

# EXEM CONSULTING

Apoyo Experto a Organizaciones Emprendedoras



## Guía para Formar Emprendedores en Entidades de Desarrollo Local



EXEM CONSULTING

Teléfono: 902-157-658

Internet: [www.exemconsulting.com](http://www.exemconsulting.com)

## AVISO LEGAL

© EXEM CONSULTING, 2002

El contenido de este documento está registrado internacionalmente. Queda prohibida toda reproducción parcial o total del mismo no autorizada por su autor.

### EXEM CONSULTING

**Teléfono (España):** 902-157-658.

**Fax (España):** 96-392-03-38.

**Correo postal:**

EXEM CONSULTING  
C/ Avellanas, 14 - 4º D.  
46003 Valencia (España).

**Internet:**

[www.exemconsulting.com](http://www.exemconsulting.com)

**Correo electrónico:**

Información: [info@exemconsulting.com](mailto:info@exemconsulting.com)

## CONTENIDOS

**Pág. 4.** Fomentar la creación de empresas, una necesidad social y económica.

**Pág. 17.** Contribución de las Entidades de Desarrollo Local.

**Pág. 20.** Carencias del sistema tradicional de Desarrollo Local.

**Pág. 23.** Buenas prácticas nacionales e internacionales.

**Pág. 29.** Presentación de EXEM CONSULTING.

**Pág. 34.** Servicios Especializados para Entidades de Desarrollo Local.

**Pág. 35.** Acciones de Sensibilización.

**Pág. 39.** Acciones de Networking.

**Pág. 43.** Acciones de Formación.

**Pág. 52.** Acciones de Asesoramiento.

**Pág. 57.** Acciones de Inversión.

**Pág. 62.** Acciones de Investigación.

**Pág. 65.** Programa TUTOR-EXEM para Entidades de Desarrollo Local:  
Paquete de servicios "llave en mano" para construir su propio Sistema  
EXEM.

**Pág. 67.** Cómo contactar con EXEM CONSULTING.

## **FOMENTAR LA CREACIÓN DE EMPRESAS, UNA NECESIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA**

Fomentar la creación de empresas es una tarea:

- Necesaria para la economía.
- Deseable para la sociedad y las personas.
- Prioritaria para los gobiernos.
- Factible para las Instituciones.

## UNA TAREA NECESARIA PARA LA ECONOMÍA.

El índice de creación de empresas en una economía es un factor esencial para medir su progreso y sus expectativas de futuro. Fomentar la puesta en marcha de nuevos negocios beneficiará a una economía en aspectos cruciales como:

- **Aumento de la competitividad.** Crear empresas significa aumentar el nivel de competencia del mercado, lo que se traduce en:
  - Mayores índices de eficacia.
  - Mayor optimización de costes productivos.
  - Menores precios.
  - Mayor variedad de oferta.
  - Mayor libertad de elección para los consumidores.
- **Aumento de la importancia internacional de la economía.** El nivel de creación de empresas de un país es un factor esencial a la hora de determinar el peso internacional (presente y, sobre todo, futuro) del mismo.

## UNA TAREA DESEABLE PARA LA SOCIEDAD Y LAS PERSONAS.

Los beneficios sociales de la creación de empresas aconsejan conceder al fomento de este fenómeno la importancia que merece. La sociedad se beneficia enormemente con la puesta en marcha de nuevos negocios, pues esto supondrá:

- **Creación de empleo.**
- **Creación de riqueza social.**
  - Los salarios de los empleados se traducen en poder adquisitivo y capacidad para consumir.
  - Las cotizaciones a la Seguridad Social permiten el mantenimiento y desarrollo del sistema sanitario, las pensiones y la cobertura del desempleo.
  - El pago de impuestos financia el gasto público y contribuye a la redistribución económica.

La alternativa del autoempleo y la creación de empresas cobra cada vez mayor atractivo para los ciudadanos. Debido a la influencia de la cultura anglosajona y a la precariedad del mercado laboral, ser empresario es una opción cada vez más interesante para muchas personas, que ven en ella ventajas como:

- **Tener un empleo seguro.** Olvidarse de los irritantes procesos de selección de personal, de la precariedad laboral, de los “contratos-basura”, del miedo a perder su empleo... Quien crea una empresa *con futuro* siempre tendrá trabajo asegurado.

- **Ser su propio jefe.** Ser quien tome las decisiones.
- **Estar satisfecho con lo que uno hace.** Trabajar en lo que uno elige. Quedarse con los beneficios de su trabajo. Tener un alto nivel de autoestima al comprobar que la empresa creada genera riqueza y empleo.
- **Vida profesional y social muy activa.** Como empresario se debe estar muy bien informado y relacionado. Acudir a ferias, tratar con un gran número de personas y mantener un estrecho contacto con los clientes.
- **Beneficios sin límite.** Un empresario nunca tiene limitado su nivel de ganancias. Ganará tanto como sea capaz de ganar. La mayoría de las grandes fortunas ganadas con el trabajo son fortunas de empresarios.
- **Podrá ofrecer empleo y herencia a su familia.** Un empresario puede ofrecer a sus familiares y amigos lo más precioso hoy día: un empleo. Su empresa podrá convertirse, además, en una herencia que asegure el porvenir de su familia.

## UNA TAREA PRIORITARIA PARA LOS GOBIERNOS.

Por sus incuestionables beneficios socio-económicos, la necesidad de impulsar la creación de empresas es un objetivo deseable desde cualquier posicionamiento ideológico moderno. Hablamos, por lo tanto, de una prioridad en la que coinciden la práctica totalidad de los partidos políticos y foros sociales.

### Situación en España.

#### **Las Instituciones empiezan a ser conscientes de la necesidad de fomentar la creación de empresas.**

El último Informe sobre el Empleo de la Comisión Europea destaca la necesidad de crear empresas en España e indica que nuestra economía está desaprovechando oportunidades de negocio por falta de empresarios. Prestigiosas instituciones como la Ewing Marion Kauffman Foundation (en su Informe Global Entrepreneurship Monitor 2000 coordinado mundialmente por el Babson College y la London Business School) o el Servicio de Estudios del BBVA (en su Informe Anual del 2000), coinciden con el diagnóstico de la Comisión Europea.

Encuestas recientes del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) indicaban que el 90% de los jóvenes españoles rechazan la posibilidad de convertirse en empresarios. La misma fuente señalaba que el 47% de los padres españoles recomienda a sus hijos que se hagan funcionarios.

El Informe mundial GEM 2000 señala que sólo el 3% de los adultos españoles entre 18 y 64 años se deciden a intentar crear una empresa, cifra muy por debajo de los países más emprendedores del mundo (Brasil, 12% y Estados Unidos, 10%), y también inferior a la

existente en economías supuestamente menos avanzadas que la española como Argentina, Corea del Sur o India. El Informe destaca que en la sociedad española <<persiste una actitud de recelo ante los emprendedores, y una bajísima aceptación social del éxito de estos>>.

Estadísticas del Consejo Superior de Cámaras de Comercio indicaban recientemente que el 70% de los universitarios españoles rechaza de plano la opción de crear una empresa.

La acción política desarrollada en España para fomentar la creación de empresas - materializada durante los últimos años en iniciativas destacables como las Medidas Liberalizadoras a favor de las PYMES, la Ventanilla Unica Empresarial, el Estatuto de la Nueva Empresa, la supresión del IAE, etc- se encuentra esencialmente condicionada por las directrices de la Comisión Europea en este ámbito:

- Reducir los obstáculos derivados de la regulación.
- Reducir las barreras fiscales.
- Facilitar el acceso a la financiación.
- Facilitar el acceso a la innovación.
- Mejorar la educación y la formación empresarial.
- Reforzar la cultura empresarial.

### **Barreras para emprender.**

Son muchos los obstáculos que se anteponen entre el ciudadano que desearía crear su propia empresa y su objetivo. A continuación se analizan diez de las barreras más habituales.

#### La falta de una idea de negocio con futuro.

*“¿Dónde encuentro una oportunidad de negocio?”*

Se desconocen los sistemas modernos de detección de oportunidades empresariales. Sigue siendo una cuestión “casual”, “afortunada” o “relacionada con el entorno próximo del emprendedor”.

#### La falta de experiencia laboral (desconocimiento del sector).

*“¿Cómo voy a crear una empresa si nunca he trabajado en este sector?”*

Se desconocen los sistemas asequibles y sencillos de aproximación directa y documental para estudiar un sector.

#### La falta de formación.

*“¿Cómo se diseña una empresa? ¿Cuánto vale lo que yo apporto? ¿Cómo se gestiona una vez que está creada?”*

La formación de emprendedores es la gran asignatura pendiente del sistema educativo español: ni los colegios, ni los institutos, ni los centros de FP, ni las universidades, ni los centros de formación ocupacional o continua están ofreciendo programas eficaces en esta línea. Las iniciativas públicas de formación de emprendedores adolecen con frecuencia de frivolidad, planteamientos burocráticos, cultura de la subvención y distanciamiento de los problemas reales que presenta la creación de empresas.

#### La falta de financiación.

*“Tengo una buena idea, ¿quién me da dinero para ponerla en marcha?”*

El primer problema del emprendedor español es que no sabe cuánto dinero necesita (como mucho se estiman “a grosso modo” los costes de puesta en marcha olvidando los costes de mantenimiento hasta la auto-financiación), si bien es frecuente que tampoco sepa cómo calcular cuánto vale lo que él va a aportar a su proyecto.

#### “No tengo carácter emprendedor”.

Persiste en muchos casos la idea de que *emprendedor se nace*, desconociéndose los métodos para aprender las habilidades personales, comerciales y organizativas que *hacen* al emprendedor.

#### “Me asusta la dureza de los primeros meses del negocio”.

No se proporciona la preparación psicológica necesaria para hacer frente a las primeras etapas del negocio.

No se han sistematizado los errores más comunes de los nuevos empresarios.

No se prepara financieramente al emprendedor para hacer frente a los costes de mantenimiento de su negocio hasta que éste empiece a auto-financiarse.

#### Barreras específicas de determinados colectivos.

- *“Soy demasiado joven”,*
- *“La empresa no es un mundo para mujeres”,*
- *“¿Está loco? ¿Cómo voy a dejar mi empleo seguro para crear una empresa?”,*
- *“¿Cómo voy a crear una empresa si ni siquiera puedo encontrar trabajo?”,*
- *“No, hijo, yo ya estoy jubilado, eso se lo dejo a los jóvenes...”*

No se proporcionan argumentos objetivos ni ejemplos reales para desmontar los prejuicios anteriores.

“Es muy arriesgado”.

Se desconocen la mayoría de herramientas de preparación previa para reducir el riesgo de fracaso.

Se desconocen los sistemas de cuantificación del riesgo asumido.

“Es muy complicado”.

Los conocimientos necesarios para la creación y gestión de una pequeña empresa pueden ser aprendidos por cualquier persona con un mínimo de interés y dedicación, si bien con frecuencia dichos conocimientos se “complican” -interesada o desinteresadamente- mediante la utilización de tecnicismos o extranjerismos que hacen muy difícil su entendimiento.

“¿Empresario? No, no... ¡yo haré oposiciones o trabajaré en una Farmacia!”

El profesor Fuentes Quintana resumía esta actitud diciendo que <<la ilusión de todos los españoles es tener un estanco>>.

No se están promoviendo adecuadamente las ventajas personales, profesionales y sociales de emprender.

