

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de *Gestión en la Nueva Economía*

TÍTULO DE LA TESIS

**Aproximación descriptiva y econométrica del
ecosistema de *startups* en España: Un análisis de los
principales factores de éxito**

Tesis doctoral presentada por D. Carlos Cristian Díaz Santamaría

Dirigida por el Profesor Doctor D. Jacques Bulchand Gidumal

y por el Profesor Doctor D. Juan Luis Jiménez González

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA



Departamento/Instituto/Facultad: Economía y Dirección de Empresas

Programa de doctorado: Gestión en la Nueva Economía

Título de la Tesis

**Aproximación descriptiva y econométrica del
ecosistema de *startups* en España: Un análisis de los
principales factores de éxito**

Tesis doctoral presentada por: D. Carlos Cristian Díaz Santamaría

Dirigida por el Dr. D. Jacques Bulchand Gidumal

Codirigida por el Dr. D. Juan Luis Jiménez González

El Director

El Codirector

El Doctorando

D. Jacques Bulchand
Gidumal

D. Juan Luis Jiménez
González

D. Carlos Díaz
Santamaría

Las Palmas de Gran Canaria, a 6 de noviembre de 2015

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Programa de Gestión en la Nueva Economía

TÍTULO DE LA TESIS

**Aproximación descriptiva y econométrica del
ecosistema de *startups* en España: Un análisis de los
principales factores de éxito**

Tesis doctoral presentada por D. Carlos Cristian Díaz Santamaría
Dirigida por el Profesor Doctor D. Jacques Bulchand Gidumal
y por el Profesor Doctor D. Juan Luis Jiménez González

A Elena, Cristian, David, Fernando y Luis

A mi familia.

Agradecimientos

Ahora mismo, escribiendo estas palabras, se me pasan por la cabeza múltiples recuerdos y anécdotas que he vivido durante este tiempo. Soy consciente que sin el apoyo que he recibido, no hubiese sido posible alcanzar la meta que en su día me marqué. Es por ello, por lo que quiero mostrar mis más sinceros agradecimientos a las siguientes personas:

Mi primer AGRADECIMIENTO es para ti, Elena, por dejarme todo el tiempo que necesitaba quitándoselo a la familia. Sin tu apoyo, no hubiese sido posible dedicar tantas horas a este trabajo. Gracias por tu amor incondicional y comprensión. Siempre te estaré enormemente agradecido.

A mis padres, por haberme inculcado muchos valores y haberme enseñado muchas cosas de la vida y sobre todo, por saberme disculpar cuando más difícil se estaba poniendo todo, ayudándome sin pedir nada a cambio.

A mis hermanos, por tenerlos siempre ahí cada vez que los he necesitado.

A mis hijos, Cristian, David, Fernando y Luis, por la fuerza y vitalidad que me dan todos los días, esperando que entiendan el por qué en muchos momentos su padre se iba a “estudiar” a la Universidad.

A mi amigo Aday, porque sin él hubiese sido complicado acabar esta tesis doctoral. Por sus horas de apoyo y por su profesionalidad.

A mis dos magníficos directores de tesis, Juan Luis y Jacques, por confiar en mí cuando más lo necesitaba. Por su paciencia, dedicación y aprendizaje con ellos, todo un lujo para mí.

A todos los emprendedores de *startups* que durante estos años he conocido y con los que aprendido infinidad de cosas, así como a los que sin conocerles, me han ayudado a la hora de completar el cuestionario.

Y a todos aquellos que han estado cerca de mí y han estado en los buenos y en los malos momentos.

Índice de contenidos

Introducción y objetivo de investigación	19
Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento	27
1.1. Definición de emprendedor	29
1.2. Factores determinantes para ser emprendedor.....	33
1.2.1 Atributos de un emprendedor para crear una empresa	37
1.3. Impulsar el espíritu emprendedor	41
1.3.1 Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020	44
1.4. Ecosistema de emprendimiento	52
1.4.1 Definición de ecosistema de emprendimiento.....	52
1.4.2 Elementos de un ecosistema de emprendimiento.....	54
1.4.3 Modelo único de ecosistema de emprendimiento	60
1.4.4 Funcionamiento de un ecosistema de emprendimiento.....	63
1.4.5 Razones de fracaso de un ecosistema de emprendimiento	66
Capítulo 2. Las incubadoras y aceleradoras de empresas.....	69
2.1. Las incubadoras de empresas.....	73
2.1.1 Historia de las incubadoras de empresas	74
2.1.2 Definición de incubadoras de empresas	77
2.1.3 Tipos de incubadoras de empresas	80
2.1.4 Objetivos de las incubadoras de empresas.....	87
2.1.5 Servicios de las incubadoras de empresas.....	88
2.1.6 Medición del funcionamiento de las incubadoras de empresas ..	90
2.1.7 Perspectivas de futuro de las incubadoras de empresas	95
2.2. Las aceleradoras de empresas	98
2.2.1 Historia y definición de las aceleradoras de empresas.....	98
2.2.2 Fases de trabajo en una aceleradora de empresas	101
2.2.3 Diferencias entre aceleradoras e incubadoras de negocios.....	106
2.2.4 Agentes claves en una aceleradora de empresas.....	109
2.2.5 Situación actual de las aceleradoras en Europa y en España....	112
2.2.6 La selección de la mejor aceleradora.....	114
2.2.7 El futuro de las aceleradoras de empresas.....	116
Capítulo 3. El fenómeno de las <i>startups</i>	121

3.1.	Definición de <i>startup</i>	123
3.2.	Fases de desarrollo en una <i>startup</i>	127
3.3.	Tipos de <i>startups</i>	129
3.4.	Las comunidades de <i>startups</i> dentro de un ecosistema de emprendimiento	134
3.5.	Ecosistemas de <i>startups</i> en España	140
3.6.	Definición de éxito	144
3.7.	Las claves del éxito en las <i>startups</i>	149
3.7.1	Factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas.....	149
Capítulo 4.	Material y método	163
4.1.	Observación documental	165
4.2.	Cuestionarios.....	166
4.2.1	Diseño del cuestionario	166
4.2.2	Validación del cuestionario.....	170
4.2.3	Cuestionario definitivo	171
4.2.4	Procedimiento de recogida de datos.....	171
4.3.	Análisis descriptivo de los resultados.....	173
4.3.1	Perfil, formación y experiencia profesional	173
4.3.2	Tipo de <i>startup</i> , forma jurídica y ubicación	178
4.3.3	Fase en la que se encuentra la <i>startup</i> y mercado objetivo	181
4.3.4	Financiación de la <i>startup</i>	186
4.3.5	Motivaciones para emprender, claves para el éxito y principales problemas para las <i>startups</i>	188
Capítulo 5.	Análisis econométrico	191
5.1.	Estrategia empírica y descriptivos	194
5.2.	Modelo 1: Explicación del <i>exit</i> o venta de la compañía	198
5.3.	Modelo 2: Explicación del <i>break-even</i>	201
5.4.	Modelo 3: Explicación de facturación	205
5.5.	Modelo 4: Explicación de conseguir financiación	208
Capítulo 6.	Discusión	211
Capítulo 7.	Resumen y conclusiones	225
7.1.	Sobre los ecosistemas de emprendimiento	227
7.2.	Sobre las incubadoras y aceleradoras de empresas	230

7.3.	Sobre el fenómeno de las <i>startups</i>	235
7.4.	Sobre el análisis descriptivo. Metodología aplicada.....	238
7.5.	Sobre el análisis econométrico	238
7.6.	Sobre la discusión	239
7.7.	Limitaciones del trabajo realizado	240
7.8.	Recomendaciones para futuras investigaciones.....	241
	Referencias bibliográficas	243
	Anexo I: Encuesta realizada	275

Índice de tablas

Tabla 1. Factores que influyen en las decisiones de crear una empresa	40
Tabla 2. Resumen de acciones Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 - Área 1.....	47
Tabla 3. Resumen de acciones Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 - Área 2.....	50
Tabla 4. Resumen de acciones Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020-Área 3.....	51
Tabla 5. Componentes y subcomponentes de un ecosistema de emprendedores	59
Tabla 6. Objetivos específicos de las incubadoras de empresas.....	88
Tabla 7. Principales servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas	90
Tabla 8. Buenas prácticas a seguir por parte de las incubadoras.....	91
Tabla 9. Indicadores, ámbitos y dimensiones de los viveros de empresas a evaluar	94
Tabla 10. Ranking global de incubadoras en España en el año 2013	95
Tabla 11. Diferencias entre aceleradoras e incubadoras de empresas	109
Tabla 12. Ranking de las mejores ciudades europeas para crear una <i>startup</i>	141
Tabla 13. Aspectos claves para el éxito de las <i>startups</i> . El perfil del emprendedor como factor de éxito	159
Tabla 14. Aspectos claves para el éxito de las <i>startups</i> . La estrategia y características de la empresa.....	160
Tabla 15. Aspectos claves para el éxito de las <i>startups</i> . La influencia del entorno	160
Tabla 16. Aspectos claves para el éxito de las <i>startups</i>	167
Tabla 17. Aspectos claves recogidos para el éxito de las <i>startups</i> recogidos en el cuestionario	170
Tabla 18. Socios promotores de las <i>startups</i>	174
Tabla 19. Composición del equipo promotor de las <i>startups</i>	175
Tabla 20. Nivel medio de idiomas de los socios promotores	176
Tabla 21. Experiencia profesional de los socios promotores	177
Tabla 22. Startups creadas por los socios promotores	177
Tabla 23. Forma jurídica de las <i>startups</i> en el arranque	179
Tabla 24. Años de antigüedad de las <i>startups</i>	179
Tabla 25. Número de <i>startups</i> por CCAA	180
Tabla 26. Número de trabajadores de las <i>startups</i>	181

Tabla 27. Fases en la que se encuentran las <i>startups</i>	182
Tabla 28. Relación entre fases y pivotar	183
Tabla 29. Mercados objetivos de las <i>startups</i>	183
Tabla 30. Nivel de facturación actual	184
Tabla 31. Startups que han alcanzado el <i>break-even</i>	184
Tabla 32. Escalabilidad de las <i>startups</i>	185
Tabla 33. Facturación futura de las <i>startups</i>	185
Tabla 34. Fuentes de financiación utilizadas	186
Tabla 35. Aportación en efectivo de los socios promotores.....	187
Tabla 36. Cantidad media de financiación por fases	187
Tabla 37. Definición de variables y estadísticos descriptivos	197
Tabla 38. Estimación del <i>exit</i> sin efectos fijos	199
Tabla 39. Estimación del <i>exit</i> con efecto fijo y cluster	200
Tabla 40. Estimación del <i>break-even</i> sin efecto fijo	202
Tabla 41. Estimación del <i>break-even</i> con efecto fijo y cluster	204
Tabla 42. Estimación de facturación.....	206
Tabla 43. Estimación de facturación con efecto fijo y cluster.....	207
Tabla 44. Estimación de conseguir financiación	209
Tabla 45. Estimación de conseguir financiación con efecto fijo y cluster ...	210

Índice de gráficos

Gráfico 1. El ecosistema emprendedor	55
Gráfico 2. El ciclo de aceleración	101
Gráfico 3. Fases de desarrollo en una <i>startup</i>	129
Gráfico 4. Las comunidades de <i>startups</i> en un ecosistema de emprendedores	136
Gráfico 5. Relación de empresas con formación de postgrado.....	175
Gráfico 6. Relación de empresas con formación superior	176
Gráfico 7. Motivaciones para emprender.....	188
Gráfico 8. Claves vitales para que las <i>startups</i> tengan éxito.....	189
Gráfico 9. Problemáticas que impiden conseguir financiación a las <i>startups</i>	189
Gráfico 10. Factores que están obstaculizando la actividad emprendedora en <i>startups</i>	190

Introducción y objetivo de investigación

Si observamos la historia, se puede constatar que el hombre ha atravesado períodos de progreso y de cambios en la sociedad en la que ha vivido. En la actualidad, el mundo se encuentra modificándose de manera muy rápida y fenómenos como el de emprender están cada vez más presentes entre nosotros.

