

# METODOLOGÍA DE APOYO a EMPREENDEDORES CREATIVOS

**MAPECREA**

ESPAÑOL 

**CREATINN**  
COOPERACIÓN TERRITORIAL DEL  
ESPACIO SUDOESTE EUROPEO

[www.creatinn.eu](http://www.creatinn.eu)





métODOLOGÍA  
DE APOYO a  
EMPREENDEDORES  
CREATIVOS

**MAPECREA**

# ÍNDICE

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | INTRODUCCIÓN  | 5  |
| <b>2</b> | LAS INICIATIVAS EMPRENDEDORAS CREATIVAS (IECs)  | 9  |
|          | <b>2.1.</b> Definición de Iniciativa Emprendedora Creativa (IEC)  | 10 |
|          | <b>2.2.</b> Indicadores de diferenciación de las IECs   | 12 |
| <b>3</b> | MAPEO DE LAS IECs POTENCIALES EN EL ESPACIO SUDOE   | 17 |
|          | <b>3.1.</b> Identificación de la demanda empresarial en servicios innovadores creativos   | 19 |
|          | <b>3.2.</b> Identificación de ofertas de investigación creativa y relaciones de colaboración susceptibles de constituir una IEC | 22 |
| <b>4</b> | DETECCIÓN DE BARRERAS A LA CREACIÓN DE IECs   | 23 |
|          | <b>4.1.</b> Barreras institucionales y organizativas  | 27 |
|          | <b>4.2.</b> Barreras financieras  | 30 |
|          | <b>4.3.</b> Barreras educativas   | 34 |
| <b>5</b> | PROPUESTA METODOLÓGICA DE ESTÍMULO A LAS IECs   | 37 |
|          | <b>5.1.</b> Ecosistema Emprendedor  | 39 |
|          | <b>5.2.</b> Pensamiento en Red  | 40 |
|          | <b>5.3.</b> El Proceso Emprendedor  | 42 |
| <b>6</b> | BUENAS PRÁCTICAS: EL CASO DE MANS-PAIDEIA   | 47 |
| <b>7</b> | CONCLUSIONES  | 53 |
| <b>8</b> | BIBLIOGRAFÍA  | 57 |
| <b>9</b> | ANEXOS  | 63 |
|          | <b>ANEXO I.</b> Cuestionario CREATINN sobre empresas  | 64 |
|          | <b>ANEXO II.</b> Cuestionario CREATINN sobre universidades y organismos de investigación  | 67 |



# 1 INTRODUCCIÓN

## 1 INTRODUCCIÓN

El 29 de Febrero de 2012, La Fundación Paideia, La Fundación Universidade da Coruña y el Equipo de Investigación de la Universidad de A Coruña acordaron la realización de un informe con el objetivo de estudiar la importancia de la creatividad aplicada a la innovación empresarial, y proponer una metodología de estímulo a la creación de Iniciativas Emprendedoras Creativas (IECs), identificando barreras y propuestas de mejora a través de la relación Universidad-Empresa.

Este informe se enmarca dentro de las actuaciones previstas por el Proyecto CREATINN, que tiene por objeto promover y facilitar el desarrollo de proyectos conjuntos entre los distintos actores que operan en los sistemas de innovación regionales (empresas, universidades, centros tecnológicos), en aras de consolidar un sistema de innovación de carácter transregional y transnacional, dando especial relevancia al concepto de creatividad aplicada a la innovación empresarial.

El Proyecto CREATINN, en el que participan la Fundación Paideia y la Fundación Universidade da Coruña, es una iniciativa financiada por el Programa SUDOE, que pretende crear un Espacio de Cooperación Territorial entre las distintas regiones y países que conforman el espacio del Sudoeste Europeo, en los ámbitos de la competitividad y la innovación, contribuyendo de esta forma a reforzar la cohesión económica y social de la Unión Europea.

En este informe se ha definido el concepto de Iniciativa Emprendedora Creativa (IEC), se han identificado los indicadores que diferencian a las iniciativas emprendedoras de las que no lo son, y se ha realizado un acercamiento a la potencialidad emprendedora de una muestra de las instituciones científicas de algunos de los países pertenecientes al espacio SUDOE (España, Portugal, Francia), a partir del análisis de la oferta científico-tecnológica y los potenciales acuerdos de colaboración Universidad-Empresa. A partir de este análisis preliminar se han identificado barreras a la creación de iniciativas emprendedoras creativas, y se ha propuesto una metodología de estímulo a las IECs. Por último, se ha presentado el caso MANS-PAIDEIA como ejemplo de buena práctica en este ámbito.





## 2 Las iniciativas emprendedoras creativas (IECs)

## 2 LAS INICIATIVAS EMPRENDEDORAS CREATIVAS (IECs)

El sector de las industrias creativas ha experimentado en los últimos años un crecimiento superior al de otros sectores económicos más tradicionales. Su impacto en la economía de un país también tiene un sentido creciente, puesto que la mayoría de las empresas que conforman este sector son intensivas en mano de obra cualificada, esto es, emplean a personal que posee conocimientos y habilidades especializadas difíciles de imitar o transferir al mercado. Así mismo, precisan de menores inversiones de arranque que empresas de otros sectores, lo que incrementa su potencial emprendedor (Agrupación Europea de Cooperación Territorial, 2012).

La dispersión de actividad de las industrias creativas y su capilaridad hacia el tejido productivo convierten a este sector en un agente clave de equilibrio territorial. Su capacidad de innovación ofrece mayores posibilidades de transferencia de su actividad desde el sector creativo hacia otros sectores, favoreciendo la creación de sinergias empresariales.

Sin embargo, la ambigüedad del concepto de industria creativa y su utilización en ámbitos dispersos obliga a concretar, como punto de partida, una definición clara que permita diferenciar las iniciativas emprendedoras creativas de aquellas que no lo son.

### 2.1 Definición de Iniciativa Emprendedora Creativa (IEC)

La UNESCO define el sector de las industrias creativas como el conjunto de actividades culturales y artísticas, ya sean producidos de forma individual o conjunta (UNESCO, 2004).

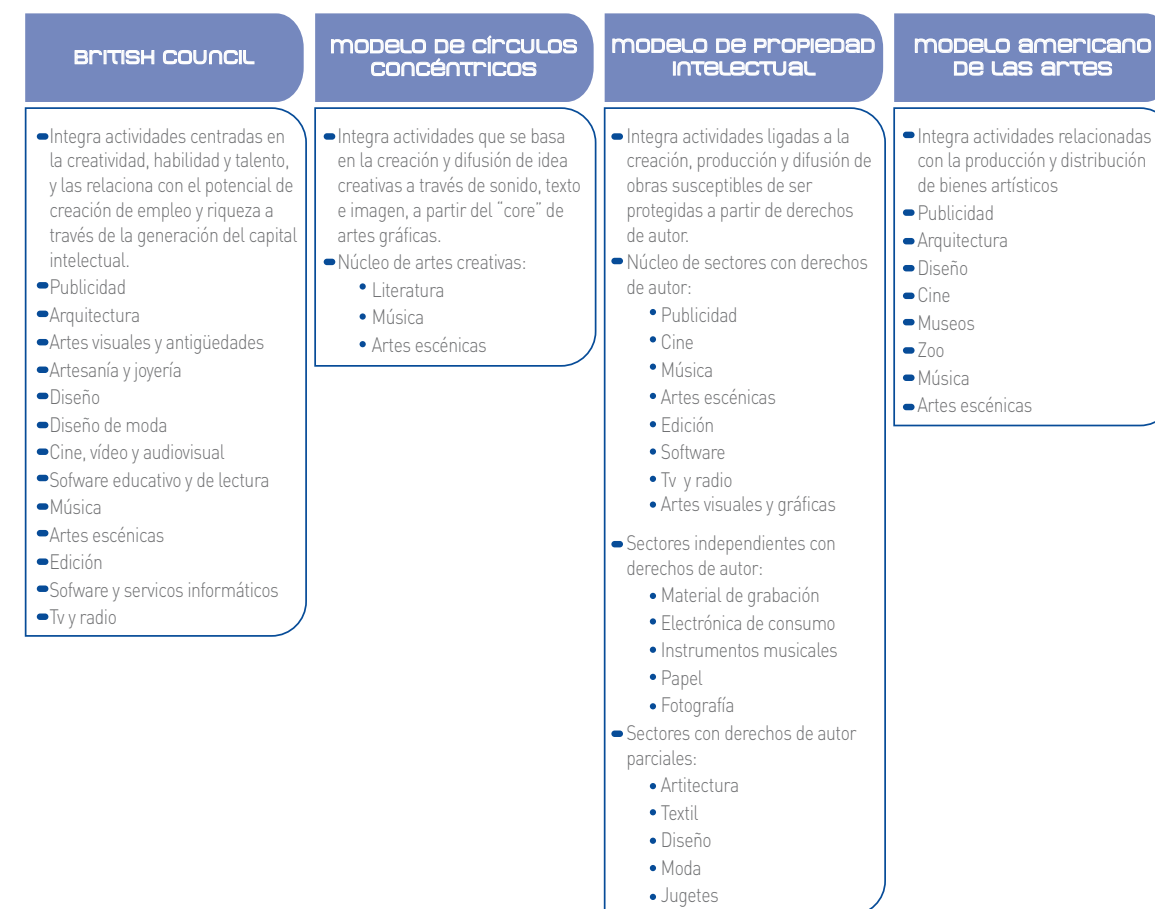
La Conferencia de Naciones Unidas para el comercio y el Desarrollo, siguiendo un enfoque de cadena de valor, define las industrias creativas como el conjunto de actividades que comprenden el ciclo de creación, producción y distribución de bienes y servicios, y utilizan el capital intelectual como input fundamental. En este sentido, el tejido empresarial creativo estaría formado por una intersección de empresas dedicadas al arte, la cultura, los negocios y la tecnología (UNDP-UNCTAD, 2010).

La Comisión Europea ofrece una clasificación de actividades creativas siguiendo el modelo de círculos concéntricos, diferenciándolas de las actividades culturales. Parte de un núcleo de actividades creativas (patrimonio cultural, artes escénicas) y en torno a éste figuran las industrias culturales (cine, música, TV), creativas (moda, diseño, publicidad) e industrias relacionadas (soporte, audio-video,).

Sin embargo, no existe una clasificación generalmente reconocida de actividades consideradas intrínsecamente creativas. Santagata (2009) identifica el modelo de la WIPO, basado en los derechos de propiedad intelectual; el modelo del DCMS o de las "Industrias Creativas", actividades económicas con inputs creativos y outputs de propiedad intelectual; el modelo UNDP-UNCTAD (2010), que plantea 4 grupos de actividades: patrimonio, artes, medios y creaciones funcionales y el modelo italiano "white paper", que contempla una intersección entre actividades culturales (cultura material, industria de contenido y patrimonio) y actividades pertenecientes a la cadena de valor de la creatividad (concepción, producción y marketing).

En un esfuerzo integrador, la Agrupación Europea de Cooperación Territorial Galicia-Norte de Portugal (GNP-AECT) ha elaborado una comparación de modelos de clasificación de las industrias culturales y creativas. En relación a la clasificación de las actividades creativas, conviene destacar los modelos del British Council, de los círculos concéntricos, el modelo de la propiedad intelectual y el modelo americano de las artes (Figura 1).

Figura 1. Modelos de estudio de las industrias creativas



Fuente: adaptado de GNP-AECT (2012). Estudio de las industrias culturales y creativas en Galicia y Norte de Portugal.

La iniciativa emprendedora constituye uno de los pilares del crecimiento económico de un país, y junto con la innovación y la creatividad favorece el desarrollo, la productividad y la cohesión social. El modelo internacional del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) remarca que el emprendimiento está compuesto por actitudes, actividades y aspiraciones personales que están directa e indirectamente involucradas en actividades emprendedoras. El nivel de emprendimiento en un sector depende de la sofisticación y grado de innovación que exista en la economía, lo que a su vez también depende del contexto político, social y cultural de cada país o región.

El emprendimiento en el sector creativo implica **tener ideas completamente nuevas y desarrollarlas comercialmente para obtener un beneficio**. Sin embargo, el beneficio por sí solo no es la fuerza motriz; es la creatividad y la posibilidad de construir algo, la autorrealización o la capacidad de llevar a cabo una actividad que satisfaga los propios intereses creativos del fundador. Es una combinación del aspecto emprendedor y el aspecto creativo (Utrecht School of Arts, HKU, 2010).

A partir de la revisión de definiciones anterior, podemos definir el concepto de **Iniciativa Emprendedora Creativa (IEC)** como "el resultado de un proceso emprendedor caracterizado por la innovación, el interés creativo y la capacidad de creación de capital intelectual".

## 2.2 Indicadores de diferenciación de las IECs

De acuerdo a la definición anterior, las empresas creativas no constituyen un sector en sí mismo, sino que configuran una parte estructural del sistema de innovación del conjunto de la economía de un país (Potts y Cunningham, 2010).

La innovación y transferencia del conocimiento originado por las actividades creativas y su capilaridad en la economía y la sociedad se ha estudiado desde dos puntos de vista: el efecto de la innovación en las industrias creativas y el papel de las industrias creativas en la innovación de otros sectores (Köster et al., 2012).

En primer lugar, la innovación que producen las industrias creativas se transmite a la sociedad a través de la utilización de la propiedad intelectual generada por las mismas, en forma de patentes, diseños industriales, marcas o derechos de propiedad. La mayoría de las actividades que generan este tipo de transferencia son de carácter científico.

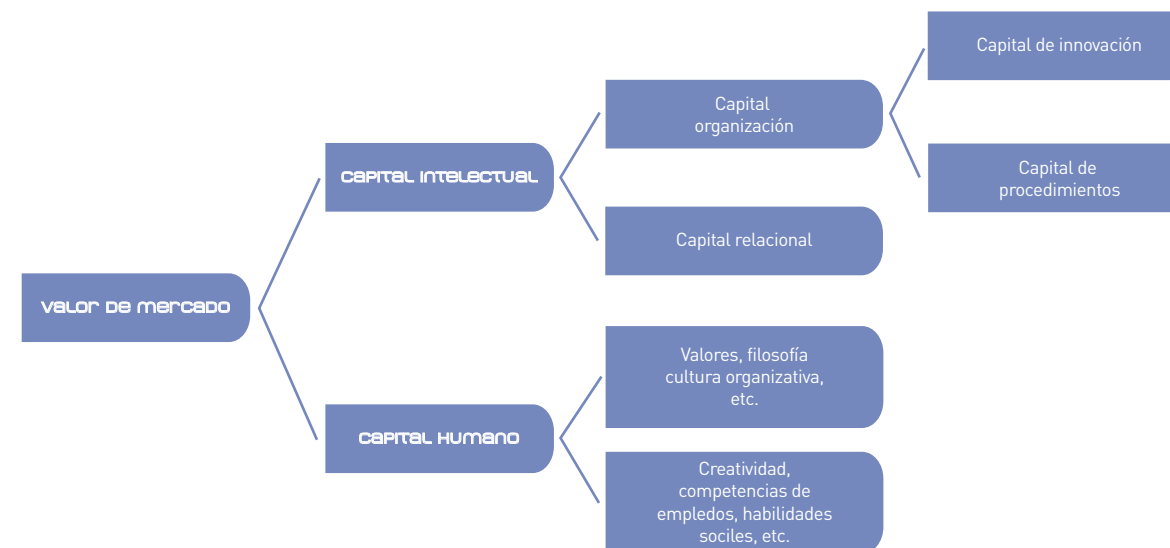
Por otro lado, las industrias creativas afectan a la innovación y a la competitividad de otros sectores productivos gracias a la transversalidad de la gestión del conocimiento generado. En este sentido, los productos creativos constituyen en muchas ocasiones el input básico de otros sectores económicos, lo que facilita la adopción y retención de nuevas ideas o tecnologías en otros sectores.

Desde el enfoque de la Cadena de Valor (Porter, 1990), las iniciativas emprendedoras creativas (IECs) pueden ubicarse en uno o varios segmentos del proceso de creación de valor de las industrias creativas (AECT-GNP, 2012):

- **Creación:** procesos de generación de materiales creativos o activos intelectuales (imágenes, ideas, planos, composiciones, textos, juegos, títulos, etc.)
- **Producción:** procesos de elaboración de prototipos
- **Producción de bienes de equipo:** procesos de fabricación de productos creativos (equipamiento multimedia y audiovisual, infraestructuras tecnológicas, material de laboratorio, equipos científicos especializados, etc.)
- **Distribución:** actividades que permiten la transferencia de los bienes o servicios creativos al mercado (distribución audiovisual, transferencia de datos, distribución digital, etc.)
- **Comercialización:** actividades que permiten la exhibición de los productos creativos generados.

Desde el enfoque de la Teoría del Capital Intelectual (Edvinsson y Malone, 1997) las IECs se diferencian en función de su mayor aporte en **capital humano**, considerado como stock de conocimientos y habilidades (técnicas y sociales) de los profesionales, y/o en **capital intelectual**, que a su vez se subdivide en capital organizacional o estructural (innovación, infraestructuras y capital de procedimientos) y en capital relacional (capacidad de generar redes de contactos que incrementen el valor de la organización)(Figura 2). En este sentido, y a diferencia de otras organizaciones, a menudo las iniciativas emprendedoras creativas acceden al uso del capital estructural facilitado por instituciones públicas y privadas (redes de telecomunicaciones, laboratorios universitarios, elementos de patrimonio público), sin necesidad de asumir la totalidad de la inversión en las mismas.

Figura 2. Modelo de Capital Intelectual



Fuente: Adaptado de Edvinsson & Malone (1997)

Profundizando en el ámbito del capital humano, de acuerdo al análisis realizado por Köster, Abeledo et al. (2012), los trabajadores de empresas creativas muestran unas capacidades competenciales especializadas en capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones, uso de ordenadores e Internet, conocimientos de otras áreas o disciplinas, predisposición a cuestionar ideas propias y ajenas, capacidad para rendir bajo presión y capacidad para detectar nuevas oportunidades, competencias todas ellas requeridas para generar procesos de innovación.