### **Situación en la Unión Europea.**

#### **El fomento de la creación de empresas se convierte en prioridad estratégica para la Unión Europea.**

La nueva Política de Empleo de la Unión Europea, definida a partir de las Cumbres de Luxemburgo (1997) y de Lisboa (2000) fija como uno de sus cuatro objetivos principales <<Desarrollar el Espíritu de Empresa>> como fórmula crítica para crear empleo y riqueza.

Así, la Decisión del Consejo Europeo del 19 de Enero de 2001 relativa a las políticas de empleo para los Estados Miembros señala: <<La creación de nuevas empresas en general, y la contribución al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en particular, son factores esenciales para la creación de empleo y de oportunidades de formación para los jóvenes. Este proceso debe alentarse mediante el fomento de una mayor conciencia empresarial en la sociedad y en los programas de enseñanza. (...) A tal fin, los Estados Miembros (...) alentarán a las autoridades locales y regionales a establecer estrategias para el empleo, a fin de explotar plenamente las posibilidades que ofrece la creación de empleo a nivel local.>>

Erkki Liikanen, Comisario Europeo de Empresa y Sociedad de la Información, lo constata con total claridad: <<El fomento del espíritu de empresa y de la innovación ha pasado a ocupar un lugar central en la política empresarial europea. El establecimiento de un marco empresarial que promueva la creación y el desarrollo de nuevas empresas y nuevos sectores constituye un factor fundamental para mejorar la competitividad de la economía euro-

pea>>.

El Grupo Operativo para la Simplificación del Entorno Empresarial de la Unión Europea incidía en el mismo punto: <<Estamos avanzando hacia una sociedad empresarial. Sin embargo, muchas de nuestras teorías y prácticas reflejan las viejas estructuras económicas y obstaculizan la creación de nuevas empresas. Por consiguiente, ya es hora de que pasemos de hablar simplemente de la importancia de contar con un entorno adecuado para las pequeñas empresas a situar las necesidades de las empresas en el centro de las decisiones políticas. Ante todo, lo que se necesita ahora es un esfuerzo político concertado para actuar a todos los niveles de la Unión Europea: comunitario, nacional y local. Además de iniciar los avances necesarios, las medidas que se adopten deberán llevarse a cabo de forma coherente y decidida.>> .

### **Prioridades señaladas en el Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad (Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, 1999).**

Con respecto a la cuestión de la **educación para una sociedad empresarial**, el plan de acción de la DG de Empresa de la Comisión Europea señalaba ya en 1999, cuestiones como las siguientes:

<<Con el fin de crear una comunidad empresarial fuerte y floreciente, debemos empezar por desarrollar un espíritu de empresa y un enfoque diferente ante la asunción del riesgo, y por reconocer el valor del fracaso como experiencia positiva de aprendizaje.

Actualmente la mayoría de la gente no piensa en una vida empresarial ni está preparada para ello. El sistema educativo tradicional enseña a los jóvenes a reproducir la situación y a buscar trabajo como empleados. En cambio, los empresarios necesitan una educación que les dote de una actitud apropiada y aptitudes tales como la auto-motivación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la capacidad para hacer frente a la incertidumbre.

Existe un problema cultural fundamental en Europa, en la medida en que estos conceptos y aptitudes no están presentes de manera suficiente en los sistemas de educación nacional, ya sea la enseñanza primaria, secundaria o universitaria. También existe el problema de que la mayoría de los profesores no están capacitados para impartir enseñanzas empresariales>>.

### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Cómo promover el espíritu de empresa mediante el sistema educativo, desde la escuela primaria hasta la universidad y las escuelas técnicas.
- Cómo pueden colaborar las PYME con las escuelas y universidades para lograr esto y garantizar que se imparten las aptitudes necesarias para la carrera empresarial.
- Cómo poner de relieve el papel y las ventajas del empresariado para la sociedad; por ejemplo, mediante la concesión de premios a los empresarios triunfadores e innovadores y mediante campañas informativas.

Acciones que llevará a cabo la Comisión:

- Concederá un Premio para jóvenes empresarios europeos por primera vez en el 2000.
- Respalda acciones experimentales para demostrar a los estudiantes que pueden convertirse en empresarios.

**UNA TAREA FACTIBLE PARA LAS INSTITUCIONES.**

Fomentar la creación de empresas es una tarea factible para las Instituciones. Décadas de experimentación nacional e internacional ponen a disposición de las Instituciones un conjunto de modelos de éxito y buenas prácticas que ya han demostrado su eficacia.

No es necesario, por lo tanto, partir de cero o cometer los errores del principiante. Gracias a la metodología ya desarrollada y ya probada, la tarea de fomentar la creación de empresas puede abordarse con niveles razonables de fiabilidad y rigor.

**¿Es posible cambiar la actitud de una sociedad hacia la creación de empresas? Cómo se logró la transformación de la sociedad estadounidense.**

Como se ha señalado, las últimas encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) indican que el 90% de los jóvenes españoles rechaza la posibilidad de convertirse en empresario y que el 47% de los padres recomienda a sus hijos que se hagan funcionarios. Contrastar estos datos con la situación de países como Estados Unidos, donde hoy por hoy el 70% de los jóvenes manifiesta su deseo de crear una empresa, puede llevar a la conclusión lógica de que España es un país definitivamente anti-empresedor.

Ocurre, sin embargo, que si nos remontamos 25 años atrás el panorama estadounidense mostraba un escenario muy similar al que actualmente encontramos aquí: en 1975, sólo el 10% de los jóvenes norteamericanos se mostraba proclive a convertirse en empresario.

En esos 25 años, el número de nuevas empresas creadas al año en Estados Unidos ha pasado de 200.000 a 3,5 millones. El número de los recién licenciados que se emplea en una gran corporación ha pasado del 25% al 7%. El número empleados que trabajaban para mujeres empresarias ha pasado de 1 a 18 millones. La inversión anual de las sociedades de capital riesgo ha pasado de 100 millones a 12 billones de dólares.

Las nuevas empresas han creado el 95% de la riqueza y el 94% del empleo en el país norteamericano desde 1980. El 83% de los componentes de la lista Forbes 400 de los hombres más ricos de Estados Unidos en 1994, eran empresarios hechos a sí mismos. Esta generación emprendedora (o "E-Generation", como allí la denominan) ha impulsado el nacimiento de nuevas industrias como los ordenadores personales, el software, la biotecnología, la televisión por cable o el comercio electrónico.

¿Qué ocurrió en Estados Unidos para que se produjera esta espectacular transformación? Un fenómeno global del que cabe destacar un suceso muy concreto: el nacimiento y desa-

rollo del Entrepreneurship como disciplina metodológica y cultural de impulso a los emprendedores y a la creación de empresas.

¿Puede trasladarse fuera de Estados Unidos la revolución del Entrepreneurship? La respuesta es rotundamente afirmativa.

### **El surgimiento de la Generación Emprendedora condena a la extinción al capitalismo-brontosaurio.**

Como destaca el profesor Timmons, en su obra "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century", la revolución emprendedora ha marcado el principio del fin del modelo capitalista tradicional. Desde los años 40 a los 80, la economía estadounidense –y por extensión, la economía mundial- estuvo dominada por las grandes corporaciones: las grandes petroleras, multinacionales inabarcables como General Motors, Ford, Procter & Gamble, General Electric, etc. Mucho han cambiado las cosas desde entonces.

#### La caída de IBM, todo un símbolo.

En el sector de la informática, por ejemplo, la todopoderosa IBM dominaba el 70% del mercado y todo parecía indicar que este dominio sólo podía aumentar. Sin embargo, la Generación Emprendedora acabó con el predominio de IBM: pequeñas start-ups (nuevas empresas) desarrolladas por jóvenes emprendedores como Apple Computer, Lotus Development Corporation, Microsoft o Dell Computer arrinconaron a la todopoderosa multinacional hasta el punto de forzarle a reducir su plantilla en un 50% y mucho más aún el valor de sus acciones en Bolsa.

#### El nuevo código genético emprendedor.

El caso de IBM no es ni mucho menos aislado. Sears fue víctima de Wal-Mart; AT&T, de MCI; Digital, de Compaq... En los últimos 30 años Estados Unidos ha producido la generación más revolucionaria de hombres desde la de sus fundadores en 1776.

La nueva generación de emprendedores (conocida ya como la "E-Generation") ha transformado permanentemente la estructura económica y social de este país y del mundo, y ha fijado el "código genético emprendedor" para las generaciones futuras. Este nuevo espíritu influirá como ningún otro en la forma de vivir, trabajar, aprender y liderar el siglo XXI.

#### Las empresas emprendedoras toman el control.

Fueron necesarios 20 años para reemplazar al 35% de las compañías del Top 500 de la revista Fortune de 1960. Sólo 5 años para reemplazar al 35% del Top 500 de 1980. Tres años para reemplazar el 35% del Top 500 de 1990

Intel (50.000 empleados) vale hoy en la Bolsa más que General Motors y Ford juntas (1.000.000 de empleados).

Más del 90% de los ejecutivos de las empresas del Top 500 de la revista Inc. declaraban en una encuesta de 1996 que la gestión de las pequeñas empresas emprendedoras es el modelo a imitar. Los sistemas de gestión de las grandes corporaciones empresariales - jerárquicos, burocráticos, arrogantes- han sido contundentemente superados por las nuevas fórmulas de las pequeñas empresas emprendedoras.

#### El impacto de los nuevos emprendedores.

La acción de sólo medio centenar de estos revolucionarios mega-emprendedores ha generado tanta riqueza como la que puede producir el décimo país más rico del mundo. Hablamos de personas como Sam Walton (fundador de Wal-Mart), Bill Gates y Paul Allen (Microsoft), Andrew Groove (Intel), Steve Jobs y Steve Wozniak (Apple), Richard Branson (Virgin), Jim Clark (Netscape), Fred Smith (FedEx), Anita Roddick (The Body Shop), William McGowan (MCI Communications), Phil Knight (Nike), Keneth G. Olsen (Digital Equipment), Larry Ellison (Oracle)...

En 1996, el 83% de los hombres más ricos del mundo reseñados en la lista Top 400 de la revista Forbes pertenecían a la E-Generation.

En este contexto, la aparición del fenómeno Internet se ha convertido en el detonante de una explosión emprendedora sin precedentes en la historia.

#### **Impacto global del Entrepreneurship en la economía estadounidense.**

Los datos aportados por el profesor Timmons en su obra "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century" no dejan lugar a dudas sobre el impacto global del fenómeno del Entrepreneurship.

#### **Economía.**

##### Creación de riqueza.

El 95% de la riqueza generada en 1999 por la economía estadounidense ha sido creada por las empresas de la E-Generation nacidas después de 1980.

##### Creación de empleo.

Desde 1975, el 80% de los nuevos empleos han sido creados por las empresas nuevas y emergentes. La economía estadounidense ha creado 34 millones de empleos desde 1980. Durante ese mismo periodo, las 500 empresas más grandes del país han despedido a 5 millones de sus trabajadores.

Sólo entre 1993 y 1996 se crearon 8 millones de empleos. Más de 6 millones de estos empleos fueron creados por el 5% de las empresas emergentes de rápido crecimiento. Empresas como Microsoft: 38 empleados y 8 millones de dólares de ventas en 1980, 21.000 empleados y 151 billones de dólares de ventas en 1997.

## **Nuevos productos.**

### Creación de innovaciones radicales.

Desde la Segunda Guerra Mundial, las pequeñas empresas innovadoras han sido responsables del 95% de las innovaciones radicales del mercado estadounidense. Estas compañías han generado 24 veces más innovaciones por dólar invertido en I+D (Investigación y Desarrollo) que las grandes corporaciones de más de 10.000 empleados.

