

Potenciación del emprendizaje

## Enriquecimiento y aceleración de empresas

La estrategia Innobasque en el ámbito del emprendizaje

**Edita:** Innobasque - 2010  
Agencia Vasca de la Innovación  
Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**Depósito Legal:** B1-2999/2010



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:  
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons  
(más información [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

**Diseño:** Doble Sentido

## Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Agradecimientos</b>  | 4  |
| <b>1. Innobasque y la transformación de Euskadi</b>                                     | 6  |
| <b>2. Euskadi emprendedora e innovadora</b>   | 10 |
| <b>3. EIPG: Empresa Innovadora de Presencia Global</b>                                  | 14 |
| <b>4. El proceso de aceleración y enriquecimiento de empresas</b>                       | 18 |
| 4.1. Por aportar algunas referencias hablamos de...                                     | 20 |
| 4.2. Nuestro proceso de Aceleración y/o enriquecimiento de potenciales EIPG's ofrece... | 20 |
| 4.3. ¿Cómo lo vamos a hacer?  | 21 |
| 4.4. Objetivos a conseguir y primeros avances   | 21 |
| <b>5. Referencias</b>   | 24 |
| Bibliografía  | 25 |
| Trabajo Previo de Innobasque  | 25 |
| <b>Anexos:</b>  |    |
| Anexo I: Contraste definición EIPG con la Red Tensión de Innobasque                     | 25 |
| Anexo II: Conclusiones del Benchmarking de EIPG's realizado por Innobasque              | 26 |
| Anexo III: Esquema del Proceso de Aceleración y/o Enriquecimiento de EIPG's             | 34 |

## Agradecimientos

Este cuaderno de trabajo ha sido posible gracias a la colaboración del Consejo de Emprendizaje Avanzado, ya que de su base conceptual parte el trabajo realizado por los diferentes i-Talde que componían la actividad del citado consejo durante los años 2008 y 2009. En este sentido, un precedente claro fue el proyecto Hazitek.

También nos gustaría agradecer el esfuerzo que en el contraste de este documento ha realizado el actual Comité Operativo de la Dinámica Potenciación del Emprendizaje y la Red Tensión.

## 1. Innobasque y la transformación de Euskadi

Innobasque, la Agencia Vasca de la Innovación, es una asociación privada sin ánimo de lucro, creada para coordinar e impulsar la innovación en Euskadi en todos sus ámbitos, fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad.

Innobasque está formada por 1050 socios de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, empresas privadas, instituciones públicas vascas, representantes institucionales de empresarios y trabajadores vascos, y organizaciones de toda naturaleza relacionadas con la innovación.

El objetivo fundamental de Innobasque es **convertir Euskadi en el modelo europeo de referencia en innovación en 2030**, promoviendo el proceso de transformación de Euskadi en una sociedad innovadora en todos los ámbitos.

En los dos últimos años (2008-2010) hemos avanzado hacia un alineamiento preliminar, con una amplia labor de sensibilización y movilización en torno a dos premisas: el modelo económico y social actual ya no es suficiente para afrontar los retos futuros por lo que necesitamos una transformación profunda; y la innovación es el motor de este proceso.

Creemos que la innovación es el motor de los cambios económicos y sociales que tenemos que afrontar en un entorno global marcado por el cambio acelerado. Por tanto, es necesario un liderazgo compartido público-privado, compartir acciones, estrategias y expectativas en todos los ámbitos.

Para alcanzar el objetivo de transformar el entorno socio económico vasco promovemos un portfolio de iniciativas que están **conectadas** entre sí para aumentar el **impacto** en la sociedad. Partimos de nuestro compromiso por fomentar la innovación y por apoyar la estrategia vasca en I+D+i, y queremos posicionarnos en los escenarios que abren nuevas posibilidades a las empresas vascas para generar riqueza y bienestar de forma sostenible.

A través de un proceso de innovación abierta y centrada en objetivos concretos vamos a desarrollar tres líneas de acción estratégicas: el compromiso con una Euskadi eficaz, alineada con las tendencias del entorno y sustentada en la cooperación público-privada, que actúa como coalición guía.

Se va a impulsar una Euskadi eficaz apoyando la creación de **conocimiento** y su transmisión, la **conexión** real de la oferta y la demanda, la **internacionalización** de nuestro sistema de innovación y la estrategia I+D+i vasca. Apoyamos el trabajo multidisciplinar y multisectorial, para definición, contraste y seguimiento de iniciativas de interés común, principalmente políticas y planes de las diferentes administraciones. Además, estamos desarrollando nuevas propuestas que generen riqueza de forma prioritaria en cinco dominios de actuación: sostenibilidad, desarrollo económico y empleo, desarrollo social, salud y calidad de vida y nuevos escenarios.

Fruto de la identificación de estos ámbitos de acción, actualmente Innobasque trabaja en cuatro **Dinámicas Transformadoras** : Sociedad Efi-Saludable, Economía Eco-innovadora, Cuarto Sector y Potenciación del Emprendizaje.

Este cuaderno, titulado «Enriquecimiento y aceleración de empresas», es un informe explicativo de la estrategia que Innobasque va a ejecutar en los próximos dos años en materia de emprendizaje.

La dinámica de transformación **Potenciación del emprendizaje** tiene como objetivo enriquecer y acelerar empresas con alto potencial de crecimiento. En este cuaderno se detallan los antecedentes de la estrategia, sus causas, el proceso diseñado para la ejecución de la dinámica, los compromisos adquiridos por

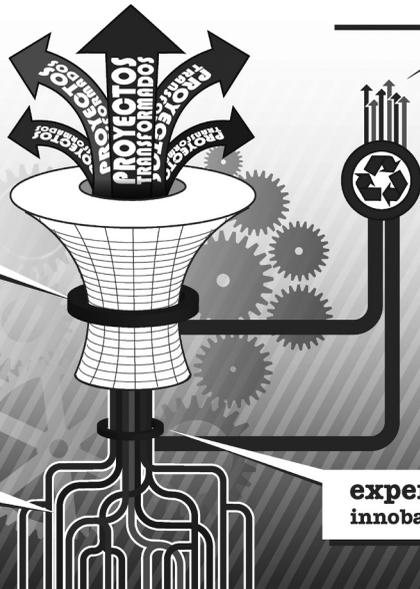
Innobasque y el impacto que todo ello va a tener en la sociedad y economía vasca.

Se anexan tres documentos (Contraste de la definición EIPG en el entorno Innobasque, Benchmarking de empresas vascas y Esquema del proceso de aceleración) generados a partir de los grupos de trabajo del área de emprendizaje que aportan una visión complementaria de la estrategia.

**enriquecimiento  
aceleración**

**empresas  
proyectos  
ideas**

**expertos  
innobasque**



## 2. Euskadi emprendedora e innovadora

Innobasque está impulsando el proceso de transformación de la economía y la sociedad vasca que lleve a Euskadi a ser EL referente europeo en materia de innovación. Para el éxito de este cometido el fomento del emprendizaje es uno de los pilares básicos. ¿Es posible ser una sociedad innovadora sin ser emprendedora? Parece evidente que no.