Desde un enfoque más amplio, Kirschenbaum (1989) define nueve grupos de competencias creativas (Tabla 1):

**Tabla 1. Relación de competencias creativas**

| COMPETENCIA CREATIVA | SUBCOMPETENCIA  |
|----------------------|---|
| 1. Contacto          | 1.1. Búsqueda de sensaciones<br>1.2. Curiosidad<br>1.3. Sensibilidad<br>1.4. Preferencia por la novedad<br>1.5. Memoria para los detalles<br>1.6. Apertura a la experiencia             |
| 2. Conciencia        | 2.1. Flexibilidad de pensamiento<br>2.2. Capacidad inquisitiva<br>2.3. Preferencia por la complejidad<br>2.4. Capacidad de reflexión<br>2.5. Capacidad de reconocer modelos y problemas |
| 3. Interés           | 3.1. Compromiso con la tarea<br>3.2. Fluidez de pensamiento<br>3.3. Automotivación al desarrollo excelente  |
| 4. Fantasía          | 4.1. Imaginación<br>4.2. Sentido del humor<br>4.3. Capacidad de juego<br>4.4. Espontaneidad<br>4.5. Referencias a la fantasía en el discurso o dibujo                                   |
| 5. Incubación        | 5.1. Capacidad de actuación múltiple<br>5.2. Afición creativa/artística   |
| 6. Contacto creativo | 6.1. Capacidad de detalle<br>6.2. Creencia en la actividad paranormal<br>6.3. Capacidad visionaria  |
| 7. Inspiración       | 7.1. Búsqueda de estimulación creativa<br>7.2. Búsqueda de nuevas ideas   |
| 8. Producción        | 8.1. Capacidad de proliferación<br>8.2. Capacidad de concentración continuada   |
| 9. Verificación      | 9.1. Establecimiento de elevados estándares personales<br>9.2. Capacidad de comunicar/evaluar resultados  |

Fuente: adaptado de Kirschenbaum (1989)

Como consecuencia del análisis anterior, se puede afirmar que las iniciativas emprendedoras creativas se diferencian de las que no lo son en una serie de factores relacionados con el capital humano, el capital estructural, el tipo de productos generados y la ubicación de su núcleo de actividad (core Business) en un segmento específico de la cadena de valor creativa (Tabla 2).

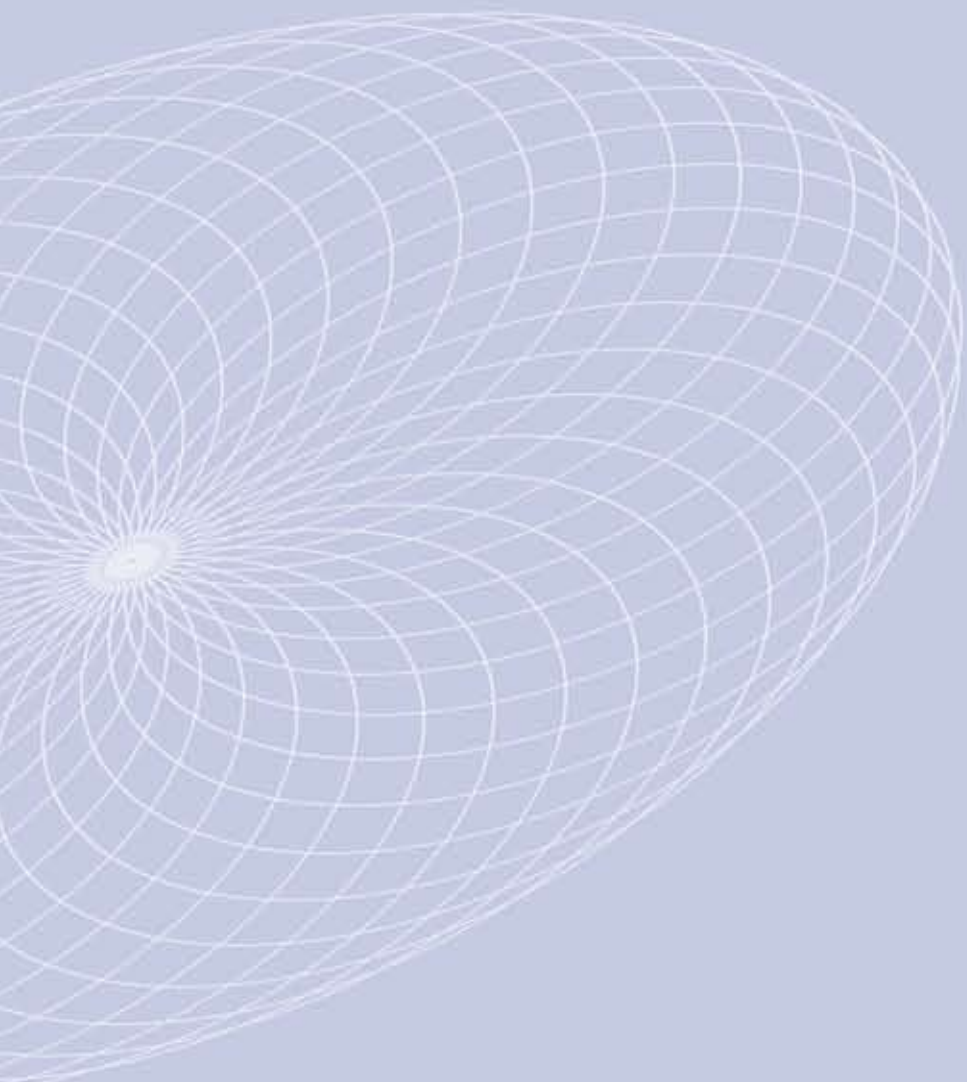
**Tabla 2. Indicadores de diferenciación de las IECs.**

| FACTOR                                      | INDICADOR   |  |
|---|---|--|
| Factores de Capital Humano                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de cualificación en competencias creativas</li> <li>Motivación creativa</li> </ul>   | <p>Número de empleados con puntuaciones en competencias creativas superiores a la media del sector</p> <p>Volumen de inversión en actividades de creación de nuevos productos y/o procesos</p> |
| Factores de Capital Estructural             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones con instituciones creativas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Científicas</li> <li>No científicas</li> </ul> </li> </ul> | Volumen de acuerdos de colaboración y transferencia de propiedad intelectual   |
| Factores de Capital Estructural             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de infraestructuras creativas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Científicas</li> <li>No científicas</li> </ul> </li> </ul>      | Ubicación en viveros<br>Nivel de uso de infraestructuras   |
| Productos generados (Propiedad intelectual) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Patentes</li> <li>Diseños industriales</li> <li>Marcas</li> <li>Derechos de propiedad</li> </ul>   | Número de patentes /diseños/marcas/derechos registrados<br>Volumen de facturación generado por la comercialización de patentes /diseños/marcas/derechos  |
| Cadena de valor creativa                    | Ubicación en segmento/s de la cadena de valor   | Volumen de actividades pertenecientes a cada segmento  |

Fuente: elaboración propia.



### 3 mapeo de las IECs potenciales en el espacio sudoe



### 3 MAPEO DE LAS IECS POTENCIALES EN EL ESPACIO SUDOE

El proyecto CREATINN, desarrollado con el apoyo institucional y financiero del Programa Europeo INTERREG IVB SUDOE se planteó como un instrumento de promoción del acercamiento entre Universidad y Empresa con un carácter transregional. Entre sus objetivos figuraban el incremento de la probabilidad de celebración de nuevos contratos y proyectos de I+D conjuntos entre grupos de investigación de los países participantes (España, Francia, Portugal) y las empresas interesadas en sus investigaciones. El fin último era favorecer el desarrollo de la innovación y la economía basada en el conocimiento en los países del sudoeste europeo.

En este sentido, la relación entre creatividad, innovación y desarrollo económico resultaba un aspecto especialmente relevante. A través de las externalidades intersectoriales entre industrias creativas y no-creativas, la creatividad genera innovaciones en cascada en sectores manufactureros y de servicios contiguos (Bakshi et al. 2008, Experian 2008, Sunley et al. 2008). De esta manera, las externalidades cruzadas tienen un impacto indirecto en la economía de la innovación, contribuyendo al crecimiento económico. La innovación que producen muchas industrias creativas llega a los mercados en forma de propiedad intelectual. De esta forma, la transferencia de la innovación al mercado permite generar un mayor volumen de tejido empresarial, a través de nuevas iniciativas emprendedoras.

En el estudio participaron 442 grupos de investigación y 439 empresas de las regiones de España, Francia y Portugal participantes en el proyecto (Tabla 3).

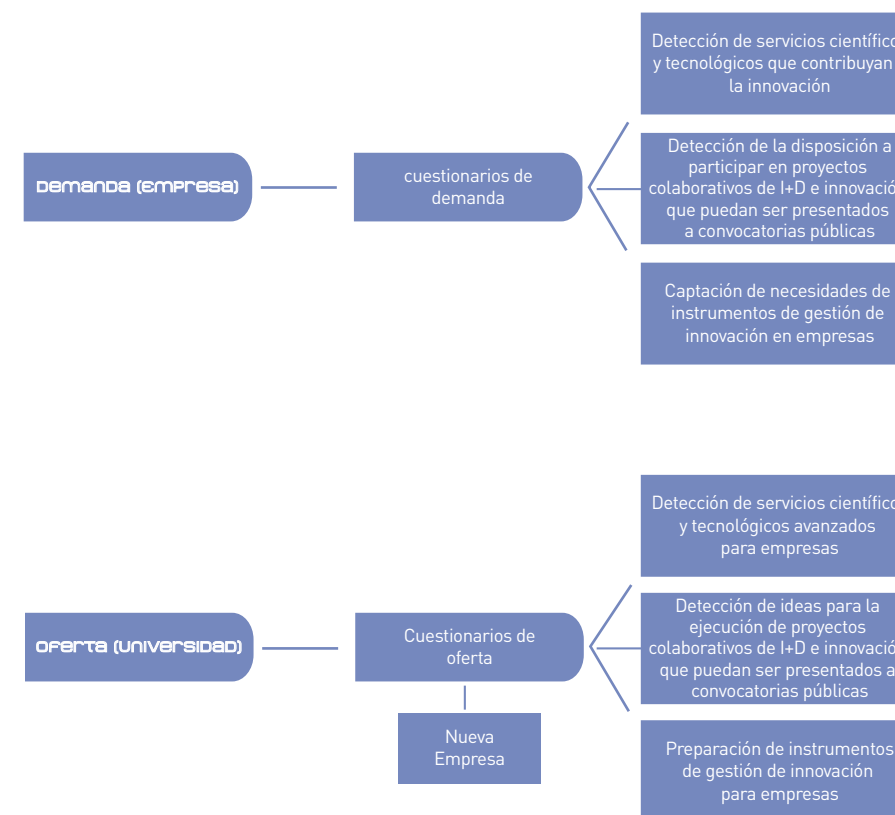
Tabla 3. Regiones participantes en el proyecto

| País     | Región        | Miembro   |
|----------|---------------|---|
| España   | Galicia       | Fundación Universidade da Coruña (FUAC)<br>Fundación Paideia Galiza |
|          | Castilla-León | Fundación General Universidad de Salamanca (FGUSAL)                 |
|          | Cantabria     | Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN)        |
|          | País Vasco    | Fundación TECNALIA  |
|          | Andalucía     | EUROCEI- Centro Europeo de Empresas e Innovación                    |
| Portugal | Centro        | NERSANT Associação Empresarial da Região de Santarém                |
| Francia  | Aquitaine     | APESA Association Pour l'Environnement et la Sécurité en Aquitaine  |
|          | Midi-Pyrénées | AGATE Agence de développement économique du Tarn                    |

Fuente: proyecto CREATINN

Se estableció un modelo único de cuestionarios para la obtención de información, y se definió una metodología estandarizada para el tratamiento de los datos (Figura 3). El resultado de este trabajo permitió obtener información de la demanda empresarial por un lado, y de la oferta de I+D+i universitaria por otro.

Figura 3. Estructura de recopilación de datos



Fuente: elaboración propia

#### 3.1 Identificación de la demanda empresarial en servicios innovadores creativos

A través del Cuestionario CREATINN sobre empresas (Anexo I), se recopilaban datos de la demanda de innovación en el mercado empresarial a lo largo del horizonte temporal 2009-2011, obteniendo información de los siguientes aspectos:

- a) la identificación de servicios científicos y tecnológicos que, en opinión de las empresas, podrían contribuir a desarrollar sus innovaciones
- b) su disposición a participar en proyectos de colaboración de I+D+i con grupos universitarios que pudiesen ser presentados a convocatoria pública de financiación
- c) la identificación de necesidades de instrumentos tecnológicos de gestión que apoyen la innovación en la entidad empresarial.

A través del Cuestionario CREATINN sobre universidades y organismos de investigación (Anexo II), se re-

copiló información de la oferta de investigación innovadora desarrollada a lo largo del horizonte temporal 2009-2011, obteniendo información de los siguientes aspectos:

a) **la identificación de servicios científicos y tecnológicos avanzados** para empresas a ofrecer por los grupos de investigación universitarios

b) **la propuesta de ideas** a formar parte de posibles proyectos de colaboración con empresas que pudieran presentarse a convocatorias públicas de financiación

c) **la identificación de instrumentos tecnológicos de gestión de innovación** para empresas en proceso de elaboración por parte de los grupos de investigación. Por último, también se identificaron las spin-offs (nuevas empresas) universitarias como organizaciones propias comercializadoras de innovación generada en el lado de la oferta de I+D+i.

Los resultados globales obtenidos se distribuyeron como sigue (Tabla 4):

**Tabla 4. Distribución global de resultados**

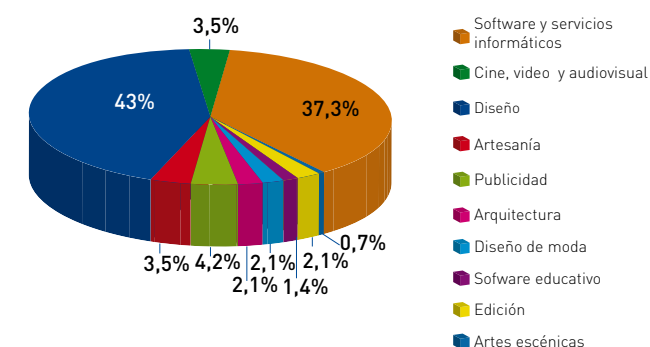
| REGIONES        | 2.1.1 GRUPOS DE INVESTIGACIÓN |                               | 2.1.2 EMPRESAS            |                               |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
|                 | Nº cuestionarios Grupos       | Nº DI (declaraciones interés) | Nº cuestionarios Empresas | Nº DI (declaraciones interés) |
| Galicia         | 52                            | 29                            | 50                        | 26                            |
| Andalucía       | 56                            | 28                            | 53                        | 25                            |
| País Vasco      | 94                            | 34                            | 51                        | 26                            |
| Castilla y León | 52                            | 26                            | 58                        | 29                            |
| Cantabria       | 52                            | 25                            | 50                        | 25                            |
| Aquitania       | 36                            | 13                            | 59                        | 8                             |
| Centro -PT      | 50                            | 23                            | 50                        | 25                            |
| Midi-Pirineos   | 50                            | 0                             | 68                        | 20                            |
| <b>TOTALES</b>  | <b>442</b>                    | <b>178</b>                    | <b>439</b>                | <b>184</b>                    |

Fuente: Proyecto CREATINN

En lo que se refiere al ámbito creativo que nos ocupa, los resultados obtenidos, considerando el modelo del British Council, que integra como actividades creativas aquellas centradas en la creatividad, habilidad, talento y generación de capital intelectual, se distribuyen como sigue:

En relación a la **detección de demanda empresarial**, de las 439 empresas consultadas, 184 manifestó la necesidad de incorporar servicios innovadores de carácter creativo. La distribución de esta demanda reflejó que las actividades relacionadas con el ámbito del diseño industrial por un lado (43%), y el software y servicios informáticos (37,3%), por otro, concentran el mayor número de demandas empresariales (Figura 4).

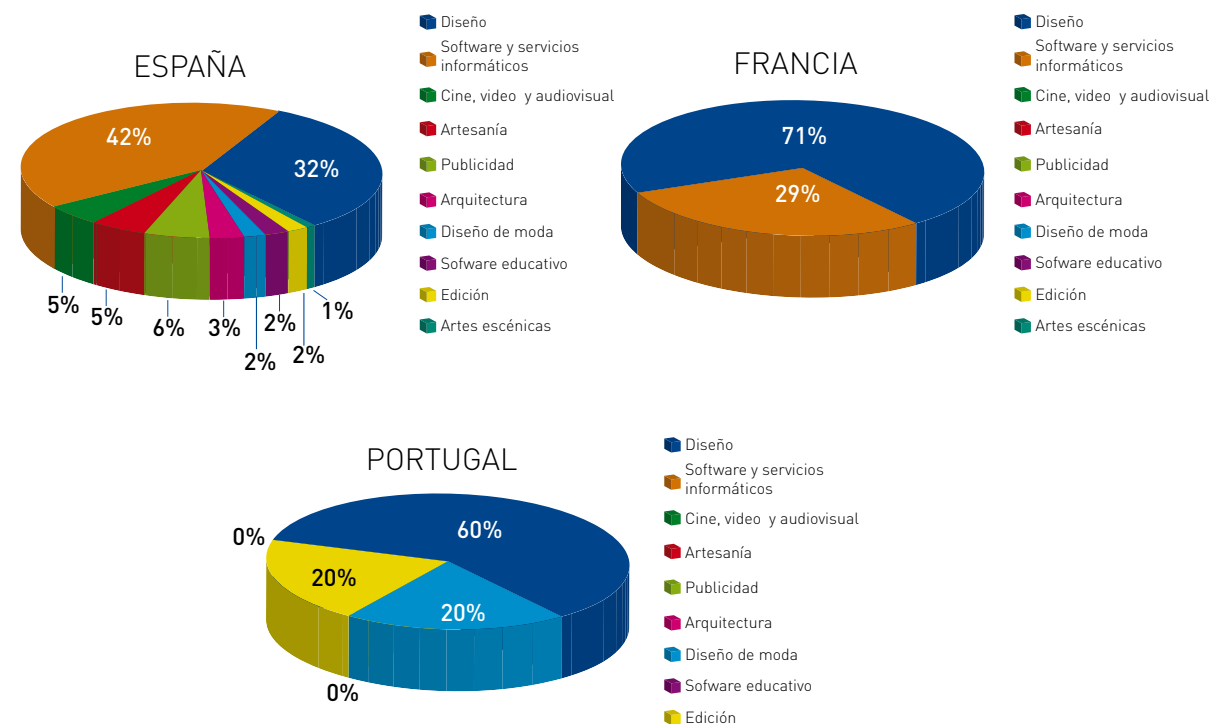
**Figura 4. Distribución de la demanda de servicios innovadores creativos**



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la distribución entre los países participantes (Figura 5), las empresas españolas demandan en mayor medida productos tecnológicos, seguidos de aquellos relacionados con el diseño industrial. El resto de las actividades creativas tiene menor relevancia, lo que puede ser explicado por la mayor especialización de este tipo de productos. Las empresas francesas polarizan su demanda de innovaciones creativas en el ámbito del diseño industrial y el software informático, mientras que las organizaciones portuguesas dan especial relevancia al diseño industrial, la publicidad y los servicios audiovisuales.