En los últimos diez años el número de productos innovadores introducidos en el mercado estadounidense ha pasado de 2.600 a 26.000.

## **Nuevas empresas.**

A mediados de la década de los 70 se creaban 600.000 nuevas empresas al año. En el año 1994, esta cifra alcanzaba el número de 1,2 millones de nuevas empresas. En 1996 un estudio realizado por la National Federation of Independent Business cifraba en 3,5 millones el número de start-ups de todo tipo.

## **Nuevas industrias.**

La E-Generation ha creado nuevas industrias enteras: ordenadores personales, biotecnología, televisión por cable, software, comunicaciones inalámbricas, CD-Rom, Internet, Realidad Virtual, Animación Digital...

## **Regiones emprendedoras.**

En los últimos años han surgido a lo largo y ancho de la geografía estadounidense auténticas regiones emprendedoras: Silicon Valley, Boston, el Triángulo de la Investigación en Carolina del Norte, Austin en Texas, Denver/Boulder en Colorado, Indianápolis, Columbus, Ann Arbor, Atlanta...

## **Cultura emprendedora.**

Una encuesta de Gallup en 1994 mostraba que el 70% de los estudiantes de instituto deseaba crear su propia empresa, cifra que 25 años antes apenas rozaba el 10%.

Entre los adultos, la cifra de los que mostraba su deseo de crear su propia empresa alcanzaba el 50%.

## **Emprendedores.**

### Porcentaje de la población.

De acuerdo con un estudio publicado en 1997 por "The Small Business Advocate", en una de cada tres familias estadounidenses hay un miembro que trabaja en la dirección de una empresa nueva o emergente.

### Auto-satisfacción.

Las personas auto-empleadas en los Estados Unidos tienen los índices más elevados de auto-satisfacción, ilusión, orgullo y salario.

Ningún trabajo por cuenta ajena puede ofrecer lo que ofrece al emprendedor la creación de su propia empresa: la posibilidad hacer realidad sus sueños, de diseñar su trabajo a la medida de sus deseos y personalidades, de ganar todo el dinero que les permita su propia habilidad, y en el lugar que elijan.

La creación de empresas no hace distinciones entre sexos, razas, edades, religión o lugar de residencia. Premia el esfuerzo y la inteligencia, y penaliza la falta de trabajo y la torpeza. Ningún otro proceso ofrece con tanta intensidad la posibilidad de autosuficiencia, auto-determinación y mejora económica como la creación de empresas.

El 69% de los emprendedores encuestados en 1996 por la revista Inc. suscribía la afirmación "Me encanta mi trabajo", frente a sólo el 40% de los empleados por cuenta ajena. Preguntados por lo que harían si pudieran volver a empezar sus carreras profesionales, más del 33% de los empleados por cuenta ajena respondía que habrían intentado crear su propia empresa.

## **Mujeres empresarias.**

En la década de los 70, los negocios promovidos por mujeres –fundamentalmente pequeñas empresas de servicios- empleaban a menos de un millón de personas y representaban tan sólo el 4% de todas las empresas.

En 1999 los negocios promovidos por mujeres representan el 35% de las empresas estadounidenses y emplean a más de 12 millones de personas. Las mujeres crean ya más negocios al año que los hombres.

## **Capital riesgo y Business Angels.**

En los años 70 la inversión de las sociedades de capital riesgo en Estados Unidos se cifraba entre 50 y 100 millones de dólares al año. En 1999, esa cifra se disparó hasta los 12 billones –con b- de dólares.

Los inversores privados (Business Angels) financiaron la puesta en marcha de nuevas empresas en 1999 aportando más de 80 billones de dólares.

### **Salidas laborales de los recién licenciados.**

En los años 60 y 70, el 25% de los recién licenciados estadounidenses se empleaba en una de las 500 mayores corporaciones del país. En 1999 esta cifra se redujo hasta el 7%.

### **Acción gubernamental.**

El gobierno estadounidense fomenta como ningún otro país en el mundo la creación de empresas, mediante el mantenimiento y cuidado de una atmósfera propicia para las fuerzas del mercado libre, la iniciativa privada, y la libertad y la responsabilidad individuales. La legislación anti-monopolio, la regulación del mercado laboral y la política fiscal son elementos de extraordinaria importancia en este aspecto.

## CONTRIBUCION DE LAS ENTIDADES DE DESARROLLO LOCAL

Orientada eficazmente, la contribución de las Entidades de Desarrollo Local en el Fomento de la Creación de Empresas puede ser crucial para la sociedad.

Con respecto a la cuestión de la educación para una sociedad empresarial, el plan de acción de la DG de Empresa de la Comisión Europea señalaba ya en 1999, cuestiones como las siguientes:

<<En 1996/97, cerca de mil estudiantes de siete universidades escocesas participaron en un programa de formación de emprendedores. Al término del curso, el 82 % de ellos manifestaron una actitud positiva respecto de la carrera de empresario, el 78 % manifestó que el curso les había ofrecido los conocimientos y aptitudes necesarios para crear una empresa, el 68 % manifestó tener la intención de crear su propia empresa después de trabajar unos cuantos años y sólo el 14 % declaró no tener interés alguno en crear una empresa.

Con el fin de crear una comunidad empresarial fuerte y floreciente, debemos empezar por desarrollar un espíritu de empresa y un enfoque diferente ante la asunción del riesgo, y por reconocer el valor del fracaso como experiencia positiva de aprendizaje.

Actualmente la mayoría de la gente no piensa en una vida empresarial ni está preparada para ello. El sistema educativo tradicional enseña a los jóvenes a reproducir la situación y a buscar trabajo como empleados. En cambio, los empresarios necesitan una educación que les dote de una actitud apropiada y aptitudes tales como la auto-motivación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la capacidad para hacer frente a la incertidumbre.

Existe un problema cultural fundamental en Europa, en la medida en que estos conceptos y aptitudes no están presentes de manera suficiente en los sistemas de educación nacional, ya sea la enseñanza primaria, secundaria o universitaria. También existe el problema de que la mayoría de los profesores no están capacitados para impartir enseñanzas empresariales>>.

#### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Cómo promover el espíritu de empresa mediante el sistema educativo, desde la escuela primaria hasta la universidad y las escuelas técnicas.
- Cómo pueden colaborar las PYME con las escuelas y universidades para lograr esto y garantizar que se imparten las aptitudes necesarias para la carrera empresarial.
- Cómo poner de relieve el papel y las ventajas del empresariado para la sociedad; por ejemplo, mediante la concesión de premios a los empresarios triunfadores e innovadores y mediante campañas informativas.

Con respecto a la cuestión de la formación, el plan de acción de la DG de Empresa de la Comisión Europea señalaba ya en 1999, cuestiones como las siguientes:

<<Aquellos que proyectan crear una nueva empresa necesitan formación especial para la gestión de la misma, así como acceso a una formación permanente a lo largo de toda la vida de su empresa. Sin embargo, los programas de formación que se ofrecen actualmente no tienen en cuenta suficientemente las necesidades especiales de los empresarios y de los trabajadores de las PYME, ya que suelen estar orientados a las grandes empresas. Los métodos de formación son demasiado académicos y los horarios poco flexibles. Además, los empresarios, que con frecuencia se forman a sí mismos, no captan la importancia de la formación para su empresa.

La formación es esencial para hacer frente a los nuevos desafíos que plantea la evolución de la tecnología y de los procesos de producción y para mejorar la competitividad de las empresas>>.

#### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Desarrollar cursos empresariales más adaptados para el sector público y el sector privado.
- Adaptar los programas de formación para adecuarlos más a las PYME y a sus tra-

bajadores en colaboración con los interlocutores sociales.

- Ofrecer incentivos a la participación en programas de formación, incluidas ventajas fiscales.

## CARENCIAS DEL SISTEMA TRADICIONAL DE DESARROLLO LOCAL

### **Escasa vocación emprendedora.**

Las últimas encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) indicaban que el 90% de los jóvenes españoles rechazan la posibilidad de convertirse en empresarios. La misma fuente señalaba que el 47% de los padres españoles recomienda a sus hijos que se hagan funcionarios.

El Informe mundial "Global Entrepreneurship Monitor 2000" señala que sólo el 3% de los adultos españoles entre 18 y 64 años se deciden a intentar crear una empresa, cifra muy por debajo de los países más emprendedores del mundo (Brasil, 12% y Estados Unidos, 10%), y también inferior a la existente en economías supuestamente menos avanzadas que la española como Argentina, Corea del Sur o India. El Informe destaca que en la sociedad española <<persiste una actitud de recelo ante los emprendedores, y una bajísima aceptación social del éxito de estos>>.

Estadísticas recientes del Consejo Superior de Cámaras de Comercio indicaban que el 70% de los universitarios españoles rechaza de plano la opción de crear una empresa. Este dato, significativo de por sí, cobra especial relieve si se tiene en cuenta que esta propor-

ción es inversa en países como Estados Unidos.

Según encuestas propias del Centro Emprende!, los universitarios (incluso los estudiantes de las Facultades de Económicas o Empresariales) se consideran faltos de preparación teórica y práctica para crear su propia empresa. Temen el riesgo de fracasar y destacan la ausencia de recursos financieros e ideas de negocio como principales obstáculos para poner en marcha una empresa.

Contrastar estos datos con la situación de países como Estados Unidos, donde hoy por hoy el 70% de los jóvenes manifiesta su deseo de crear una empresa, puede llevar a la conclusión lógica de que España es un país definitivamente anti-emprendedor.

Ocurre, sin embargo, que si nos remontamos 25 años atrás el panorama estadounidense mostraba un escenario muy similar al que actualmente encontramos aquí: en 1975, sólo el 10% de los jóvenes norteamericanos se mostraba proclive a convertirse en empresario.

¿Qué ocurrió en Estados Unidos para que se produjera esta espectacular transformación? Toda una serie de factores, entre los que cabe destacar un suceso muy concreto: el nacimiento y desarrollo del Entrepreneurship como disciplina metodológica y cultural de impulso a los emprendedores y a la creación de empresas.

**Formación específica prácticamente inexistente. Los formadores carecen de metodología. Ausencia de planificación estratégica y de consejo experto.**

La importante apuesta política y presupuestaria de la Unión Europea en favor del fomento de la creación de empresas no parece estar todavía acompañada de una sólida fundamentación metodológica y experimental. Lejos de ello, el fracaso de muchas de las acciones desarrolladas durante los últimos años en este campo con la financiación europea, ha llevado a la propia Comisión a trasladar a los Estados Miembros la necesidad de impulsar la innovación metodológica y la sistematización de buenas prácticas.

<<Al explicar las razones por las que no habían participado en cursos de formación, el 51% de los jóvenes emprendedores de Alemania indicó no estar convencido de la calidad de los cursos ofrecidos y el 44% señaló que dichos cursos no eran adecuados>> (Extracto del Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad de la DG de Empresa de la Comisión Europea).

El origen de las deficiencias señaladas es muy concreto: la Administración española está imitando el modelo francés de formación de emprendedores. Este es un método viciado desde su concepción que genera <<emprendedores-parásito>> (Nueno, IESE) dependientes de una asistencia pública monopolística y funcionarizada.

El Informe GEM 2000 destaca que la economía francesa es una de las menos emprendedoras del mundo, estando su tasa emprendedora muy por debajo de la media europea y a niveles incomparables con los elevados índices estadounidenses. Cabe, por tanto, hacerse la siguiente pregunta: ¿Están los franceses en condiciones de enseñar... o de aprender?