Sin embargo, las sociedades más emprendedoras no son siempre ni las más ricas ni las más innovadoras.

Según el estudio GEM<sup>1</sup> los países más emprendedores no son siempre lo más ricos, esto se debe a que existen dos tipologías de emprendizaje: la generada fruto de la oportunidad y la que surge por necesidad.

Algunos ejemplos de países con altos índices en emprendizaje pero no tan ricos son Uganda, Colombia o Peru, representados en la Figura 1.

(La figura 1 representa cuál es el porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años involucrados en la creación de una nueva empresa en los diferentes países, en relación al Producto Interior Bruto per Capita y en paridad de poder adquisitivo en miles de dólares).

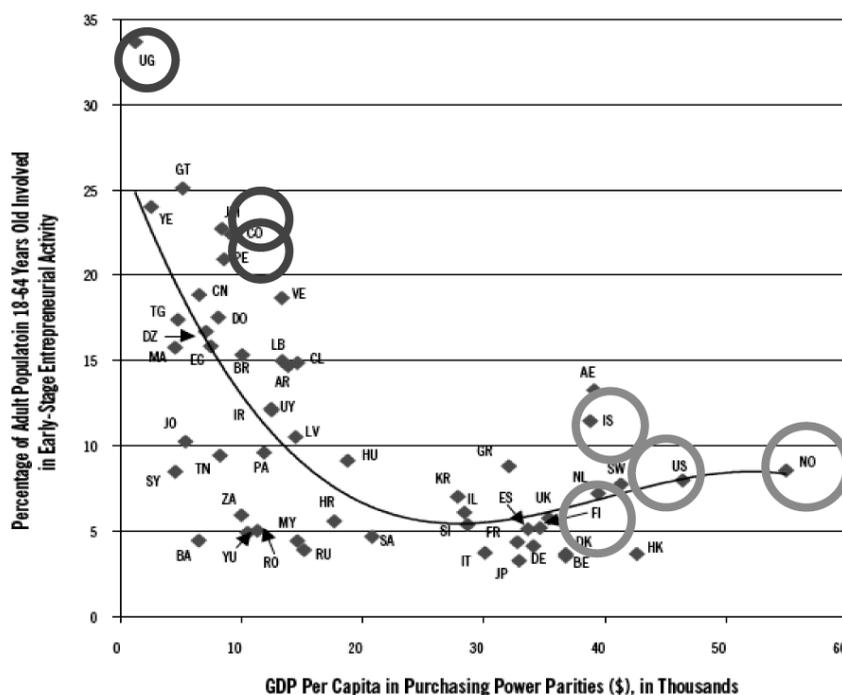


Figura 1: Tasa de Actividad Emprendedora y PIB per capita relativo al poder adquisitivo

Por otro lado, si analizamos los resultados del informe GEM podremos ver que los países más ricos en terminos socioeconómicos son aquellos que centran su estrategia en la innovación y el emprendizaje por oportunidad, y que tienen un TEA<sup>2</sup> (Tasa de Actividad Emprendedora) también elevado. Estos países son Noruega, Finlandia, Estados Unidos o Israel, también representados en la Figura 1.

Los países más innovadores<sup>3</sup> logran tener un índice de emprendizaje por oportunidad elevado debido a que actúan con fuerza sobre los dos factores determinantes en la generación de actividad emprendedora: **espíritu emprendedor** y **capital de emprendizaje**<sup>4</sup>.

1 GEM: Global Entrepreneurship Monitor (Monitor de Emprendizaje Global)

2 TEA: Tasa de Actividad Emprendedora.

3 Según el Regional Innovation Scoreboard (Ranking de Regiones más Innovadoras).

4 De acuerdo al Cuadro de Mando de Indicadores («la fórmula del emprendizaje») desarrollado por el i-Talde de Indicadores de Emprendizaje del Consejo de Emprendizaje Avanzado de Innobasque cuyo periodo de actividad transcurrió entre abril de 2008 y diciembre de 2009.

Figura 2: «La fórmula del emprendizaje» desarrollada por el i-Talde de Indicadores del Consejo de Emprendizaje en la etapa de 2008-2009 de Innobasque

Entendemos por espíritu emprendedor el ser, el saber y el sentirse capaz de emprender, para ello es necesario contar con una cultura emprendedora y con determinados valores, actitudes y emociones en la sociedad. Definimos capital de emprendizaje como todo aquello relacionado con el marco regulatorio, las condiciones de mercado, el acceso a financiación, las redes y las infraestructuras de apoyo como centros tecnológicos, universidades e incubadoras.

| LA FÓRMULA DEL EMPRENDIZAJE  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| ESPÍRITU EMPRENDEDOR<br>(Querer + Saber + Percibirse capaz)  | + | CAPITAL DE EMPRENDIZAJE<br>(Poder)  | > | ACTIVIDAD EMPRENDEDORA<br>(Hacer)   |
| <p><b>Cultura (Querer)</b><br/>Percepción de la sociedad sobre los emprendedores, así como la percepción de los emprendedores sobre oportunidades (una cultura emprendedora alta facilita la asunción de riesgos) (Entrepreneurship Index 2006).</p> <p><b>Capacidad emprendedora (Saber + Percibirse capaz)</b><br/>Posesión de los valores, emociones, actitudes y competencias necesarias para identificar y explotar las oportunidades del mercado. (SABER)(Asunción Ibañez-Innovandis).</p> <p>Percepción de las propias capacidades para comportarse de manera emprendedora (PERCIBIRSE CAPAZ) (Asunción Ibañez-Innovandis).</p> |   | <p><b>Marco Regulatorio</b><br/>Tasas, regulaciones y otras normas públicas e institucionales que afectan al emprendizaje (EIP, 2007).</p> <p><b>Condiciones del mercado</b><br/>Involucración pública en el mercado, competencia de los mercados, acceso a mercados exteriores, regulación sobre adquisiciones, etc (EIP, 2007).</p> <p><b>Acceso a financiación</b><br/>Formas de financiar distintas fases de la vida de un negocio, desde el acceso a capital semilla hasta el acceso al mercado de valores (EIP, 2007).</p> <p><b>I+D y Tecnología</b><br/>Recursos que pueden ser creados o comprados, bien directamente o de manera encubierta o difusa (EIP, 2007).</p> <p><b>Infraestructuras de apoyo</b></p> |   | <p><b>Creación de EIPG's</b><br/>Nuevas empresas innovadoras de proyección global (Área de emprendizaje de Innobasque).</p> <p><b>Creación de nuevas empresas innovadoras</b><br/>Nuevas empresas innovadoras con poca vocación internacional y de crecimiento (Imanol Aburto-GV).</p> <p><b>Creación de nuevas empresas no innovadoras</b><br/>(Área de emprendizaje de Innobasque).</p> <p><b>Intraemprendizaje</b><br/>Consiste en crear empresas o negocios, o cambios o mejoras, por la iniciativa de una empresa u organización basados en la persona y su valor para emprender con el apoyo de una política estratégica de fomento por parte de la empresa (Javier Eguren, i-Talde intraemprendizaje).</p> |

5 De acuerdo con el PESE (Plan Euskadi Sociedad Emprendedora 2008) elaborado entre el GV y Diputaciones.

Sin embargo, el capital de emprendizaje de la CAPV es de acuerdo con el PESE<sup>5</sup>:

- Complejo de entender para la persona emprendedora.
- Existe escasa colaboración entre agentes.
- Los intereses políticos y territoriales están por encima del proyecto.
- El ecosistema está enfocado a las fases de elaboración del proyecto y constitución de la sociedad.
- Se continúan creando empresas en los sectores tradicionales y con un limitado grado de innovación y/o tecnología.
- Carencia de un marco adecuado para el nacimiento de empresas con alto potencial de crecimiento.