**Figura 5. Distribución de la demanda de servicios innovadores creativos por países**



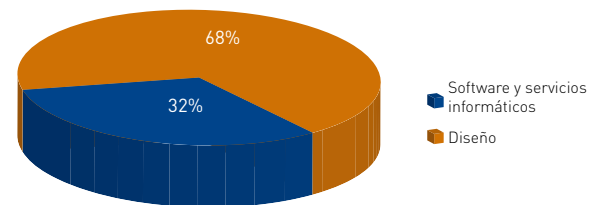
Fuente: elaboración propia



### 3.2 Identificación de ofertas de investigación creativa y relaciones de colaboración susceptibles de constituir una IEC

En lo que respecta a los grupos de investigación, los datos reflejan una distribución de la oferta de servicios innovadores creativos polarizada entre el desarrollo de software informático (68%) y las soluciones de diseño industrial (32%) (Figura 6).

Figura 6. Distribución de la oferta de investigación en servicios innovadores creativos



Fuente: Proyecto CREATIN

En lo que se refiere a la distribución entre los países participantes en el estudio, la oferta investigadora española se distribuye entre el desarrollo de software informático (60%) y soluciones de diseño industrial (40%), mientras que la investigación de las regiones francesas y portuguesas implicadas reflejan una mayor polarización hacia el desarrollo de soluciones de diseño industrial (97% en Francia y 98% en Portugal).

Sin embargo, tan sólo un 68,5% de los grupos de investigación encuestados afirma estar dispuesto a colaborar con empresas en el desarrollo y comercialización de soluciones creativas innovadoras.

A la información anterior hay que añadir que, de los 153 grupos en investigación creativa considerados, tan sólo han desarrollado proyectos de creación de empresas (spin-offs) un 7,8%, a pesar de tener 163 patentes ya registradas.

De todo lo anterior se desprende la **necesidad de desarrollar nuevos modelos de transferencia de resultados de investigación al mercado**, a partir de un análisis crítico de las barreras institucionales, organizativas, financieras y educativas que están dificultando el desarrollo de muchas Iniciativas Emprendedoras Creativas (IECs).

## 4 Detección de Barreras a la Creación de IECs

## 4 DETECCIÓN DE BARRERAS A LA CREACIÓN DE IECS

El espíritu emprendedor constituye uno de los elementos clave de la innovación, la competitividad y el crecimiento económico de un país. Por este motivo, desde hace ya varias décadas las Administraciones Públicas, organismos privados e instituciones educativas han ido proponiendo incentivos y medidas de promoción a la creación de empresas en la mayor parte de los países desarrollados.

En la puesta en marcha de una iniciativa emprendedora influyen toda una serie de factores que juegan un papel destacado en dicho proceso. La detección y aprovechamiento de las oportunidades que existen en el mercado, la complejidad administrativa, los obstáculos financieros o la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades son algunas de las muchas variables implicadas en el proceso.

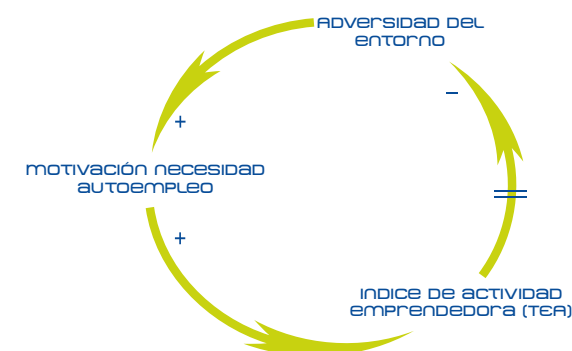
Por este motivo, la intencionalidad emprendedora se encuentra condicionada por un conjunto de factores que actúan de estímulo o de barrera a la hora de desarrollar el carácter emprendedor en los individuos: factores individuales, factores sociales y factores macroeconómicos. Todos ellos han sido objeto de numerosos estudios que se han multiplicado en las últimas décadas, debido al creciente interés surgido en torno al emprendimiento y a las medidas que podrían impulsar su desarrollo en la sociedad (Neira et al., 2012).

- **Factores individuales:** características demográficas (sexo, edad, estado civil, situación familiar), salud, ingresos, estado del trabajo actual, capital humano individual (educación, experiencia laboral), y características psicológicas (actitudes, el optimismo, la preferencia por la independencia); analizados por los autores que plantean el enfoque psicológico del emprendimiento, (McClelland 1971; Carsrud y Johnson 1989).
- **Factores sociales:** relacionados con la existencia de capital social y normas de funcionamiento social que apoyen el nacimiento de iniciativas emprendedoras, factores analizados desde el enfoque sociológico (Shapero y Sokol 1982; Aldrich y Zimmer 1986; Busenitz et al. 2000; Doh et al., 2011)
- **Factores macroeconómicos:** ingreso per cápita, el sistema financiero y de calificación crediticia o el ciclo económico, los cuales se incluyen en el enfoque económico, (Audretsch y Thurik 2001; Audretsch y Keilbach 2004; Sternberg; Wennekers 2005).

Sin embargo, la mera enumeración de factores no ofrece una visión completa del problema. Es necesario incorporar un enfoque dinámico que permita analizar la interrelación que se produce entre estos factores y, de esta forma, identificar los comportamientos que están facilitando o dificultando la supervivencia de las iniciativas emprendedoras.

Desde este enfoque, la adversidad del entorno, medida a través de la percepción de oportunidades por parte de los individuos, incrementa la motivación emprendedora por necesidad de autoempleo, y ello incrementa el índice de actividad emprendedora (TEA). Esta situación, consolidada en el tiempo, incrementará las posibilidades de contratación, ofreciendo nuevas oportunidades y reduciendo la percepción de la adversidad del entorno (Figura 7).

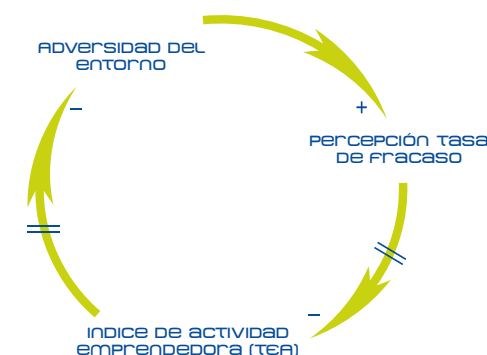
Figura 7. Bucle 1: Motivación emprendedora



Fuente: Neira et al. (2012)

Por otro lado, la adversidad del entorno también incrementa la percepción de la tasa de fracaso futura del emprendedor, y ello puede afectar al abandono de las iniciativas empresariales, reduciendo así el índice de actividad emprendedora (Figura 8).

Figura 8. Bucle 2: Efecto de la percepción de fracaso

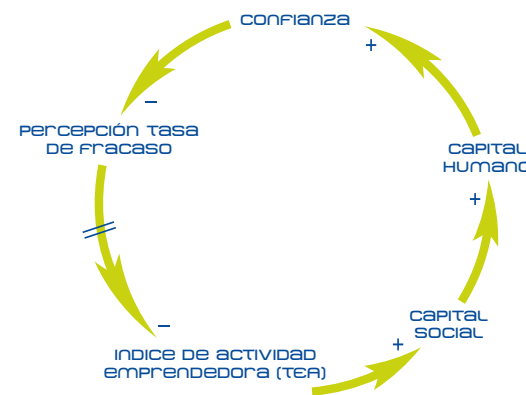


Fuente: Neira et al. (2012)

El doble efecto del entorno sobre la actividad emprendedora añade complejidad al problema, lo que nos lleva a analizar cómo la confianza de poseer conocimientos y habilidades (capital humano) o una red social de alianzas (capital social) puede afectar a la actividad emprendedora.

El incremento del capital social refuerza la percepción de los emprendedores de contar con conocimientos y habilidades para crear una empresa (capital humano), lo que aumenta la confianza para emprender, reduciendo la potencial percepción de fracaso. El incremento del índice de actividad emprendedora tiene como consecuencia el incremento del número de nuevas empresas, lo que aumenta el conjunto de relaciones entre las organizaciones (capital social) (Figura 9).

Figura 9. Bucle 3: Efecto de la confianza en el emprendimiento



Fuente: Neira et al. (2012)

El análisis dinámico realizado favorece la comprensión de las interacciones que existen entre estos factores y el índice de actividad emprendedora total, lo que permite establecer una serie de premisas de partida (Neira et al., 2012):

- El **índice de actividad emprendedora** se puede incrementar reduciendo la adversidad del entorno y aumentando la motivación o la necesidad de autoempleo.
- A su vez, la **adversidad del entorno** puede aumentar la percepción de la tasa de fracaso futura, lo que puede aumentar el abandono de las iniciativas empresariales y reducir el índice de actividad emprendedora.
- En relación con el capital social, su incremento refuerza la percepción de los emprendedores de contar con conocimientos y habilidades para crear una empresa, lo que aumenta la confianza para emprender, reduciendo la percepción del fracaso. De esta forma, el incremento del índice de actividad emprendedora incipiente provocará un aumento del número de nuevas empresas, que aumenta el conjunto de relaciones entre las organizaciones, esto es, su capital social.
- Considerando específicamente el sector de las IECs, El Proyecto de Indicador de emprendimiento de la OECD/EUROSTAT (2008) identifica seis factores que afectan, con carácter general, a la actividad emprendedora:

**1. Capital y acceso a financiación:** el sector cultural y creativo presenta especiales dificultades de financiación que repercuten sobre sus posibilidades de innovación, dada la incertidumbre asociada a la demanda de bienes y servicios culturales y a la falta de sensibilidad institucional hacia formas de innovación alternativas a la productivo-tecnológica.

**2. Tecnología e Investigación + Desarrollo:** el emprendedor creativo, dotado de mayor cualificación, por término medio, que la mayoría de los emprendedores, es especialmente sensible al uso de las nuevas tecnologías y la interacción con las mismas a través de la producción de contenidos creativos.

**3. Capacidades emprendedoras:** especialmente aquellas calificadas de creativas, capacitan al emprendedor para dotar a su nueva organización de recursos y capacidades difíciles de imitar, base de su ventaja competitiva futura.

**4. Condiciones de mercado:** están determinadas por la intervención pública, el nivel de competencia o la capacidad de crecimiento en mercados externos. Las organizaciones creativas operan en condiciones complejas e impredecibles, y a menudo requieren compromisos inversores sin ofrecer garantías específicas.

**5. Marco regulador:** las regulaciones de protección de trabajo intelectual y propiedad industrial resultan fundamentales para evaluar la viabilidad futura de la iniciativa emprendedora creativa.

**6. Cultura:** condiciona los valores, actitudes, decisiones y comportamientos hacia el emprendimiento por parte de los individuos de una comunidad. Los emprendedores de las IECs se caracterizan por estar más orientados a la producción que al mercado, es decir, suelen valorar más la excelencia del contenido que las posibilidades comerciales de su distribución. Y eso a menudo constituye una limitación a su supervivencia.

Como resultado de este análisis previo, las barreras a la creación de Iniciativas Emprendedoras Creativas se pueden agrupar en **barreras institucionales y organizativas, barreras financieras y barreras educativas.**

#### 4.1 Barreras institucionales y organizativas

Los planes estratégicos de las instituciones europeas contemplan desde hace una década el estímulo a la creación de empresas como eje prioritario. En especial, la promoción de infraestructuras de apoyo como los parques científico-tecnológicos o los viveros de empresa constituye una medida destinada a promover la creación de proyectos empresariales de carácter innovador, que de otro modo tendrían dificultades para sobrevivir en sus primeras fases de vida.

En relación a los viveros de empresa, la Dirección General de la Empresa de la Unión Europea (2002) ha elaborado una clasificación general de los viveros europeos (Tabla 5). A diferencia de los norteamericanos, los viveros europeos son promovidos en su mayoría por instituciones públicas. Por ello, desde las instituciones europeas se ha planteado desde hace años una serie de recomendaciones generales para mejorar el funcionamiento de estas infraestructuras (Tabla 6).

Tabla 5. Tipología de viveros de empresa en la Unión Europea

| CRITERIO                | TIPO DE VIVERO  |
|-------------------------|---|
| Naturaleza del promotor | Pública<br>Privada  |
| Localización            | Urbana<br>Rural<br>Metropolitana                                  |
| Orientación sectorial   | Servicio<br>Industrial<br>Tecnológico<br>General<br>Especializado |
| Situación               | Urbana<br>Polígono empresarial                                    |
| Estancia                | Física<br>Virtual <sup>1</sup><br>Mixta                           |
| Cliente                 | General<br>Estudiantes/investigadores<br>Otros colectivos         |

Fuente: adaptado de Ferreiro Seoane, F. y Vaquero García, A. (2010)

<sup>1</sup>Viveros en los que los emprendedores no cuentan con instalaciones físicas de uso privativo, y utilizan sólo servicios comunes, puesto que su actividad principal se desarrolla fuera del vivero.

**Tabla 6. Recomendaciones de la Dirección General de Empresa de la UE para mejorar el funcionamiento de los viveros**

- Definir claramente los objetivos empresariales
- Garantizar que los gerentes o responsables de los viveros estén familiarizados con el fenómeno emprendedor y tengan una amplia experiencia en el mismo
- Especializar los viveros en aquellos sectores relacionados con las nuevas tecnologías
- Lograr una adaptación de los servicios a las necesidades de los emprendedores
- Desarrollar la actividad del vivero en un entorno en red, tanto en el ámbito local como en el internacional
- Diversificar las fuentes de financiación
- Compartir experiencias por medio de una red integrada de viveros
- Mejorar los mecanismos de evaluación de los resultados de gestión de los viveros

Fuente: adaptado de Ferreiro Seoane, F. y Vaquero García, A. (2010)

En lo que se refiere a los **parques científicos y tecnológicos**, La Comisión Europea, a través del proyecto SPRINT<sup>2</sup> definió en 1995 tres tipos de Parques:

- Un **parque científico**, que tiene como principal objetivo fomentar el desarrollo y el crecimiento de empresas de base tecnológica. En este sentido, la tecnología se transfiere de las instituciones académicas y de investigación localizadas en el parque a las empresas y organizaciones del parque o a su área de influencia.
- Un **parque de investigación**, que se centra en fomentar la investigación en mayor medida que el desarrollo. Su principal objetivo es mantener vínculos con los equipos académicos de investigación en ciencia y tecnología.
- Un **parque tecnológico**, que se configura como un asentamiento que alberga a empresas dedicadas a la aplicación comercial de alta tecnología, con actividades que incluyen I+D, producción, ventas y servicios. La diferencia entre este último tipo y los dos anteriores es que un parque tecnológico contempla actividades de producción y no solamente I+D.

Entre los servicios ofrecidos por los parques tecnológicos, las empresas valoran especialmente la dotación de infraestructuras de calidad y la gestión de contactos con las universidades (IASP, 2005). Desde el punto de vista organizativo, se pueden distinguir tres modelos de desarrollo de parques científicos y tecnológicos (APTE, 2005):

- El **modelo “dirigista”**, que plantea un proyecto urbanístico o metropolitano planificado, con el objetivo de concentrar actividades científicas y tecnológicas.
- El **modelo “espontáneo”**, que configura un proyecto de parque a partir de las iniciativas de actores privados, sin el apoyo de entes locales o centros para la innovación.
- El **modelo “network”**, que agrupa en un mismo espacio físico a un conjunto de instituciones de investigación básica y aplicada, así como los departamentos de innovación y desarrollo de empresas industriales.

Estas configuraciones de parque se han desarrollado de forma diferencial en distintos países. Por ello, desde una óptica internacional, podemos identificar el modelo dirigista en los parques de Francia, el modelo espontáneo en los parques estadounidenses, el modelo mixto del Reino Unido, y el modelo network en los parques alemanes.

El **modelo francés**, caracterizado por la iniciativa pública, utiliza la configuración de parque como “polos de excelencia” para favorecer el desarrollo científico de ciudades de tamaño medio y reducir la desventaja que tradicionalmente han mantenido frente a la concentración de actividades de I+D+i en la región de París.

El **modelo americano** se caracteriza por su carácter espontáneo. La mayor parte de sus Research Parks han surgido como iniciativa de las Universidades, recibiendo en algunos casos ayuda estatal o municipal, pero escasa intervención federal. Tienen vocación de autofinanciación y parten de un planteamiento empresarial, basado en la creación de start-ups y spin-offs orientadas a la explotación comercial de los resultados de la investigación. Así mismo, suelen disponer de personal cualificado en la gestión de la transferencia tecnológica.

El modelo de parque del Reino Unido, precursor en Europa, es un híbrido entre el modelo dirigista y el espontáneo. La mayor parte de los parques británicos nacieron por iniciativa universitaria, pero con cierto patrimonio inmobiliario y la participación de autoridades locales y regionales, así como agencias de desarrollo regional y entidades financieras. Suelen albergar a empresas pequeñas y favorecer la creación de empresas innovadoras en incubadoras, movilizándolo capital riesgo.

Por último, el **modelo alemán**, que sigue una tipología network, se caracteriza por centrar la función del parque en la transferencia de tecnología. Por ello, el land de Baden-Württemberg, con más de cien centros, se ha convertido en el mayor polo de transferencia tecnológica de Alemania.

En España, los primeros parques tecnológicos se constituyeron a mediados de los años 80, promovidos por las Comunidades Autónomas (modelo dirigista). Su objetivo era la promoción de la modernización del tejido industrial tradicional y la diversificación hacia nuevos sectores, para así contribuir al desarrollo económico regional.

Del análisis anterior se desprende la importancia de este tipo de organizaciones en el desarrollo de nuevas empresas. Sin embargo, la promoción institucional de infraestructuras de apoyo a la creación empresarial, como los viveros o los parques científicos y tecnológicos **no garantiza en sí mismo** el cumplimiento del objetivo de promoción de las iniciativas emprendedoras. Frecuentemente, los objetivos políticos no coinciden con los empresariales, y las ayudas ofrecidas por las instituciones a los emprendedores a menudo están ligadas a la recolocación de las empresas, tras su paso por el vivero, en la localidad de origen, a la ubicación de la actividad de negocio en el sector estimado políticamente como prioritario, o a la generación de empleo de un determinado perfil de difícil inserción (parados de larga duración, grupos con baja representación, nacidos o empadronados en la localidad, etc.). Estas políticas, si bien están alineadas con los objetivos sociales de las instituciones y son muy relevantes, a menudo condicionan la ventaja competitiva de empresas nacientes, ya de por sí débiles económicamente.