La alternativa es el modelo estadounidense del Entrepreneurship: menos costoso, sencillo, rápido, competitivo y dirigido a formar y motivar al emprendedor para que sea él mismo quien resuelva sus problemas. Ningún otro método ha conseguido alcanzar sus índices de

eficacia y eficiencia.

### **El fomento de la creación de empresas, principal carencia de los Agentes de Desarrollo Local.**

El fomento de la creación de empresas se está consolidando como una de las tareas principales de los ADL's y, sin duda alguna, la que más contribuye al desarrollo socioeconómico del territorio. Paradójicamente, el ADL responsable de esta función con frecuencia se encuentra carente de conocimientos y metodología sólida para llevarla a cabo, como se deduce de las conclusiones estudios a nivel europeo como el citado "Análisis de las necesidades, carencias y competencias de las Células de Animación Local", que remarca que la tarea que presenta una mayor dificultad para los ADL's es precisamente el impulso de la creación de empresas.

## **BUENAS PRACTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

### **España.**

#### Apoyo mutuo a nivel nacional.

- Buena Práctica destacada: ANCES, España.

### **Europa.**

#### Una buena combinación de servicios.

- Objetivo: Paquetes de medidas especialmente dirigidos a los viveros de empresas: instalaciones, cooperación con centros de investigación y entidades de capital riesgo, redes locales e internacionales de networking.

- Buena Práctica destacada: Centro de Innovación IZET (Alemania).

#### Calidad de la prestación de servicios.

- Buena Práctica destacada: Informe de la ELAN (Asociación de directores de viveros de Francia): funciones y servicios que debe prestar un vivero de empresas.

#### Eficacia en las transferencias de tecnología.

- Buena Práctica destacada: Centro de Innovación St John's de Cambridge (Reino Unido).

#### Posibilidad de viveros de empresas en nuevos sectores.

- Buena Práctica destacada: Travel Park Incubator Network (Finlandia): red de viveros de empresa que operan en el sector turístico.

#### La importancia de la formación de redes para los viveros de empresas y sus clientes.

- Buena Práctica destacada: Redes locales de innovación. Red de viveros de la región de Helsinki.

#### Necesidad de una financiación equilibrada para los viveros de empresas.

- Buena Práctica destacada: El CICA del Parque Tecnológico Sophia Antipolis (Francia)

#### Las posibilidades de los viveros virtuales.

- Buena Práctica destacada: Centro de Innovación Lavanttal (Austria).

### **Estados Unidos.**

La Universidad de Stanford ha sido pionera y protagonista principal junto con otras como Harvard, MIT o Babson, en el diseño y desarrollo del Entrepreneurship como nueva disciplina para formar emprendedores científicamente.

Diseñado en primera instancia por pioneros como Jeffry Timmons -que haría historia al ostentar simultáneamente las cátedras de Harvard y Babson-, Courtney Rice y Mack Davis -galardonados en 1998 con el premio Vision 2000 como reconocimiento a las más de 20.000 empresas creadas por sus alumnos- o Steve Mariotti -que ya ha convertido en em-

presarios a más de 7.000 escolares de 12 y 13 años-, el Entrepreneurship se ha convertido en la disciplina que más rápido ha crecido durante los últimos 25 años en las Escuelas de Negocios y de Ingeniería estadounidenses, estando hoy presente en más de 1.100 Universidades e Institutos, 200 cátedras y 50 Entrepreneurship Centers.

### ¿Dónde empieza a enseñarse el Entrepreneurship?

El Entrepreneurship empieza a enseñarse en Estados Unidos a finales de los años 80. Para diseñar el programa se han estudiado los principales agentes en la promoción del Entrepreneurship en este país:

- o El programa Fast Trac.
- o Los Entrepreneurship Centers.
- o La National Foundation for Teaching Entrepreneurship.
- o Los Small Business Development Centers.
- o Los Business Incubators.
- o El Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- o Adaptación del Entrepreneurship al mercado español e hispanoamericano.
- o Bibliografía de Entrepreneurship consultada.

### El Programa Fast Trac.

Es el programa pionero de formación de Entrepreneurship para personas no-iniciadas en economía: enseña cómo ser emprendedor y cómo crear una empresa con futuro en Estados Unidos.

Creado en Estados Unidos en 1986 por dos consultores de empresa, Courtney Rice y Mack Davis. Empieza a enseñarse en la Universidad de Southern California y pronto se extiende por todo el país.

#### Trayectoria:

- 1986: creación. Se enseña en la USC.
- 1988: el programa se extiende a Denver bajo el patrocinio de la Cámara de Comercio de esta ciudad.
- 1998: el programa se enseña en 36 estados y se ha impartido a más de 28.000 alumnos. Este espectacular desarrollo ha sido promovido gracias al patrocinio de fundaciones privadas, emprendedores filántropos, oficinas de desarrollo económico, universidades, escuelas, cámaras de comercio, centros de desarrollo de PYMES y, en general, todo tipo de instituciones y organizaciones comprometidas con el fomento del autoempleo y de la formación de emprendedores.
- El programa Fast Trac ha sido distinguido en el año 1998 por la SBA - organismo federal equivalente a lo que sería en España una Secretaría de

Estado para PYMES- con el galardón Vision 2000 Models of Excellence for Entrepreneurial Education en reconocimiento a su importancia como factor de impulso empresarial.

#### Resultados:

- Según datos de la propia organización, el 60% de los alumnos del programa (alrededor de 17.000) han creado una empresa durante el año siguiente a su asistencia al curso.
- El 20% de los alumnos (alrededor de 5.500) del programa han creado una empresa dos años después de su asistencia al curso.
- Datos totales: el programa Fast Trac ha contribuido directamente en la creación de 22.500 nuevas empresas en Estados Unidos durante los últimos 12 años.

#### Los Entrepreneurship Centers.

Son centros especializados en la de Formación de Entrepreneurship. Empiezan a tener importancia a finales de los 80.

#### Trayectoria:

- Actualmente existen más de 400 en Estados Unidos.
- Entre los más prestigiosos figuran los integrados en las Universidades de Baylor, Babson, Wharton y Carnegie-Mellon.
- Los Entrepreneurship Centers han ampliado su radio de acción y ahora no sólo ofrecen cursos especializados de Entrepreneurship, sino que han introducido esta disciplina como asignatura en un gran número de carreras tales como las de informática, las ingenierías o medicina: la formación de Entrepreneurship se adapta en estos casos a las oportunidades empresariales de los alumnos de estas carreras.

#### La National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE).

Es una organización dedicada a la enseñanza de Entrepreneurship a los jóvenes. Creada por Steve Mariotti -empresario y experto en Entrepreneurship- en 1987 con sede en Nueva York.

En 11 años ha extendido su actuación a lo largo y ancho de Estados Unidos impartiendo cursos a más de 7.000 alumnos.

### Los Small Business Development Centers (SBDC).

Son organismos públicos dependientes de la SBA (Departamento Federal centrado en el apoyo de las PYMES) que promueven la creación de nuevas empresas mediante la oferta de servicios de formación, información y asesoramiento a los emprendedores estadounidenses.

Existen más de 400 sólo en el estado de California.

### Los Business Incubators.

Son centros públicos o privados que ofrecen formación de Entrepreneurship, asesoramiento y servicios de bajo coste (entre ellos espacio para oficinas) a los emprendedores. Surgen a finales de los 80 como forma evolutiva de las oficinas de desarrollo local.

Trayectoria:

- Actualmente existen más de 550 en Estados Unidos.
- Más de 13.000 emprendedores se han beneficiado de sus servicios.

Resultados:

- Los BI han conseguido incrementar la tasa de supervivencia de las nuevas empresas del 30% -media nacional- al 80% -media de los graduados de los BI's.

### La Kauffman Foundation.

El Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership es un Departamento de la Fundación Kauffman especializado en la promoción del Entrepreneurship por medio de la formación de jóvenes, la investigación y otras áreas de acción. Creado en 1992 con el patrocinio de Ewing M. Kauffman, próspero emprendedor y filántropo estadounidense.

Trayectoria:

- En 6 años se ha convertido en la organización privada más potente en el campo de la promoción del Entrepreneurship en Estados Unidos.
- Es especialmente destacable el esfuerzo que hace la Fundación Kauffman en pro de conseguir aportaciones filantrópicas de los empresarios consolidados para fomentar la vocación emprendedora de los más jóvenes.

Adaptación al emprendedor español e hispanoamericano.

Podrá objetarse que "no todo lo que funciona en Estados Unidos funciona en España e Hispanoamérica". Por supuesto, pero es adaptable, y ése es precisamente el esfuerzo que hace este programa: adaptar el modelo del Entrepreneurship al caso español e hispanoamericano.

¿Existen dos culturas más diferentes que la estadounidense y la japonesa? Pocas. Sin embargo, esto no fue obstáculo para que los japoneses adaptaran los sistemas productivos estadounidenses después de la segunda guerra mundial, y para que los norteamericanos hicieran lo propio con los sistemas nipones a finales de los ochenta (just in time, etc).

El Entrepreneurship es adaptable al caso español e hispanoamericano y los Programas del Centro Emprende! lo demuestran.

# PRESENTACIÓN DE EXEM CONSULTING

## UN EQUIPO DE PROFESIONALES AVALADOS POR EL ÉXITO.

EXEM CONSULTING es una Consultoría especializada en prestar apoyo experto a Organizaciones Emprendedoras. Está liderada por un equipo de profesionales que comparten una trayectoria de éxito en el campo del fomento de la creación de empresas, el impulso de la innovación tecnológica y el desarrollo local en España y Latinoamérica.

### Líneas de trabajo principales.

Para conseguir su objetivo, EXEM CONSULTING trabaja en doce líneas especializadas para satisfacer las necesidades peculiares de cada organización:

- Centros de Enseñanza Primaria.
- Centros de Enseñanza Secundaria.
- Centros de Formación Profesional.
- Centros Universitarios.
- Centros de Promoción de Emprendedores.
- Ayuntamientos.
- Entidades de Desarrollo Local.

- Organismos de Innovación Tecnológica.
- Organismos Públicos de Investigación.
- Organismos de Innovación Sectorial.
- Organismos de Promoción de Empleo.
- Empresas Emprendedoras.

### **Fondo Social, el compromiso ético de EXEM CONSULTING.**

El compromiso ético de EXEM CONSULTING con la promoción del desarrollo tecnológico y empresarial se materializa en las actividades del Fondo Social de esta Consultoría, que reinvierte parte de sus beneficios en iniciativas altruistas que sirvan para apoyar la labor de Organizaciones Emprendedoras de España y Latinoamérica.

Entre las primeras actividades del Fondo Social de EXEM CONSULTING cabe destacar la apertura de la Biblioteca Virtual Abierta y la creación de una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la promoción del desarrollo tecnológico y empresarial en la Comunidad Valenciana.