Durante la elaboración de esta tesis doctoral, han ido apareciendo datos que mostraban lo complicado que estaba siendo para los emprendedores el cambio de ciclo económico que estábamos viviendo en España. La Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, indica en su preámbulo que entre 2008 y 2012 se han destruido casi 1,9 millones de empresas en España, más del 99,5 por ciento de ellas con menos de 20 asalariados. Adicionalmente, el número de empresarios de 15 a 39 años había registrado una caída de más del 30 por ciento desde 2007 a 2012.

No obstante, ese dato se complementa con el de creación de empresas. Pese a la grave situación vivida, la creación de empresas en España alcanzaba la cifra de 1,7 millones de empresas en el período 2008-2012, tal y como nos señala el preámbulo de la mencionada ley.

En la actualidad, el emprendimiento está de moda y no tiene barreras ni fronteras. En las actividades relacionadas con las nuevas tecnologías, se han empezado a visualizar grandes oportunidades y es ahí donde el emprendedor se está posicionando. El emprendedor con un espíritu especial que le caracteriza (autoestima, confianza en sí mismo, elevada necesidad de logro), intenta crear algo nuevo o dar un uso diferente a algo que ya existe, de tal manera que le permita dar respuesta a esas oportunidades.

El emprendedor siempre ha existido, y así ha sido identificado por diferentes investigadores, siendo el economista Richard Cantillón (1755) la primera persona que hablaba del emprendedor, definiéndolo como un individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, pudiéndose identificar como un empleador o una persona de negocios que trabaja en condiciones donde los gastos son conocidos y ciertos y los ingresos son desconocidos e inciertos.

En la actualidad, la Real Academia Española de la Lengua define el adjetivo emprendedor como aquel individuo “que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas” y el verbo emprender como “cometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.

Dentro de la figura del emprendedor y de la creación de empresas, está empezando a proliferar en los últimos años la figura del emprendedor tecnológico y, en concreto, la aparición de empresas que se denominan *startups*: compañías impulsoras de una innovación continuada y del cambio técnico que habitualmente surgen en espacios físicos donde la combinación de talento, conocimiento y tecnología es un factor común (March-Chorda, 2011).

La literatura académica reciente está empezando a mostrar bastante interés en esta área, analizando cómo se están creando, comportando y desarrollando los ecosistemas de emprendimiento, y estudiando sus puntos fuertes y débiles (Isenberg, 2010; March-Chorda, 2011; van Weele et al., 2014).

Así mismo, dentro de los ecosistemas están empezando a proliferar *startups* que han tenido éxito en sus negocios y están siendo mostradas como casos de éxito a numerosos emprendedores. Adicionalmente, numerosas entidades públicas y privadas en España, siguiendo el ejemplo de otros países, están dedicando una gran cantidad de esfuerzos, medios y personal a desarrollar programas de creación de empresas y a investigar cada vez más sobre aspectos relacionados con esta temática.

Con todo ello, el **problema de investigación** que abordamos en esta de tesis se plantea debido a que existe un nuevo campo como es el de la creación de empresas denominadas como *startups* que empiezan a generar un impacto reseñable en la economía y en la que no hay demasiados autores que hayan analizado en profundidad este fenómeno.

En concreto, el presente trabajo de investigación se posiciona en el área del emprendimiento, y particularmente en esta figura del emprendedor que crea una empresa denominada *startup* así como en las características de este tipo

de compañía. Con este trabajo de investigación se pretende responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo se forma un ecosistema de emprendimiento? ¿Están funcionando correctamente?
- ¿Qué diferencias existen entre las incubadoras y las aceleradoras de empresas? ¿Cómo funcionan y qué aportan al ecosistema de emprendimiento? ¿Se deberían seguir apoyando desde la iniciativa pública?
- ¿Existe alguna relación entre el éxito de una *startup* y su ubicación en incubadoras o aceleradoras?
- ¿Qué perfil o atributos debe tener un emprendedor para que su *startup* pueda tener éxito?

Y, en definitiva,

- ¿Por qué tienen éxito las *startups*?

Por ello, **este trabajo de investigación tiene como objetivo** analizar de manera descriptiva y econométrica cómo es el ecosistema de emprendedores en general y de las *startups* en particular, analizando los principales factores que causan el éxito de las *startups*, tratando de contribuir a este campo de conocimiento. Este trabajo de investigación se ha realizado con un alcance nacional, en concreto para España.

En este sentido, analizar los factores de éxito que puede tener una *startup* proporciona un enorme valor a los agentes que componen el ecosistema. Por un lado, para las propias *startups*, ya que les permite identificar claves para un mejor funcionamiento en el presente y en el futuro. Por otro lado, para las administraciones públicas que cada día están apostando en mayor medida por este tipo de empresas poniendo a su disposición tanto recursos físicos e infraestructuras (incubadoras, espacios de coworking, aceleradoras), como recursos económicos (financiación, formación, consultoría, mentorización, etc.). Por último, para agentes claves como son los inversores de este tipo de

compañías, dado que les permitirá tener una mejor información sobre el tipo de compañías en las que podría ser más aconsejable invertir.

Tras esta introducción a la situación actual del emprendimiento, y en concreto al fenómeno de las *startups*, y tras identificar diferentes lagunas conceptuales a las que esta tesis pretende dar respuesta, se identifican los siguientes **objetivos específicos** para la investigación:

- Identificar cómo son los ecosistemas de emprendimiento y los elementos que componen los mismos, analizando cómo se crea un ecosistema y cuáles son sus principales problemas y riesgos.
- Analizar uno de los elementos clave del ecosistema de emprendimiento como son las incubadoras y aceleradoras de empresas, con el objetivo de tener identificados sus objetivos y los servicios que prestan a los emprendedores, de tal manera que nos permita averiguar si el que una *startup* esté o no ubicada en ellas influye positivamente a la hora de lograr tener éxito con su compañía.
- Abordar el fenómeno reciente de las *startups* analizando lo que significa tener éxito para un emprendedor, cuándo poner en marcha este tipo de compañías así como analizar cómo de diferentes son las *startups* que han tenido éxito respecto a las *startups* que han fracasado, observando cuales son los motivos principales por lo que este tipo de compañías triunfan o fracasan.

A todos ellos se dará respuesta a lo largo de la presente tesis.

Estructura de la tesis

Una vez que hemos expuesto brevemente los antecedentes teóricos, el planteamiento del problema de investigación que ha dado lugar a esta tesis, y los objetivos e importancia del estudio, a continuación procederemos a describir los aspectos más relevantes del contenido de esta investigación que se estructura en los siguientes capítulos.

En primer lugar, en el Capítulo 1, daremos un visión de los ecosistemas de emprendimiento, analizando sus principales elementos (el propio

emprendedor, sus características, la cultura emprendedora, las políticas de emprendimiento, las empresas) analizando si existe un único modelo de ecosistema de emprendimiento a seguir.

Seguidamente, en el Capítulo 2, haremos un resumen del fenómeno de las incubadoras y aceleradoras de *startups* como un elemento clave dentro de los ecosistemas de emprendedores.

En el Capítulo 3 analizaremos con mayor profundidad lo que son las *startups* y describiremos qué entendemos por tener éxito en este tipo de compañías.

En el Capítulo 4 describiremos la metodología utilizada, y realizaremos un análisis descriptivo de las variables que pueden influir en el éxito de una *startup*, en base a una encuesta realizada a las *startups* del territorio español.

En el Capítulo 5 desarrollaremos un análisis econométrico para explicar el éxito de las *startups*. Posteriormente, daremos respuesta a cuestiones que a nuestro juicio son fundamentales a la hora de entender cuáles son los factores de éxito que tienen las *startups*.

En el Capítulo 6, reflexionaremos sobre los resultados obtenidos en los análisis llevados a cabo en los capítulos precedentes. En este apartado expondremos las conclusiones más relevantes de nuestro estudio, conectando nuestros resultados obtenidos con los argumentos y resultados previos presentados en la literatura, para de esta manera poder contribuir al conocimiento acumulado sobre la cuestión que nos ocupa, el análisis de los principales factores de éxito de las *startups*.

En el Capítulo 7 se presentan, a modo de resumen y conclusiones, las aportaciones originales de la tesis doctoral, así como las futuras líneas de trabajo que pueden ser abordadas a partir de esta investigación.

Por último, se incluye una relación bibliográfica que permitirá, por un lado, identificar las referencias citadas en el trabajo y, por otro, ayudar a futuros investigadores que deseen investigar en esta área.

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

El reciente desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento en todo el mundo está generando unas consecuencias muy significativas para el futuro de la economía desde el punto de vista económico y social. Para los agentes económicos es muy importante tener claro en qué consiste un ecosistema de emprendimiento, identificar sus elementos, así como aquellos factores claves que propician la generación de un buen ecosistema en un territorio.

Pero antes de hablar de ecosistemas de emprendimiento, vamos a abordar, en primer lugar, al sujeto principal del ecosistema: el emprendedor. De esta manera, en este capítulo abordaremos desde un punto de vista general qué es un emprendedor y qué factores son determinantes para que éste cree una empresa.

Acompañando a la figura del emprendedor existen distintos agentes, tanto públicos como privados, trabajando intensamente en el fomento de una cultura que propicie e incentive la actividad emprendedora. En esta línea, la Comisión Europea pretende relanzar la actividad emprendedora y ha puesto en marcha un Plan de Emprendimiento que será analizado detalladamente en un apartado específico de este Capítulo. Por último, acabaremos realizando una descripción de lo que se entiende por ecosistema de emprendedores, qué elementos contiene el mismo y por qué fracasan.