Así mismo, la mayoría de las infraestructuras de apoyo a la creación de empresas promovidas por las instituciones gubernamentales **dependen excesivamente del flujo de caudales públicos, así como de la voluntad política para promover determinados proyectos** en detrimento de otros, sin que estos

<sup>2</sup>European Commission. Science, Research, Development, 1995.



proyectos finalmente seleccionados tengan un respaldo técnico basado en su potencialidad competitiva.

A esta limitación institucional hay que añadir la [escasa integración entre las infraestructuras de apoyo a la creación de empresas y la actividad creativa de las universidades](#), lo que constituye una limitación organizativa fundamental, puesto que no facilita la continuidad de la fase de generación de la idea de negocio con la detección de la necesidad de mercado. La fluidez de este proceso y la integración de infraestructuras y equipo humano potenciarían el desarrollo de multitud de ideas creativas a través de nuevos proyectos de empresa. Por ello, las limitaciones institucionales y organizativas a menudo impiden que las empresas creativas se alimenten de aquellas innovaciones expertas procedentes de los organismos de investigación, y sirvan para cubrir una necesidad real de mercado.

## 4.2 Barreras financieras

Algunos trabajos han encontrado que el motivo por el que la mayor parte de las iniciativas emprendedoras no consiguen un elevado crecimiento es que habitualmente necesitan obtener financiación externa para poder explotar las oportunidades de negocio detectadas, hecho que convierte [el acceso al capital como una de las barreras más importantes a las que tiene que enfrentarse el emprendedor](#) (Evans y Leighton 1989; Veciana, 2005). Este gap entre la demanda de recursos financieros de los emprendedores y la disponibilidad de capital por parte de los inversores ha sido detectado en países como los EE.UU. (Shane, 2004), el Reino Unido (Bank of England, 2003) y de forma general en Europa (Comisión Europea, 2000), provocando un efecto directo en la capacidad de las empresas para llevar a cabo su desarrollo (Brown et al., 2004).

De acuerdo al informe “The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries” (Utrecht School of the Arts, 2010), [la principal fuente de financiación de las IECs es la autofinanciación](#), mientras que las subvenciones públicas, los préstamos bancarios y las ayudas privadas tienen un carácter más residual. Por ello, uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores de las IECs es el de encontrar los fondos necesarios para financiar sus proyectos. Según este estudio, el capital y el acceso a la financiación juegan un papel importante durante todas las fases del ciclo de vida de la iniciativa emprendedora, pero resulta especialmente importante en la fase inicial. Este mismo resultado lo presenta el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del año 2011.

Las principales [vías de financiación accesibles a las IECs](#) son las siguientes:

### Las Tres Fs (family, friends and fools)

Suelen ser los primeros inversores de una iniciativa emprendedora. Apoyan al emprendedor en el momento inicial de generación de la idea, cuando apenas tiene capacidad de generar ingresos y, a pesar de que el capital aportado no suele ser suficiente para financiar el proyecto (suele estar comprendido entre 3.000 y 10.000 €), no plantean ninguna estrategia de salida y resultan fundamentales durante el inicio del proyecto.

### Business Angels

El origen de los Business Angels está estrechamente ligado al sector creativo. Esta figura se originó durante la crisis de los teatros neoyorkinos de Broadway, cuando los inversores particulares comenzaron a invertir su propio capital, de manera informal, para

salvar algunas de las producciones, aportando, además del capital monetario, una serie de contactos de alto valor.

El término Business Angel comenzó a utilizarse en 1938, cuando el decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Stanford, Frederick Terman, decide dejar 500 dólares a dos de sus alumnos y ayudarles personalmente en el desarrollo de su nueva empresa, Hewlett-Packard.

Actualmente, los Business Angels suelen ser personas acaudaladas que compran acciones de las empresas en su fase de gestación y [ofrecen más implicación y asesoramiento empresarial y de gestión que los inversores institucionales](#) a través de una implicación mucho más personal en el proyecto. De acuerdo con Ramadani (2009), los motivos que llevan a estos “ángeles” a invertir en proyectos nuevos y arriesgados abarcan desde las expectativas de grandes beneficios, al sentido de responsabilidad social, pasando por el deseo de ayudar a jóvenes emprendedores hasta la inversión por pura diversión y placer.

En términos generales, [el Business Angel es un inversor privado que, además de aportar capital monetario a iniciativas emprendedoras, contribuye activamente al desarrollo de la empresa en la que invierte, poniendo a disposición del equipo emprendedor su red de contactos y su experiencia](#) (De Clercq et al., 2006). En los últimos años, se han constituido redes de Business Angels (Christensen, 2011) que funcionan de forma profesionalizada (Maxwell et al., 2011).

La principal característica que hace que un inversor informal pueda ser calificado de Business Angel reside en su capacidad y disposición para poder aportar un [capital inteligente](#) en forma de know how empresarial, habilidades comerciales, experiencia o su propia su red de contactos (Mason y Harrison, 1995; Aernoudt, 2005). Es precisamente este valor añadido extra que aporta, el principal elemento diferenciador frente a otras inversiones informales como las de las tres Fs.

### Fondos de capital riesgo:

El capital riesgo es una importante fuente de financiación para empresas con un gran potencial de crecimiento que requieren de un significativo volumen de capital para su desarrollo, crecimiento y expansión. La Estrategia Europa 2020 reconoce su relevancia. Sin embargo, Europa cuenta con pocos fondos de capital riesgo dedicados a las iniciativas emprendedoras creativas, y la mayoría de los que existen están dedicados exclusivamente a empresas audiovisuales relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Esta opción podría ser una de las principales soluciones a la falta de capital de las IECs en las primeras fases de su vida, ya que evitan que la empresa tenga que asumir obligaciones de pago directas (Esteves, 1994), facilita el crecimiento de las empresas en las que invierte y constituye una alternativa a la financiación bancaria (Comisión Europea, 2000). Las Sociedades de Capital Riesgo, en su papel de inversor externo, incorporan un valor añadido a la empresa financiada, [aportando credibilidad frente a terceros y ofreciendo su experiencia ante situaciones difíciles](#). Por tanto, la concesión de capital por parte de estos inversores profesionales se considera una [señal del potencial](#) de estas compañías, que animaría a nuevos inversores a aportar fondos, ya que las Entidades

de Capital Riesgo realizan un análisis exhaustivo de las empresas en las que participan (Shepherd, 1999; Lockett et al., 2005).

#### Multi family offices (MFO)

Son empresas privadas que gestionan grandes fortunas procedentes de patrimonios de familias o empresarios y tienen como fin buscar oportunidades de inversión para sus clientes, con el objetivo de obtener el máximo de rentabilidad. El capital aportado suele superar la cifra del millón de euros, y rara vez suelen invertir en iniciativas emprendedoras sin respaldo financiero. **No participan en la gestión de la empresa y suelen tener predefinida una estrategia de salida del proyecto.** Dadas las condiciones de incertidumbre del entorno creativo, constituyen un recurso de difícil acceso para las IECs.

#### Incentivos fiscales:

Las formas más generalizadas de apoyo al emprendimiento creativo en Europa son las deducciones fiscales y la implantación de políticas fiscales favorables (Utrecht School of the Arts, HKU, 2010). Los incentivos fiscales pueden facilitar un entorno emprendedor próspero, a través de los impuestos directos e indirectos y las contribuciones sociales obligatorias. Los expertos europeos consultados en el informe de HKU consideran que **las exenciones fiscales son, junto con los avales de préstamo, la mejor manera de proporcionar apoyo financiero al sector de las IECs.** En este sentido, uno de los instrumentos utilizados con mayor frecuencia para estimular las IECs es la creación de **regímenes impositivos especiales** para emprendedores creativos.

#### Redes de asociación público-privadas:

La naturaleza diversa y dinámica de las empresas creativas implica que el acceso a la financiación depende de múltiples factores (sector, fase del ciclo de vida de la organización, etc.). Las Conclusiones del Consejo "Creating an Innovative Europe" destacan la necesidad de coordinar la acción de los agentes públicos y privados para hacer frente a la compleja cuestión del acceso a la financiación (Mayo de 2010).

**La importancia del acceso a fuentes de financiación varía a lo largo del ciclo de vida de las IECs.** La cantidad y el tipo de financiación difiere en función de las fases: por ejemplo, los costes de registro se dan únicamente en la primera fase y los fondos para la innovación son de mayor en fases posteriores, una vez la empresa esté más consolidada. En este sentido, la transición de una empresa unipersonal a una empresa multi-personal afecta en gran medida al tipo y la cantidad de finanzas necesarias, particularmente si se emplea a trabajadores adicionales (Köster et al., 2012).

El conocimiento y la información sobre el tipo de apoyo disponible resultan fundamentales para las empresas, especialmente en sus primeras fases de vida. Sin embargo, los emprendedores creativos generalmente no tienen acceso a muchas fuentes de financiación, en parte debido a su falta de conocimiento sobre fondos que no están específicamente dirigidos a las IECs, tal y como se recoge en el informe "Promoting Investment in the Cultural and Creative Sector: Financing Needs, Trends and Opportunities (KEA, 2010).

Los emprendedores acostumbran a acudir en primer lugar a fuentes de financiación cercanas como familiares o amigos. Sin embargo, la limitación de sus aportaciones y la falta de un contrato que establezca las condiciones de la financiación son algunos de los principales problemas ligados a esta fuente informal de financiación.

Por su parte, **los instrumentos de apoyo financiero específicos generados desde las propias universidades** suelen ser de gran ayuda para las iniciativas emprendedoras. Al ser éstas las instituciones desde

las que surgen muchas de estas iniciativas, poseen un mayor conocimiento de la problemática a la que se enfrentan. Además, las universidades conocen las características de gran parte del equipo emprendedor, de la tecnología y, en general, los principales rasgos de la empresa. Dentro de los aspectos negativos, la existencia de incompatibilidades en algunos países europeos entre las aportaciones de los miembros de la comunidad universitaria y su labor como empleados públicos repercute negativamente en la promoción de nuevas empresas generadas en universidades e instituciones de investigación.

Otra de las posibilidades es utilizar un **socio industrial que, además de capital, aporte a la empresa servicios y conocimientos técnicos.** En este caso existe un mayor vínculo personal de los nuevos socios y, por tanto, una mayor gratificación al participar directamente en el desarrollo de la empresa. Además, al tener derecho a participar en los beneficios de la empresa, este tipo de socios suelen tener una mayor implicación en la misma. Sin embargo, ésta no es una figura muy utilizada en el caso de las IECs, ya que los proyectos de carácter creativo habitualmente presentan mayores necesidades económicas que técnicas.

Las universidades señalan el acceso al capital riesgo como el factor más relevante a la hora de crear iniciativas emprendedoras de éxito y las propias empresas la consideran como una de las fuentes más útiles en las primeras etapas de su existencia (Wright et al., 2006). En éste sentido, Aceytuno y De Paz (2008) indican la necesidad de una mayor interacción de las universidades con el entorno, en particular, a través de la disponibilidad de fondos de capital riesgo en la zona geográfica.

Además, hay que tener en cuenta que el desarrollo de **vínculos entre las Entidades de Capital Riesgo y las universidades** también es beneficioso para estos inversores, ya que puede crear un flujo de oportunidades de inversión para las mismas (Wright et al., 2006).

Sin embargo, el trabajo de Wrigth et al. (2006) señala a las **asimetrías de información entre emprendedores e inversores** como uno de los principales problemas que hacen que las empresas surgidas de las universidades tengan mayores dificultades de acceso al capital riesgo.

Una de las posibles soluciones a esto es el **conocimiento previo entre el emprendedor y posibles inversores.** Las redes sociales permiten a los inversores seleccionar contrapartidas de confianza, ya que, por un lado, detectan a aquellos emprendedores que ofrecen una mayor seguridad, y por otro, sancionan a aquellas personas que actúan de manera oportunista (Planellas, 2003). De esta forma, mediante el capital social se soluciona, en parte, el diferente nivel de información entre inversor y emprendedor. Pero, pese a la importancia de esta vía de financiación, las relaciones de los emprendedores creativos con este tipo de agentes son muy escasas.

Otro de los problemas que reduce el uso del capital riesgo como instrumento de apoyo a las IECs, es el **bajo nivel de las inversiones realizadas por las Entidades de Capital Riesgo en empresas de carácter creativo** que se encuentran en sus primeras fases de vida (denominado capital semilla).

Entre las causas que limitan el uso del capital riesgo como posible solución de los problemas de las empresas originadas en las universidades, destacan la **aversión al riesgo de los inversores y la ausencia de incentivos a su labor.** Por un lado, la aversión al riesgo reduce el número de inversiones en empresas de reciente creación o que tengan un riesgo que supere determinados baremos. En la realidad se ha constatado que el capital riesgo centra gran parte de su actividad en empresas con mayor estabilidad o en fase de expansión. Por otro lado, la ausencia de incentivos fiscales a las contribuciones monetarias de los inversores informales o Business Angels al capital de las IECs desmotiva así mismo este tipo de actuaciones.

### 4.3 Barreras educativas

El emprendedor creativo suele ser el creador de la tecnología o solución explotada por la empresa (Rodeiro et al., 2008). Los emprendedores de estas empresas, si bien habitualmente muestran una elevada dotación de habilidades técnicas, no cuentan con la preparación necesaria en el ámbito de la gestión de nuevos proyectos empresariales (Ortín et al., 2007; Rodeiro et al., 2011). A este problema se unen las presiones de tiempo y financieras que impiden que el emprendedor realice un aprendizaje preparatorio previo y, en el caso de empresas establecidas por varios fundadores, la realización de trabajo en equipo y la consecución de acuerdos consensuados en la toma de decisiones.

La falta de habilidades de gestión del emprendedor puede tener consecuencias directas como la mala coordinación del equipo de trabajo, la falta de cumplimiento de los plazos previstos en el Plan de Negocio, escasa orientación al mercado de las tecnologías y productos creados, presencia de unas redes de contactos pequeñas o una deficiente gestión empresarial, aspectos que pueden provocar que muchas IECs no consigan crecer en el futuro. La aparición de estos problemas suele provocar la desmotivación gradual del equipo de trabajo, que, unida al incumplimiento de sus objetivos de negocio, puede llevar a la desaparición de la iniciativa emprendedora.

El fracaso de estas empresas en muchas ocasiones es debido a problemas con el equipo gestor y no con la calidad de la oportunidad de negocio, ya que la gestión de una empresa es muy diferente a la de un laboratorio de investigación (Timmons, 1994). En estos casos el desarrollo de un negocio precisa tanto de un know how como de know who (Mustar, 1997).

Una de las características del emprendedor que le aporta un conocimiento previo a la hora de tomar decisiones en el ámbito de la gestión es la experiencia empresarial (Boden y Nucci, 2000). Las probabilidades de que la organización crezca más y consiga éxito aumentan si esa experiencia es en el sector de actividad de la nueva empresa (Bruderl et al., 1992) o en creación de empresas previas (Wagner y Sternberg, 2005).

Además, los inversores prefieren fundadores con experiencia de gestión e industrial para explotar oportunidades de negocio relacionadas con nuevas tecnologías, seleccionando preferentemente a fundadores que conocen las necesidades de los clientes.

Por todo ello, a pesar de la multitud de recursos educativos existentes al alcance del emprendedor, gestionados desde las universidades, asociaciones empresariales, cámaras de comercio e instituciones públicas, no existen apenas programas formativos específicos para emprendedores creativos, que les permita evaluar la viabilidad económica y técnica de su idea de negocio en un sector caracterizado por su complejidad e incertidumbre. Así mismo, los bancos de proyectos, la difusión de las nuevas tendencias en innovación y el apoyo a las redes de emprendedores creativos resultan claves para mejorar tanto la probabilidad del emprendimiento potencial como la supervivencia de las IECs.

De forma sintética, se describen a continuación las principales barreras detectadas a la creación de iniciativas emprendedoras creativas (IECs) (Tabla 7).

Tabla 7. Barreras a la creación de IECs

| TIPO DE BARRERA                          | ASPECTOS CLAVE  |
|--|---|
| Barreras institucionales y organizativas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión política de viveros y Parques Científicos y Tecnológicos, alejados de los intereses competitivos del emprendedor</li> <li>• Excesiva dependencia de caudales públicos</li> <li>• Falta de conexión de las infraestructuras de apoyo a las IECs y la actividad creativa de universidades y centros de investigación</li> </ul>  |
| Barreras financieras                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de recursos de las Tres Fs en el momento inicial de desarrollo de la IEC</li> <li>• Falta de Business Angels y MFOs interesados en IECs</li> <li>• Aversión al riesgo de las IECs de los Fondos de Capital-Riesgo</li> <li>• Incentivos fiscales ligados a la voluntad política y al ciclo económico</li> <li>• Falta de coordinación entre agentes públicos y privados para gestionar el acceso a la financiación de las IECs</li> <li>• Ausencia de implicación económica de las universidades en la financiación de las IECs</li> <li>• Falta de fluidez de información entre inversores y emprendedores creativos.</li> </ul> |
| Barreras educativas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencias de formación de los emprendedores creativos en habilidades de gestión de proyectos empresariales</li> <li>• Ausencia de programas de formación específicos en IECs</li> <li>• Insuficiencia de recursos de apoyo al conocimiento y motivación emprendedora creativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos de proyectos en emprendimiento creativo</li> <li>• Comunicación de tendencias en innovación y creatividad</li> <li>• Canales de acceso a redes de emprendedores creativos.</li> </ul> </li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia



# 5 PROPUESTA METODOLÓGICA DE ESTÍMULO a LAS IECs



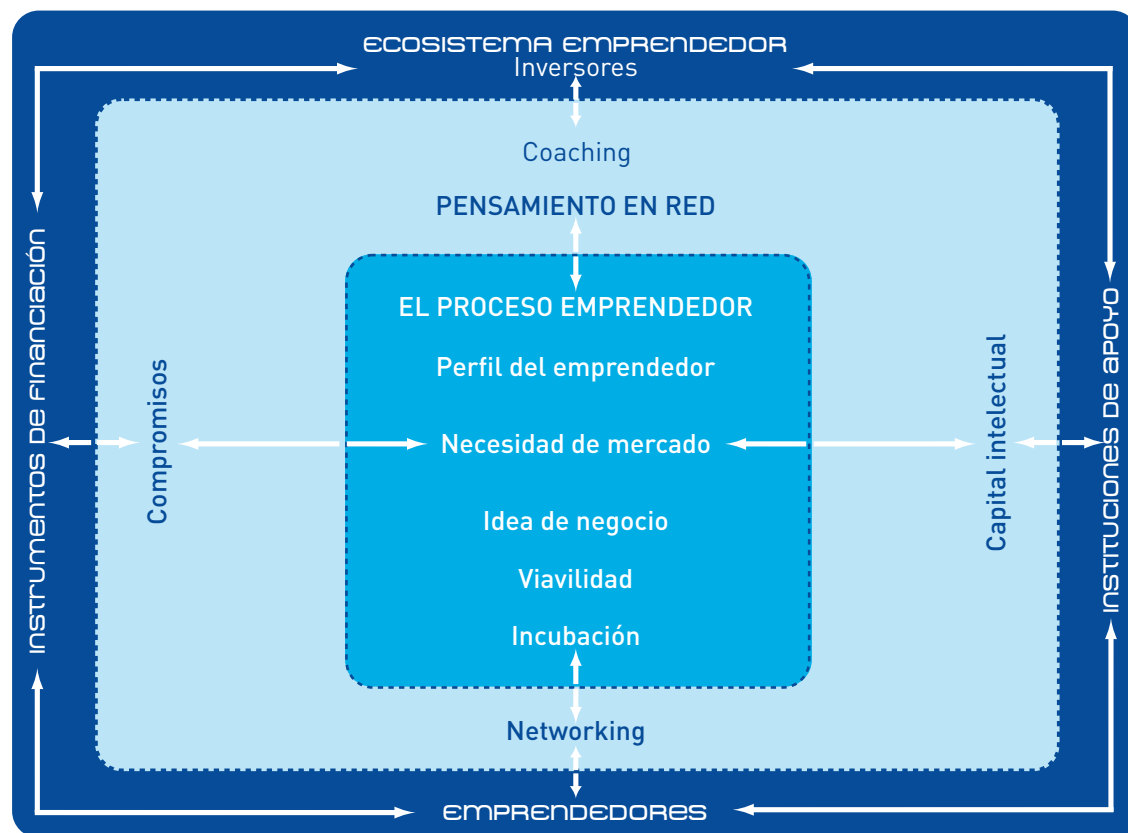
## 5 PROPUESTA METODOLÓGICA DE ESTÍMULO A LAS IECs

Cuando una persona se plantea iniciar una actividad económica de forma independiente, a menudo se ve desbordada por la cantidad de factores que debe tener en cuenta, y ello le genera ansiedad y miedo al fracaso (un error puede significar no sólo condicionar la supervivencia de la empresa, sino perder los ahorros de toda una vida y asumir deudas anteriormente inexistentes). En multitud de ocasiones, **esta situación desincentiva la motivación a emprender**, a pesar de la potencialidad de la idea y de la valía profesional del emprendedor.