Por esta razón, a pesar de los esfuerzos que se están realizando y que han hecho posible que aumente el emprendizaje por oportunidad e innovador, hay un escaso índice de empresas con alto potencial de crecimiento. De las empresas que desde el sistema de emprendizaje de la CAPV se apoyan, **solo el 2,9% tienen alto potencial de crecimiento**<sup>6</sup>. Este porcentaje se traduce en que a partir del conjunto del ecosistema vasco del emprendizaje cada dos años se apoyan en términos absolutos alrededor de tres empresas con alto potencial de crecimiento. Un referente significativo en este sentido es el Ranking Herring Europeo<sup>7</sup> en el que en 2008 no se encuentra ninguna empresa de la CAPV.

Daniel Isenberg, profesor de la Babson College y colaborador del informe Bankinter de Regiones Innovadoras en el que también participa Innobasque, afirma que a la hora de fijarnos objetivos sobre creación de empresas con alto

6 A partir del II Informe Competitividad Orkestra

7 Ranking Herring identifica a las empresas de nueva creación con mayor potencial de crecimiento de Internet.

potencial de crecimiento deberíamos de utilizar el ratio poblacional de 50.000 habitantes por cada nueva empresa con alto potencial de crecimiento creada. Siendo esta cifra de 100.000 para poblaciones importantes de más de 350.000 habitantes.

Si trasladamos este objetivo a la estructura poblacional de la CAPV, supondría un total de 15 empresas con alto potencial de crecimiento al año. Analizando los datos podemos observar que nos encontramos lejos de alcanzar este objetivo.

### 3. EIPG: Empresa Innovadora de Presencia Global

En Innobasque hemos adoptado el concepto que identifica a las empresas con alto potencial de crecimiento como EIPGs. Este término está desarrollado por el Instituto Vasco de Competitividad.

**EIPG** es el acrónimo de **Empresa Innovadora de Presencia Global**. Las EIPGs son iniciativas empresariales de carácter innovador, aquellas con capacidad para crecer y competir globalmente<sup>8,9</sup>:

- Las empresas son innovadoras, cuando sus ingresos **dependen** al menos en un **25%** de productos-servicios introducidos en **el mercado los últimos tres años**.
- Internacionalizadas, cuando **exportan el 25%** o más de sus ventas.
- De rápido **crecimiento**, cuando aumentan en más de **20% en tres años**.<sup>10</sup>

En Innobasque queremos centrar nuestros esfuerzos en las EIPGs ya que generan un impacto socioeconómico cualitativa y cuantitivamente más alto. Son además las empresas que actúan como elemento tractor de otras en su ámbito geográfico de actuación. En algunos casos se forman agrupaciones y/o pequeñas corporaciones en torno a las EIPGs.

En el siguiente gráfico<sup>11</sup> se observa la diferencia en el crecimiento medio de empleo entre las iniciativas sin alto potencial e iniciativas con alto potencial de crecimiento (EIPGs).

**Crecimiento medio esperado en empleo en 5 años.**

|   | Iniciativas sin Alto Potencial | Iniciativas con alto Potencial de Crecimiento (EIPG's) |
|---|--------------------------------|--|
| TEA: Iniciativas en fase de gestación (0-42 meses de actividad) | 2,38 personas                  | 18,71 personas   |
| Iniciativas consolidadas (>42 meses de actividad)               | 0,65 personas                  | 32,22 personas   |

Analizando el sistema de apoyo al emprendizaje de la CAPV destaca su forma piramidal:

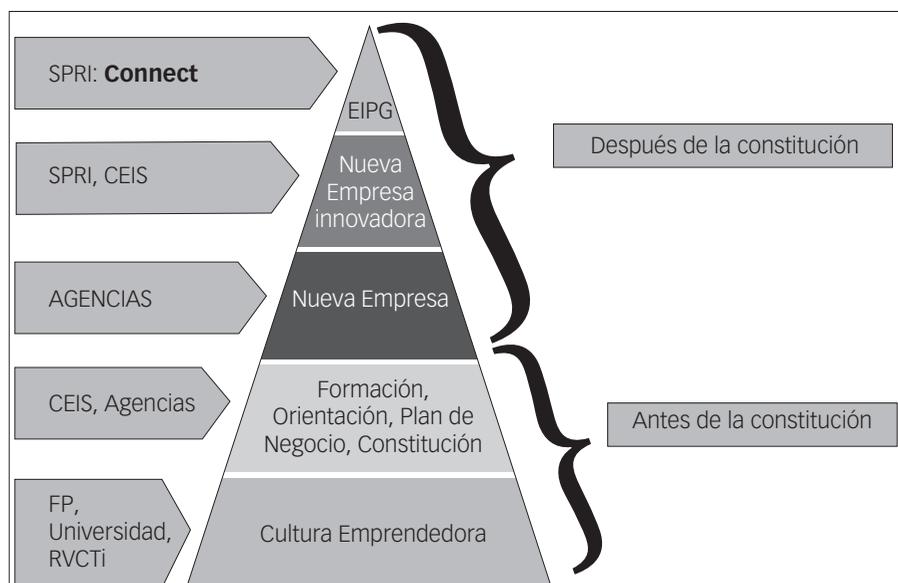


Figura 3: Pirámide de Emprendizaje

8 A partir del II Informe Competitividad Orkestra

9 Esta definición se ha contrastado con la Red Tensión compuesta por socios de Innobasque que apoya a la Dinámica de Potenciación del Emprendizaje como puede verse en el Anexo I.

10 ICE-FORA (International Consortium for Entrepreneurship)

11 GEM 2007

Para su análisis, dividamos la pirámide en dos fases: antes y después de la constitución de una empresa.

**En la primera fase**, previa a la constitución de la empresa, los esfuerzos se dirigen principalmente al fomento de la cultura emprendedora, la formación, la capacitación y preparación para la constitución del nuevo negocio.

En lo que se refiere a la cultura emprendedora y la formación, los agentes que intervienen en esta etapa son en su mayoría centros educativos y agencias de desarrollo.

En cuanto a la capacitación y preparación para la creación de un nuevo proyecto empresarial los agentes que participan son principalmente agencias de desarrollo y Centros de Empresas e Innovación (CEIS). La diferencia entre estos agentes está en que los segundos se orientan principalmente a empresas innovadoras y de base tecnológica.