1.1. Definición de emprendedor

Definir el término emprendedor es una tarea que ha sido objeto de numerosas investigaciones, existiendo abundante literatura económica y especializada que aborda este concepto. A pesar de que el término emprendedor no es nuevo y es de amplia utilización, no existe una definición ampliamente aceptada (Shane y Venkataraman, 2000).

Es el economista Richard Cantillon la primera persona que introduce el término emprendedor (*entrepreneur* en francés) en su trabajo "*Essai sur la nature du commerce en général*" para definirlo como un empleador o una persona de negocios, que trabaja en condiciones donde los gastos son conocidos y ciertos y los ingresos desconocidos e inciertos, con lo que el

emprendedor es un individuo que asume los riesgos en condiciones de incertidumbre (Cantillon, 1755).

A pesar de esta primera aproximación, la figura del emprendedor ha sido analizada desde distintos campos del conocimiento como la historia, la economía, la psicología y la organización de empresas (Hebert y Link, 1989), entre otras perspectivas, definiéndose de diferentes maneras según las funciones que se le asignen.

De esta forma, dentro del ámbito económico, diversos investigadores identifican al emprendedor como aquel que se provee de material financiero, innova, asigna recursos y toma decisiones (Herbert y Link, 1989), mientras que otros investigadores proponen una definición alternativa centrada en la percepción de nuevas oportunidades económicas y en la introducción de nuevas ideas en el mercado (Thurik y Wennekers, 2001).

Veciana (1999) resalta que el emprendedor, además de definirse en base a diferentes áreas de conocimiento, tal y como se explicó anteriormente, también puede definirse en base al rol que juega en la economía y en la sociedad. En este sentido, según estos autores, al emprendedor se le identifica, por un lado, por la creación de nuevas empresas y, por otro lado, por llevar a cabo una acción de poner en marcha nuevos proyectos empresariales dentro de una empresa ya en funcionamiento, no siendo excluyente la una de la otra.

Cuando al emprendedor se le identifica como el creador de una nueva empresa se le denomina emprendedor individual entendido como una persona que innova, identifica y da respuesta a oportunidades de negocio combinando diferentes recursos con el objetivo de conseguir máximos beneficios en un entorno incierto y arriesgado. Cuando al emprendedor se le identifica por llevar a cabo una acción de poner en marcha nuevos proyectos empresariales dentro de una empresa ya en funcionamiento se le identifica como intraemprendedor. Desde el punto de vista de la organización, es decir, de la empresa, aquellas empresas que buscan realizar nuevos negocios, por lo tanto

emprender, se les denomina organizaciones emprendedoras (Aragón *et al.*, 1997).

Autores como Schumpeter (1934) y Wennekersy Thurik (1999) clasifican al emprendedor utilizando las dos maneras citadas anteriormente, por un lado como un emprendedor individual (creador de empresas) y también como un intraemprendedor. Schumpeter, en su libro “Teoría del desenvolvimiento económico”, hace referencia al emprendedor como aquella persona dinámica y fuera de lo común, que realiza nuevas combinaciones o innovaciones de medios de producción, incluyendo en su definición no solo a aquellos hombres de negocios independientes (hombres de negocios que crean empresas) sino también a todos los que realicen dicha función ya sean dependientes o empleados de una empresa. Adicionalmente utiliza el término emprendedor para referirse a aquellos individuos que, con sus acciones, causan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios.

Por su parte, Wennekers y Thurik (1999) identifican el concepto de emprendedor relacionándolo con la capacidad y deseo de los individuos, de manera individual o en equipos de trabajo, dentro o fuera de las organizaciones existentes, de crear nuevas oportunidades económicas, esto es, nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos métodos de producción, e introducir sus ideas en los mercados, haciendo frente a la incertidumbre y a otras dificultades, adoptando para ello decisiones con riesgo.

Sin embargo, otros autores identifican a los emprendedores exclusivamente como emprendedores individuales, no haciendo referencia al concepto de intraemprendedor. La escuela austriaca de emprendimiento a través de uno de sus representantes, Kirzner (1979), define al emprendedor como aquella persona que percibe la existencia de oportunidades en el mercado, adelantándose a otras muchas personas que no han descubierto esas oportunidades, y que se manifiestan a través de la posibilidad de obtener un beneficio. El emprendedor crea una empresa y obtiene beneficios por estar en alerta ante oportunidades que existen en situaciones inciertas. En esta línea, Stevenson y Gumpert (1985) definen al emprendedor desde su capacidad de

innovación, aportando que, además de ser creador de una empresa, el emprendedor se encuentra siempre en la búsqueda de una oportunidad para crear nueva riqueza. En esta misma línea también se posiciona Galindo (2009), indicando que los emprendedores son aquellos que crean empresas, y, por consiguiente, empleo y crecimiento, lo que genera una mayor riqueza y bienestar en el país.

En la actualidad, las definiciones más recientes sobre el término emprendedor las encontramos en el informe *Global Entrepreneurship Monitor 2011* (en adelante, GEM) y en la definición elegida por Salas (2010) y propuesta por la OCDE (2009). De esta forma, de acuerdo a la terminología del GEM, en el que se pretende medir la actividad emprendedora, el perfil del emprendedor es definido como el de un adulto de entre 18 y 64 años que se encuentra inmerso en el proceso de arrancar un negocio o empresa (entre cero y tres meses trabajando en ello) o consolidando el mismo (de tres a cuarenta y dos meses).

De acuerdo a la definición elegida por Salas (2010) y propuesta por la OCDE (2009), los emprendedores son aquellas personas que han creado y son propietarias de empresas que tienen como objetivo generar valor a través de la creación o expansión de actividad económica, identificando y explotando nuevos productos, procesos y/o mercados.

Llegados a este punto, una vez analizada la literatura, y ante las diferentes definiciones existentes del término emprendedor, en el marco de nuestra tesis adoptaremos la siguiente definición integradora del concepto de emprendedor, basada en las aportaciones realizadas por los distintos autores examinados:

Persona que se encuentra inmersa en el proceso de arrancar un negocio o empresa o consolidando el mismo, identificando y explotando nuevos productos y/o mercados, haciendo frente a un nivel alto de incertidumbre así como a otras dificultades, adoptando decisiones con riesgo con el objetivo de tener un beneficio económico.

1.2. Factores determinantes para ser emprendedor

Una vez definido el concepto de emprendedor, pasamos ahora a analizar los factores que son determinantes para que una persona sea o no sea emprendedora. El análisis de los factores que impulsan a una persona a ser emprendedor nos da lugar a cuestionarnos si el emprendedor “nace o se hace”. Hay autores que apoyan ambos puntos de vista. A continuación los revisaremos.

El emprendedor definido por Schumpeter era una especie de superhombre individualista que surge debido a una serie de aptitudes innatas (Carrasco y Castaño, 2008), con lo que la opinión del autor se centra en que el emprendedor nace como tal.

Sin embargo, otros autores, tal y como señala González (2004), coinciden en que el emprendedor se hace, es decir que se puede aprender a ser emprendedor. Aranzadi (1992) afirma que cualquier persona puede ser emprendedor debido a que, más allá de ser un rasgo de la personalidad o del carácter que pueda tener una persona, el ser un emprendedor tiene que ver más con una conducta que se aprende, y en cuya activación intervienen diferentes variables y factores. En esta línea, existen una serie de factores que inciden en el propio emprendedor, que lo identifica como tal y que le hacen actuar de una determinada forma como son, entre otros, la propia experiencia, las vivencias, y la educación (Amatet *al.*, 1996). Adicionalmente, el entorno familiar es otro factor muy importante a considerar, y en concreto, el tener padres o familiares muy cercanos que tengan la experiencia de haber sido emprendedores.

Si se analiza al emprendedor desde un punto de vista individual, tal y como expone Gartner (1985), diferentes investigaciones apuntan a que las personas emprendedoras son diferentes de las personas que no son consideradas como emprendedoras (Shapero, 1975) debido a que poseen unas características propias y particulares relacionadas directamente con las motivaciones.

En esta línea, en los estudios pioneros sobre las motivaciones del emprendedor, como los de McClelland (1968) y Genesca y Veciana (1984), se

pone de manifiesto que los motivos y, por lo tanto, los factores más relevantes para ser emprendedor son la necesidad de logro y la independencia personal.

Otros autores como Hawkins y Turla (1987) destacan como principales características del emprendedor su independencia, autodisciplina, creatividad y deseo de alcanzar los objetivos y las metas, así como la predisposición a la hora de asumir riesgos.

Scherer (1987) destaca que, tras una revisión de otros autores, en la mayoría de ellos aparecen como recurrentes las capacidades del emprendedor, su necesidad de logro, su responsabilidad y control personal, su capacidad creativa y de innovación así como la capacidad y ganas de asumir riesgos.

Ramoset *al.* (2007), por su parte, indica que los factores que influyen sobre el espíritu emprendedor se pueden agrupar de dos formas. Por un lado, los factores del entorno y, por otro, los factores personales del propio emprendedor, ambos con demostrada influencia en la creación y desarrollo de nuevas empresas (Audretsch y Fritsch, 1994; Keeble y Walker, 1994; Comisión Europea y OCDE, 2003).

Adicionalmente, otras características individuales y factores claves del emprendedor han sido reveladas como son el tener una experiencia previa laboral (Collins y Moore, 1970; Cooper, 1970), la edad (Liles, 1974), la educación (Collins y Moore, 1964; Roberts, 1991), y la autoconfianza (Krueger y Brazeal, 1994; Busenitz y *et al.*, 2000; Arenius y Minniti, 2004).

Uniendo alguno de estos factores, como pueden ser la edad y la autoconfianza, algunas investigaciones proponen que las personas con menor edad (jóvenes) poseen mayor autoconfianza (Bonnett y Furnham, 1991), con lo que son más propensas a ser emprendedoras. Esta autoconfianza está relacionada, en ocasiones, directamente con el atrevimiento por ser joven de hacer cosas sin tener en cuenta los riesgos reales que están asumiendo (Arenius y Minniti, 2004).

En esta línea, autores como Honjo (2004) resaltan que la formación se presenta como un elemento principal y clave para impulsar la autoconfianza a la hora de ser un emprendedor. Esta conclusión se puede relacionar directamente con que en los últimos años, los jóvenes se han formado profesionalmente más y mejor que las personas de generaciones anteriores, lo que ha permitido a la juventud tener una mayor confianza para crear y asumir sus propias empresas (Gómez, 2014).