El objetivo de esta propuesta es presentar un mapa de ruta que permita al emprendedor tener una visión global del proceso al que debería enfrentarse a la hora de desarrollar una iniciativa emprendedora, considerando los factores relevantes de una forma sintética y sencilla, así como las especificidades de las IECs.

El esquema gráfico de la **propuesta metodológica de estímulo a las IECs** se representa en la siguiente imagen (Figura 9). Este esquema incorpora los factores determinantes del emprendimiento (factores individuales, sociales y macroeconómicos) analizados previamente por los expertos, y los relaciona con el proceso individual de creación empresarial.

Figura 9. Metodología de estímulo a las IECs

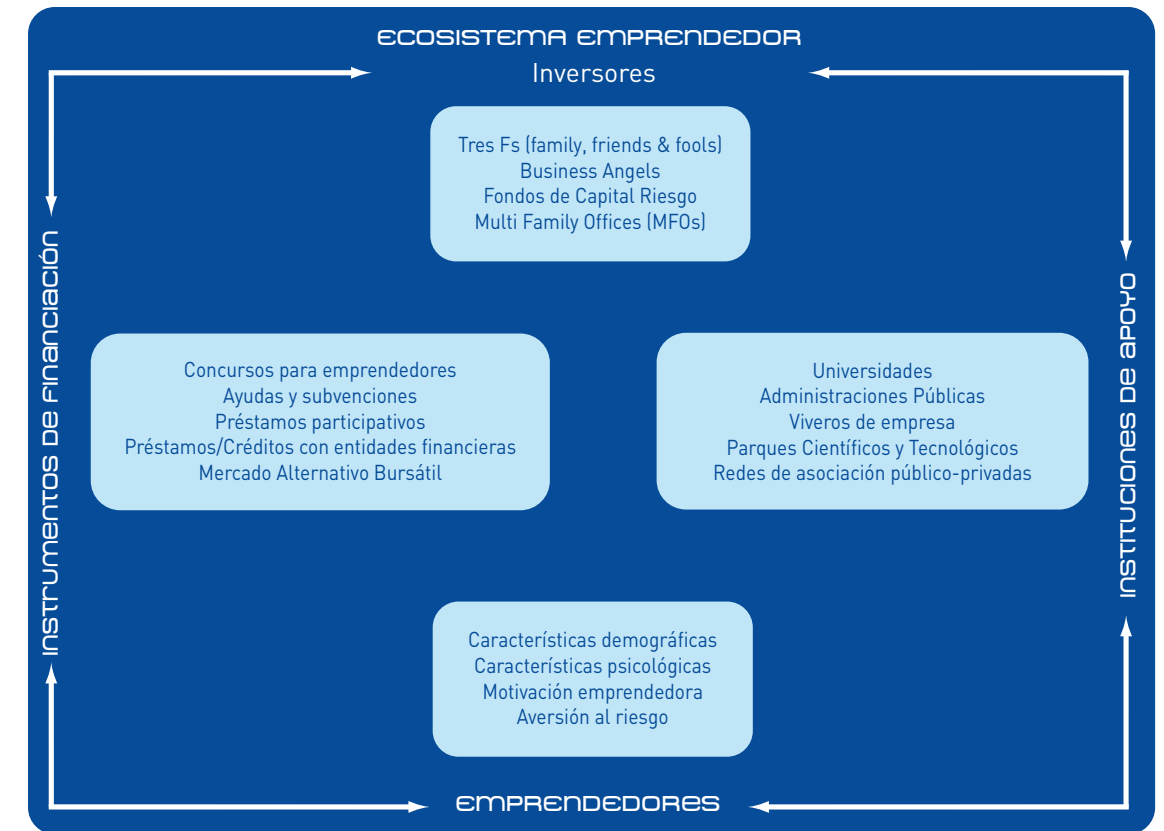


Fuente: elaboración propia

## 5.1 Ecosistema Emprendedor

El Ecosistema Emprendedor constituye el entorno que condiciona la definición y desarrollo de la iniciativa emprendedora (Figura 10). Está formado por inversores, instrumentos de financiación, instituciones de apoyo (administraciones públicas, universidades, entidades públicas y privadas que estimulan las IECs) y los propios emprendedores.

Figura 10. Ecosistema Emprendedor



Fuente: elaboración propia

El emprendedor debe valorar la adversidad del entorno al que se enfrenta, así como las oportunidades que existen en el mismo. Y no olvidar que todos los elementos del ecosistema están relacionados y evolucionan a lo largo del tiempo.

Así, la existencia de inversores potenciales permitirá reducir la necesidad de acudir a instrumentos de financiación con un coste superior, y reservarlos para momentos posteriores del proceso emprendedor, en el que existan mayores necesidades de capital para financiar el crecimiento.

Por otro lado, las instituciones de apoyo al emprendimiento abarcan un mosaico de entidades que influyen en el marco regulador de protección del trabajo intelectual y propiedad industrial, políticas económicas y fiscales de incentivo a las IECs (Administraciones Públicas), en el acceso a tendencias en el ámbito de la

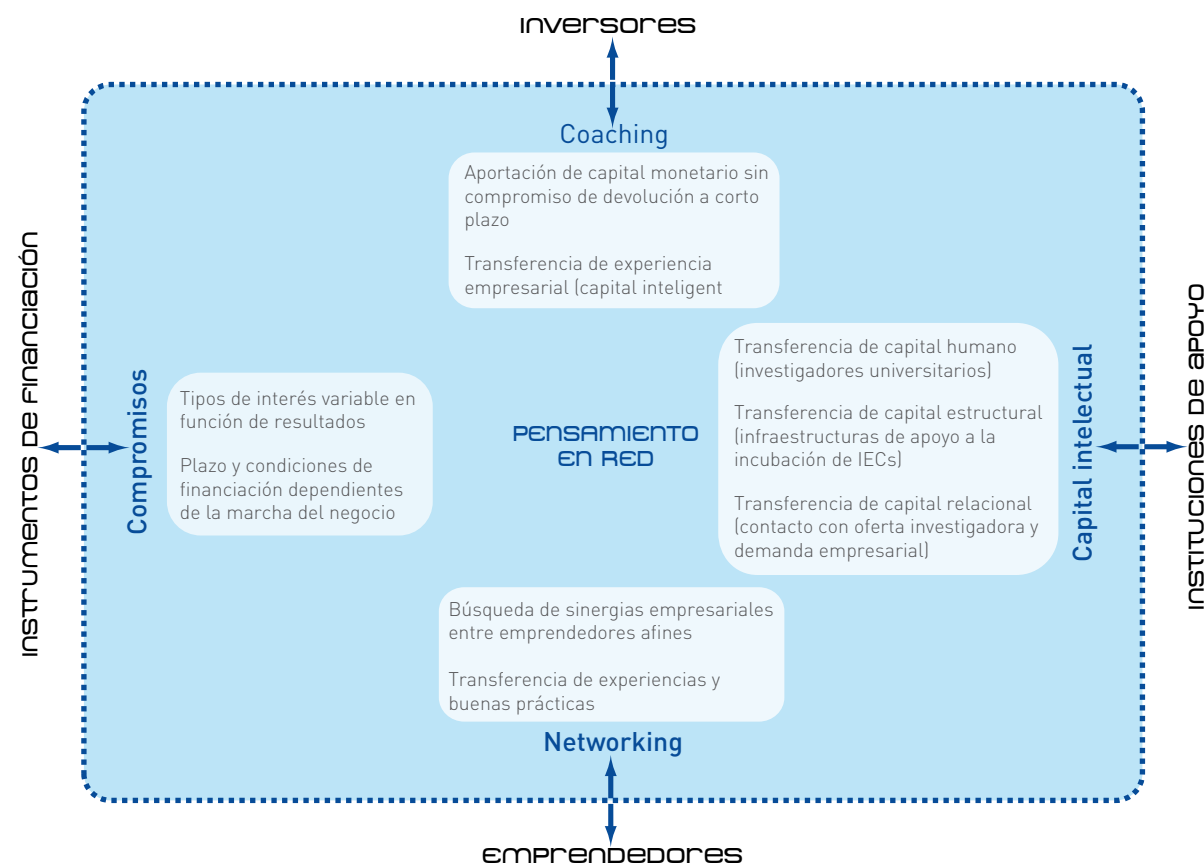
creatividad y la innovación (universidades) o a facilidades de ubicación, acceso a servicios y a redes de contactos empresariales (viveros, parques científicos y tecnológicos, redes de asociación público-privadas).

Por último, **las características demográficas y psicológicas del emprendedor** condicionarán su motivación emprendedora (no tiene las mismas probabilidades de éxito una IEC creada como recurso al autoempleo que una desarrollada con una motivación intrínseca de autorrealización) y su aversión al riesgo. Y ello determinará, entre otras variables, el tipo de decisiones de financiación y la ambición reflejada en el alcance del proyecto.

## 5.2 Pensamiento en Red

Una iniciativa emprendedora considerada aisladamente no tiene la menor oportunidad de sobrevivir en un entorno interrelacionado. Por ello, es necesario que, desde el inicio, el emprendedor creativo asuma **un modelo de pensamiento en red**. Ello supone analizar **las implicaciones que cada uno de los elementos considerados en el ecosistema emprendedor pueden tener en el proceso de creación empresarial**.

Figura 11. Pensamiento en Red



Fuente: elaboración propia

Tal y como se analizó anteriormente, la existencia de inversores como los Business Angels o los fondos de capital-riesgo proveen a la IEC no sólo de capital monetario, sino también de experiencia adquirida que supone una aportación valiosa en forma de capital inteligente a la iniciativa emprendedora. A menudo, las primeras decisiones del emprendedor son un prueba y error muy costoso, que puede ser evitado acudiendo al **coaching de agentes implicados económicamente en el proyecto** como lo son este tipo de inversores.

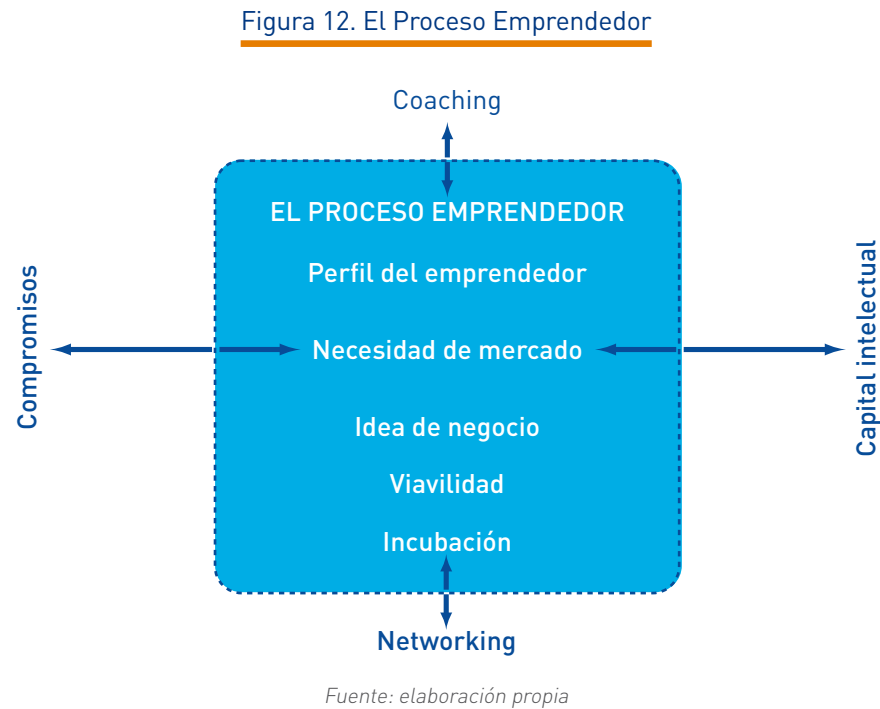
Por otro lado, **la existencia de recursos financieros con compromiso de devolución fuerzan al emprendedor a concretar el cumplimiento de los objetivos planteados** y ello, a pesar de la ansiedad que provoca en el equipo gestor, favorece la viabilidad económica de los proyectos empresariales, orientando las acciones estratégicas a la satisfacción de necesidades del mercado y el cumplimiento del compromiso con los acreedores.

La visión de las instituciones de apoyo a través del pensamiento en red permite al emprendedor integrar **multitud de recursos a su disposición**: acceso a especialistas universitarios a través de su contratación interna o externa, utilización de laboratorios, viveros, servicios de comunicaciones o de formación, información de nuevas tendencias innovadoras o productos ya desarrollados pero no comercializados, y contacto con la demanda empresarial de agentes próximos a las iniciativas emprendedoras. Todo ello permitirá superar en alguna medida las barreras institucionales y educativas detectadas previamente.

Por último, **pensar en red implica que el emprendedor no puede aislarse de otros en su situación**. La ubicación en viveros favorece de por sí la cercanía geográfica entre emprendedores, pero a menudo ello no significa que exista ninguna relación empresarial y ni tan siquiera se conozca el tipo de negocio que se está desarrollando en la puerta de al lado. La existencia de redes de emprendedores favorece la búsqueda de sinergias de ahorro de costes e incremento de productividad, estimula el aprendizaje mutuo y favorece el crecimiento individual. Todo ello genera un capital social clave para aumentar la confianza para emprender, reduciendo el miedo al fracaso del emprendedor.

### 5.3 El Proceso Emprendedor

El proceso de emprendimiento creativo propuesto comienza con un autodiagnóstico del perfil emprendedor, requiere la identificación de una necesidad de mercado previa a la conceptualización de la idea de negocio, y contempla un análisis exhaustivo de la viabilidad técnica, comercial y económico-financiera del proyecto empresarial. Finalmente, se considera una fase de incubación condicionada a un proceso secuencial de inversión (Figura 12).



El proceso de emprendimiento creativo comienza con el autodiagnóstico del perfil emprendedor. A pesar de la existencia de múltiples formatos de lo que se denomina "test del emprendedor", no se ha definido todavía una herramienta específica que permita un análisis del gap existente entre el nivel de competencias creativas que posee el emprendedor y el nivel que se requiere en la IEC.

Se recomienda que, en el momento inicial del proceso de generación empresarial, el emprendedor evalúe si su perfil de competencias creativas se ajusta al requerido para llevar a cabo un proyecto de esas características, a través de un gap analysis (Tabla 8). De este modo, la carencia de determinados conocimientos, habilidades o actitudes puede ser subsanada antes de iniciar el proyecto de empresa, o al menos se tiene conocimiento de ello a la hora de complementar esa carencia con otros miembros del equipo emprendedor.

Tabla 8. Gap analysis del perfil de emprendedor creativo

| COMPETENCIA CREATIVA | SUBCOMPETENCIA  | NIVEL REAL | NIVEL REQUERIDO | DIFERENCIA (GAP) | ACCIÓN CORRECTORA |
|----------------------|---|------------|-----------------|------------------|-------------------|
| 1. Contacto          | 1.1. Búsqueda de sensaciones<br>1.2. Curiosidad<br>1.3. Sensibilidad<br>1.4. Preferencia por la novedad<br>1.5. Memoria para los detalles<br>1.6. Apertura a la experiencia             |            |                 |                  |                   |
| 2. Conciencia        | 2.1. Flexibilidad de pensamiento<br>2.2. Capacidad inquisitiva<br>2.3. Preferencia por la complejidad<br>2.4. Capacidad de reflexión<br>2.5. Capacidad de reconocer modelos y problemas |            |                 |                  |                   |
| 3. Interés           | 3.1. Compromiso con la tarea<br>3.2. Fluidez de pensamiento<br>3.3. Automotivación al desarrollo excelente  |            |                 |                  |                   |
| 4. Fantasía          | 4.1. Imaginación<br>4.2. Sentido del humor<br>4.3. Capacidad de juego<br>4.4. Espontaneidad<br>4.5. Referencias a la fantasía en el discurso o dibujo                                   |            |                 |                  |                   |
| 5. Incubación        | 5.1. Capacidad de actuación múltiple<br>5.2. Afición creativa/artística   |            |                 |                  |                   |
| 6. Contacto creativo | 6.1. Capacidad de detalle<br>6.2. Creencia en la actividad paranormal<br>6.3. Capacidad visionaria  |            |                 |                  |                   |
| 7. Inspiración       | 7.1. Búsqueda de estimulación creativa<br>7.2. Búsqueda de nuevas ideas   |            |                 |                  |                   |
| 8. Producción        | 8.1. Capacidad de proliferación<br>8.2. Capacidad de concentración continuada   |            |                 |                  |                   |
| 9. Verificación      | 9.1. Establecimiento de elevados estándares personales<br>9.2. Capacidad de comunicar/evaluar resultados  |            |                 |                  |                   |

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el autodiagnóstico del perfil competencial creativo, el emprendedor debe ser consciente de que su idea de negocio tiene que responder a una necesidad real de mercado. A menudo, la motivación de autorrealización que caracteriza la actividad creativa impide que el emprendedor tenga una visión realista de si su actividad será viable en el mercado, es decir, si existe un conjunto de clientes dispuestos a pagar por lo ofrecido, de forma que la actividad sea rentable económicamente y tenga capacidad de crecimiento futuro.