**En la segunda fase** nos encontramos en la etapa de constitución con la misma segmentación anteriormente citada en lo que a tipo de empresas se refiere: las agencias de desarrollo atienden el autoempleo y la creación de empresas no innovadoras, mientras que los CEIS atienden la creación de empresas innovadoras.

Como explicábamos previamente, los países que tienen un sistema de apoyo al emprendizaje que logra más EIPGs son los más ricos en términos socioeconómicos. Pero cuando hablamos de Empresas Innovadoras de Presencia Global (EIPGs) nos encontramos con que el Sistema Vasco de Apoyo al Emprendizaje, no cubre suficientemente las necesidades y oportunidades específicas de este tipo de empresas.

Este nicho de actuación es el más difícil de abordar, por lo que consideramos que todas las iniciativas que conducen a sumar esfuerzos para lograr mejores resultados en el apoyo a futuras EIPGs, deberían alinearse en la dinamización de todo el ecosistema emprendedor para lograr estos objetivos.



#### 4. El proceso de aceleración y enriquecimiento de empresas

La dinámica de Potenciación del Emprendizaje que impulsamos en Innobasque tiene una estrategia muy definida: trabajar en torno a potenciales EIPGs.

Para acometer esta tarea hemos creado y definido un proceso llamado «El Proceso de Aceleración y/o Enriquecimiento de Empresas con alto Potencial de Crecimiento».

El proceso de aceleración y/o enriquecimiento de empresas con alto potencial de crecimiento es la **propuesta de Innobasque para dinamizar los recursos locales y globales con el objetivo de apoyar la generación de más EIPGs en la CAPV**. Todo ello siguiendo la filosofía **Opentric**<sup>12</sup> y la **potencialidad de la red Innobasque con más de 1000 socios y las alianzas internacionales, componiendo de esta manera una excelente plataforma público privada**.

El **sistema de innovación flexible** que responde a la filosofía Opentric es la Red de Conocimiento y de Expertos de Innobasque que ofrece:

- Una **fuerza de atracción de ideas** y proyectos tanto locales como Internacionales a través de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación así como de la Red de Nodos Internacionales.
- Una fuente para la atracción de capital tanto de **inversores** individuales a través de las redes de *Business Angels*, como de Instituciones y entidades financieras privadas y públicas, así como de plataformas de **capital riesgo** propias de la CAPV y externas.
- Una **red de conocimiento empresarial** procedente de todo tipo de organizaciones empresariales que pueden acompañar en procesos de **coaching y mentoring** en los procesos de enriquecimiento y/o aceleración de EIPGs.

12 Opentric: Open: Abierto a la participación a partir de entidades y personas, redes, diversidad global. Centric: Centrado en las personas, reflexión + acción, en 5 dominios de transformación y 4 dinámicas de claro éxito.

Dominios: Nuevos Escenarios, Desarrollo Económico, Salud y Calidad de Vida, Desarrollo Social, Sostenibilidad.

Dinámicas: Efi-Salud, Ecoinnovación, 4º Sector, Emprendizaje

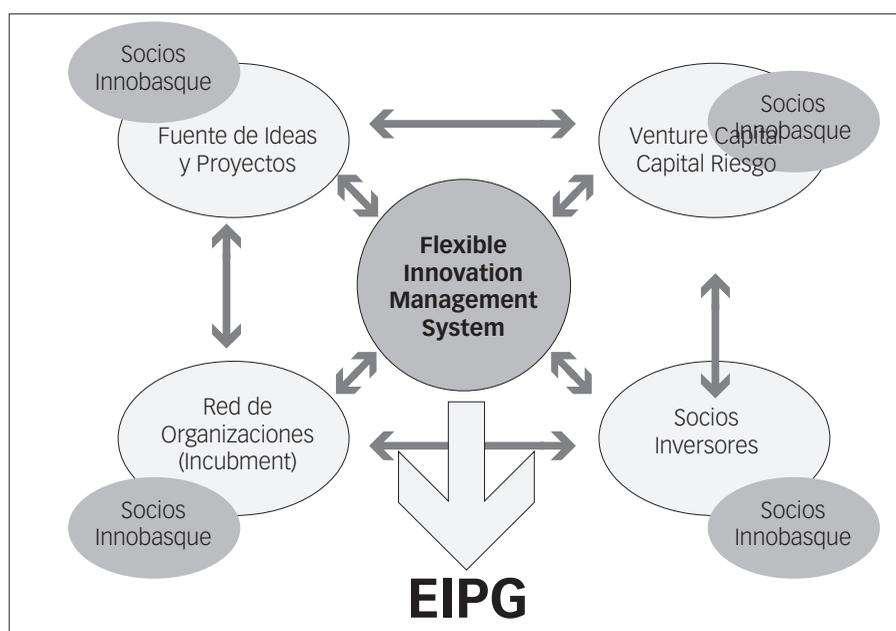
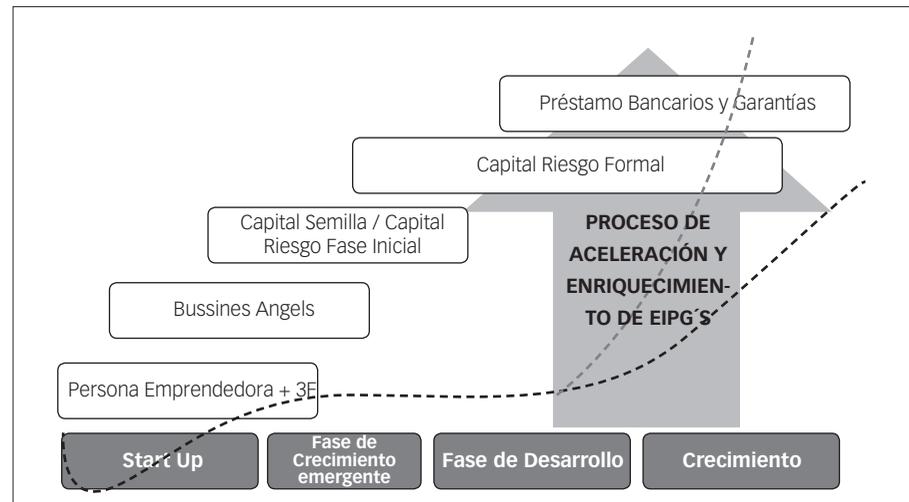


Figura 4: Sistema de Gestión de la Innovación Flexible

Con el objetivo prioritario de trabajar con potenciales EIPGs, nos dirigimos a empresas ya **contrastadas en el mercado** y que para ser EIPGs puedan necesitar socios industriales, financieros, expertos empresariales, nuevos mercados y/o socios internacionales. En definitiva, **que estén dispuestos a transformar su modelo de empresa** para llegar a ser una EIPG, pero con vocación de sostenibilidad en el tiempo.

Son empresas contrastadas en el mercado aquellas en fase de desarrollo o crecimiento en la gráfica tiempo-evolución versus fuente de financiación necesaria. Estas empresas pueden llevar pocos años en el mercado (5 años o menos) o pueden ser empresas que lleven bastante más tiempo en el mercado. En todo caso NO hablamos de *Start Ups*.

