2010

Por regiones, en Canarias o Andalucía hay mayor proporción de empresarios potenciales que en el resto del país y son Baleares y Extremadura en las que más empresas establecidas se registran. El abandono de negocios es más acusado en zonas como Castilla-La Mancha o Galicia y menos en otras como Navarra y Aragón.



## Anexo 2

Relación de emprendedores que han participado en la encuesta y se han prestado a una entrevista telefónica (por orden alfabético de apellidos)

**Fermín Álvarez.** Fundador y Director de Social Noise

**Sergio Barroso.** Director General de R&S Barroso S.L.

**Sebastián Betanzos.** Fundador de Reeditor.com

**Ginés Clemente.** Consejero Delegado de Aciturri

**Luis Mariano García.** Director General de Full Step y expresidente de Antares Consulting

**Juan José Jaén.** Presidente de Bricoking

**Jesús Ladera.** Director General de Topox

**Juan Pablo Mañueco.** Presidente de CEDIC

**Carlos Martín.** Presidente de Nextlevel y Socio-fundador de Bodegas Torrederos

**Carlos Martínez Izquierdo.** Director General de Embutidos La Hoguera

**César Molinas.** Presidente fundador de Multa Paucis S. L.

**Javier Pujol.** Presidente de FICOSA S.A.

**Santiago Romera.** Socio Director de Área XXI

**Ignacio Triana.** Presidente de FORUS y de Grupo Carpa

**Benito Vera.** Director General de 4-Innovation