Una adecuada detección de necesidades provoca que, a menudo, la evaluación de algunas ideas desarrolladas por grupos de investigación universitaria dé como resultado la ausencia de viabilidad real de las mismas. Sin embargo, hay que tener en cuenta la evolución dinámica del mercado, de forma que, si bien

algunas ideas innovadoras resultan no viables en el momento actual, ello no significa que lo sigan siendo en el futuro.

Los inversores especializados son conscientes de que una iniciativa emprendedora incrementa enormemente sus posibilidades de éxito si aglutina tres factores claves: un conocimiento amplio del mercado y las condiciones de financiación del entorno, una idea clara del negocio y un equipo de personas adecuado para llevarla a cabo. Y todo ello en el momento oportuno (Figura 13). Demasiado pronto supondrá una inversión innecesaria, demasiado tarde, la iniciativa no será competitiva.

**Figura 13. Factores de éxito de un negocio**



Fuente: elaboración propia

La evaluación de la idea de negocio implica analizar su atractivo, su capacidad para generar valor, y su viabilidad.

El atractivo de la idea no es un concepto global. Implica conocer bien su coste y los beneficios que puede generar, pero ello cambia en función del perfil de los agentes implicados. Estudiar el atractivo de la idea no se debe limitar a hacerlo para los clientes. Será necesario conocerlo para accionistas, directivos o empleados potenciales. Y ello supone combinar indicadores de distinto signo (Tabla 9).

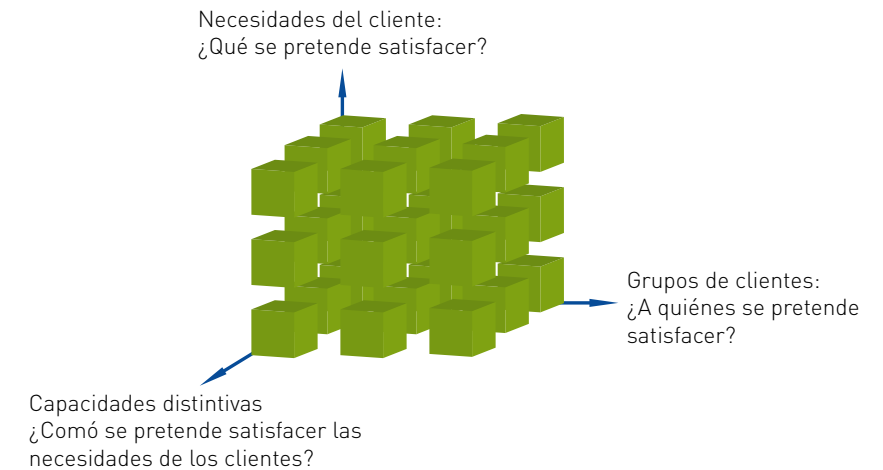
**Tabla 9. El atractivo de la idea**

|            | INDICADORES DE ATRACTIVO |              |             |
|------------|--------------------------|--------------|-------------|
| Accionista | Capital necesario        | Rentabilidad | Seguridad   |
| Directivos | Reto profesional         | Salario      | Aprendizaje |
| Empleados  | Trabajo a realizar       | Salario      | Estabilidad |
| Clientes   | Prestaciones             | Sensaciones  | Precio      |

Fuente: elaboración propia

La capacidad de la idea de negocio para generar valor está estrechamente ligada a la detección previa de las necesidades de mercado (Figura 14).

**Figura 14. La generación de valor**



El valor generado para el cliente será la suma del beneficio económico generado y el excedente del consumidor, teniendo en cuenta que este último sólo se crea si el valor percibido del producto supera al precio pagado por el mismo. Y ello suele ser frecuente en el caso de ideas creativas que responden a una necesidad real de mercado.

De forma sintética, un emprendedor que pretenda evaluar la capacidad de generación de valor de su idea creativa debería ser capaz de responder a las siguientes cuestiones:

- Estado de definición del producto. ¿Está listo para usar?
- Ventajas y/o beneficios diferenciales
- Grado de innovación que introduce
- Posibilidades de desarrollo posterior de complementos, variantes y mejoras
- Protección de la propiedad intelectual y exigencias asociadas a su distribución

La evaluación de la viabilidad (comercial, técnica, económico-financiera) de la idea implica el desarrollo de un Plan de Empresa (Business Plan) que sistematiza la información del entorno adquirida previamente, y la relaciona con la capacidad de la idea para generar valor en el tiempo, una de las principales limitaciones de las iniciativas emprendedoras creativas.

El análisis de la viabilidad comercial supone verificar la posibilidad real de penetración del producto creativo en un mercado, esto es, si existe un mercado potencial insatisfecho y si es viable introducir la idea creativa ya desarrollada en el mismo. Para ello, se debe recabar y analizar un volumen importante de información, tanto del mercado consumidor al que se dirige como de los mercados proveedor, competidor y distribuidor que caracterizan el sector. El resultado de este análisis permitirá definir la estrategia comercial de la IEC.

El objetivo de la evaluación de la viabilidad técnica es determinar si la idea creativa es o no técnicamente factible, puesto que el ámbito de la innovación a menudo lleva a situaciones en las que es necesario esperar a nuevos desarrollos para poder implantar efectivamente la solución propuesta. Así mismo, el emprendedor debe considerar también el marco jurídico al que está sujeto el proyecto, identificando los requisitos



de constitución necesarios para la puesta en marcha de la IEC, así como las medidas necesarias para poder proteger la propiedad intelectual generada. La organización de las tareas, la detección de necesidades técnicas y humanas y la decisión de contratar a nuevos profesionales son factores clave de esta fase, y requieren de habilidades de gestión de las que a menudo carece el emprendedor creativo.

Por último, el análisis de la **viabilidad económico-financiera** constituye un requisito clave para todos los miembros del ecosistema emprendedor. El resultado de esta evaluación servirá para demostrar si la IEC es factible en términos económicos y permitirá diseñar un plan de financiación que la haga posible. Este análisis comprende varias etapas que, a modo de síntesis, conllevan la determinación de la cuantía de la inversión inicial, los flujos de caja generados, la tasa de rendimiento mínima aceptable, la evaluación de los flujos en términos de liquidez y rentabilidad, las variables estratégicas del proyecto (análisis de sensibilidad, punto de equilibrio y análisis del riesgo) y el plan de financiación. Este análisis es un requisito obligado por la mayoría de los inversores y entidades de financiación.

El proceso emprendedor propuesto finaliza con la **fase de incubación** (Figura 15). En ella, el emprendedor creativo debería buscar la ayuda de alguna infraestructura de apoyo que le permitiese no sólo acceder a un espacio físico de trabajo (capital estructural), sino también un nivel mínimo de capital económico (capital semilla) y relacional (networking) que le permita madurar el Plan de Negocio y superar las fases del proceso de inversión.

**Figura 15. Proceso de incubación de nuevas empresas**



Fuente: elaboración propia

Los espacios de trabajo que ofrecen las infraestructuras de apoyo presentan ambientes favorables a la creatividad y la innovación. En estas circunstancias, los emprendedores creativos pueden generar mayores niveles de innovación en sus proyectos. Así mismo, el escaso tamaño de sus empresas requiere del trabajo en red (networking) y la externalización de servicios (outsourcing), con la finalidad de ser competitivos en un mercado que, además, se caracteriza por su elevado nivel de incertidumbre. Esto conlleva un modelo de negocio caracterizado por dinámicas de co-dependencia y estrategias de cooperación competitiva. Como consecuencia de todo lo anterior, **durante el proceso de incubación se incrementan las posibilidades de concentración territorial y sectorial de las actividades creativas.**

## 6 BUENAS PRÁCTICAS: EL CASO DE MANS-PAIDEIA

## 6 BUENAS PRÁCTICAS: EL CASO DE MANS-PAIDEIA

El Centro de Iniciativas Empresariales Mans constituye una apuesta por el emprendimiento empresarial de Galicia de iniciativas públicas locales (IGAPE), europeas (FEDER) e iniciativas privadas (Fundación Paideia Galiza), con el objetivo de promover y apoyar proyectos empresariales, tomando como sectores preferentes las nuevas tecnologías, la telemática y el audiovisual.

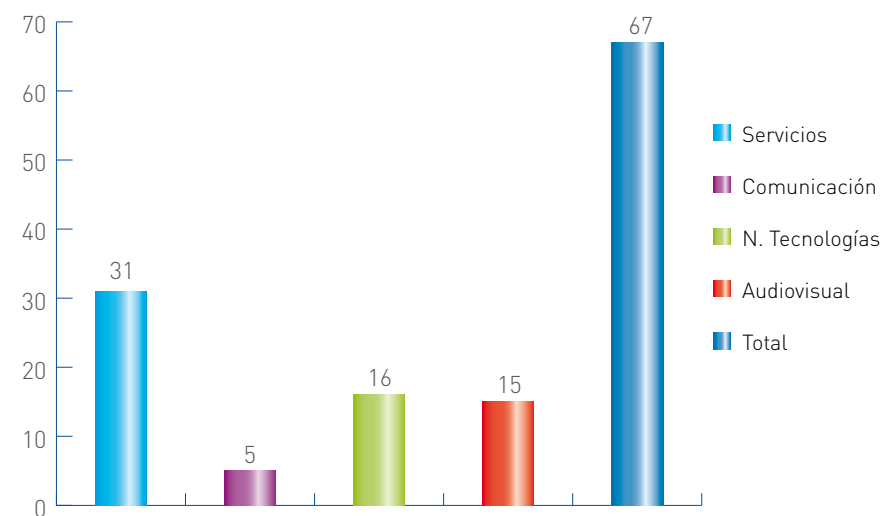
Entre sus líneas estratégicas figuran:

- Ser el germen y marco para la promoción y el desarrollo económico, productivo, social y cultural de sectores emergentes e innovadores
- Aportar un espacio adecuado y singular en un entorno exclusivo y próximo a otras empresas que desarrollan actividades complementarias
- Fomentar el intercambio de información y experiencias entre los emprendedores
- Facilitar el desarrollo del tejido empresarial en Galicia, apoyando la innovación en los distintos proyectos empresariales
- Promover la creación de empleo en sectores innovadores, diferenciados y estratégicos.

De las líneas anteriores se desprende una voluntad clara de fomento de la innovación y la creatividad, una estrategia orientada al estímulo de las sinergias y la integración vertical y horizontal entre emprendedores, y una visión que va más allá de la exigencia de rendimientos financieros a corto plazo, en busca de la creación de empleo cualificado y el estímulo del tejido empresarial de sectores estratégicos de carácter tecnológico y audiovisual. Prueba de ello es la capacidad de generación de empleo de las empresas ubicadas en MANS, que a lo largo de su trayectoria en el vivero (2004-2012) han creado 427 puestos de trabajo.

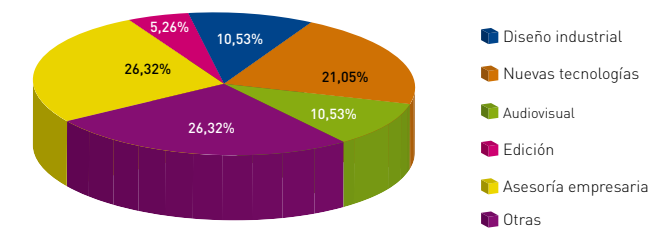
La distribución por sectores de las empresas ubicadas en el vivero (Figuras 16 y 17) muestra un entorno favorable al networking, en el que conviven iniciativas emprendedoras del audiovisual, nuevas tecnologías, edición y diseño industrial con otras iniciativas especializadas en el asesoramiento empresarial. Y este enfoque se ha mantenido así desde su origen, en el año 2004.

Figura 16. Distribución sectorial histórica de empresas en Mans (2004-2012)



Fuente: Centro de Iniciativas empresariales Mans

Figura 17. Distribución sectorial de empresas en Mans en 2012



Fuente: Centro de Iniciativas empresariales Mans

El órgano de dirección del vivero, conocedor de las exigencias del día a día de los emprendedores, que a menudo les impide iniciar acciones de colaboración con sus vecinos, se encarga de organizar eventos periódicos en los que los nuevos emprendedores ubicados en el vivero describen su actividad y líneas estratégicas al resto de las empresas. Así mismo, desde el vivero se promueven visitas de empresarios de la zona, así como concursos y premios orientados a captar talento empresarial en los sectores considerados estratégicos por los gestores (audiovisual, nuevas tecnologías). La existencia de un estudio de grabación de altas prestaciones como parte de los servicios ofrecidos por Mans favorece esta labor, y constituye un valor diferencial frente a otro tipo de viveros (Figuras 18 y 19).

Figura 18. Concursos y premios 2012 Mans



Fuente: Centro de Iniciativas empresariales Mans

Figura 19. Ayudas a la producción musical Mans 2011

**Soando 2011**  
Ayudas a la producción musical

Al largo de la historia, la música siempre fue el texto sonoro del transcurrir del tiempo cotidiano, acompañando íntimamente la vida, minuto a minuto. Y es que la música es uno de los principales vínculos con nuestra esencia creadora.

Pero la música, como facultad universal, como camino para poder saciar nuestra necesidad de expresarnos y crear tiene muchas funciones y contextos. Funciones que hoy están en esferas que no existían antes, como puede ser el cine y la música, necesarias para la marcha de nuestro sistema de vida y nuestra manera de producir arte.

**El impulso a las producciones musicales**

La Consejería de Cultura y Turismo y el Estudio de Grabación MANS, promovido por la Fundación Paideia Galiza, firmaron un convenio de colaboración para la promoción y apoyo a las producciones musicales como desarrollo estratégico del sector de la música, apostando por proyectos audiovisuales que contemplan la música con la máxima calidad.

**¿Cómo?**

En concreto cofinanciando el coste de las producciones musicales que se realicen con formaciones de más de 20 músicos para diferentes producciones cinematográficas, largometrajes, cortometrajes, documentales, etc.

**Requisitos:**

- Producciones musicales con formaciones de más de 20 músicos para largometrajes, cortometrajes, documentales, etc.
- Grabación musical en el Centro de Grabación MANS, A Coruña.

**Documentación:**

- Currículo del solicitante.
- Breve memoria del proyecto cinematográfico objeto de la grabación musical.
- Presupuesto del proyecto cinematográfico analizado por conceptos.
- Recursos financieros de los que dispone (otras subvenciones, recursos propios, etc).
- Breve justificación de la necesidad de ayuda.

**Cuantía de la subvención:**

- Hasta el 50% del coste de la producción musical.  
\*Hasta 10 del presupuesto.

**Plazo de presentación:**

- Hasta el 15 de noviembre de 2011.

**Resolución de ayudas:**

- En el plazo de 10 días tras la recepción de la solicitud.

**Envío de solicitudes:**

MANS. Centro de grabación  
Polígono de Paceruco, par. D.22 - 15100 A Coruña  
Tel.: 981 910 100 - Fax: 981 910 101  
informacion@mans-paideia.com

Fuente: Fuente: Centro de Iniciativas empresariales Mans

De la consulta realizada a emprendedores ubicados en el Centro de Iniciativas Empresariales Mans durante el año 2012, se han extraído los siguientes resultados:

- Los emprendedores diferencian favorablemente a este vivero de otros por la **calidad y amplitud de sus instalaciones**, así como por la **cercanía al entorno empresarial y universitario**, y la implicación

de instituciones públicas y privadas no sólo como soporte del vivero, sino también en su función de potenciales inversores.

- El requisito del Plan de Negocio como criterio de entrada en el vivero es considerado por los emprendedores como una **garantía de la seriedad y compromiso de las iniciativas**, y se evalúa favorablemente la flexibilidad de otros trámites y requisitos, a diferencia de lo que ocurre en otros viveros de corte más institucional. Así mismo, se valora positivamente el esfuerzo realizado por el equipo gestor del vivero a la hora de organizar encuentros de presentación y comunicación de iniciativas entre emprendedores.
- La relación existente entre la calidad de las instalaciones y el precio de alquiler por el uso de las mismas se considera muy competitiva, de forma que la totalidad de los emprendedores encuestados confirma su **voluntad de permanencia en el vivero en el futuro**, aún después de transcurrido el plazo de tres años en el que son considerados iniciativa emprendedora y apoyados financieramente. Tras estos tres años, las IECs, consideradas ya empresas consolidadas, no tendrán un abaratamiento en el precio de alquiler de su ubicación. Sin embargo, salvo necesidades de crecimiento en ubicaciones de otra dimensión, todos los emprendedores consultados manifestaron su voluntad de permanencia en el vivero, convirtiéndose en empresas consolidadas del mismo.

El análisis descriptivo realizado, así como los resultados obtenidos de la consulta a emprendedores, permiten considerar al **Centro de Iniciativas Empresariales Mans como una buena práctica de estímulo al emprendimiento creativo**, según el modelo propuesto anteriormente.

- Por un lado, **el vivero favorece la creación de un Ecosistema Emprendedor**, en el que conviven iniciativas públicas (FEDER, IGAPE, Administraciones Locales), iniciativas privadas (Fundación Paideia Galiza, sociedad inversora ROSP CORUNNA PARTICIPACIONES EMPRESARIALES S.L.) y emprendedores pertenecientes a sectores creativos como el audiovisual, diseño industrial, desarrollo tecnológico, edición digital o comunicación.
- **La gestión del vivero estimula el Pensamiento en Red**, a través de la promoción de actividades de conocimiento y puesta en común entre emprendedores con el objetivo de favorecer el networking presencial y virtual, el conocimiento de las IECs por parte de potenciales inversores (Business Angels) o la firma de convenios y acuerdos con instituciones de apoyo capaces de proveer de capital intelectual e innovación a las IECs, así como favorecer su internacionalización (Fundación Universidad de A Coruña, institutos de investigación).
- El requisito previsto como criterio de entrada del desarrollo de un Plan de Negocio constituye un **punto de partida sólido del Proceso Emprendedor**, favoreciendo la maduración de la idea de negocio de la IEC con criterios de mercado, así como el análisis de su viabilidad y su proceso de incubación en el vivero.
- Por último, **la voluntad de permanencia de las iniciativas emprendedoras, ya consideradas empresas consolidadas**, fundamenta un entorno continuado de relación entre nuevas IECs y experiencias de éxito, dando **continuidad al proceso de apoyo emprendedor**.