González (2004) describe que han sido muchos los trabajos orientados a identificar los factores de mayor importancia que inciden en la gestación de “un espíritu emprendedor”. En este sentido, destaca el autor Eisenhauer (1995), el cual identifica los siguientes nueve factores esenciales que provocan la vocación emprendedora y que recoge en un modelo matemático que denomina “ecuación emprendedora”:

- El nivel de riqueza actual del individuo. Según el autor, el índice de riqueza incide positivamente en la predisposición emprendedora del individuo, debido a que a mayor nivel de riqueza se reduce la necesidad de financiación ajena y la aversión al riesgo.
- El nivel salarial actual del individuo. Cuanto más elevado y satisfactorio sea para la persona, menos incidirá en una actitud positiva para ser emprendedor debido a que la persona tendrá una mayor seguridad y tendrá cubiertas sus necesidades.
- Las condiciones actuales del trabajo por cuenta ajena (horario, ambiente laboral, etc.) de tal manera que cuanto más favorable le resulten a la persona, menos probabilidad habrá de que el individuo se decante por ser emprendedor.
- La probabilidad de quedarse en paro (en caso de que el individuo se encuentre trabajando) o de no encontrar un buen empleo en un horizonte próximo. Cuanto mayor sea esta probabilidad, mayores serán las posibilidades de que el individuo se decante por ser emprendedor.

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

- El subsidio de desempleo (tanto la posibilidad de tenerlo como la cuantía y duración). Cuanto mejor en términos cuantitativos sea esta variable, decrecerá la probabilidad de ser emprendedor por parte del individuo.
- La vida laboralmente activa de la persona. Cuantos más años le falten a la persona para alcanzar la jubilación, menos probabilidades de que sea emprendedora.
- El coste del dinero. Cuanto más cara sea la financiación ajena (préstamos, hipotecas, etc.) menos posibilidades de que la persona emprenda.
- Los beneficios esperados de una nueva empresa. Si se espera tener un beneficio rápido, mayor probabilidad de que la persona quiera emprender.
- Las condiciones de trabajo en la nueva situación de empresario, de tal manera que cuanto mejores sean las expectativas, mayor será posibilidad de crear una empresa por parte del individuo.

En resumen, González (2014:175) señala que “debe verse al emprendedor en el contexto de un tipo de conducta y que existen toda una serie de factores que forman parte de un esquema de actuación o comportamiento, factores que colaboran para conformar el sujeto una actitud emprendedora (predisposición a crear una empresa), que junto a factores motivadores provocarán un comportamiento positivo (o neutro) a la creación de la empresa, como decisión última, tal y como expone Clouse (1990)”.

Como conclusión, una vez analizada la literatura podemos afirmar que cada vez tiene más aceptación el hecho de que el emprendedor no “nace”, dado que no existen características “innatas” que identifiquen a una persona que quiere ser emprendedor, pero sí se dan unas características en los emprendedores que pueden adquirirse y desarrollarse.

En este contexto, la aportación realizada por González (2014) comentada anteriormente debe completarse con el desarrollo de capacidades o atributos que le hagan sentirse en condiciones favorables para afrontar el reto de poner en marcha una empresa, cuestión que abordaremos en el siguiente apartado.

1.2.1 Atributos de un emprendedor para crear una empresa

Si analizamos los factores que pueden influir en la decisión de constituir una empresa, llevar a cabo un análisis en profundidad de las motivaciones que llevan a los emprendedores a crear una empresa contribuiría a entender mucho mejor los factores que pueden influir en el proceso (Shabbir y Di Gregorio, 1996).

Algunos autores, tal y como apunta Morales (2008), han llevado a cabo profundas revisiones de la literatura en este ámbito. Cooper (1982) señala como factores que afectan al proceso de decisión de crear una empresa los siguientes: la raza y el género, la ocupación que tengan los padres, el nivel de experiencia, los objetivos personales, la edad, las características psicológicas del emprendedor, las fuentes de ideas y las redes que pueda tener el emprendedor.

Otros autores como Veciana (1988) analizan los factores expuestos anteriormente de cara a poder agruparlos. En este sentido, el autor señala como factores más importantes que pueden influir en la decisión para un emprendedor a la hora de constituir una empresa, las características vinculadas al **emprendedor** antes de poner en marcha la empresa (contexto familiar, las experiencias en la infancia y los valores personales), **atributos personales** (motivaciones, formación, experiencia profesional, características psicológicas) y **entorno** (el mercado, la localización geográfica, la disponibilidad y acceso a la financiación, la disponibilidad de personal cualificado, la disponibilidad de tecnologías, el nivel de impuestos, entre otras).

En esta misma línea de pensamiento se encuentra Gartner (1988) y Dyer (1994) que complementan lo apuntado por Veciana. El primer autor, clasifica

los factores en varios grupos; por un lado los factores relacionados con el **propio individuo** (que los identifica como los más importantes y críticos), y por otro lado los factores vinculados con el **entorno y con la propia empresa**. En relación a los individuales destaca prácticamente los mismos factores que indica Veciana (1988) en su categoría de atributos personales. En relación con el entorno añade a los anteriores, la existencia de emprendedores experimentados y la actitud que pueda tener los ciudadanos hacia la creación de empresas.

El segundo autor citado, Dyer (1994), clasifica en tres grupos los factores que puedan impulsar a un emprendedor a tomar la decisión de constituir una empresa: **factores individuales**, **factores sociales** (el apoyo de la comunidad, el apoyo de la familia, la legitimación de la función empresarial, el prestigio social del emprendedor, entre otros) y **factores económicos** (la falta de oportunidades de empleo, la demanda de los consumidores, el crecimiento económico, entre otros). Estos dos últimos grupos de factores, aunque no están ligados directamente con el emprendedor entendido de manera “individual”, también son tratados y tenidos en consideración por Urbano (2003).

Por su parte, de Pablo López *et al.* (2004) van un paso más allá respecto a los anteriores autores, realizando una revisión de la literatura de cara a identificar los rasgos más significativos del perfil del emprendedor y de esta manera poder evaluar las cualidades, capacidades y condiciones que ha de tener un potencial emprendedor para llevar a cabo su proyecto empresarial desde la perspectiva de quien ha pasado por ello con cierto éxito.

Después de un análisis de cuarenta y tres factores, éstos quedan agrupados en tres categorías: **la personalidad del individuo**, **los aspectos motivacionales** y **las capacidades/competencias**. Identifican como más relevantes del perfil del emprendedor con éxito la toma de iniciativa, el trabajo duro, la perseverancia y el compromiso, la creatividad, la capacidad de estar orientado hacia la oportunidad, la aceptación de riesgo y las redes de contactos.

Ramoset *al.*(2007) resaltan, que existen varios aspectos que coinciden siempre en la figura del emprendedor tales como la capacidad para percibir oportunidades (Shane 2003; Lundström y Stevenson, 2005), la tendencia a asumir riesgos y el no tener miedo a fracasar (Gartner 1990; Lambing y Kuehl, 1997; Cross y Travaglione, 2003), así como la formación recibida y la experiencia acumulada (Reynolds, 1997; Timmons 1999), el control interno (Gartner, 1990; Kaufman *et al.*, 1995), la necesidad de independencia (Shane *et al.*, 1991; Jensen y Kolvereid, 1992) y el temor a situaciones como el quedarse sin empleo o quedarse sin poder seguir escalando profesionalmente en el puesto de trabajo (Ripollés, 1995).

Como última aportación a los atributos esenciales de un emprendedor para crear una empresa, consideramos interesante citar a Morales (2008), que identifica una lista de factores que pueden afectar a la decisión por parte del emprendedor de crear una empresa.

Estos factores se resumen en una lista de atributos individuales (propios del emprendedor) y otra serie de factores que influyen en la decisión de constituir una empresa, tal y como se puede observar en la Tabla 1. En concreto, este autor clasifica estos factores en tres grupos. El primer grupo se refiere a características propias del individuo (tanto a nivel psicológico como sociodemográfico) que permiten la elaboración de perfiles de emprendedores. El segundo grupo se refiere a factores relacionados con la percepción de viabilidad de la empresa. El tercer grupo se refiere a los factores que afectan a la percepción de deseabilidad por parte del emprendedor.

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

Tabla 1. Factores que influyen en las decisiones de crear una empresa

Características del individuo	Percepciones de viabilidad	Percepciones de deseabilidad
<u>Sociodemográficas:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Edad, género • Edad en la que se crea la empresa • Nivel educativo / tipo de formación • Estado civil • Estatus socioeconómico • Número de hijos • Ocupación de los padres • Orden de nacimiento (en la familia) • Raza, religión • Experiencias de la infancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad al transporte y comunicaciones • Acceso a clientes • Acceso a proveedores • Barreras de entrada • Disponibilidad de infraestructuras y facilidades • Diversidad de actividades económicas • Fuente de la idea • Fuerza laboral disponible • Influencia gubernamental • Nivel de impuestos • Poder de negociación de los compradores • Poder de negociación de los vendedores • Presión de los productos sustitutos • Proximidad de las universidades • Rivalidad entre competidores • Servicios de apoyo y condiciones de vida aceptables • Globalización • Política estatal • Crecimiento económico • Experiencia laboral • Experiencia en la creación de empresas • Reglas y regulaciones gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación • Apoyo del gobierno a la financiación y desarrollo • Disponibilidad de incubadoras • Hechos (ejemplos) que hagan aparecer verosímil la posibilidad de crear una empresa • Modelos de rol (familia y emprendedores exitosos) • Número de instituciones a las cuales debe reportarse el emprendedor • Procedimiento para el registro y licencias • Programas de apoyo /entrenamiento • Recompensas a la función empresarial (no sólo económicas) • Redes de emprendedores • Actitud de la población hacia la creación de empresas • Cultura y creencias • Normas sociales • Redes sociales • Valores sociales (consumo y participación en la sociedad)
<u>Psicológicas:</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima, confianza • Liderazgo, dinamismo • Capacidad de toma de decisiones • Comprensión de la realidad • Compromiso/determinación • Estilo de resolución de problemas • Habilidades de comunicación • Iniciativa y entusiasmo • Innovación, creatividad, inteligencia, visión • Juicio • Control interno • Necesidades de autonomía en independencia • Necesidad de logro y poder • Nivel de energía • Propensión hacia el riesgo 		

Fuente: Adaptado a partir de Morales (2008)

Antes de cerrar este apartado es importante señalar una advertencia. Tal y como expone González (2004), tenemos que tener en cuenta que los estudios sobre los emprendedores y en concreto aquellos que buscan los atributos o capacidades ideales que deben tener, reflejan las preferencias personales de sus autores y se realizan desde el punto de vista de la investigación y se centran en colectivos específicos de emprendedores (innovadores, mujeres, colectivos universitarios, emprendedores de éxito, entre otros). En este último caso, el de los emprendedores de éxito, a pesar de los numerosos estudios realizados y las mejoras de los índices de medición, no se puede todavía afirmar que exista un vínculo entre un determinado perfil (conjunto de capacidades o características) y el emprendedor de éxito. Otra advertencia importante a tener en cuenta es que cuando nos centramos en el caso del emprendedor exitoso, la mayor parte de los estudios se han desarrollado cierto tiempo después de que los individuos hayan creado su empresa, por lo que es difícil saber si el emprendedor creó su empresa teniendo esas características o si, por el contrario, las adquirió como consecuencia de su experiencia como emprendedor (Scherer, 1987).