## EQUIPO DIRECTIVO.

EXEM CONSULTING está liderada por un equipo de profesionales que comparten una trayectoria de éxito en el campo del fomento de la creación de empresas, el impulso de la innovación tecnológica y el desarrollo local en España y Latinoamérica:

**José Luis Alonso, socio consultor.** Informático de profesión durante 25 años y empresario desde 1994, cursó sus estudios de Informática en el antiguo Instituto de Informática de Madrid (primera promoción de informáticos de España). Tras desarrollar cargos directivos en Nixdorf e IBM, desde 1997 es director del Programa IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia, cuya misión es apoyar a los emprendedores universitarios de la UPV a crear y poner en marcha sus propias empresas. Bajo su dirección, el Programa IDEAS ha ayudado a crear 127 empresas, ha asesorado a más de 1.500 emprendedores y ha impartido seminarios y conferencias a más de 5.000 universitarios. Es socio fundador de la asociación universitaria Ágora 21 desde 1993. Socio fundador de Nexus 21, Formación y Consultoría, desde 1994 hasta 1996. Presidente de Nexus Management-21 desde 1995 hasta 1998. Actualmente es socio fundador del Institute of Mentalphysics de España -cuyo fin es investigar sobre el desarrollo de las personas, y la gestión del aprendizaje y del conocimiento en las organizaciones- y socio fundador de SIP-CRE, empresa dedicada a la formación, al consulting y al outsourcing de Spin-Off académicos.

**Rosa Beaumont, socia consultora.** Licenciada en Ciencias Biológicas por la Universidad de Valencia, es empresaria desde 1992 y a partir de 1997 es responsable del Área de Comunicación y Organización de Eventos del programa IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia. Especialista en formación (Dirección de Reuniones, Gestión del Tiempo, Liderazgo, Técnica de Presentación, etc), es socia fundadora de Created, empresa especializada en networking, y de SIPCRE.

**Julio Colomer, socio consultor.** Licenciado en Ciencias Empresariales y Master in Business Administration, ambas titulaciones por ESADE. Es empresario desde 1995. En 1998 viajó a Estados Unidos para estudiar in situ durante un año los modelos más innovadores de creación de empresas. Desde 1999 es director del Centro Emprende!, el primer centro privado de ámbito español y latinoamericano especializado en el Impulso del Desarrollo Local y de la Creación de Empresas. Editor del portal especializado Magazine-Hazlo.com, y autor de numerosas conferencias y publicaciones sobre creación de empresas y desarrollo local. Ha sido miembro de la Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana, de la Comisión de Micropymes de la Cámara de Comercio de Valencia y de la Junta Directiva de la Asociación Valenciana de Jóvenes Empresarios. Participó como jurado en los Premios Cámara 2001 a los mejores empresarios valencianos.

**Nuria Sapena, socia consultora.** Licenciada en Psicología, es empresaria desde 1997. A partir de 1998 es responsable del Área de Formación y Diagnóstico de pautas de comportamiento emprendedor del Programa IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia. Durante todos estos años ha impartido múltiples cursos y seminarios a emprendedores, empresarios, personal directivo y personal técnico en general, en materias relacionadas con el desarrollo personal y directivo, habiendo desarrollado esta función tanto dentro de la propia UPV como para empresas e

instituciones externas. Es socia fundadora de SIPCRE, del gabinete de psicología Espacio donde desarrolla labores como psicoterapeuta dirigiendo procesos individuales y dinámicas grupales, y del Institute of Mentalphysics de España.

**Carlos Seaton, socio consultor.** Doctor en Ingeniería Metalúrgica y Máster en Gestión de la Innovación y Políticas Públicas, desde 1975 ha adquirido una amplia experiencia como docente e investigador en la Universidad Simón Bolívar (USB) de Venezuela, la Universidad Tecnológica de Michigan, la Universidad Carnegie-Mellon y el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT). Ha sido director del Instituto de Investigaciones Metalúrgicas de la USB, presidente de FUNINDES, presidente del Parque Tecnológico Sartenejas y secretario ejecutivo de la Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. En 1993 fue incluido por el Programa CYTED de España dentro del grupo de los cien consultores iberoamericanos de mayor experiencia en el área de Gestión de la Tecnología. Desde 1998 forma parte del grupo de investigadores del Instituto de Gestión del Conocimiento y la Innovación (INGENIO), Instituto Mixto del CSIC y la Universidad Politécnica de Valencia. Desde 1999 es socio director de la Consultora 3e, dedicada a la planificación estratégica, la tecnología del conocimiento y los estudios de benchmarking.

#### **EQUIPO DE CONSULTORES.**

Junto al equipo directivo, EXEM CONSULTING está formado por un amplio equipo de consultores multidisciplinares avalados por una trayectoria de éxito en el campo del fomento de la creación de empresas, el impulso de la innovación tecnológica y el desarrollo local.

## LOGROS

La experiencia de los miembros del equipo directivo de EXEM CONSULTING se ha desarrollado potenciando Organizaciones Emprendedoras en todos los ámbitos:

**Universidades.** Proyectos para Universidades de España, Latinoamérica, Unión Europea, Estados Unidos, Países del Este de Europa y Oriente Medio.

**Organismos de Innovación Tecnológica.** Proyectos para Parques Tecnológicos, Organizaciones para la Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI's), Institutos Tecnológicos, Institutos de Fomento, etc.

**Organismos Públicos de Investigación.** Proyectos para el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y sus homólogos latinoamericanos.

**Entidades de Desarrollo Local.** Proyectos para Entidades de Desarrollo Local de España y Latinoamérica.

**Centros de Promoción de Emprendedores.** Proyectos para Centros Europeos de Empresas Innovadoras (CEEI's) y centros de promoción de emprendedores especializados en territorios o colectivos específicos.

**Ayuntamientos y Administraciones Públicas.** Proyectos para Administraciones Públicas internacionales, nacionales, autonómicas y municipales.

**Organismos de Innovación Sectorial.** Proyectos para la Organización Mundial de Turismo (OMT), centros de formación sectorial, asociaciones empresariales, Cámaras de Comercio y Fundaciones.

**Grandes Empresas y PYMES.** Proyectos para empresas de múltiples sectores y tamaños.

**Centros de Formación Profesional.** Proyectos para centros de toda España.

**Centros de Enseñanza Primaria.** Proyectos para centros de toda España.

**Centros de Enseñanza Secundaria.** Proyectos para centros de toda España.

## SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA ENTIDADES DE DESARROLLO LOCAL

La cuestión del fomento de la creación de empresas debe ser tratada con el máximo rigor metodológico para que las políticas desarrolladas sean lo más eficaces posibles en términos de generación de riqueza social. A la hora de invertir recursos en esta prioridad se hace especialmente necesario contar con el apoyo de organizaciones reconocidas y especializadas como EXEM CONSULTING, cuya trayectoria representa un aval de profesionalidad y experiencia contrastada.

Los servicios especializados que EXEM CONSULTING ofrece a las Entidades de Desarrollo Local son posiblemente los más completos de España. Incluyen:

- Acciones de Sensibilización.
- Acciones de Networking.
- Acciones de Formación.
- Acciones de Asesoramiento.
- Acciones de Inversión.
- Acciones de Investigación.
- Programa TUTOR-EXEM para Entidades de Desarrollo Local.

# 1. ACCIONES DE SENSIBILIZACION

## INTRODUCCIÓN.

Las últimas encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) indicaban que el 90% de los jóvenes españoles rechazan la posibilidad de convertirse en empresarios. La misma fuente señalaba que el 47% de los padres españoles recomienda a sus hijos que se hagan funcionarios.

El Informe mundial "Global Entrepreneurship Monitor 2000" señala que sólo el 3% de los adultos españoles entre 18 y 64 años se deciden a intentar crear una empresa, cifra muy por debajo de los países más emprendedores del mundo (Brasil, 12% y Estados Unidos, 10%), y también inferior a la existente en economías supuestamente menos avanzadas que la española como Argentina, Corea del Sur o India. El Informe destaca que en la sociedad española <<persiste una actitud de recelo ante los emprendedores, y una bajísima aceptación social del éxito de estos>>.

Estadísticas recientes del Consejo Superior de Cámaras de Comercio indicaban que el 70% de los universitarios españoles rechaza de plano la opción de crear una empresa. Este dato, significativo de por sí, cobra especial relieve si se tiene en cuenta que esta proporción es inversa en países como Estados Unidos.

Según encuestas propias de EXEM CONSULTING, los universitarios (incluso los estudiantes de las Facultades de Económicas o Empresariales) se consideran faltos de preparación teórica y práctica para crear su propia empresa. Temen el riesgo de fracasar y destacan la ausencia de recursos financieros e ideas de negocio como principales obstáculos para poner en marcha una empresa.

Contrastar estos datos con la situación de países como Estados Unidos, donde hoy por hoy el 70% de los jóvenes manifiesta su deseo de crear una empresa, puede llevar a la conclusión lógica de que España es un país definitivamente anti-emprendedor.

Ocurre, sin embargo, que si nos remontamos 25 años atrás el panorama estadounidense mostraba un escenario muy similar al que actualmente encontramos aquí: en 1975, sólo el 10% de los jóvenes norteamericanos se mostraba proclive a convertirse en empresario.

¿Qué ocurrió en Estados Unidos para que se produjera esta espectacular transformación? Toda una serie de factores, entre los que cabe destacar un suceso muy concreto: el nacimiento y desarrollo del Entrepreneurship como disciplina metodológica y cultural de impulso a los emprendedores y a la creación de empresas.

### **El componente cultural es excepcionalmente importante para el desarrollo de una economía emprendedora.**

Convicciones como el prestigio social de asumir riesgos, el fracaso como parte de la curva de aprendizaje, el estilo informal de dirección, etc, representan el combustible que mueve la máquina económica de una región emprendedora. Estos y otros argumentos sustanciales pueden muy bien resumirse en el concepto de "Actitud Mental Positiva" difundido durante el siglo XX por destacados pensadores como Andrew Carnegie, Napoleón Hill, H. Clement Stone, Norman Vincent Peale o el propio Og Mandino.

La cultura emprendedora puede crearse y alimentarse mediante acciones de formación, de comunicación, de networking y de liderazgo social.

### **La esencia de la nueva cultura emprendedora: mantener el liderazgo mediante la innovación continua.**

En un mercado tecnológico globalizado donde la imitación es cada vez más fácil y más rápida, y donde una economía líder no puede competir a largo plazo por la vía de los costes bajos, sólo mediante la innovación permanente es posible mantener el liderazgo y el nivel de generación de riqueza.

En este contexto, una economía se mantiene en continuo crecimiento porque no deja de generar nuevas ideas que se traducen en mayor productividad. Esta lógica, tan fácil de explicar como difícil de conseguir, es la que se esconde detrás del famoso "hype cycle" de las olas de innovación y de las empresas con alto potencial de crecimiento.

## **BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN EL AREA DE SENSIBILIZACIÓN.**

### **Prioridades señaladas en el Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad (Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, 1999).**

<<Con el fin de crear una comunidad empresarial fuerte y floreciente, debemos empezar por desarrollar un espíritu de empresa y un enfoque diferente ante la asunción del riesgo, y por reconocer el valor del fracaso como experiencia positiva de aprendizaje.

Actualmente la mayoría de la gente no piensa en una vida empresarial ni está preparada para ello. El sistema educativo tradicional enseña a los jóvenes a reproducir la situación y a buscar trabajo como empleados. En cambio, los empresarios necesitan una educación que les dote de una actitud apropiada y aptitudes tales como la auto-motivación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la capacidad para hacer frente a la incertidumbre.

Existe un problema cultural fundamental en Europa, en la medida en que estos conceptos y aptitudes no están presentes de manera suficiente en los sistemas de educación nacional, ya sea la enseñanza primaria, secundaria o universitaria. También existe el problema de que la mayoría de los profesores no están capacitados para impartir enseñanzas empresariales>>.

### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Cómo poner de relieve el papel y las ventajas del empresariado para la sociedad; por ejemplo, mediante la concesión de premios a los empresarios triunfadores e innovadores y mediante campañas informativas.

# AREA DE SENSIBILIZACIÓN: SERVICIOS DE EXEM CONSULTING

## Líneas de trabajo.

El Area de Sensibilización de EXEM CONSULTING diseña y ejecuta acciones de comunicación en colaboración con las Entidades de Desarrollo Local para promover y difundir:

- La importancia de la innovación tecnológico-empresarial.
- La cultura emprendedora.
- La creatividad.
- La actitud cooperativa.
- Las oportunidades de transferencia tecnológica que ofrecen los centros de investigación del Sistema Local de Innovación.

## Actividades.

Entre las actividades de comunicación desarrolladas por EXEM CONSULTING en esta Area, cabe destacar las siguientes:

- Campañas de comunicación.
- Campañas de reconocimiento social (concursos, premios, etc).
- Conferencias.
- Seminarios.
- Cursos presenciales, a distancia y mixtos.
- Artículos para publicaciones.

## 2. ACCIONES DE NETWORKING

### INTRODUCCIÓN.

El sistema de innovación local de una economía está compuesto por las empresas, el sistema público de I+D, las infraestructuras de soporte a la innovación, las administraciones públicas y el entorno. De acuerdo con el Libro Blanco de la Innovación, la eficacia del proceso de innovación de una región determinada depende de la calidad del proceso de comunicación entre los agentes del sistema de innovación.

**Networking: queda demostrado que la innovación empresarial se maximiza en un proceso social.**

La innovación no es un proceso lineal, sino un sistema basado en experimentar, equivocarse y volver a experimentar (prueba-error). Las redes de contactos aceleran la innovación porque la relación social hace que se acelere el aprendizaje. La innovación procede del proceso creativo, y éste se optimiza trabajando en equipo: la creatividad se multiplica con el intercambio de ideas en un marco propicio.

El conocimiento basado en la experiencia es tan valioso para la innovación como el conocimiento teórico. Este último es con frecuencia la base de partida, pero la experiencia y el conocimiento tácito son las chispas de la innovación. Las nuevas ideas proceden del inter-

cambio de impresiones cara a cara.

El secreto último de las regiones innovadoras es la red de contactos entre emprendedores, venture capitalists, investigadores universitarios, abogados, consultores, trabajadores altamente cualificados y, en general, todos aquellos que contribuyen en el proceso de convertir ideas en productos.

Las redes formales e informales de contactos sociales, tecnológicos y productivos se han promovido en las regiones innovadoras con el objeto de fomentar la creación de empresas, la experimentación y el aprendizaje colectivo.

## **BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN EL ÁREA DE NETWORKING.**

### **Recomendaciones del Libro Blanco de la Innovación.**

- El sistema público debería diseñar e implantar estrategias que propicien una cultura favorable a la colaboración con los agentes socioeconómicos.
- El sistema público de I+D debería establecer mecanismos permanentes de difusión de sus capacidades científicas y tecnológicas entre los empresarios.
- El sistema público de I+D debería potenciar aún más la creación de empresas spin-off, como una de las formas de transferencia de sus conocimientos y de incorporación de sus egresados en el sistema productivo.

### **Prioridades señaladas en el Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad (Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, 1999).**

Las empresas pequeñas tienen problemas para acceder a la investigación relativa a nuevos productos o procesos y para aplicarla. Existe una falta de concienciación e información al respecto.

### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Cómo mejorar la transferencia de tecnología y la difusión de los resultados de la actividad de investigación entre las empresas.
- Cómo fomentar la «mentoría».
- Cómo promover la cooperación entre las empresas pequeñas y grandes y los centros de investigación.
- Cómo aumentar la profesionalidad y la accesibilidad de las redes de apoyo a la innovación.

## AREA DE NETWORKING: SERVICIOS DE EXEM CONSULTING

### Líneas de trabajo.

El Area de Networking de EXEM CONSULTING diseña y ejecuta acciones de networking entre:

- Todos los agentes del Sistema Local de Innovación.
- Emprendedores con formación empresarial e ingenieros e investigadores con formación técnica.
- Emprendedores tecnológicos e inversores potenciales.

### Actividades.

Entre las actividades de networking desarrolladas por EXEM CONSULTING en esta Area, cabe destacar las siguientes:

- Foros de relación.
- Foros de generación conjunta de ideas.
- Foros de intercambio.
- Foros de debate.
- Foros de formación compartida.

## 3. ACCIONES DE FORMACION

*<<La política más eficaz para promover la creación de empresas es promover la formación específica para emprendedores>>.*

*Informe Global Entrepreneurship Monitor 2000.*

### INTRODUCCIÓN.

De acuerdo con estadísticas recientes del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, el 70% de los universitarios españoles rechaza de plano la opción de crear una empresa. De entre los “osados” que se plantean tal posibilidad y acuden a las Cámaras de Comercio a informarse sobre cómo hacerlo, el 85% desiste de su propósito. En otras palabras, sólo 15 de cada 100 mantienen su intención de convertirse empresarios tras recibir el asesoramiento de las Cámaras.

Y aún no hemos llegado a lo más grave: el 80% de las personas que finalmente se deciden a crear su empresa en España se ven obligados a cerrar antes del tercer año de vida de su joven negocio. Es decir, 8 de cada 10 nuevas empresas españolas fracasa; 8 de cada 10 aspirantes a empresarios se ven obligados a abandonar su sueño después de perder dinero, prestigio, autoestima y tiempo. Esta realidad es una tragedia que debe hacer reflexionar a los responsables educativos, políticos y económicos.

## **El fomento de la creación de empresas, importante carencia de los profesores de Secundaria y Formación Profesional.**

El fomento de la creación de empresas se está consolidando como una de las tareas más importantes de los educadores y, sin duda alguna, la que más contribuye al desarrollo socioeconómico de un territorio. Paradójicamente, el educador responsable de esta función con frecuencia se encuentra carente de conocimientos y metodología sólida para llevarla a cabo, como se deduce de las conclusiones estudios a nivel europeo como el "Análisis de las necesidades, carencias y competencias de las Células de Animación Local", que remarca que la tarea que presenta una mayor dificultad para los agentes de desarrollo es precisamente el impulso de la creación de empresas.

## **Falta de formación, de metodología y de buenas prácticas en relación a esta prioridad.**

La importante apuesta política y presupuestaria de la Unión Europea en favor del Fomento de la Creación de Empresas no parece estar todavía acompañada de una sólida fundamentación metodológica y experimental. Lejos de ello, el fracaso de muchas de las acciones desarrolladas durante los últimos años en este campo con la financiación europea, ha llevado a la propia Comisión a trasladar a los Estados Miembros la necesidad de impulsar la innovación metodológica y la sistematización de buenas prácticas. Como indican los últimos pronunciamientos de la Unión Europea a este respecto, la ausencia de planteamientos metodológicos sólidos en el campo del fomento de la creación de empresas ha desembocado en la proliferación (y financiación vía fondos europeos) de prácticas desordenadas que el tiempo se encarga de clasificar como ineficaces e ineficientes.

<<Al explicar las razones por las que no habían participado en cursos de formación, el 51% de los jóvenes emprendedores de Alemania indicó no estar convencido de la calidad de los cursos ofrecidos y el 44% señaló que dichos cursos no eran adecuados>> (Extracto del Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad de la DG de Empresa de la Comisión Europea).

## **La formación de emprendedores se convierte en disciplina científica.**

Entrepreneurship: la nueva ciencia para formar emprendedores.

La Universidad de Stanford ha sido pionera y protagonista principal junto con otras como Harvard, MIT o Babson, en el diseño y desarrollo del Entrepreneurship como nueva disciplina para formar emprendedores científicamente.

Diseñado en primera instancia por pioneros como Jeffrey Timmons -que haría historia al ostentar simultáneamente las cátedras de Harvard y Babson-, Courtney Rice y Mack Davis -galardonados en 1998 con el premio Vision 2000 como reconocimiento a las más de 20.000 empresas creadas por sus alumnos- o Steve Mariotti -que ya ha convertido en empresarios a más de 7.000 escolares de 12 y 13 años-, el Entrepreneurship se ha convertido en la disciplina que más rápido ha crecido durante los últimos 25 años en las Escuelas de Negocios y de Ingeniería estadounidenses, estando hoy presente en más de 1.100 Universidades e Institutos, 200 cátedras y 50 Entrepreneurship Centers.

Un programa de formación integral que abarca las nueve fases del Proceso de Creación de una Empresa Viable.

El programa de formación desarrollado por la nueva ciencia del Entrepreneurship identifica las nueve etapas genéricas del proceso de creación de una empresa viable en las que debe incidir la formación:

1. Motivación para emprender - Preparación cultural. El deseo de ser empresario es el punto de partida del proceso. Este deseo es consecuencia de diversos estímulos personales, sociales y culturales.

2. Detección de una oportunidad de negocio. Debe identificarse una idea empresarial con futuro en el mercado, lo que puede ser consecuencia de una casualidad o de una búsqueda con distintos grados de sistematización.

3. Preparación técnica. Debe conocerse el funcionamiento de la economía (elementos principales del sistema de libre mercado) y la empresa (gestión estratégica y operativa).

4. Diseño del proyecto empresarial. Los conocimientos anteriores deben aplicarse a la idea de negocio concreta para diseñar un concepto de negocio sólido y viable en el mercado objetivo. Este diseño puede realizarse con distintos grados de rigor metodológico: desde la definición informal hasta la estructuración de contenidos en torno a instrumentos como el plan de empresa o el más avanzado plan de viabilidad.

5. Consecución de los recursos necesarios. Diseñar el proyecto empresarial conlleva entre otras cosas identificar los recursos (materiales, humanos, financieros, etc) necesarios para poner en marcha el proyecto. El paso siguiente será conseguirlos.

6. Puesta en marcha. La apertura de una nueva empresa lleva asociada la consideración de toda una serie de cuestiones específicas (elección del momento comercial propicio, satisfacción de los trámites legales, fiscales y administrativos pertinentes, etc).

7. Primera gestión (fase de introducción): adaptación y supervivencia. El proceso de creación de una empresa viable no termina con la apertura de la misma. A partir de entonces se inicia un periodo crítico de gestión cuya primera fase tiene como prioridades la supervivencia y la adaptación al mercado.

8. Segunda gestión (fase de consolidación): fijación de los cimientos del negocio. Una vez garantizada la supervivencia inicial, el paso siguiente es la consolidación de los cimientos básicos del negocio: asegurar que el concepto empresarial definido funciona en el primer entorno comercial explorado.

9. Tercera gestión (fase de crecimiento): expansión productiva y/o geográfica. Contrastada la viabilidad de la empresa en un mercado limitado, el objetivo ahora es la expansión del concepto empresarial en términos productivos (nuevas líneas comerciales) o geográficos (nuevos mercados). Considerar el crecimiento como un objetivo empresarial continuo es

una garantía estratégica contra las amenazas del estancamiento y la debilidad frente a los competidores, circunstancias éstas que en un mercado abierto a la competencia conducen frecuentemente a la desaparición de la empresa que no crece.