Figura 5: Dentro de las diferentes fases de inversión de una empresa se muestra el posicionamiento en torno a la inversión de Innobasque.



4.1. Por aportar algunas referencias hablamos de...

- Empresas con una necesidad de financiación del orden de hasta cinco millones de euros
- Empresas con necesidad de socios empresariales, financieros, locales e internacionales
- Empresas con vocación global
- Empresas cuyo proyecto sea susceptible de potenciar la alianza público-privada de Innobasque
- Empresas cuyo proyecto tenga suficiente dimensión y ambición

4.2. Nuestro proceso de Aceleración y/o enriquecimiento de potenciales EIPGs ofrece...

- Formar parte de una red de emprendedores, expertos y profesionales de múltiples sectores pero con un mismo objetivo, potenciar EIPGs en Euskadi
- Para los proyectos que superen el contraste inicial con las red de expertos, ofrecemos la posibilidad de crear un **grupo promotor** en el que el propio emprendedor podrá sugerir personas o entidades que pueden aportar valor al proyecto
- Todo esto para conseguir con la Red de Innobasque un **plan de negocio alternativo**, ambicioso y transformador que trascienda del proyecto inicial para que la empresa sea más rentable, crezca más y genere más empleo contribuyendo así a la transformación de Euskadi
- Para poder poner en marcha el plan de negocio transformado facilitaremos:
  - El acceso a fuentes de **financiación** que cubran el *gap* existente en nuestro ecosistema
  - Una red de expertos en gestión empresarial
  - Enlaces internacionales con:
    - Expertos

- Mercados
- Financiación
- Posibles apalancamientos a través de mecanismos tipo compra pública
- La posible formación de consorcios de empresas con una clara visión transversal y multisectorial.

#### 4.3. ¿Cómo lo vamos a hacer?

Poniendo nuestra red de socios **en tensión**, con la filosofía *OPENTRIC*. Para lo cual abriremos el concepto a través de diferentes canales y lo centraremos en el proceso.

##### **ABRIENDO:**

Canales en los que estamos trasladando el concepto

- Parques Tecnológicos y de Innovación
- Clusters
- Cámaras de Comercios
- Asociaciones Empresariales

Canales en los que vamos a realizar más esfuerzos próximamente

- Web Innobasque
- Redes Sociales

##### **CENTRANDO:**

Gestionar el conocimiento de nuestros socios a partir de la identificación y gestión de los diferentes conocimientos expertos, intereses y plataformas en las que interactúan:

- Socios Empresariales
- Expertos Financieros y Sectoriales
- Expertos de la Red Internacional
- Plataformas especializadas
- Red de Business Angels
- Expertos Tecnológicos: RVCTI

#### 4.4. Objetivos a conseguir y primeros avances

El objetivo cuantitativo marcado dentro de la dinámica transformadora es conseguir dos EIPGs por año.

Para alcanzar nuestro objetivo, se están dando avances a nivel relacional. Estamos dinamizando la red de nodos internacionales y locales, y la red de socios de Innobasque.

La estrategia internacional que estamos llevando a cabo nos va a permitir acceder a los mercados internacionales, objetivo preferente en las actividades empresariales de hoy en día.

Para ello, estamos explorando la posibilidad de atraer hacia Europa, a través de Euskadi, empresas contrastadas de nodos internacionales importantes con el propósito de enriquecerlas y acelerarlas a partir de nuestro proceso. Los acuerdos de colaboración establecidos en California y México van en esta dirección.

En el ámbito regional hemos firmado un protocolo de colaboración con los CEIS vizcaínos BEAZ, CEDEMI y Seed Capital Bizkaia con el objetivo de dinamizar el sistema de Bizkaia para la creación de más EIPGs. Además recibimos un fuerte apoyo por parte de los parques tecnológicos y la red de Clusters.

Hemos creado con los socios de Innobasque «La Red Tensión», compuesta en una primera etapa por las personas del antiguo consejo de emprendizaje avanzado que desean participar activamente en el proceso de aceleración y/o enriquecimiento de potenciales EIPGs.

Actualmente (noviembre 2010) se han gestionado treinta y una propuestas<sup>13</sup>. Tras el alta inicial del proyecto, diez empresas de todas las gestionadas no cumplían los criterios del proceso de aceleración o enriquecimiento, y cinco de ellas han sido reorientadas hacia los diferentes agentes del sistema de apoyo al emprendizaje que mejor puedan atenderles a partir de su propuesta.

Veintiún empresas han entrado en el proceso, de las cuales diecisiete se encuentran en este momento en la etapa de alta de proyecto, tres están en la fase de contraste preliminar con la red Innobasque y una se encuentra en la etapa de creación del grupo promotor con el que podrán definir y ejecutar un plan de negocio transformado.

13 Han sido gestionadas a partir del Proceso de Aceleración y/o Enriquecimiento de potenciales EIPG's de Innobasque representado en el

Anexo III.



## 5. Referencias

**Bibliografía**

- GEM: *Global Entrepreneurship Monitor (2008)* (Orkestra) ([www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es))
- PESE: *Plan Euskadi Sociedad Emprendedora (2008)* (GV) ([www.euskadi.net](http://www.euskadi.net))
- *II Informe de Competitividad del País Vasco (2008)* (Orkestra) ([www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es))
- ECER: *European Cities Entrepreneurship Ranking (2009)* (Altidiem) (<http://www.ecer.fr>)
- RIS: *Regional Innovation Score Board (2009)* (Pro Inno) ([www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu))
- *Ranking Herrign (2008)* (Red Herring) (<http://www.herring100.com>)
- ICE: *The International Consortium On Entrepreneurship (ICE)* (<http://ice.foranet.dk>)

**Trabajo Previo de Innobasque**

- Memoria proyecto Hazitek: Acelerador de Empresas Innovadoras de Presencia Global (2009) (Antiguo Consejo de Emprendizaje Avanzado).
- Informe Proyecto Cuadro de Mando de Indicadores de Emprendizaje (2009) (Antiguo Consejo de Emprendizaje Avanzado)
- Informe Proyecto VUOE y Comunidad de Personas Emprendedoras (2009) (Antiguo Consejo de Emprendizaje Avanzado)
- Borrador del Informe del Benchmarking a Empresas con Alto Potencial de Crecimiento (2010) (Dinámica Transformadora de Potenciación del Emprendizaje)

## Anexos

**Anexo I:****Contraste definición EIPG con la Red Tensión de Innobasque**

El Informe sobre competitividad del Instituto Vasco de Competitividad (Orkestra) de 2009 y el International Consortium on Entrepreneurship (ICE) establecen tres criterios para definir e identificar EIPGs.