Como se ha podido observar, tras una revisión de la literatura ésta nos proporciona un elevado número de capacidades/atributos/factores del que resulta complicado realizar una selección objetiva de aquellas más relevantes, dado que todas y cada una de las relaciones que podamos realizar recoge en gran medida, y desde la perspectiva de los autores, un conjunto de cualidades psicológicamente deseables (Muñoz, 1997).

1.3. Impulsar el espíritu emprendedor

Como se ha visto anteriormente, existen una serie de factores que influyen en la decisión del emprendedor a la hora de crear una empresa. En la actualidad, un elevado número de estudios continúan demostrando que las pequeñas y medianas empresas son piezas claves en el desarrollo de un país (Busenitz *et al.*, 2000; Wennekers *et al.*, 2005) y que no son solo las grandes empresas las que lideran principalmente el crecimiento económico. Autores, entre otros, como Gartner (1985), Bygrave y Hofer (1991), Shane y Venkataraman (2000) y

Steyaert y Hjorth (2006), afirman esta teoría demostrando en sus estudios que las pequeñas y medianas empresas son las generadoras, en mayor parte, del crecimiento económico de un país.

En esta línea, la figura del emprendedor aparece para varios autores como un elemento que impacta en el crecimiento económico de una región mediante la creación de empresas (Acs *et al.*, 2004). Por ello, la Unión Europea está trabajando intensamente en el fomento de una cultura que propicie e incentive la actividad emprendedora.

En esta línea de trabajo, en el año 2000, el Consejo Europeo de Lisboa se comprometió a impulsar el espíritu y la cultura emprendedora en el marco de crear *“una economía basada en conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”* y en donde en dicho Consejo se destacó la importancia de propiciar un clima favorable para las empresas.

Adicionalmente, en ese mismo año, se adoptó lo que se denomina la Carta Europea de la Pequeña Empresa, en la que se refiere a las pequeñas empresas como *“la columna vertebral de la economía europea”*, tal y como se indica en el Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora en España (Alemany *et al.*, 2011). De esta manera, la Carta Europea de la Pequeña Empresa articuló las siguientes diez líneas de actuación:

- Fomentar la educación y formación en el espíritu emprendedor
- Mejorar la disponibilidad de habilidades del emprendedor.
- Fomentar la aceleración y promulgar unos menores costes para la puesta en marcha de las empresas, con la posibilidad de que las altas de las empresas se puedan hacer de manera electrónica.
- Mejorar la legislación en aspectos relacionados con la quiebra de las empresas así como mejorar la simplificación del uso de documentos administrativos y suprimir ciertas obligaciones legales a las que están sujetas las pequeñas empresas.

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

- Mejorar el acceso en línea de las administraciones públicas con el fin de mejorar la relación con las empresas.
- Fomentar, por parte de las empresas, un mayor aprovechamiento del mercado único.
- Favorecer el acceso a la financiación por parte de las empresas.
- Incrementar la capacidad tecnológica de las empresas a través de la creación de la patente comunitaria, la facilitación del acceso a programas de investigación, el estímulo de la cooperación entre empresas y la cooperación de las empresas con los centros de investigación.
- Desarrollar y potenciar la representación de los intereses de la pequeña y mediana empresa a nivel nacional e internacional.
- Fomentar modelos de comercio electrónico que han funcionado y apoyo de calidad a las empresas.

Por ese motivo, la Unión Europea ha seguido trabajando en fomentar la cultura emprendedora y en relanzar el espíritu emprendedor, propiciando en el año 2008 la norma denominada *Small Business Act*. Esta norma centra su visión en reconocer el papel que juegan las pequeñas y medianas empresas en la economía europea. En este sentido, se define un marco específico por primera vez que recoge a esta tipología de empresas. El objetivo que persigue esta norma es fomentar el enfoque hacia el emprendimiento, mediante el principio “pensar primero en pequeño (*think small first*) a la hora del diseño de políticas públicas y de apoyo y promoción del crecimiento de las empresas”.

En resumen, esta norma se aplica a las empresas con un número de empleados inferior a doscientos cincuenta y se sustenta en una serie de principios de los que se derivan una serie de medidas, entre las que destacan las siguientes:

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

- Fomentar el espíritu innovador y empresarial en el profesorado así como en los jóvenes, introduciendo el espíritu empresarial en las aulas particularmente en la educación secundaria.
- Estimular una actitud positiva y de apoyo en la sociedad hacia aquellos empresarios que quieran volver a empezar una actividad.
- Desarrollar programas de financiación de manera ágil y flexible.
- Impulsar y apoyar a las pymes para internacionalizarse y convertirse en empresas de alto crecimiento, mediante la participación en *clusters* innovadores.

En estos últimos años, la Comisión Europea ha seguido apostando fuertemente por el emprendimiento, presentándose en enero de 2013, el Plan de Acción de Emprendimiento 2020, con el objetivo de apoyar a los emprendedores y cambiar la cultura emprendedora en Europa, de tal manera que convertirse en emprendedor sea un proyecto atractivo para los ciudadanos europeos y que permita y facilite el regreso a la senda del crecimiento y del empleo.

1.3.1 Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020

El Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 (Bruselas, 9.1.2013. COM-2012, 795 final), presentado por la Comisión Europea, plantea varias medidas de apoyo al emprendimiento que afecta en su globalidad a la Unión Europea y en particular a cada uno de los estados miembros.

En esta línea, se destaca que el grado y la naturaleza de emprendimiento son diferentes y varían considerablemente entre los estados miembros. El informe indica que, en general, los emprendedores potenciales se encuentran en Europa en un entorno difícil en el que la educación no ofrece una base sólida para la carrera empresarial, existe una gran dificultad de acceso al crédito y a los mercados, múltiples problemas para crear y traspasar negocios, un elevado miedo a sanciones en caso de fracaso empresarial y complicados procedimientos administrativos.

Para paliar estos problemas, el Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 nace con el objetivo de facilitar la creación de empresas y crear un entorno mucho más favorable de tal manera que los emprendedores actuales puedan crecer y prosperar. En este sentido, la Comisión Europea propone tres áreas o pilares de intervención inmediata:

- Área 1: Educar y formar en materia de emprendimiento para promover el crecimiento y la creación de empresas.
- Área 2: Reforzar las condiciones marco para los emprendedores, favoreciendo la eliminación de las barreras existentes y prestándoles un mayor apoyo en las fases críticas del ciclo vital de la empresa.
- Área 3: Dinamizar y fomentar la cultura del emprendimiento en Europa, creando una nueva generación de emprendedores.

A continuación describimos cada una de las mencionadas áreas.

Área 1: Educar y conseguir una mejora en la formación en materia de emprendimiento con el objetivo de promover el crecimiento y la creación de empresas

La educación y formación en materia de emprendimiento debe aplicarse tanto a la enseñanza secundaria como a la enseñanza superior. Respecto a la educación secundaria, Jenner (2012) señala que la inversión en educación en el área de emprendimiento es una de las inversiones más rentables que puede hacer Europa. Según su estudio, entre el 15 por ciento y el 20 por ciento de los estudiantes que han participado en un programa de creación de microempresas en la enseñanza secundaria han dado lugar a la creación de su propia empresa. Adicionalmente, indica que creen o no creen empresas, los estudiantes que forman parte del aprendizaje del emprendimiento son capaces de desarrollar unos amplios conocimientos empresariales, así como una serie de aptitudes y actitudes de gran valor como pueden ser la creatividad, el poder trabajar en equipo, la asunción de riesgo, una mayor iniciativa a la hora de abordar nuevos proyectos, el conocimiento del factor riesgo y el crecimiento de la responsabilidad propia del individuo.

En esta línea, según la Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias claves para el aprendizaje permanente (18 de diciembre de 2006), el emprendimiento pasa ser una competencia clave del marco europeo y una acción que se incorpora en la Comunicación de la Comisión sobre *Un nuevo concepto de educación* (COM-2012, 669). Se establece que la educación se debe relacionar directamente con la experiencia de los emprendedores.

Respecto a la enseñanza superior, la relación entre esta enseñanza y el emprendimiento se debe fortalecer enormemente. Gibb *et al.* (2009) indican que las universidades deben hacerse más emprendedoras y en esta línea argumental, la Comisión Europea establece que el rol de la enseñanza superior en el emprendimiento debe ir mucho más lejos de la impartición de conocimiento para crear empresas, participar en ecosistemas de emprendedores, etc. sino que dado que las empresas de alta tecnología y de crecimiento rápido se encuentran en un proceso cada vez más expansivo y que son el centro de las políticas públicas de emprendimiento, los centros de enseñanza superior deben convertirse en un componente activo y a potenciar de las políticas de innovación de los Estados miembros de la Unión Europea.

Para conseguir los objetivos marcados en esta área, la Comisión expone una serie de acciones, que desarrollará durante el período de ejecución del Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020, tal y como quedan representadas en la Tabla 2.

Tabla 2. Resumen de acciones Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020- Área 1

ÁREA 1: Mejora en la formación y creación de empresas . Acciones a desarrollar
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de una iniciativa panaeuropea de aprendizaje del emprendimiento que reúna los conocimientos europeos y nacionales para el análisis del impacto, la puesta en común de conocimientos, el desarrollo de metodologías y el respaldo entre iguales de los profesionales de los estados miembros• Establecer de manera conjunta con la OCDE de un marco orientativo para fomentar el desarrollo de escuelas y centros de emprendedores.• Difundir el marco orientativo de la universidad emprendedora; facilitando intercambios entre las universidades interesadas en aplicar el marco; se promoverá gradualmente entre las instituciones de enseñanzas superiores de la UE• Respaldo mecanismos adecuados de creación de empresas impulsadas por la Universidad (como empresas semilla) y ecosistemas emergentes entre universidades y empresas en torno a los retos sociales básicos

Fuente: Elaboración propia en base a información del Plan de Acción sobre el Emprendimiento 2020.

Área 2: Crear un entorno en el que los emprendedores puedan desarrollarse y crecer

La Comisión Europea identifica las siguientes seis áreas críticas, en las que hace falta intervenir, de cara a que los emprendedores puedan desarrollarse y crecer:

- Acceso a la financiación.
- Apoyo a los emprendedores en aquellas fases iniciales e importantes de su ciclo vital.
- Nuevas oportunidades para las empresas en la era digital.
- Procesos de quiebra y segunda oportunidad para emprendedores que han demostrado honestidad y valía.
- Reducción de los trámites administrativos.