## **BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN EL ÁREA DE FORMACIÓN.**

### **Prioridades señaladas en el Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad (Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, 1999).**

Con respecto a la cuestión de la educación para una sociedad empresarial, el plan de acción de la DG de Empresa de la Comisión Europea señalaba ya en 1999, cuestiones como las siguientes:

<<En 1996/97, cerca de mil estudiantes de siete universidades escocesas participaron en un programa de formación de emprendedores. Al término del curso, el 82 % de ellos manifestaron una actitud positiva respecto de la carrera de empresario, el 78 % manifestó que el curso les había ofrecido los conocimientos y aptitudes necesarios para crear una empresa, el 68 % manifestó tener la intención de crear su propia empresa después de trabajar unos cuantos años y sólo el 14 % declaró no tener interés alguno en crear una empresa.

Con el fin de crear una comunidad empresarial fuerte y floreciente, debemos empezar por desarrollar un espíritu de empresa y un enfoque diferente ante la asunción del riesgo, y por reconocer el valor del fracaso como experiencia positiva de aprendizaje.

Actualmente la mayoría de la gente no piensa en una vida empresarial ni está preparada para ello. El sistema educativo tradicional enseña a los jóvenes a reproducir la situación y a buscar trabajo como empleados. En cambio, los empresarios necesitan una educación que les dote de una actitud apropiada y aptitudes tales como la auto-motivación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la capacidad para hacer frente a la incertidumbre.

Existe un problema cultural fundamental en Europa, en la medida en que estos conceptos y aptitudes no están presentes de manera suficiente en los sistemas de educación nacional, ya sea la enseñanza primaria, secundaria o universitaria. También existe el problema de que la mayoría de los profesores no están capacitados para impartir enseñanzas empresariales>>.

#### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Cómo promover el espíritu de empresa mediante el sistema educativo, desde la escuela primaria hasta la universidad y las escuelas técnicas.
- Cómo pueden colaborar las PYME con las escuelas y universidades para lograr esto y garantizar que se imparten las aptitudes necesarias para la carrera empresarial.
- Cómo poner de relieve el papel y las ventajas del empresariado para la sociedad; por ejemplo, mediante la concesión de premios a los empresarios triunfadores e innovadores y mediante campañas informativas.

Con respecto a la cuestión de la formación, el plan de acción de la DG de Empresa de la Comisión Europea señalaba ya en 1999, cuestiones como las siguientes:

<<Aquellos que proyectan crear una nueva empresa necesitan formación especial para la gestión de la misma, así como acceso a una formación permanente a lo largo de toda la vida de su empresa. Sin embargo, los programas de formación que se ofrecen actualmente no tienen en cuenta suficientemente las necesidades especiales de los empresarios y

de los trabajadores de las PYME, ya que suelen estar orientados a las grandes empresas. Los métodos de formación son demasiado académicos y los horarios poco flexibles. Además, los empresarios, que con frecuencia se forman a sí mismos, no captan la importancia de la formación para su empresa.

La formación es esencial para hacer frente a los nuevos desafíos que plantea la evolución de la tecnología y de los procesos de producción y para mejorar la competitividad de las empresas>>.

#### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Desarrollar cursos empresariales más adaptados para el sector público y el sector privado.
- Adaptar los programas de formación para adecuarlos más a las PYME y a sus trabajadores en colaboración con los interlocutores sociales.
- Ofrecer incentivos a la participación en programas de formación, incluidas ventajas fiscales.

#### **Buenas Prácticas de formación e información a las empresas en su fase de creación destacadas por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea.**

Con relación a las cuestiones desarrolladas en el presente capítulo, la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea ha destacado las siguientes recomendaciones y buenas prácticas:

#### Fomento de la cultura empresarial.

- Objetivo: Debe promoverse el espíritu empresarial en los colegios, para lo que es necesario difundir el material escolar y el equipamiento educativo necesario.
- Buena Práctica destacada: "Plan de acción para la promoción de la cultura empresarial en Dinamarca: espíritu de empresa e innovación" (Ministerio de Educación de Dinamarca). El 40% de los estudiantes de educación primaria, secundaria, universitaria y formación profesional han recibido el programa. Los profesores han recibido una formación específica. Tras la formación, los estudiantes se mostraban muy motivados para crear su propia empresa y para trabajar en una PYME.

#### Formación de formadores.

- Objetivo: Los maestros, profesores universitarios y formadores deben modificar su actitud y su perspectiva sobre la cultura emprendedora para poder formar a los alumnos en este campo.
- Buena Práctica destacada: Proyecto "Trading Places" ("Intercambio de funciones") del Centre for Enterprise de Leicestershire (Reino Unido). Pretende promover la interacción entre los centros de enseñanza, las empresas y las organizaciones de apoyo a éstas mediante un ejercicio peculiar: los profesores y los empresarios intercambian sus papeles durante una semana.

#### Promoción de la empresa en la educación superior.

- Objetivo: Las universidades y demás centros de enseñanza superior deben fomentar el espíritu de empresa entre los estudiantes.
- Buena Práctica destacada: Programa TOP de la Universidad de Twente (Países Bajos). Formación y apoyo a universitarios emprendedores. Facilita instalaciones, avales y préstamos sin interés a los estudiantes que se deciden a crear una empresa.

#### Un conjunto de medidas de formación coherente y práctico.

- Objetivo: Formación para emprendedores.
- Buena Práctica destacada: Programa de educación a distancia “Formación para la creación de empresas, en cualquier momento y en cualquier lugar”. Red Entreprende en France (Francia).

#### Utilización de las tecnologías de la información.

- Buena Práctica destacada: Red “Young Enterprise” (Suecia). Material interactivo en CD-Rom. Formación a jóvenes emprendedores de entre 16 y 20 años. Un 75% de las escuelas suecas imparten el programa.

#### Ayuda a mujeres empresarias.

- Objetivo: Las emprendedoras se enfrentan a problemas peculiares que requieren soluciones específicas.
- Buena Práctica destacada: Asesoramiento para conseguir un crédito de GDO (Portugal).

## AREA DE FORMACIÓN: SERVICIOS EXEM CONSULTING

1. Diseño y ejecución de acciones para la armonización entre los programas docentes de la Universidad y las necesidades de la economía y las empresas del entorno local. Diseño y ejecución de acciones para la implicación de los empresarios en la formación.

- Foros de relación.
- Foros de generación conjunta de ideas.
- Foros de intercambio.
- Foros de debate.
- Foros de formación compartida.

2. Diseño y ejecución de acciones de formación de potenciales emprendedores en distintos niveles.

- Seminarios.
- Cursos presenciales, a distancia y mixtos.
- Módulos de formación:
  - o Cultura Emprendedora.
  - o Habilidades personales, comerciales y organizativas del emprendedor.
  - o Detección sistemática y evaluación de ideas de negocio.
  - o Formación económica y empresarial básica.
  - o Diseño del Plan de Empresa.
  - o Consecución de recursos.
  - o Técnicas para evitar los errores típicos de la puesta en marcha.
  - o Primera gestión empresarial.
  - o Recursos de apoyo a emprendedores.
  - o Creación de una empresa de Internet.

3. Diseño y ejecución de acciones de formación del personal de las empresas tecnológicas en distintos niveles.

- Seminarios.
- Cursos presenciales, a distancia y mixtos.

4. Diseño y ejecución de acciones de formación de inversores potenciales.

- Seminarios.
- Cursos presenciales, a distancia y mixtos.

5. Diseño y ejecución de acciones de formación para los responsables de las Entidades de Desarrollo Local.

- Seminarios.
- Cursos presenciales, a distancia y mixtos.
- Módulos de formación:
  - o Diseño de un Plan Local de Fomento y Apoyo a la Creación de Empresas.
  - o Formación de Formadores.
  - o Fomento de la Cultura Emprendedora.
  - o Habilidades personales, comerciales y organizativas del emprendedor.
  - o Detección sistemática y evaluación de ideas de negocio.
  - o Formación económica y empresarial básica.
  - o Diseño del Plan de Empresa.
  - o Consecución de recursos.
  - o Técnicas para evitar los errores típicos de la puesta en marcha.
  - o Primera gestión empresarial.
  - o Recursos de apoyo a emprendedores.
  - o Creación de una empresa de Internet.

## 4. ACCIONES DE ASESORAMIENTO

### INTRODUCCIÓN.

De acuerdo con la estadísticas del Consejo Superior de Cámaras, el 80% de las personas que se deciden a crear su empresa en España se ven obligados a cerrar antes del tercer año de vida de su joven negocio. Es decir, 8 de cada 10 nuevas empresas españolas fracasa; 8 de cada 10 aspirantes a empresarios se ven obligados a abandonar su sueño después de perder dinero, prestigio, autoestima y tiempo.

### Causas del fracaso empresarial.

¿Por qué fracasan los emprendedores españoles? Puede objetarse -y con razón- que nuestra economía incluye sistemas financieros, fiscales y administrativos que entorpecen la creación de empresas, pero sin duda alguna la principal causa del fracaso de los emprendedores españoles es la falta de preparación:

A nivel técnico.

- Se desconoce cómo determinar la viabilidad (el futuro) de una idea de negocio. Y las ideas sin mercado fracasan.
- El diseño del proyecto empresarial se realiza de forma poco rigurosa. Y los negocios mal definidos desaparecen.
- Se determinan insuficientemente las necesidades financieras y se desconocen los procedimientos para obtener la financiación necesaria. Y las empresas descapitalizadas quiebran.
- Se ignoran los principios básicos de gestión empresarial. Y los negocios mal dirigidos se ven abocados al cierre.

A nivel psicológico.

- Se desconocen las presiones psicológicas a las que está sometido todo emprendedor durante el proceso de creación de su empresa. Y la presión acaba derrotando a muchos aspirantes.

Un emprendedor mal preparado es el candidato perfecto para acabar en quiebra.

## **BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN EL AREA DE ASESORAMIENTO.**

### **Buenas Prácticas de asesoramiento para la creación de empresas destacadas por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea.**

Con relación a las cuestiones desarrolladas en el presente capítulo, la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea ha destacado las siguientes recomendaciones y buenas prácticas:

#### Marco institucional.

- **Objetivo:** Debería existir un organismo cuya finalidad principal sea garantizar que las nuevas empresas puedan acceder a una financiación.
- **Buena Práctica destacada:** La Deutsche Ausgleichsbank (Alemania) ofrece a los emprendedores una variada gama de opciones de financiación y de asesoría.

#### Exposición del proyecto empresarial.

- **Objetivo:** Los proyectos empresariales deben presentarse de la forma correcta a las entidades bancarias.
- **Buena Práctica destacada:** El programa Starter del Fortis Bank (Bélgica) asesora a los emprendedores para realizar un plan económico y un análisis del proyecto. Los clientes aceptados en el programa reciben asesoramiento durante tres años.

### **Buenas Prácticas de “viveros” y estructuras de apoyo para la creación de empresas destacadas por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea.**

Con relación a las cuestiones desarrolladas en el presente capítulo, la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea ha destacado las siguientes recomendaciones y buenas prácticas:

#### Una buena combinación de servicios.

- **Objetivo:** Paquetes de medidas especialmente dirigidos a los viveros de empresas: instalaciones, cooperación con centros de investigación y entidades de capital riesgo, redes locales e internacionales de networking.
- **Buena Práctica destacada:** Centro de Innovación IZET (Alemania).

#### Calidad de la prestación de servicios.

- **Buena Práctica destacada:** Informe de la ELAN (Asociación de directores de viveros de Francia): funciones y servicios que debe prestar un vivero de empresas.

Eficacia en las transferencias de tecnología.

- Buena Práctica destacada: Centro de Innovación St John's de Cambridge (Reino Unido).

Posibilidad de viveros de empresas en nuevos sectores.

- Buena Práctica destacada: Travel Park Incubator Network (Finlandia): red de viveros de empresa que operan en el sector turístico.