**Iniciativas de carácter innovador, aquellas con capacidad de crecer y competir globalmente:**

- Innovadoras, cuando sus ventas dependen aproximadamente en un 25% de productos introducidos en el mercado en los últimos 3 años
- Internacionalizadas, cuando exportan aproximadamente el 25% o más de sus ventas en los últimos 3 años
- De rápido crecimiento, cuando el número de empleados incrementa aproximadamente un 20% al año en los 3 primeros años

Fuente: Informe Competitividad Orkestra 2009 y International Consortium on Entrepreneurship ICE

Estos criterios han sido la base para la selección de las empresas a entrevistar en el benchmarking (aunque sin ser aplicados de forma estricta) para dar cabida a empresas de nuestro entorno con modelos de negocio diferentes a los tradicionales. Se han utilizado estos criterios como guía pero dándole más relevancia a la opinión de emprendedores cuyos negocios cumplan con la esencia de dichos criterios: proyectos innovadores de presencia global y de rápido crecimiento.

Tomando como punto de partida esta definición, Innobasque convocó una reunión con sus socios (Red en Tensión) para analizar estos criterios. Orkestra también participó en la reunión.

Algunos de los aspectos cuestionados fueron los siguientes:

- ¿Se está teniendo en cuenta que en algunos sectores el ciclo de maduración de los productos es más largo?
- ¿Son las exportaciones la mejor forma de medir la internacionalización en un mercado global en el que se fabrica en destino?
- ¿Cómo se miden los modelos de internacionalización inversa?
- ¿Estamos valorando el crecimiento con viejos paradigmas (número de empleados)?
- ¿Qué hay de los nuevos modelos de negocio poco intensivos en mano de obra? ¿No se considerarían de rápido crecimiento?

A partir de las conclusiones de esta convocatoria, se consideró que los criterios para la selección de empresas a entrevistar para la elaboración del benchmarking debían ser aplicados de forma más flexible

**Anexo II:****Conclusiones del Benchmarking de EIPGs realizado por Innobasque**

El estudio interno de benchmarking de Empresas Innovadoras de Presencia Global (EIPGs) es un estudio cualitativo que recoge las opiniones de emprendedores que han vivido o están viviendo en primera persona el proceso de aceleración de una empresa de alto potencial.

El objetivo de este estudio es **conocer tres aspectos esenciales** en el desarrollo de una EIPG:

- Cuáles han sido los **factores claves** que han promovido el éxito del negocio y la conversión en EIPG

- Cuáles han sido las **principales barreras** a las que se han enfrentado en este desarrollo
- Cuáles son en opinión del entrevistado los **elementos o palancas que hubiesen acelerado ese proceso**

La **identificación de oportunidades de aceleración de potenciales EIPGs es un *input* de interés para la dinámica de Potenciación del Emprendizaje**, dado que detecta necesidades no cubiertas por el ecosistema de emprendizaje y debe orientar el rol de Innobasque como agente activo en el proceso de enriquecimiento de potenciales EIPGs. Según la opinión de los emprendedores entrevistados Innobasque podría actuar en aquellas áreas que no están suficientemente cubiertas.

Empresas entrevistadas en el estudio:

A continuación se presentan las nueve empresas que han colaborado en la realización de este Estudio:

#### 1. BIOLAN



Biolan nace en septiembre de 2006 como resultado de varios años de investigación en el ámbito de la vitivinicultura, la enología y los sistemas de medida mediante biosensores. Es una empresa de base tecnológica que dedica su actividad a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de biosensores de medida en tiempo real destinados a la detección de moléculas de interés para la industria agroalimentaria, farmacéutica o agrícola.

#### 2. PROGENIKA



Progenika Biopharma se fundó en el año 2000 y desarrolla su actividad en el área de Medicina Personalizada. Tiene como principal objetivo el diseño, producción y comercialización de tests de diagnóstico genómico in vitro, pronóstico de enfermedades y predicción de respuesta a terapia farmacológica. Es una empresa altamente internacionalizada.

#### 3. SALTO



Creada en el año 2001, Salto Systems es una empresa de reconocido prestigio internacional especializada en sistemas de gestión de accesos. Con una base instalada de 700.000 puertas equipadas con sus sistemas de control de accesos está presente en más de setenta países de todo el mundo (exporta aproximadamente el 90% de sus ventas).

#### 4. MUGARITZ



Creado en el año 1998, Mugaritz es un prestigioso restaurante nombrado el cuarto mejor restaurante del mundo por la revista británica «Restaurant Magazine». Además de por su cocina innovadora y de calidad, destaca por su área de I+D que trabaja tanto en el ámbito de la investigación básica (al servicio del restaurante) como de investigación aplicada (dirigida al sector de alimentación en general).

#### 5. LANTEK



Lantek, creada en el año 1986, es una empresa de desarrollo software CAD / CAM para empresas del sector de transformación del metal y de software para la gestión

comercial y mantenimiento de activos inmobiliarios. Tiene una amplia presencia internacional y un reconocido liderazgo en su nicho de mercado.

#### 6. ZIV APLICACIONES Y TECNOLOGÍA

ZIV Aplicaciones y Tecnología es una empresa fundada en el año 1993, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de equipos y sistemas digitales. Desde enero de 2004, ZIV Aplicaciones y Tecnología se estructura como un grupo de empresas (cinco locales y dos empresas filiales en Brasil y EEUU, además de una oficina en Dubai) para dar respuesta al nuevo entorno en el que se desarrolla el sector eléctrico y con el ánimo de potenciar su capacidad de servicio al usuario.



#### 7. INGETEAM

Ingeteam tiene como objetivo aplicar la ingeniería a la investigación, el diseño, la fabricación y la venta de productos y servicios en aquellos campos tecnológicos donde exista gran intercambio de energía (tanto en generación como en consumo). Nace con la fundación de Team (desarrollo de dispositivos para medida de magnitudes eléctricas y equipos para la automatización de procesos y el control de máquinas eléctricas) en 1972, y la de Ingelectric en 1974 (ingeniería de aplicación). Desde sus inicios ambas empresas evolucionan de forma paralela, con una filosofía basada en el desarrollo de tecnología propia a través de fuertes inversiones en investigación y desarrollo para los sectores de industria y energía.



#### 8. NORAYBIO

NorayBio es una empresa de software para biociencias que forma parte del Grupo Noray (junto con Histocell) y ofrece desde hace más de ocho años soporte al sector médico, farmacéutico y biotecnológico mediante el desarrollo de nuevas soluciones informáticas. Mantiene una activa política de innovación (58% de la facturación de los últimos 4 años destinado a I+D) y considera su presencia en los mercados extranjeros como un factor estratégico (dispone de oficinas propias en el norte de Italia).



#### 9. OWL GENOMICS

OWL Genomics es una compañía biotecnológica creada en 2002 con el fin de identificar marcadores de diagnóstico y dianas terapéuticas en enfermedades de alta prevalencia y carentes tanto de diagnóstico como de tratamiento. Su actividad se basa en una innovadora línea de desarrollo, la metabolómica, que permite abrir el diagnóstico a la identificación masiva de biomarcadores específicos de una patología dada. Asimismo, cuenta con una importante red de colaboradores para lo que se han establecido una serie de alianzas estratégicas con prestigiosas empresas biotecnológicas, bioinformáticas, hospitales, centros de investigación y universidades.