Respecto al acceso a la financiación, se pretende que los emprendedores puedan acceder de manera más fácil y ágil a la misma. Según una consulta pública que se realizó por parte de la Comisión Europea en julio del año 2012, el poder acceder a la financiación es una de las principales claves para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Acta del Mercado Único. Doce prioridades para estimular el crecimiento y reforzar la confianza. Juntos por un nuevo crecimiento, COM (2011) 206 final).

En esta línea, la Comisión Europea presentó en el 2011 un plan de acción para mejorar el acceso a la financiación de las PYME (COM 2011- 870 final) así como el Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME) en donde la financiación aparece como uno de los ejes más importantes de estos programas.

En lo que se refiere al apoyo de los emprendedores en aquellas fases iniciales e importantes de su ciclo vital, la Comisión Europea expone que cerca del 50 por ciento de las nuevas empresas fracasan dentro de sus cinco primeros años de vida. Adicionalmente, apunta que para evitar este dato se debería dedicar más recursos a ayudar a las empresas durante ese período de cinco años. Para ello, propone una serie de medidas como reducir los costes de cumplimiento de las obligaciones fiscales y eliminar los obstáculos al mercado único, permitiendo a las pequeñas empresas desarrollar actividades fuera de sus fronteras así como creación de agrupaciones empresariales (*clústers*), redes de empresas u otro tipo de asociaciones que permitan ofrecer entornos favorables a las empresas y favorezcan el conocimiento técnico que puedan ayudarles a desarrollar ventajas competitivas.

Respecto a las nuevas oportunidades que se encuentran las empresas en la era digital que se está viviendo, la Comisión aboga por que las empresas utilicen de manera mejor y eficientemente las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) dado que si se hace de esta manera, supondrá un mayor impulso al crecimiento de las empresas. En concreto, la Comisión señala que “invertir en tecnológicas digitales ya no es una opción, las empresas de hoy en día sólo pueden ser competitivas si recurren al mundo digital”. Adicionalmente la Comisión apunta que “los emprendedores digitales son los

que explotan plenamente los productos y servicios digitales, incluyendo la virtualización (computación en nube) para reinventar sus modelos empresariales y aumentar su competitividad” (COM-2012, 529, Liberar el potencial de la computación en nube en Europa).

En lo que se refiere al área de procesos de quiebra y segunda oportunidad para los emprendedores, por un lado la Comisión establece que son las empresas pequeñas las que más sufren o están expuestas en mayor medida a traspasos fallidos, argumentando que los traspasos de empresas deben ser más fáciles tanto para el emprendedor que quiera hacerlo como para el comprador. Adicionalmente, la Comisión apunta que aunque algunos países europeos han ido avanzando hacia un régimen regulatorio que haga más ágil el proceso de traspaso, todavía sigue existiendo un nivel bajo de conocimiento por parte de los emprendedores y otros agentes (abogados, asociaciones profesionales, consultores) sobre las posibilidades de traspasar una empresa y los preparativos y trámites para la realización de este tipo de operaciones (Business Dynamics: *Startups, Business Transfers and Bankruptcy* - 2011).

Diferentes estudios (Stam *et al.*, 2006) resaltan que aquellas empresas que vuelven a comenzar una actividad tienen un mayor éxito y una mayor supervivencia que la media de las empresas emergentes, creciendo de una manera más rápida y creando más empleo; es por ello que la Comisión enfatiza que “en consecuencia, el fracaso de un emprendedor no debe llevarle a una condena de por vida que le prohíba cualquier actividad empresarial futura sino que debe considerarse como una oportunidad para aprender y mejorar”.

Por último si analizamos el aspecto de la reducción de los trámites administrativos, la Comisión Europea (Flash Eurobarómetro nº 354: Entrepreneurship) indica que el 75 por ciento de los europeos consideran muy complicado crear una empresa debido a la elevada complejidad administrativa que conlleva. Eso ha llevado a la Unión Europea a tomar una serie de medidas en este ámbito como son la de reducir las cargas normativas innecesarias, suprimir o reducir al máximo en la medida de lo posible la burocracia para los emprendedores y crear una ventanilla única para los

emprendedores que les permita recibir información clara y concisa sobre licencias, procedimientos administrativos, financiación y apoyo público. Un claro ejemplo de este tipo de ventanilla única para emprendedores ha sido la gestionada por el ayuntamiento de Barcelona a través de su empresa pública “Barcelona Activa” que ganó el Premio a la Promoción empresarial en el año 2011.

Para conseguir los objetivos marcados en esta área, la Comisión expone las siguientes acciones, que desarrollará durante el período de ejecución del Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020 tal y como quedan representadas en la Tabla 3.

Tabla 3. Resumen de acciones Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020- Área 2.

ÁREA 2: Crear un entorno en los que los emprendedores puedan desarrollarse y crecer Resumen de acciones a desarrollar
<p><u>Acceso a la financiación:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Financiar programas destinados a desarrollar un mercado de microfinanciación en Europa y facilitar los recursos para que la microfinanciación esté disponible en los Estados miembros y las regiones. Facilitar el acceso directo de las PYME a los mercados de capitales.
<p><u>Apoyo a las nuevas empresas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar y promover las mejores prácticas de los Estados miembros con miras a crear un entorno fiscal más favorable para los emprendedores.• Revisar las normas que prohíben determinadas prácticas comerciales engañosas.• Ayudar a los Estados miembros a desarrollar sistemas integrados de apoyo mediante seminarios de capacitación.
<p><u>Convertir los fracasos en éxito:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Efectuar una consulta pública acerca de las cuestiones indicadas en la comunicación sobre el nuevo enfoque europeo frente a la insolvencia y el fracaso empresarial.
<p><u>Normas claras y más sencillas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Proponer una legislación que suprima los requisitos de autenticación de documentos públicos que las PYME tienen que presentar para poder hacer negocios transfronterizos en el mercado único.• Crear un grupo de trabajo que evalúe las necesidades específicas de los emprendedores de profesiones liberales en relación con cuestiones como la simplificación, la internacionalización, o el acceso a la financiación.• Tomar medidas para garantizar que un mayor número de empresas obtengan ayuda; analizar todos los recursos existentes para los emprendedores al nivel de la UE.

Fuente: Elaboración propia en base a información del Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020.

Área 3: Establecer modelos y conseguir llegar a grupos específicos

En esta área se refleja la importancia de tener como referencia a modelos de emprendedores que han tenido éxito. La Comisión sugiere que un elemento importante para producir un cambio en la cultura empresarial podría ser el de provocar un cambio en la percepción positiva de los emprendedores mediante una mayor visibilidad de los logros que éstos alcancen.

Por otro lado, la Comisión aboga por apoyar y llegar a grupos específicos que se encuentran infrarrepresentados en la población emprendedora como son los jóvenes, las mujeres, desempleados, personas mayores, las personas con discapacidad y los inmigrantes. Los objetivos marcados en esta área, quedan representados en la Tabla 4.

Tabla 4. Resumen de acciones Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020- Área 3

ÁREA 3: Establecer modelos de emprendedores y conseguir llegar a grupos específicos Resumen de acciones a desarrollar
<p><u>Establecer modelos de emprendedores</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer un «día del emprendimiento de la UE» en Europa, dirigido a estudiantes de último curso de secundaria. Organizar eventos que podrían incluir reuniones con emprendedores, conferencias, seminarios y jornadas de puertas abiertas en empresas. <p><u>Conseguir llegar a grupos específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Grupo de mujeres</u>: Crear una plataforma de apoyo, en línea(online) a escala europea de redes de tutoría, asesoramiento, enseñanza y empresa para emprendedoras, fomentando el intercambio de las mejores prácticas entre Estados miembros.• <u>Grupo de personas mayores</u>: Fomentar el intercambio de las mejores prácticas para ayudar a los ejecutivos y emprendedores mayores a tutelar a nuevos emprendedores.• <u>Grupo de emprendedores inmigrantes</u>: Proponer iniciativas de atracción a emprendedores inmigrantes. Proponer medidas legislativas destinadas a suprimir los obstáculos legales a la creación de empresas y a conceder permisos de residencia a los emprendedores inmigrantes cualificados.• <u>Grupo de desempleados, en particular jóvenes</u>: Poner en marcha un instrumento de microfinanciación que se dirigirá a los grupos vulnerables, como aquellos que han perdido su empleo o se encuentran en riesgo de perderlo, o tienen dificultades para incorporarse o reincorporarse al mercado laboral. Facilitar, asistencia técnico centrada a nuevos empresarios jóvenes y emprendedores sociales. Realizar foros sobre microfinanciación y emprendimiento social

Fuente: Elaboración propia en base a información del Plan de Acción sobre el Emprendimiento 2020.

1.4. Ecosistema de emprendimiento

Una vez visto en los apartados anteriores cómo se define a un emprendedor y qué atributos esenciales tiene que tener para crear una empresa y analizar cómo la Unión Europea está trabajando en el fomento de una cultura que propicie e incentive la actividad emprendedora, en este apartado analizaremos los ecosistemas de emprendimiento con el objetivo de entender qué son y cómo funcionan.

Debido a que el reciente desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento en todo el mundo está generando unas consecuencias muy significativas para el futuro de la economía desde el punto de vista económico, del empleo y de la competitividad de las regiones (Startup Genome Report, 2012), es muy importante para los agentes económicos tener claro en qué consiste un ecosistema de emprendedores, identificar sus elementos, así como los factores claves que propician la generación de un buen ecosistema de emprendedores en un territorio.

1.4.1 Definición de ecosistema de emprendimiento

El término ecosistema fue apadrinado por Roy Clapham (1930) para denominar al conjunto de componentes físicos y biológicos que se encuentran en un entorno. Posteriormente, Tansley (1935) compartió y defendió esta definición, refinando el término, y lo describió como un sistema completo, en el que no solo forma parte el complejo de organismos sino que también forma parte todo el complejo de factores físicos que forman lo que entendemos como medioambiente. En concreto, este autor define ecosistema como un conjunto o comunidad biótica asociado en un entorno físico en un lugar específico.

Por otro lado, la Real Academia Española de la Lengua define un ecosistema como la comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente.

Si ligamos el concepto de ecosistema al área del emprendimiento, podemos observar la existencia de una amplia literatura que analiza y define dicho término. Es de reseñar que históricamente el emprendimiento estaba focalizado únicamente en la figura individualizada del emprendedor en la que éste era la única unidad de análisis, ignorando la interacción de otros actores que constituían un ecosistema (van de Ven, 1993; Spilling 1996). En la actualidad, ya no todo se enfoca en la figura individualizada del propio emprendedor, sino que se tiene en cuenta la interacción con otros actores.