El Centro de Iniciativas Empresariales Mans representa un modelo que permite superar muchas de las barreras al emprendimiento detectadas (Tabla 10), y planea una nueva forma de apoyar el desarrollo económico y social, a través de la iniciativas emprendedoras creativas.



Tabla 10. Modelo Mans y barreras al emprendimiento

| TIPO DE BARRERA                          | ASPECTOS CLAVE  | VIVERO MANS  |
|--|---|--|
| Barreras institucionales y organizativas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión política de viveros y Parques Científicos y Tecnológicos, alejados de los intereses competitivos del emprendedor</li> <li>• Excesiva dependencia de caudales públicos</li> <li>• Falta de conexión de las infraestructuras de apoyo a las IECs y la actividad creativa de universidades y centros de investigación</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión privada del vivero</li> <li>• Inversión mixta (caudales públicos y privados)</li> <li>• Firma de convenios con universidades y centros de investigación</li> </ul>        |
| Barreras financieras                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de recursos de las Tres Fs en el momento inicial de desarrollo de la IEC</li> <li>• Falta de Business Angels y MFOs interesados en IECs</li> <li>• Aversión al riesgo de las IECs de los Fondos de Capital-Riesgo</li> <li>• Incentivos fiscales ligados a la voluntad política y al ciclo económico</li> <li>• Falta de coordinación entre agentes públicos y privados para gestionar el acceso a la financiación de las IECs</li> <li>• Ausencia de implicación económica de las universidades en la financiación de las IECs</li> <li>• Falta de fluidez de información entre inversores y emprendedores creativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de potenciales inversiones de Business Angels en las IECs ubicadas en el vivero.</li> <li>• Organización de actividades de conocimiento entre emprendedores</li> </ul> |
| Barreras educativas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencias de formación de los emprendedores creativos en habilidades de gestión de proyectos empresariales</li> <li>• Ausencia de programas de formación específicos en IECs</li> <li>• Insuficiencia de recursos de apoyo al conocimiento y motivación emprendedora creativa:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos de proyectos en emprendimiento creativo</li> <li>• Comunicación de tendencias en innovación y creatividad</li> <li>• Canales de acceso a redes de emprendedores creativos.</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en proyectos de formación y estímulo a la actividad creativa a nivel nacional e internacional.</li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia

## 7 CONCLUSIONES



## 7 CONCLUSIONES

Este informe constituye un acercamiento sistemático a la realidad de las Iniciativas Emprendedoras Creativas en el Espacio del Sudoeste Europeo (SUDOE). En él se ha puesto de manifiesto la diferencia que existe entre este tipo de iniciativas y otras de carácter más general, y se ha detectado el enorme potencial de crecimiento de estas organizaciones, así como su capacidad para generar capital intelectual y empleo cualificado.

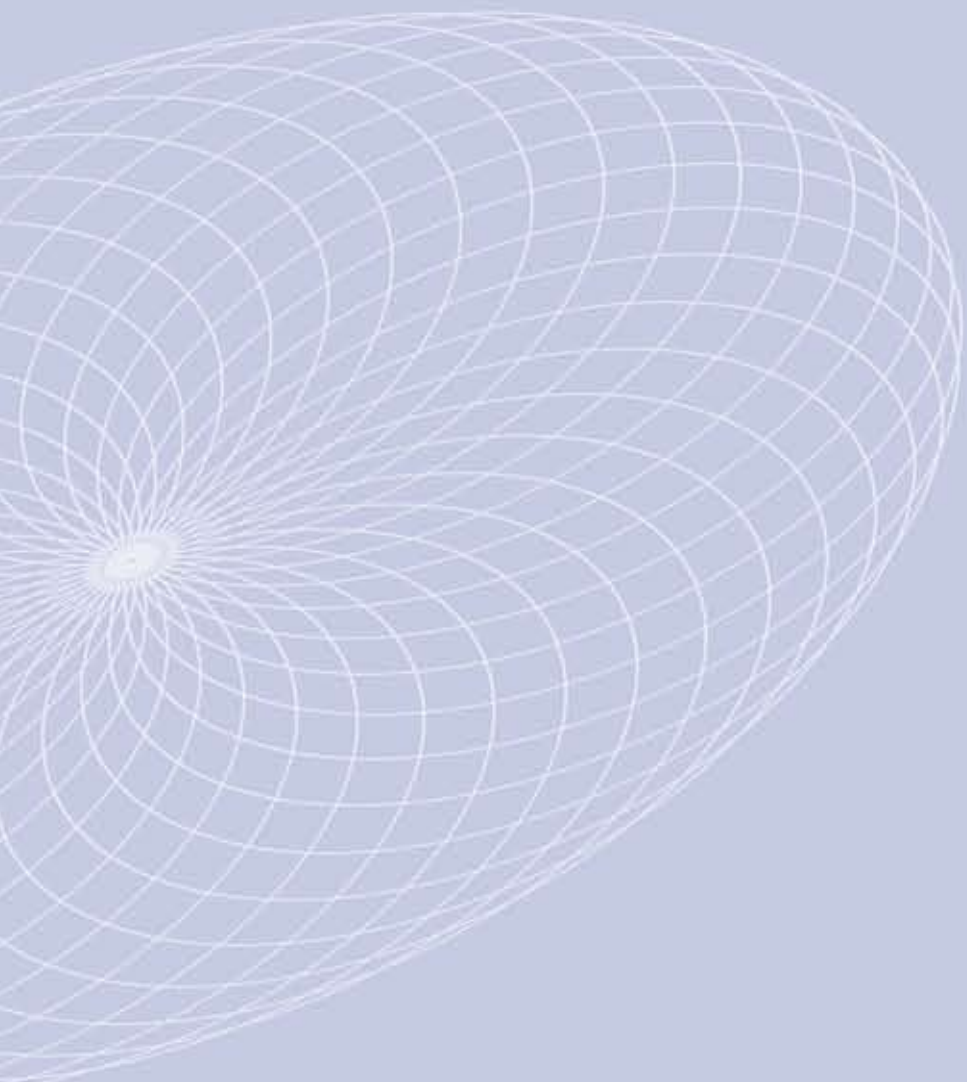
El análisis de las barreras existentes a la creación de IECs ha permitido identificar una serie de factores de carácter institucional, financiero y educativo, relevantes a la hora de promover este tipo de iniciativas. En este sentido, es necesaria una mayor conexión entre las medidas institucionales de apoyo al emprendimiento y la actividad creativa de las universidades, así como un mayor estímulo a inversores y entidades financieras que permita el arranque de actividades con un gran potencial de crecimiento. Y todo ello sin olvidar la importancia de contar con programas de formación específica que reduzcan la carencia de habilidades de gestión de los emprendedores creativos.

La metodología de estímulo a las IECs propone un guión que recoge los aspectos más relevantes que debe considerar un emprendedor a la hora de desarrollar su proyecto. El proceso descrito relaciona aspectos de entorno (ecosistema emprendedor), modelo mental (pensamiento en red) y procedimiento de trabajo (proceso emprendedor) con un enfoque global y dinámico que tiene en cuenta los factores que determinan el éxito de las iniciativas emprendedoras planteados por expertos.

No cabe duda de que aún queda mucho por hacer. Sin embargo, iniciativas como la del Centro de Iniciativas Empresariales MANS sirven de ejemplo a la hora de evaluar un modelo en el que confluyen iniciativas públicas y privadas, se favorece la complementariedad de las actividades emprendedoras creativas y se estimula la formación de los emprendedores y su acceso a los recursos financieros que garantizarán su crecimiento. Sin olvidar la responsabilidad social como eje conductor de toda la iniciativa. Una buena práctica que plantea un nuevo modo de hacer las cosas. Creativamente.



# 8 BIBLIOGRAFÍA



## 8 BIBLIOGRAFÍA

ACEYTUNO, M<sup>a</sup>. & DE PAZ, M. (2008): "La creación de spin-off universitarias. El caso de la universidad de Huelva", *Economía Industrial*, N° 368, pp. 97-111.

AERNOUDT, R. (2005): "Business angels: The smartest money for starters?. Plea for a renewed policy focus on business angels". *International Journal of Business*, 10(3), pp. 271-284.

AGRUPACIÓN EUROPEA DE COOPERACIÓN TERRITORIAL GALICIA NORTE DE PORTUGAL (AECT-GNP) (2012). *Estudo das industrias culturais e creativas en Galicia e o Norte de Portugal*. Xunta de Galicia.

ALDRICH, H., AND ZIMMER, C., (1986), "Entrepreneurship through Social Networks". In Sexton, D.L., and Smilor, R., (eds.) *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, pp. 3-17.

ASOCIACIÓN DE PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DE ESPAÑA (APTE) (2005). *Estudio del impacto socioeconómico de los parques científicos y tecnológicos españoles*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.

AUDRETSCH, D. AND THURIK, R. (2001) "What's New about the New Economy?," *Industrial and Corporate Change*. Oxford University Press, vol. 10(1), pp 267-315.

AUDRETSCH, D AND KEILBACH, M (2004) "Entrepreneurship Capital and Economic Performance". *Regional Studie*, vol. 38(8), pp 949-959.

BANK OF ENGLAND (2003). *Finance for Small Firms-A Ninth Report*. London, Bank of England.

BODEN, R. & NUCCI, A. (2000): "On the survival prospects of man's and woman's new business ventures". *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, N° 4, pp. 347-362.

BROWN, J.; EARLE, J. & LUP, D. (2004): "What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania". IZA discussion paper N° 1343, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, October 2004.

BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P. & ZIEGLER, R. (1992). "Survival chances of newly founded business organizations". *American sociological review*, Vol. 57, N° 2, pp. 227-242.

BUSENITZ, L. W.; PAGE, G.; SHEPHERD, D; NELSON, T; CHANDLE, G.; ZACHARAKIS, A. (2003) *Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions*. *Journal of Management* 29(3), pp 285-308.

CARSRUD, A.; JOHNSON, R. (1989). *Entrepreneurship: A Social Psychological Perspective*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1, 1, pp21-32

CHRISTENSEN, J.L. (2011): "Should government support business angel Networks? The tale of Danish business angel network". *Venture Capital*, 13(4), pp. 337-356.

COMISIÓN EUROPEA (2000): *Innovation in a Knowledge Driven Economy*, Bruselas.

COMISIÓN EUROPEA (2010): *LIBRO VERDE. Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas*. Bruselas

CUNNINGHAM, P.N. (2008., *National and Regional Policies for Design, Creativity and User-driven Innovation, Thematic report.*, European Trend Chart on Innovation Policy.

DE CLERCQ, D., FRIED, V., LEHTONEN, O. & SAPIENZA, H.J. (2006): "An Entrepreneur's Guide to the Venture Capital Galaxy", *Academy of Management Perspectives*, 20, pp.90-112.

DCMS/CREATIVE ECONOMY PROGRAMME (2006). *Business Support and Access to Finance Group*. London: Department of Culture, Media and Sport.

DOH, S & ZOLNIK, E. (2011). "Social capital and entrepreneurship: An exploratory analysis". *African Journal of Business Management* Vol. 5(12), pp. 4961-4975.

EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins Publishers, USA.

ESTEVES, J. (1994). "Produtos Financeiros". *Pequena e Média Empresa, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento*, N° 14, III Série, Junho/Setembro, pp. 23-29.

EUROPEAN COMMISSION (2010). *Green Paper Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries*. Brussels

EUROPEAN COMMISSION (2002). *Benchmarking about business incubators*. Brussels.

EUROPEAN COUNCIL (MAY 2010). *Conclusions on Creating an Innovative Europe*. 3016th Competitiveness Council Meeting, 26th May 2010. Brussels

EUROPEAN COUNCIL (2009), *Conclusions for Culture as a Catalyst for Creativity, 2941st Education, Youth and Culture Council meeting*. Brussels.

EVANS, D. & LEIGHTON, L. (1989): "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship". *American Economic Review*, Vol. 79 (3), pp. 519-535.

FERREIRO SEOANE, F. Y VAQUEROGARCÍA, A. (2010). *O papel dos viveiros de empresa en Galicia*. Xunta de Galicia. Consellería de Traballo e Benestar. Santiago de Compostela.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) (2011). *Informe ejecutivo España 2011*. Fundación Xavier de Salas. Ministerio de Economía.

GARNHAM, N. (2011): "De las Industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido". En Bustamante, E. (2011): *Industrias Creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Edit. Gedisa. Barcelona

KEA, (2009). *The Impact Of Culture On Creativity*. KEA European Affairs: Brussels

KEA (2010). *Promoting Investment in the Cultural and Creative Sector: Financing Needs, Trends and Opportunities*. Report prepared for ECCE Innovation. Nantes Metropole.

KEA, (2010). *Business Innovation Support Services for Creative Industries*. Short study prepared for the European Commission (DG Enterprise and Industry), <http://www.keanet.eu/report/BISScreativeindustries.pdf>



KIRSCHENBAUM, R. J. (1998) **"The Creativity Classification System: an assessment theory"**. Creativity and Gifted Education, Vol. 21 (special issue), Issue 1, pp 20-26.

KÖSTER, P. R.; ABELEDO SANCHIS, R.; BLANCO, O.; BOIX, R.; DE MIGUEL, B.; HERVÁS, J. L.; MARCO-SERRANO, F.; PÉREZ-BUSTAMANTE YÁBAR, D.; PÉREZ, P.; SORRIBES, J.; VILA LLADOSA, L. (2012). **La cultura como factor de innovación económica y social**. Universidad de Valencia.

LOCKETT, A.; SIEGEL, D.; WRIGHT, M. & ENSLEY, M. (2005): **"The creation of spin-offs firms at public research institutions: managerial and policy implications"**. Research Policy, Vol. 34, Nº 7, pp. 981-993.

LUNDVALL, B.A (1988): **"Innovation as an Interactive Process: from User-Producer Interaction to National Systems of Innovation"**. En Dosi, G; Freeman, C; Nelson, R; Silverberg, G. Y Soete, L. (Eds) Technical Change and economic Theory. London and New York: Pinter Publishers.

MASON, C.M. Y HARRISON, R.T. (2000): **"Informal venture capital and the financing of emergent growth businesses"**. En Sexton, D.L. y Ländstrom, H. (eds): The Blackwell handbook of entrepreneurship, Blackwell, Oxford, pp. 221-239.

MCCLELLAND, D. C. (1971). **The achieving society**. VanNostrand, Princeton, NJ.

MAXWELL, A.L., JEFFREY, S.A., Y LÉVESQUE, M. (2011): **"Business angel early stage decision making"**. Journal of Business Venturing, 26, pp. 212-225.

MUSTAR, P. (1997): **"Spin-off Enterprises. How French Academics Create Hi-tech Companies: The Conditions for Success or Failure"**. Science and Public Policy, Vol. 24, Nº 1, pp. 37-43.

NEIRA, I.; PORTELA, M.; CANELO, M. & CALVO, N. (2012). **"El capital social como determinante del emprendimiento en las regiones españolas"**. Presentado en el Workshop de Investigación basada en GEM (Global Entrepreneurship Monitor) **"Actividad Emprendedora y Desarrollo Regional"**. Universidad de Deusto, Donostia-San Sebastián.

OCDE (1998). **Fostering entrepreneurship**. París, OCDE.

ORTÍN, P.; SALAS, V.; TRUJILLO, M. & VENDRELL, F. (2007). **El Spin-off Universitario en España como modelo de creación de empresas intensivas en tecnología**. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Dirección General de la Pequeña Empresa.

PLANELLAS, M. (2003): **De la idea a la empresa**, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

POTTS, J. & CUNNINGHAM, S. (2010): **"Four Models of the Creative Industries"**. Revue d'Économie Politique. 120(1), pp 163-180.

PORTER, M. E.(1980). **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. The Free Press, New York.

PORTER, M. (1990). **The competitive Advantage of Nations**. Macmillan Press.

RODEIRO, D., FERNÁNDEZ, S., RODRÍGUEZ, A. AND OTERO, L. (2008). **La creación de empresas en el sistema universitario español**. Universidade de Santiago de Compostela.

RODEIRO, D.; CALVO, N.; FERNÁNDEZ, S. (2011). **"La gestión empresarial como factor clave de desarrollo**

**de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero"**. Cuadernos de Gestión, Vol. 12, núm. 1, pp 59-82.

RUIZ-NAVARRO, J. & MARTÍNEZ-FIERRO, S. (2010): **"Entrepreneurship in the Cultural and Creative Industries: Opportunities And Degrees of Innovation and Technology"**. Paper 16th International Conference on Cultural Economics by the ACEI Copenhagen, 9 -12 June 2010

RAMADANI, V. (2009). **"Business Angels, who they really are?"**. Strategic Change: Briefings on Entrepreneurial Finance, Vol. 18, Nos. 7-8, pp. 249-258.

SANTAGATA, W. (2009). **Libro Bianco sulla Creatività. Per un modello italiano di sviluppo**. Università Bocconi Editore, Milano.

SHANE, S. (2004). **Academic Entrepreneurship, University Spin-offs and Wealth Creation. New Horizons in Entrepreneurship Series**, Cheltenham, UK, Edward Edgar Publishing Limited.

SHAPERO, A. ; SOKOL, L. (1982): **"Social Dimensions of Entrepreneurship"**, En Kent,C.A.; Sexton, D.L. y Vesper, K.H. Encyclopedia of Entrepreneurship, pp. 72-90.Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc.

SHEPHERD, D. (1999): **"Venture capitalists' assessment of new venture survival"**, Management Science, Vol. 45, Nº 5, pp. 621-632.

STERNBERG, R.; WENNEKERS, S. (2005) **"Determinants and Effects of New Business Creation Using Global Entrepreneurship Monitor Data"**. Small Business Economics, vol. 24(3), pp 193-203.

TIMMONS, J. (1994). **New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century**. Boston, EEUU,McGraw-Hill/Irwin.

UNDP- UNCTAD (2008). **Creative economy Report 2008**. UNDP, UNCTAD, Geneva-New York.

UNESCO (2004). **Jodhpur Initiatives. Asia-Pacific Creative Communities: a Strategy for the 21st Century**. Bangkok.