### Conclusiones del Benchmarking

#### A) Factores claves para el desarrollo de EIPG's

##### 1. Personas

- Sin personas no hay proyecto y, son por tanto, un elemento clave para el éxito de un proyecto.
- Es importante que las personas que conforman el grupo promotor tengan

un perfil mixto: gran conocimiento técnico, experiencia profesional y perfil emprendedor.

- Las personas tienen que tener las calidades intrínsecas necesarias para tomar parte en el desarrollo de un nuevo negocio. Estas cualidades no son algo que se «aprende», sino que tienen un componente más actitudinal que de conocimiento. Por ejemplo:
  - **Ambición:** tener una visión ambiciosa de las oportunidades del negocio desde el principio para posibilitar el crecimiento «sin renunciar a nada».
  - **Flexibilidad e Intuición:** aprovechar las oportunidades clave que se van abriendo, especialmente en los primeros años, aún a sabiendas de que en ocasiones pueden no corresponderse con la idea inicial (ya que en la mayoría de las ocasiones la idea inicial se va «depurando»).
  - **Gestión del riesgo:** deben ser personas que no sientan «miedo» a la indefinición.
  - **Entusiasmo y ganas de trabajar:** se considera clave que se tenga una dedicación exclusiva al proyecto y un «200% de atención». Se considera que el entorno en Euskadi puede llegar a ser excesivamente bueno para el emprendizaje (apoyos y medios más que suficientes), hecho que refleja que no se está fomentando el emprendizaje de forma adecuada (no hay voluntad ni deseo real de emprender).
- Experiencia en el sector. El hecho de que las personas del grupo promotor tengan un amplio conocimiento y un largo recorrido en empresas del sector es un elemento clave a la hora de desarrollar la idea de negocio. Contar con los conocimientos necesarios (técnicos y de mercado), experiencia contrastada, contactos en el sector (proveedores, clientes, etc.) y legitimidad en el mercado.
- El trabajo en equipo. En el desarrollo de un nuevo negocio es vital que las personas aporten un valor incremental y diferencial no solo a nivel de producto, sino que también deben ser elementos diferenciadores y de valor todos los que atañen al área de administración, comercialización, fabricación, etc.

## 2. Orientación a mercado

- Conocer las necesidades reales del mercado desde el principio. No se trata sólo de investigar, sino de pensar en cómo se puede aplicar esa investigación para satisfacer necesidades de mercado en las condiciones –calidad y precio– exigidas.
- La orientación a mercado es lo que hace que la inversión en investigación genere retornos, aspecto clave para «sobrevivir».
- Identificar nuevas oportunidades de mercado diversificando las líneas de negocio y la cartera de proyectos. Aunque puede suponer un desgaste en la etapa inicial (tanto profesional, como económico y de gestión) se diversifica mucho el riesgo inicial.

## 3. Pensar en global

- Es necesario dirigirse desde el inicio a un mercado global, ya que ayuda en el retorno de la inversión. Por ejemplo, si se desarrolla un producto patentable, patentarlo en todo el mundo. Asimismo, en aquellos negocios en los que

el mercado local es pequeño, la internacionalización es prácticamente una necesidad, no una opción.

- Diseñar una estrategia de internacionalización que permita competir con los competidores en sus respectivos países de origen «obstaculizando» la salida de sus competidores a otros mercados.
- Conseguir un producto / servicio estándar que facilite una rápida y eficaz internacionalización
- Apostar por mercados con pocas barreras de entrada y que permiten obtener márgenes más amplios (al estar dispuestos a pagar más por productos que les repercutan un beneficio claro).

#### 4. Apoyo institucional

- Especialmente en nuevos negocios que exigen una inversión alta el estar en línea con los ejes estratégicos que quiere potenciar la administración puede ser de gran ayuda para fomentar la I+D (sin sentir la presión para obtener retornos desde el principio).
- Para el acceso a financiación y en la atracción del talento.
- Es necesario promover desde lo público infraestructuras físicas, aceleradores o plataformas de colaboración.

#### 5. Solidez de la base del proyecto

- La realización de un gran trabajo previo al lanzamiento del negocio («*trabajo de cocina*») en cuanto a aspectos como la identificación de oportunidades de mercado, la definición del producto (es esencial la calidad contrastada), la industrialización, la financiación (recursos, estructura accionarial, etc.) y la comercialización.
- Una adecuada estructura de capital (contar con recursos propios o con socios estratégicos de largo plazo) permite pensar a medio plazo y tomar decisiones valorando más las oportunidades de negocio que la rentabilidad a terceros.
- Buscar el «momento adecuado» para lanzar el negocio, que viene dado por un buen análisis previo de la realidad del mercado.
- Desarrollar la identidad del proyecto: al iniciar un nuevo proyecto es vital desarrollar los elementos diferenciales del mismo, que aportan una personalidad única y sincera, ya que otorgan autenticidad al proyecto y confianza al cliente.
- Capacidad para «mostrar» los resultados que se van obteniendo. Por ejemplo no «abandonar» la asistencia a foros o eventos similares que contribuyen en gran medida al apoyo y reconocimiento internacional.

#### 6. Apostar siempre por la inversión en I+D

- El desarrollo interno de la parte nuclear del negocio supone una mayor independencia y autonomía, lo que a largo plazo puede resultar determinante en el crecimiento. Es esencial tener los aspectos clave del negocio («*core business*») dentro de la propia empresa.  
Si dicho desarrollo se realiza mediante implantación en cliente puede propiciar también una relación más estrecha y en clave de colaboración con el cliente.

## 7. Compartir conocimiento

- La «socialización» del conocimiento promueve la complicitad de otros agentes del ecosistema y hacer que realicen labores de prescripción en el mercado.
- Trabajar en red, ya que la búsqueda de sinergias y oportunidades de desarrollo conjunto son imprescindibles para la innovación continua. Especialmente con agentes que tradicionalmente no están relacionados directamente con el sector.
- La colaboración con los Centros de Investigación Cooperativos (CIC), especialmente para el desarrollo de nuevos productos. Se materializa al compartir medios o recursos. Esto es clave en las fases iniciales en las que no se dispone de capacidad financiera para grandes inversiones. Por ejemplo, en maquinaria y en conseguir un mayor acceso a otras redes y colaboradores tanto locales como internacionales.

### B) Principales barreras para el desarrollo de EIPG's:

**1. Dificultad para disponer de personas con talento**, especialmente cuando se trata de atraer talento a un sector no desarrollado a nivel local o en sectores de alta especialización. Asimismo, el acceso a buenos profesionales para puestos directivos suele ser muy dificultoso en la etapa inicial. Deben creer en el proyecto, asumir el riesgo y sin las ventajas de asumir puestos directivos en empresas ya consolidadas.

**2. Complejidad en los procedimientos administrativos** para acceder a las ayudas.

**3. La protección de las patentes propias y la no infracción de derechos de terceros.** Es importante considerar el mercado global desde el inicio, para resolver esta situación de protección desde el principio y que no existan obstáculos posteriores a la internacionalización.