La importancia de la formación de redes para los viveros de empresas y sus clientes.

- Buena Práctica destacada: Redes locales de innovación. Red de viveros de la región de Helsinki.

Apoyo mutuo a nivel nacional.

- Buena Práctica destacada: ANCES, España.

Necesidad de una financiación equilibrada para los viveros de empresas.

- Buena Práctica destacada: El CICA del Parque Tecnológico Sophia Antipolis (Francia)

Las posibilidades de los viveros virtuales.

- Buena Práctica destacada: Centro de Innovación Lavanttal (Austria).

## **AREA DE ASESORAMIENTO: SERVICIOS DE EXEM CONSULTING**

### **Líneas de trabajo.**

El Area de Asesoramiento de EXEM CONSULTING diseña y ejecuta acciones orientadas a asesorar a:

- Potenciales emprendedores en distintos niveles.
- Empresas tecnológicas en distintos niveles.
- Inversores potenciales.
- Responsables de entidades de desarrollo local y centros de promoción de emprendedores.

### **Actividades.**

Entre las actividades de asesoramiento desarrolladas por EXEM CONSULTING en esta Area, cabe destacar las siguientes:

- Estudios de Evaluación y Diagnóstico.
- Servicio de Asistencia Técnica.

## 5. ACCIONES DE INVERSIÓN.

### INTRODUCCIÓN.

#### **La nueva forma de financiación a medida de los emprendedores: el Venture Capital y los Business Angels.**

Habiéndose demostrado las limitaciones de las fuentes tradicionales de financiación para impulsar la creación de nuevas empresas, el capital riesgo y la inversión informal (Business Angels) juegan un papel esencial en las regiones emprendedoras, pues además de proveer de los fondos necesarios para las nuevas empresas, monitorizan la trayectoria de éstas durante las fases previa, inicial y de desarrollo. El inversor cualificado aporta de este modo su experiencia técnica en las dos primeras etapas y su experiencia financiera en la tercera.

## **BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN EL ÁREA DE INVERSIÓN.**

### **Prioridades señaladas en el Plan de Acción para Fomentar el Espíritu de Empresa y la Competitividad (Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, 1999).**

Con respecto a la cuestión de del acceso a la financiación, el plan de acción de la DG de Empresa de la Comisión Europea señalaba ya en 1999, cuestiones como las siguientes:

<<La insuficiencia de financiación a largo plazo aún se considera una restricción importante en los planes de expansión a largo plazo de las empresas, seguida por el coste de financiación. En Europa, el 51 % de las empresas tiene préstamos a corto plazo, frente al 26 % en Estados Unidos. El 25 % de las insolvencias se deben al pago atrasado de las facturas por parte de los clientes.

Se estima que en Europa existen 125 000 inversores informales («Business Angels»), con una inversión total de 10 000 millones de euros en 1995-1996. El número potencial de inversores informales podría elevarse hasta un millón, que podrían invertir hasta un total de 65 000 millones de euros anuales.

Tanto para crear una nueva empresa como para ampliar una ya existente, los empresarios necesitan recursos financieros que les permitan mantener la competitividad, introducir nuevas tecnologías y crecer. Una de las principales dificultades que afrontan es el acceso al mercado de capitales. Las empresas europeas, especialmente las PYME, están infracapitalizadas y dependen excesivamente de los préstamos a corto plazo, que son más caros y, por consiguiente, aumentan el riesgo de quiebra, especialmente en períodos de recesión.

La ausencia de garantías plantea problemas a la hora de obtener préstamos. La práctica ampliamente extendida de la demora en los pagos por parte de los clientes agrava aún más los problemas de liquidez de las PYME. La obtención de recursos financieros constituye un problema particular para las nuevas PYME o las PYME innovadoras de rápido crecimiento, que representan para los bancos un nivel de riesgo excesivo. Para estas empresas, podría ser más apropiada una financiación mediante acciones, pero el grado de desarrollo de la financiación mediante acciones y de las inversiones informales es bajo y los que disponen de capital riesgo frecuentemente prefieren invertir en empresas más asentadas>>.

### Cuestiones que deben ser consideradas por los Estados Miembros:

- Establecer o mejorar regímenes de préstamos y de garantía mutua para ayudar a los empresarios que encuentran dificultades en materia de garantías.
- Establecer o mejorar regímenes que atraigan las pequeñas inversiones de capital hacia las pequeñas empresas, reduciendo así la dependencia de éstas de los préstamos bancarios.
- Promover la inversión de capital en empresas en expansión y de alta tecnología por parte de los inversores privados y mediante regímenes de capital de riesgo.
- Introducir medidas que faciliten la transferencia y continuidad de las empresas.

- Decidir acerca de la propuesta de directiva de la Comisión contra la morosidad, junto con el Parlamento Europeo.

#### **Recomendaciones del Libro Blanco de la Innovación.**

- Debería ofrecerse a las nuevas empresas tecnológicas capital semilla de origen público y gestionado por empresas privadas.

#### **Buenas Prácticas de financiación para la creación de empresas destacadas por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea.**

Con relación a las cuestiones desarrolladas en el presente capítulo, la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea ha destacado las siguientes recomendaciones y buenas prácticas:

##### Marco institucional.

- Objetivo: Debería existir un organismo cuya finalidad principal sea garantizar que las nuevas empresas puedan acceder a una financiación.
- Buena Práctica destacada: La Deutsche Ausgleichsbank (Alemania) ofrece a los emprendedores una variada gama de opciones de financiación y de asesoría.

##### Exposición del proyecto empresarial.

- Objetivo: Los proyectos empresariales deben presentarse de la forma correcta a las entidades bancarias.
- Buena Práctica destacada: El programa Starter del Fortis Bank (Bélgica) asesora a los emprendedores para realizar un plan económico y un análisis del proyecto. Los clientes aceptados en el programa reciben asesoramiento durante tres años.

##### Nuevo enfoque de las relaciones en los bancos.

- Buena Práctica destacada: El Banco de Irlanda ofrece la líneas de préstamos "First Step" especialmente dirigida a emprendedores.

##### Microprestamos.

- Buena Práctica destacada: Finnvera (Finlandia) concede microprestamos para la creación de microempresas.

Redes de Inversores “Angeles de la Empresa”.

- Buena Práctica destacada: La National Business Angels Network (Reino Unido) intermedia entre los emprendedores y los inversores privados.

Mercados de renta variable.

- Buena Práctica destacada: El “Neuer Markt” (Alemania).

## AREA DE INVERSION: SERVICIOS DE EXEM CONSULTING

### Líneas de trabajo.

El Area de Inversión de EXEM CONSULTING diseña y ejecuta acciones para apoyar:

- La creación de una Red de Business Angels (particulares que invierten en empresas emprendedoras) en el entorno local.
- La actuación de iniciativas de capital semilla y capital desarrollo en el entorno local.

### Actividades.

Entre las actividades de asesoramiento desarrolladas por EXEM CONSULTING en esta Area, cabe destacar las siguientes:

- Seminarios.
- Cursos presenciales, a distancia y mixtos.
- Foros de relación.
- Foros de generación conjunta de ideas.
- Foros de intercambio.
- Foros de debate.
- Foros de formación compartida.

## **6. ACCIONES DE INVESTIGACION. ESTUDIOS Y PROPUESTAS.**

### **INTRODUCCIÓN.**

De acuerdo con el Libro Blanco de la Innovación, innovar es crear o mejorar procesos, productos o servicios para hacerlos más competitivos, lo que la define claramente como el principal factor de crecimiento económico.

El proceso de la innovación consta de dos fases: la generación de nuevos conocimientos y la aplicación de los resultados de la investigación para convertirlos en riqueza. La innovación en el campo del fomento de la creación de empresas pasa, por lo tanto, por invertir en investigación.

## **BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.**

La creciente importancia internacional de las acciones y políticas de fomento de la creación de empresas ha dado lugar a un número cada vez mayor de investigaciones y estudios en esta materia.

Al lado de los numerosos estudios de la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, cabe destacar a nivel internacional los Informes GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de la Fundación Kauffman y a nivel nacional los Informes Emprende!, que desde 1999 publica anualmente el Centro Emprende!, socio de EXEM CONSULTING

## AREA DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS: SERVICIOS DE EXEM CONSULTING

Realización de estudios y propuestas que contribuyan a mejorar la eficacia y el progreso del Sistema Local de Innovación.

- Planes de Desarrollo Local.
- Planes para Fomentar la Creación de Empresas.
- Auditorías de programas de fomento de emprendedores ya iniciados.
- Informes sobre el Fomento de la Creación de Empresas en España.
- Informes sobre el Fomento de la Creación de Empresas en un determinado ámbito (educación primaria, educación superior, formación profesional, educación universitaria, etc) o territorio.

## **7. PROGRAMA TUTOR-EXEM PARA ENTIDADES DE DESARROLLO LOCAL**

### **UN PAQUETE DE SERVICIOS “LLAVE EN MANO” PARA CONSTRUIR SU PROPIO SISTEMA EXEM.**

En los últimos años se ha producido un mayoritario consenso internacional sobre la necesidad de impulsar la creación de nuevas empresas como factor crítico para el progreso económico y social. Este convencimiento político se ha materializado en la puesta en marcha de un gran número de iniciativas y organizaciones destinadas a promover y a apoyar localmente a los emprendedores.

Paradójicamente, este decidido impulso político no ha sido acompañado en la mayoría de los casos con un impulso metodológico equivalente, por lo que en el momento actual la gran mayoría de las organizaciones y los profesionales que deben desempeñar la función de promotores de la creación de empresas carece de la preparación necesaria y por lo tanto encuentra grandes dificultades para realizar eficazmente su labor.

Con el objetivo de dar respuesta a esta necesidad creciente, EXEM CONSULTING pone a disposición de estas organizaciones y profesionales los Programas TUTOR-EXEM, que asisten integralmente a los responsables de fomentar la creación de empresas en todas sus funciones:

- Auditoría de la situación de partida.
- Auto-formación del responsable.
- Planificación estratégica. Construcción de un Sistema EXEM.
- Herramientas para la Gestión del Sistema EXEM: contenidos formativos para el público potencial y herramientas de control de gestión.
- Fomento de la Cultura Emprendedora.
- Impulso de la Generación de Ideas de Negocio.
- Formación Económica y Empresarial Básica.
- Asistencia para la Realización del Plan de Empresa.
- Asistencia para Conseguir los Recursos Necesarios.
- Asistencia para la Puesta en Marcha.
- Asistencia durante la Primera Gestión.
- Seguimiento y Apoyo de los Nuevos Empresarios.

El Programa TUTOR-EXEM incluye un completo paquete de software y un servicio permanente de tutoría por parte del Equipo de Consultores de EXEM CONSULTING.

Existen diferentes versiones del Programa TUTOR-EXEM para dar respuesta a las necesidades específicas de cada entidad. Si desea recibir información sobre el Programa TUTOR-EXEM que más se ajusta a sus necesidades, contacte con EXEM CONSULTING.

## COMO CONTACTAR CON EXEM CONSULTING

**Teléfono (España):** 902-157-658.

**Fax (España):** 96-392-03-38.

**Correo postal:**

EXEM CONSULTING.  
C/ Avellanas, 14 - 4º D.  
46003 Valencia (España).

**Internet:**

[www.exemconsulting.com](http://www.exemconsulting.com)

**Correo electrónico:**

Información: [info@exemconsulting.com](mailto:info@exemconsulting.com)