UNESCO (2009): **"Framework for Cultural Statistics"**. <http://www.uis.unesco.org/Culture/Pages/framework-cultural-statistics.aspx>

UTRECHT SCHOOL OF THE ARTS, HKU (2010). **The Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries**. K2M Ltd. & Eurokleis S.r.l. for the Education and Culture DG of the European Commission.

VECIANA, J. (2005). **"La creación de empresas. Un enfoque gerencial"**. Colección Estudios económicos, Nº 33, Barcelona, Servicio de estudios La Caixa.

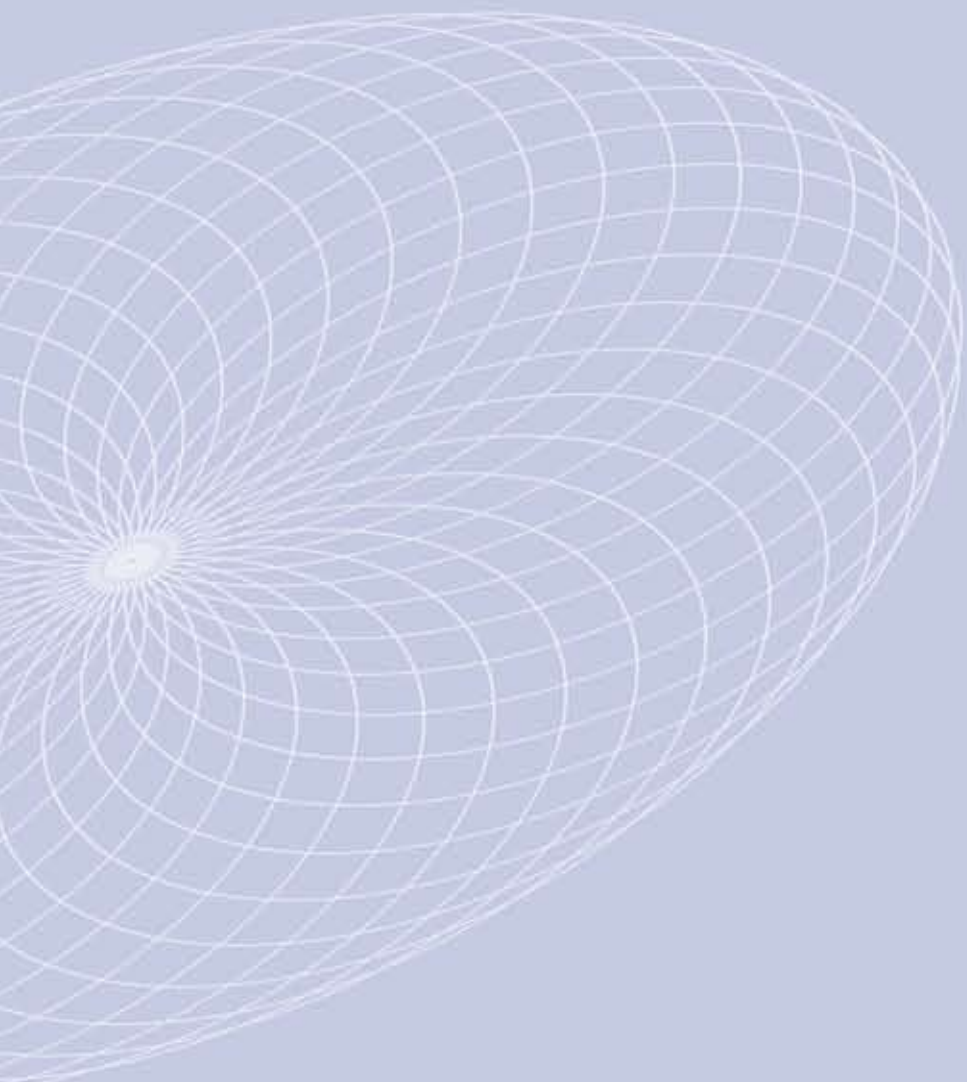
WAGNER, J. & STERNBERG, R. (2005). **"Personal and Regional Determinants of Entrepreneurial Activities: Empirical Evidence from the Regional Entrepreneurship Monitor (REM)"**. Jahrbuch für Regionalwissenschaft, Vol. 25, Nº 1, pp. 91-105.

WRIGHT, M.; LOCKETT, A.; CLARYSSE, B. & BINKS, M. (2006): **"University spin-out companies and venture capital"**. Research Policy, Vol. 35, Nº 4, pp. 481-501.





**9** ANEXOS



## ANEXO I. CUESTIONARIO CREATINN SOBRE EMPRESAS

### CUESTIONARIO CREATINN SOBRE INNOVACIÓN EN EMPRESAS

Este Cuestionario forma parte del trabajo que realizan las organizaciones participantes en el proyecto CREATINN, dentro del Programa INTERREG IVB SUDOE. Su objetivo es obtener información sobre la innovación en su empresa e invitarla a participar en las acciones de apoyo a la innovación que se proponen en el proyecto. Todos los datos que usted aporta en este Cuestionario serán tratados de forma estrictamente confidencial.

#### I. DATOS BÁSICOS

##### I.1. Persona entrevistada:

|  |  |
|--|--|
| Nombre de la persona que responde el Cuestionario: |  |
| Cargo en la empresa:                               |  |
| Dirección  |  |
| Teléfono:  |  |
| E-mail:  |  |

##### I.2. Ficha de la empresa

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Razón social de la empresa:        |   |
| Año de constitución:               |   |
| Propiedad de la empresa:           | → Independiente: (SÍ/NO)<br>→ Grupo: (Nacional/Multinacional) |
| Número de empleados (2009):        | → Fijos:<br>→ Temporales:                                     |
| Ventas totales (euros, 2009):      |   |
| Exportación (% sobre ventas):      |   |
| Mercados de exportación:           |   |
| Actividad principal de la empresa: |   |
| Página web:                        |   |

## II. ACTUACIÓN EN INNOVACIÓN

La innovación se define como la introducción de nuevos, o significativamente mejorados, productos (bienes y servicios), procesos de producción, métodos de comercialización y métodos de organización. Su introducción significa que los nuevos o mejores productos se han lanzado al mercado y los nuevos o mejores procesos y métodos de comercialización u organización se utilizan en las operaciones de la empresa.

### II.1. ¿Se han introducido en su empresa novedades o mejoras significativas en los últimos años (2009-2011)?

Describa, por favor, el contenido de las novedades o mejoras con un detalle suficiente para su comprensión y que sea compatible con las reglas de confidencialidad de su empresa.

**Innovaciones en Productos** (lanzamiento al mercado de nuevos o mejores productos o servicios):

**Innovaciones en Procesos de producción** (utilización en la empresa de nuevos o mejores procesos de producción o provisión de servicios):

**Innovaciones en métodos de comercialización** (utilización en la empresa de nuevos o mejores métodos de comercialización):

**Innovaciones en métodos de organización** (utilización en la empresa de nuevos o mejores métodos de organización):

### III. PERSPECTIVAS EN INNOVACIÓN

#### III.1. ¿Se espera realizar en su empresa, durante los próximos años (2012-2014), algún cambio significativo que pudiera generar innovaciones adicionales?

Se solicita, a continuación, que describa el contenido de los cambios probables que pueden generar innovaciones de la empresa en el futuro próximo. Se ruega que aporte la información de la forma más detallada posible, que sea compatible con las reglas de confidencialidad de la empresa.

**Descripción de “Inversión Importante”** (desembolso que la empresa desee realizar para ampliar o mejorar las infraestructuras y base técnica de la empresa):

**Descripción de “Problemas Graves”** (problemas que afecten a los productos, procesos de producción, métodos de comercialización o de organización y que la empresa desearía resolver):

**Descripción de “Idea Feliz”** (ideas sugeridas por directivos o empleados para mejorar la actuación de la empresa en el futuro y que la empresa desea poner en práctica):

|   |                                |                                |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| ¿Desearía contar con ayuda gratuita para el desarrollo de la creatividad en su empresa y la preparación de un estudio de viabilidad de su futura innovación?                                  | SÍ<br><input type="checkbox"/> | NO<br><input type="checkbox"/> |
| ¿Sería beneficioso para su empresa recibir asesoramiento gratuito sobre la elaboración de un proyecto que sistematizara su futura innovación?   | SÍ<br><input type="checkbox"/> | NO<br><input type="checkbox"/> |
| ¿Tiene interés en establecer contacto con Universidades y Organismos de Investigación de su región y de otras regiones, con el fin de que presten apoyo a su empresa en su futura innovación? | SÍ<br><input type="checkbox"/> | NO<br><input type="checkbox"/> |

Muchas gracias por su colaboración.

## ANEXO II. CUESTIONARIO CREATINN SOBRE UNIVERSIDADES Y ORGANISMOS DE INVESTIGACIÓN

### CUESTIONARIO CREATINN SOBRE UNIVERSIDADES Y ORGANISMOS DE INVESTIGACIÓN

Este Cuestionario forma parte del trabajo que realizan las organizaciones participantes en el proyecto CREATINN, dentro del Programa INTERREG IVB SUDOE. Su objetivo es obtener información sobre la contribución de su grupo de investigación a la innovación de las empresas e invitarle a participar en las acciones que se proponen en el proyecto. Por medio de CREATINN, se intenta promover el acercamiento entre Universidad y Empresa con un carácter transregional e incrementar la probabilidad de celebración de nuevos contratos y proyectos de I+D conjuntos. Todos los datos que usted aporta en este Cuestionario serán tratados de forma estrictamente confidencial.

#### I. DATOS BÁSICOS

##### I.1. PERSONA ENTREVISTADA

|  |  |
|--|--|
| Nombre de la persona que responde el Cuestionario: |  |
| Cargo:   |  |
| Dirección de trabajo:                              |  |
| Teléfono de trabajo:                               |  |
| E-mail de trabajo:                                 |  |

## I.2. GRUPO DE INVESTIGACIÓN

|   |                           |                            |                         |
|---|---------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Institución:  |                           |                            |                         |
| Departamento:   |                           |                            |                         |
| Área científica o tecnológica:  |                           |                            |                         |
| Página web:   | http://                   |                            |                         |
| Personas que trabajan en el grupo de investigación en 2011 (número)                         | Investigadores            | Técnicos                   | Auxiliares              |
|   |                           |                            |                         |
| Presupuesto para investigación en 2011 (euros)  |                           |                            |                         |
| Fuentes de financiación del presupuesto de investigación en 2011 (euros)                    | Administraciones Públicas | Unión Europea              | Empresa                 |
|   |                           |                            |                         |
| Publicaciones en revistas científicas en 2009-2011 (número).<br>SCI: Science Citation Index | En revistas SCI           | Internacionales no SCI     | Nacionales no SCI       |
|   |                           |                            |                         |
| Patentes en 2009-2011 (número).   | En trámite de solicitud   | Concedidas y no explotadas | Concedidas y explotadas |
|   |                           |                            |                         |
| Acuerdos de colaboración con instituciones en 2009-2011 (número)                            | España                    | Unión Europea              | Resto mundo             |
|   |                           |                            |                         |

## II. CONTRIBUCIÓN A LA INNOVACIÓN DE EMPRESAS

La innovación se define como la introducción de nuevos, o significativamente mejorados, productos (bienes y servicios), procesos de producción, métodos de comercialización y métodos de organización. Su introducción significa que los nuevos o mejores productos se han lanzado al mercado y los nuevos o mejores procesos y métodos de comercialización u organización se utilizan en las operaciones de la empresa.

### II.1. Durante los últimos 3 años (2009-2011), ¿ha contribuido su grupo de investigación a la innovación de alguna empresa?

Describa, por favor, el contenido de las contribuciones con un detalle suficiente para su comprensión y que sea compatible con las reglas de confidencialidad de su grupo de investigación.

**Contribución a la innovación en productos** (lanzamiento al mercado de nuevos o mejores productos o servicios):

**Contribución a la innovación en procesos de producción** (utilización en la empresa de nuevos o mejores procesos de producción o provisión de servicios):

**Contribución a la innovación en métodos de comercialización** (utilización en la empresa de nuevos o mejores métodos de comercialización):

**Contribución a la innovación en métodos de organización** (utilización en la empresa de nuevos o mejores métodos de organización):



### III. PERSPECTIVAS EN LA CONTRIBUCIÓN A LA INNOVACIÓN

#### III.1. Durante los próximos 3 años (2012-2014), ¿dispone su grupo de investigación de contribuciones para la innovación de alguna empresa?.

Se solicita, a continuación, que describa las ofertas de conocimiento de su grupo de investigación para las empresas. Se ruega que aporte la información de la forma más detallada posible, que sea compatible con las reglas de confidencialidad de su grupo de investigación.

**Descripción de “Servicios Científicos y Tecnológicos”** (servicios basados en conocimientos científicos y tecnológicos con los que el grupo de investigación ya cuenta y que puede poner a disposición de las empresas):

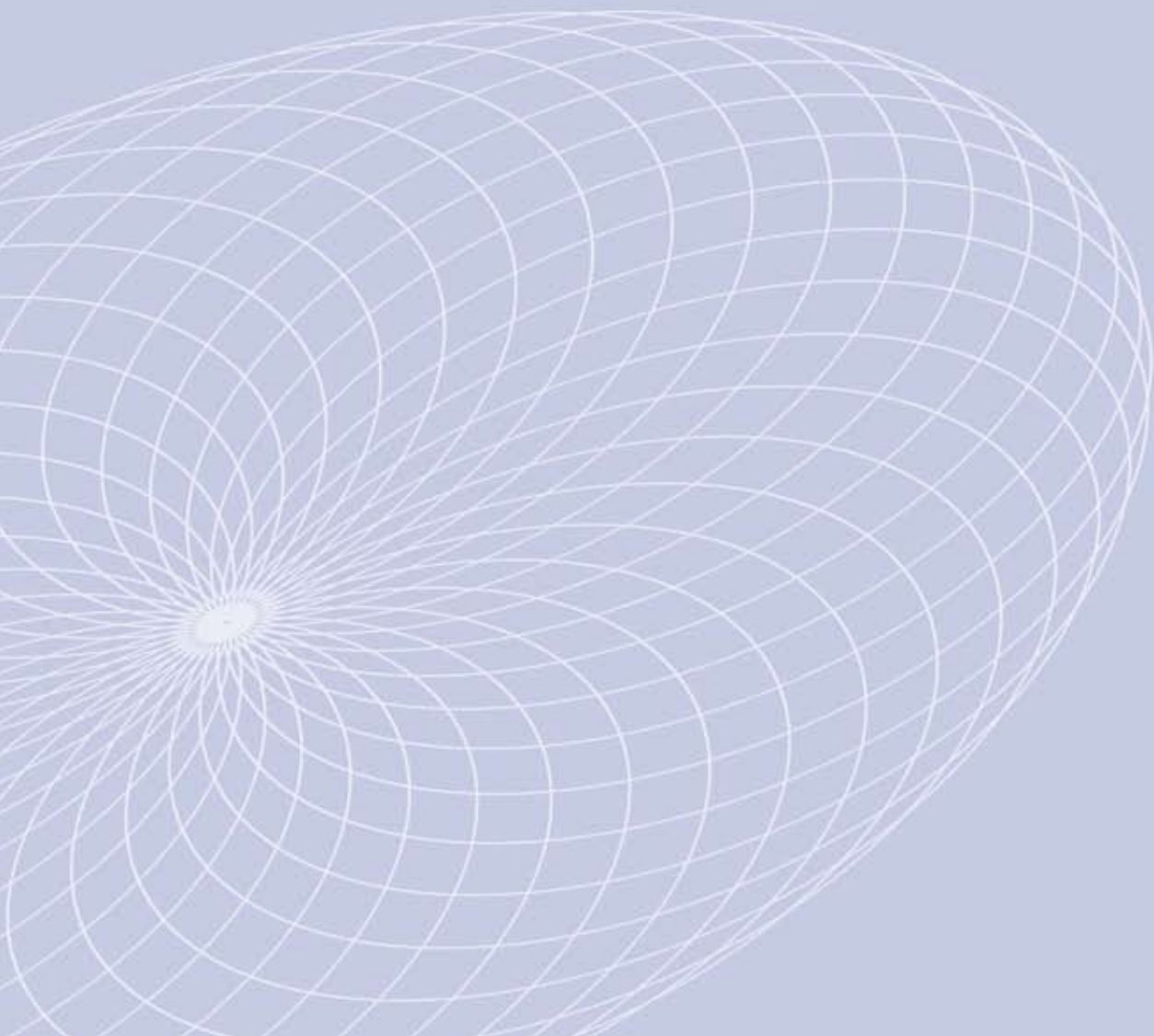
**Descripción de “Proyectos de I+D”** (actividad con aplicación empresarial que el grupo de investigación puede emprender y que supone la aportación de novedades o mejoras en los conocimientos científicos y tecnológicos):

**Descripción de “Instrumentos de Gestión de la Innovación”** (herramientas que facilitan la organización de la innovación de las empresas y que inciden en la definición de su estrategia, cultura, comunicación, planificación, vigilancia, etc):

|   |                                |                                |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| ¿Tiene interés en establecer contacto con empresas de su región y de otras regiones, a través de las acciones que se proponen en el proyecto CREATINN?                          | SÍ<br><input type="checkbox"/> | NO<br><input type="checkbox"/> |
| ¿Estaría dispuesto a colaborar con las organizaciones participantes en el proyecto CREATINN en la elaboración de un estudio de viabilidad de una posible innovación de empresa? | SÍ<br><input type="checkbox"/> | NO<br><input type="checkbox"/> |
| ¿Prestaría usted apoyo técnico a las organizaciones participantes en el proyecto CREATINN en la preparación de una propuesta de proyecto sobre la innovación de una empresa?    | SÍ<br><input type="checkbox"/> | NO<br><input type="checkbox"/> |

Muchas gracias por su colaboración.

Este Cuestionario forma parte del trabajo que realizan las organizaciones participantes en el proyecto CREATINN, dentro del Programa. Su objetivo es obtener información sobre la contribución de su grupo de investigación a la innovación de las empresas e invitarle a participar en las acciones que se proponen en el proyecto. Por medio de CREATINN, Todos los datos que usted aporta en este Cuestionario serán tratados de forma estrictamente confidencial.



# CREATINN

COOPERACIÓN TERRITORIAL DEL  
ESPACIO SUDOESTE EUROPEO

MIEMBROS DEL CONSORCIO

JEFE DE FILA · BENEFICIARIO PRINCIPAL



Fundación  
UNIVERSIDADE DA CORUÑA

[www.creatinn.eu](http://www.creatinn.eu)  
[www.interreg-sudoe.eu](http://www.interreg-sudoe.eu)

SOCIOS