### 4. Dificultad para introducir el producto en el mercado, debida a:

- **La asincronía entre producto y mercado**, ya sea motivada por la novedad, la singularidad o una visión poco clara de la relación coste – beneficio. En ocasiones el mercado no está preparado para productos «demasiado novedosos», y no se llegan a entender las ventajas del producto o incluso no se ha desarrollado aún la necesidad (ser demasiado pionero, desconfianza del mercado, etc.).
- **Los problemas para la estandarización del producto.** Cómo pasar de una mentalidad de «resolución de problemas ad hoc» a una visión de «producto y servicio».
- **Tempos de los procesos administrativos.** El alto grado de burocratización que presenta en ocasiones la administración (por ejemplo, para dar de alta un producto en el mercado sanitario público) supone una fuerte carga financiera para la empresa, ya que pese a tener el producto ya finalizado y testado, no puede rentabilizarlo. Asimismo, puede ralentizar también la internacionalización real de la compañía al no disponer de referencias cercanas, necesarias para vender en el extranjero productos de determinadas características.

**5. Marco público no adaptado a la realidad del mercado / sector.** En sectores segmentados y compuestos por empresas muy heterogéneas, el trato a nivel administrativo es homogéneo frente a realidades diversas y complejas. La estructura administrativa no es lo suficientemente flexible para interpretar lo que el propio sector puede dar, lo que supone una importante barrera para su desarrollo.

**6. La financiación,** especialmente acceso a financiación para nuevos proyectos – productos (no tanto para el inicio del negocio). Asimismo, el tiempo de respuesta de la Administración Pública cuando se solicita una ayuda para desarrollar un producto es largo, lo que supone un cuello de botella para el desarrollo de nuevos productos.

#### **7. Dificultades relativas a la fuerte internacionalización:**

- **Búsqueda de personas dispuestas a trabajar en el extranjero.** En la búsqueda de perfiles técnicos (con un periodo de formación largo en la propia empresa), cuando se les ofrece a personas ya formadas ir a trabajar al extranjero se encuentran con dificultades para que se acepte la oferta. Por tanto, se ha apostado por la contratación en destino vía head hunters.
- Barreras culturales (horarios, formas de trabajo, etc.) e idiomáticas (por ejemplo, costes de traducción), así como tareas administrativas relativas a aspectos legales locales.

#### **C) Oportunidades de aceleración de EIPG's**

##### **1. Mayor acceso a financiación tanto pública como privada en todas las fases del negocio**

- Desarrollar la figura de «fondo de fondos» para el caso de inversiones consideradas como «medias» (hay fondos para grandes inversiones y para pequeñas).
- Garantizar un mejor acceso a la financiación cuando el proyecto está más maduro.
- Promover la cultura de la diversificación en el inversor.
- Mecanismo de rápido acceso de financiación para proyectos de intraemprendizaje o desarrollo de nuevos negocios (especialmente dificultosa cuando no se desea que la entrada de financiación de lugar a presencia en el capital de la empresa o el nuevo negocio).
- Conocer con mayor detalle el mapa de ayudas para desarrollo de productos de las instituciones públicas, así como una red de contactos de inversores privados.

##### **2. Desarrollar una red de contactos que facilite el acceso a nuevos mercados (tanto por nuevos productos como en el caso de internacionalización)**

- Disponer de una red que mejore el acceso a nuevos mercados o la agenda de contactos de las empresas.
- Contar con el apoyo y poder prescriptivo de los líderes de opinión del sector, y que colaboren en la difusión y formación en nuevos mercados (que acompañen a los esfuerzos comerciales).
- Poner en marcha una red de orientación, entendida como una red de contactos y ayuda que acelere los procesos de cambio emprendidos en la propia

organización. Contar con ayuda externa en la búsqueda de sinergias y en la concreción de ideas («*bajándolas a tierra*») podría suponer clave para el crecimiento.

### **3. Disponer de más información (y de mayor calidad) sobre el mercado y el consumidor** (esencial en el caso de nuevos negocios)

- Estudios de mercado, etc. que permitan anticiparse y responder con rapidez.
- Nuevas fórmulas de participación del cliente – consumidor en la empresa que aporten a la empresa nuevas ideas o formas de trabajar.
- Información sobre patentes que ofrezcan la oportunidad de desarrollar productos en un periodo corto de tiempo (patentes que tengan la I+D hecha, para hacerse cargo de la «i» de innovación).

### **4. Incrementar las ayudas a la internacionalización y a la introducción de los productos en el mercado**

- Revisar las condiciones de las ayudas a la internacionalización: mayor dotación y procedimientos más sencillos para su justificación.
- Trabajar para profundizar en la relación entre las empresas que desean internacionalizarse de las oficinas exteriores de las que dispone el Gobierno.
- Disponer de mecanismos que aceleren la adaptación a las características e idiosincrasia de los distintos mercados.
- Promover nuevas ayudas para la introducción de los productos en el mercado. La introducción de un producto en un mercado cuyo principal cliente es la Administración Pública suele alargarse en el tiempo, generalmente debido a procesos administrativos. Desarrollar ayudas para este periodo de indeterminación sería de gran utilidad para las empresas y supondrían un esfuerzo relativamente pequeño para las administraciones. Se estima que su implantación podría suponer un 5% añadido sobre el total de las ayudas que se dan a este tipo de empresas desde el ámbito público.

### **5. Fomentar la colaboración público - privada**

- Promover la compra pública de tecnología.
- Incrementar la visibilidad pública de las empresas y de la «marca país» mediante la colaboración público-privada para mejorar deficiencias en imagen pública a la hora de competir a nivel internacional, especialmente con las grandes multinacionales.

### **6. Formación**

- Al emprendedor:  
Normalmente, el perfil del emprendedor suele tender a la dispersión, por lo que llegado al momento de maduración es importante contar con un perfil de personas «más gestor» o formar internamente (definir procedimientos) al emprendedor.
- Al mercado – consumidor – cliente:  
El desconocimiento del valor de un sector o actividad impide el desarrollo de una «cultura social» que acelere su promoción. La formación podría ser una palanca que acelere el desarrollo de esa cultura, si se plantea como un proce-

so tanto interno (dirigida a los profesionales) como externa (transmitir a los clientes lo que realmente se está haciendo).

- Fomentar la cultura emprendedora de base: Formación

Se considera que en Euskadi hay un índice de emprendizaje razonable en lo relativo a creación de empresas «escindidas» (personas con experiencia en el sector, generalmente en firmas multinacionales, que deciden emprender un negocio por cuenta propia para satisfacer una necesidad de mercado detectada).

A su vez, la mayor carencia apreciada es relativa al emprendizaje básico, personas recién salidas de la universidad, por ejemplo, que emprendan un negocio. Esta carencia está principalmente motivada porque no hay una formación adecuada en los valores del emprendizaje. La educación actual promueve factores asociados con la comodidad.

Por tanto, se ve necesario fomentar la sensibilización y formación en valores emprendedores, con campañas educativas y de comunicación entre las personas más jóvenes (centros escolares, universidades, etc.).

**Anexo III:****Esquema del Proceso de Aceleración y/o Enriquecimiento de EIPGs.**

Este esquema representa las etapas que componen el proceso de aceleración y/o enriquecimiento.