De esta manera, diferentes autores (van de Ven, 1993; Spilling, 1996, Cohen, 2006) definen el concepto de ecosistema de emprendimiento de manera muy parecida, como una comunidad interactiva dentro de una región geográfica, compuesto por una variedad de actores interdependientes (por ejemplo, emprendedores, instituciones, organizaciones) y factores (por ejemplo, mercados, marco regulatorio, cultura emprendedora, recursos de apoyo y asesoramiento) que con el paso del tiempo coexisten e interactúan para promover la creación de empresas.

Como se puede observar con esta primera definición, el ecosistema se identifica en una región geográfica. En esta línea, otros autores (Fogel 2001; Goetz y Freshwater, 2001; Turok, 2005) definen un ecosistema de emprendimiento como el conjunto de factores ambientales tangibles e intangibles que dan forma a la actuación de las micro, pequeñas y medianas empresas en un área geográficamente y políticamente definida. Como puede observarse, esa definición limita los ecosistemas de emprendimiento a áreas geográficas específicas, es decir, que aunque existan elementos comunes, el funcionamiento de un ecosistema será diferente en un territorio o en otro.

En los últimos años, han seguido proliferando diferentes aportaciones al concepto de ecosistema. Isenberg (2010) plantea que un ecosistema de emprendimiento consiste en un grupo de elementos individuales (el liderazgo, la cultura, el mercado de capitales) que interactúan entre sí, junto a la aparición de los denominados consumidores de mente abierta (*open minded customers*), mediante una serie compleja de relaciones. Isenberg destaca que cada uno de estos elementos puede servir como elemento catalizador para el

emprendimiento por sí mismo, pero que ninguno de ellos puede servir para asegurar de manera autónoma la viabilidad del ecosistema.

Creemos interesante destacar también, en esta exposición, la aportación de Peña (2011), que incorpora en la definición de ecosistema el concepto entorno, de tal manera que el autor asume el concepto de ecosistema como una combinación exitosa de las condiciones del entorno (tecnológico, económico) que propiciará un aumento en el nivel de innovación y competencia en el mercado, generando un efecto positivo en la economía y en el crecimiento económico.

Otro punto de vista que consideramos interesante es el de Kelley *et al.* (2012), que une el concepto a la responsabilidad que tiene que tener la parte pública y la académica. De esta manera, señalan, que lo público y la academia están alineados en que el emprendimiento es un factor clave para promover el desarrollo y el bienestar de los territorios. Los emprendedores crean trabajo y fomentan cambios estructurales en la economía, impulsando el crecimiento económico y la competitividad. En esta línea, apuntan que la parte pública se encuentra obligada a examinar y a mejorar las condiciones del ecosistema emprendedor mediante la activación de unas políticas eficientes.

En resumen, podemos definir un ecosistema de emprendimiento como:

El conjunto de elementos y relaciones complejas entre entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos que se cohesionan en torno a un territorio o área geográfica específica que sirven para fomentar el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

En el siguiente apartado analizaremos los elementos de un ecosistema así como las relaciones entre los miembros que lo componen.

1.4.2 Elementos de un ecosistema de emprendimiento

La Fundación de la Innovación de Bankinter, en su XIV informe denominado “El arte de innovar y emprender” (2011) recoge las aportaciones realizadas

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

por Isenberg (2010) en las cuales señala que un ecosistema emprendedor se compone, tal y como se ilustra en el Gráfico 1, por los siguientes trece factores: liderazgo, gobierno, cultura, historias de éxito, capital humano, capital financiero, organizaciones emprendedoras, instituciones educativas, infraestructura, clústeres, redes de personas, servicios de apoyo y clientes.

Gráfico 1. El ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la Fundación de la Innovación Bankinter (2011:80)

Estos factores, según apunta Isenberg (2010), de acuerdo a la función que desarrollen, pueden clasificarse en las siguientes seis dimensiones:

- **Dimensión política.** Isenberg señala que debe existir un liderazgo público y privado, que cuente con un compromiso extraordinario para poner en marcha el ecosistema y consolidarlo y que tenga una legitimidad por parte de la sociedad. En esta línea, apunta que las instituciones de gobierno central, regional y local deben de ser capaces de generar un ambiente regulador que incentive la actividad emprendedora, mediante la aplicación de beneficios fiscales, mediante la creación de instituciones de investigación y desarrollo, así como mediante el apoyo a instituciones que jueguen el papel de financiar a los proyectos de los emprendedores. Este último punto es apoyado por van Weele *et al.*(2014), los cuales abogan porque las instituciones públicas deben estar presentes en el ecosistema para proporcionar recursos, infraestructuras así como para favorecer regulaciones en materia de emprendimiento. Desde el punto de vista de generar un ambiente regulador, autores como Foster *et al.* (2013) se postulan de la misma manera, argumentando la necesidad de crear un marco regulatorio claro y ágil.
- **Dimensión financiera.** En este apartado se engloba la actuación de instituciones de microcréditos, ángeles inversores (*business angels*) y entidades de capital riesgo que faciliten el acceso al capital semilla a diferentes segmentos de emprendedores. Isenberg (2010) señala que un aspecto a considerar es la existencia de un mercado de capitales dinámico que atraiga capital privado y que pueda ser una alternativa para el exceso de dinero que puedan tener los inversores de cara a que inviertan en los emprendedores. Foster *et al.*(2013) apuntan también la necesidad de que ese mercado de capitales sea accesible para el ecosistema.

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

- Dimensión cultural. En esta dimensión se intenta recoger el aspecto cultural del emprendimiento. Se requiere que existan normas comunes de tolerancia al riesgo, que puedan incentivar la innovación y la creatividad y que la creación de empresas sea vista como una forma de carrera profesional por parte de la sociedad. Esa cultura, según apunta el autor, deberá complementarse por las historias de éxito en el contexto nacional e internacional que tengan los emprendedores.
- Dimensión de los servicios. En esta dimensión se incluye la infraestructura de telecomunicaciones, transporte y energía, así como la existencia de parques tecnológicos. También se incluyen los servicios profesionales de apoyo a las nuevas iniciativas en diferentes áreas jurídicas como son la legal, laboral y fiscal así como en las áreas tecnológicas. Foster *et al.*(2013) añaden a esos servicios profesionales las figuras de los consultores y mentores que estarán presentes en las incubadoras y aceleradoras de empresas.
- Dimensión del capital humano. Isenberg (2010) aboga por incluir en este apartado a la capacitación de la fuerza laboral así como el apoyo del sistema educativo en sus diferentes niveles, de tal manera que se vayan identificando competencias específicas para emprender y se siga promoviendo y difundiendo la cultura emprendedora en la sociedad. El capital humano es una variable indispensable para el funcionamiento del ecosistema, tal y como apuntan Foster *et al.*(2013), siendo las universidades las que deben jugar el rol de suministrar conocimiento y formar talento (van Weele *et al.*,2014).
- Dimensión de los mercados. En este apartado el autor hace referencia a la existencia de los clientes. Para Isenberg, los clientes deben de ser exigentes y arriesgados a la hora de adquirir los nuevos productos y servicios que ofrecen los emprendedores. Adicionalmente, es sumamente importante la existencia de redes de emprendedores nacionales e internacionales.

Para que el ecosistema funcione de manera eficiente, los factores mencionados deben de estar estrechamente conectados entre sí a través de redes formales e informales de tal manera que se facilite un flujo de información así como posibles acuerdos y recursos entre ellos (Carlsson y Stankiewicz., 1991; Neck y Meyer., 2004; Cohen, 2006).

Creemos interesante destacar también la aportación hecha por Vogel (2013), complementaria a la comentada por Isenberg (2010). Este autor realiza una clasificación de los elementos de un ecosistema de emprendedores (los denomina componentes y subcomponentes) en base a factores externos al propio emprendedor, a factores directamente relacionados con el propio emprendedor y a factores del propio emprendedor (Tabla 5):

- Factores externos al propio emprendedor. Dentro de estos factores se encuentran los siguientes componentes: las infraestructuras, el gobierno y las regulaciones, los mercados, la localización geográfica así como la innovación existente en el territorio.
- Factores directamente relacionados con el propio emprendedor. Como componentes destaca la financiación, la educación, la cultura emprendedora, la visibilidad del emprendedor, la red de contactos así como el soporte inicial de una red de profesionales (abogados, auditores, asesores, etc.) que presten servicio de apoyo al emprendedor.
- Factores del propio emprendedor. Se hace referencia al emprendedor visto como un actor individual del sistema y la experiencia que atesora como emprendedor.

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

Tabla 5. Componentes y subcomponentes de un ecosistema de emprendedores

Componentes y subcomponentes	
Factores externos al propio emprendedor	
<u>Gobierno y regulaciones</u> <ul style="list-style-type: none"> • Marco político • Leyes laborales • Derechos de propiedad • Libertad de personas • Desarrollo económico regional 	<u>Infraestructuras</u> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras físicas • Instituciones educativas • Transporte y logística • Espacios de trabajo • Energía y telecomunicaciones
<u>Localización geográfica</u> <ul style="list-style-type: none"> • Habitabilidad en la zona • Coste de vida 	<u>Mercados</u> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Competidores • Proveedores • Canales de distribución • Empresas/corporaciones de gran tamaño
<u>Innovación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y creación de habilidades • Investigación y desarrollo • Transferencia de tecnología 	
Factores directamente relacionados con el propio emprendedor	
<u>Financiación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ángeles inversores • Familiares, amigos y “locos” • Deuda • Capital privado • Préstamos, becas y premios • Mezenazgo/financiación colectiva (crowdfunding) • Dinero inteligente (smart money) 	<u>Soporte de profesionales</u> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios profesionales, contables, abogados (fiscal, laboral, legal) • Mentores y coaches • Expertos y consultores • Recursos humanos y talentos • Clusters • Parques tecnológicos • Fundaciones de emprendedores
<u>Cultura emprendedora</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mentalidad, ambición, gestión y creatividad • Modelos a seguir • Auto promoción de habilidades • Estatus social del emprendedor • Tolerancia al riesgo y al fallo del emprendedor • Tolerancia hacia el éxito 	<u>Educación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Grados y máster de emprendimiento • Certificados y entrenamiento de habilidades • emprendedores
<u>Redes de contacto</u> <ul style="list-style-type: none"> • Redes formales: organizaciones, instituciones • Redes informales; amigos, familias, conocidos • Organizaciones y asociaciones de emprendedores 	<u>Visibilidad del emprendedor</u> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos y encuentros profesionales • Conferencias • Premios para las <i>startups</i> • Comunicación en prensa y en medios digitales • Portales de referencias para las <i>startups</i>
Factores del propio emprendedor	
<u>Emprendedores ;</u> Emprendedores individuales y emprendedores con experiencia anterior	

Fuente: Elaboración propia en base a Vogel (2013)

Como conclusión de este apartado podemos resumir que existen múltiples elementos dentro de un ecosistema emprendedor, que interactúan entre sí favoreciendo el funcionamiento del mismo. Tal y como expone Baradello (2015): “[...] *Emprender es una actividad esencialmente darwiniana. Por lo tanto hay que liberarla de todo paternalismo. Como tal, produce mortalidad, excrementos y descartes que fertilizan el ecosistema, producen aprendizajes que mejoran la raza (flora y fauna) de sus habitantes (los emprendedores, inversionistas, etc.). Como corolario importante al principio darwiniano, es que una mayor diversidad del ecosistema ayuda a mejorar la raza. Es por ello que la diversidad de pensamiento, perspectivas y modos de resolver problemas ayudan a fortalecer un ecosistema emprendedor*”.

El que exista un ecosistema formado por muchos elementos es una de las causas que hace pensar que es muy difícil que los ecosistemas sean iguales en diferentes territorios, cuestión que abordaremos en el siguiente apartado.

1.4.3 Modelo único de ecosistema de emprendimiento

Como se ha comentado anteriormente, diferentes autores (Fogel 2001; Goetz y Freshwater, 2001; Turok, 2005) definen un ecosistema de emprendimiento como el conjunto de factores ambientales tangibles e intangibles que dan forma a la actuación de las micro, pequeñas y medianas empresas, en un área geográficamente y políticamente definida. Como puede observarse, esa definición limita a los ecosistemas de emprendimiento a áreas geográficas específicas, es decir, que aunque existan elementos comunes, el funcionamiento de un ecosistema será diferente en un territorio o en otro.

En esta línea, Isenberg (2010) enfatiza que, aunque los ecosistemas puedan ser similares, teniendo en cuenta el análisis de las seis dimensiones explicadas anteriormente, cada ecosistema sigue siendo único dado que es el resultado de cientos de elementos que interactúan entre sí de una manera compleja y se combinan localmente, en cada uno de los territorios, de manera diferente. Este autor advierte del riesgo que tiene un país a la hora de replicar un modelo de ecosistema de emprendedores que ha tenido éxito en un país o territorio determinado.

En este contexto, Isenberg (2010) recomienda una serie de indicaciones para crear un ecosistema de emprendedores. La más importante y urgente, señala, es la de parar la acción de intentar parecerse a Estados Unidos, y en concreto a Silicon Valley intentando copiar continuamente su modelo de ecosistema. En vez de copiar un modelo, sugiere crear el ecosistema alrededor de las condiciones locales del territorio y la idiosincrasia propia de los emprendedores que residen en el territorio.

Justamente en este sentido, Baradello (2015) señala que “[...] *La realidad es que Silicon Valley NO podría re-crearse hoy a sí mismo, aunque si quisiera, dado a que su desarrollo NO siguió una formula prescripta. Por lo tanto NO existe un blue-print o plan maestro que haga posible su re-creación. Esto crea constante confusión y ha dado lugar a la aparición de una mitología que propone soluciones sencillas e instantáneas y a veces lleva a intervenciones equivocadas que son dañinas y retrasan o incluso hacen abortar el desarrollo de un ecosistema en gestación*”

Adicionalmente, Isenberg (2010) recomienda crear el ecosistema siendo capaces de que el sector privado entre a formar parte desde el principio de su creación, permitiéndole que juegue un rol principal y protagonista en el ecosistema y que no sea únicamente el sector público el impulsor, así como favorecer el talento creando programas específicos para aquellos emprendedores de alto potencial y apostando los recursos escasos en este tipo de emprendedores.

Desde el punto de vista del emprendedor, el autor recomienda conseguir y visualizar un caso de éxito de un emprendedor dentro del ecosistema. Eso implicará que el ecosistema tenga más visibilidad generándose un impacto positivo en el resto de los elementos del ecosistema. Así mismo, sugiere que se debe luchar contra el cambio cultural a favor del movimiento emprendedor, rompiendo barreras culturales y enorgulleciendo la figura del emprendedor, eliminando la imagen negativa que tiene un emprendedor. Además, Isenberg (2010) recomienda propiciar unas mejores reformas legales, burocráticas y regulatorias que afecten directamente a los emprendedores

donde la administración aparezca como agente facilitador y no como un agente que entorpece el proceso de cualquier cambio normativo y lo retrasa.

Por último, el autor señala que se deben sentar las raíces de un buen apoyo a los emprendedores, el que no sea solo la política de apoyarlos económicamente con dinero fácil y apoyos continuos, de tal manera que con el paso de los años no se haya generado ningún crecimiento ni éxito en el ecosistema de emprendedores habiéndose gastado por parte de la administración públicas amplias sumas de dinero sin tener un retorno de la inversión satisfactorio.

Otro autor como Vogel (2013) aporta también sugerencias en relación a la creación de ecosistemas, indicando que el proceso de creación es muy complejo, suponiendo un coste muy intensivo y arriesgado, requiriendo experiencia previa así como una alta dosis de paciencia.

Vogel sugiere que las administraciones públicas así como otras partes que se encuentren interesadas en crear ecosistemas deben tener en cuenta una serie de recomendaciones. La primera de ellas coincide con Isenberg, en el sentido de que cada ecosistema es único. No es recomendable, señala el autor, crear un ecosistema replicando otros, ya que muchos de los componentes que conforman un ecosistema son muy diferentes en todo el mundo y puede no necesariamente ser controlados.

La segunda recomendación va enfocada hacia el esfuerzo conjunto que supone el desarrollo de un ecosistema. Se requiere, señala, una iniciativa conjunta entre todos los agentes que constituyan el ecosistema tanto de los agentes privados como de los agentes públicos. Vogel apunta que el sector privado juega un papel crítico y el gobierno tiene que dejar de tener miedo a la hora de crear asociaciones público-privadas.

Una tercera recomendación aboga por fomentar una burocracia dinámica. Ni durante la creación de los ecosistemas ni en la vida empresarial dentro del mismo, se deben generar procesos burocráticos que generen un estancamiento de las iniciativas a desarrollar. En este punto Krueger (2012)

señala que la construcción de un ecosistema emprendedor, así como la puesta en marcha y funcionamiento de una empresa deben de ser igualmente dinámicos, y por lo tanto requiere de procesos dinámicos e iterativos.

Por último, Vogel recomienda fomentar la construcción de una cultura empresarial para construir con éxito un ecosistema empresarial eficiente. El autor señala que sólo si el emprendimiento es visto como una opción profesional viable y los emprendedores son vistos como personas responsables y respetables, se podrá propiciar un efecto mediante el cual serán los jóvenes graduados los que se atreverán a dar el paso y convertirse en creadores de empleo en lugar de demandantes de empleo. En ese sentido, y tal como también apuntaba Isenberg (2010), para Vogel es importante crear historias de éxito rápido, que pueden servir de inspiración para las nuevas generaciones de emprendedores.

1.4.4 Funcionamiento de un ecosistema de emprendimiento

En el apartado anterior hemos hecho reseña a diferentes autores que opinan que los ecosistemas son únicos, integrados en cada uno de los territorios en los que se crean. Una vez que los ecosistemas se crean, es de vital importancia que funcionen de manera eficiente aportando valor a cada uno de los elementos que forman parte de éstos.

Para Feld (2012), los ecosistemas deben de ser liderados por los emprendedores, no por otros agentes como puedan ser profesores, políticos o gestores públicos. Así mismo, el ecosistema debe incluir a todo tipo de emprendedores, incluyendo desde los emprendedores que se encuentran en una fase de consolidación (emprendedores maduros) o que han constituido un elevado número de empresas (emprendedores en serie) hasta emprendedores que están arrancando sus empresas, así como emprendedores que están en una fase de idea o de pensamiento de su modelo de negocio inicial.

Adicionalmente, señala el autor, el ecosistema debe organizar actividades dirigidas a crear red de negocio empresarial y hacer partícipes a los agentes

del ecosistema y los líderes del ecosistema deben comprometerse y no tener una visión a corto plazo, sino que deben tener una visión a largo plazo.

En esta línea de pensamiento se encuentra el CIPE (*Center for International Private Enterprise*), el cual en su estudio denominado *Creating the Environment for Entrepreneurial Success*, realizado en el año 2014, analiza la dimensión y la forma en la que debe funcionar un ecosistema, señalando una serie de variables claves. Entre las variables más importantes se encuentran la tolerancia al riesgo, el acceso a los mercados de capital y la creación de sistemas educativos fuertes con un alto nivel de excelencia de las universidades (sistemas que fomenten la unión entre las universidades y las empresas privadas). Adicionalmente, señala el estudio, es de vital importancia que exista un sistema de creación de empresas ágil y eficiente, con un sistema regulatorio y fiscal con unas barreras bajas y que exista un acceso fácil a mentores y asesores, que faciliten el crecimiento de los emprendedores.

Otra línea de pensamiento es la expuesta por Mason y Brown (2014), que realizan diferentes apreciaciones y señalan cómo deberían funcionar los ecosistemas de emprendimiento. Según los autores, en el corazón de un ecosistema de emprendimiento normalmente debe haber como mínimo varias empresas grandes establecidas, con importantes funciones de gestión (por ejemplo, la oficina central o divisiones de oficina/subsidiaria).

Estas empresas aportan un elevado conocimiento en tecnología, jugando un papel importante en el desarrollo del ecosistema, siendo imanes de talentos, reclutando un gran número de trabajadores cualificados, muchos de ellos recién graduados, que vienen fuera del territorio (Feldman *et al.*, 2005). Por otra parte, mientras que la mayoría de los efectos secundarios de estas grandes empresas establecidas en su entorno son positivos también puede existir el caso de que si estas empresas se encuentran con dificultades, esta situación pueda tener un impacto positivo en el ecosistema mediante la liberación de los trabajadores con alto nivel de talento que o bien inician su propio negocio convirtiéndose en nuevos emprendedores o son reclutados por empresas de un menor tamaño.

Otra de las características para el buen funcionamiento de los ecosistemas de emprendimiento es que el crecimiento esté impulsado por un proceso de reciclaje empresarial (Mason y Harrison, 2006). En ocasiones, aparecen casos en los que los emprendedores que han creado con éxito empresas pueden proceder a venderlas. En ese proceso, el emprendedor puede decidir abandonar la empresa antes de su venta o decidir permanecer como empleado durante un corto tiempo para aprovechar la oportunidad de ganar experiencia de gestión. Este fenómeno aporta un enorme valor al ecosistema dado que los emprendedores permanecerán de una manera u otra involucrados en el ecosistema, pudiendo reinvertir sus riquezas y experiencia para crear más actividad empresarial. Algunos de estos emprendedores se convertirán en empresarios que repiten la experiencia, creando nuevas empresas. Otros se convertirán en inversores, proporcionando financiación inicial para nuevas empresas y pudiendo aportar conocimiento y experiencia a la nueva empresa pudiendo formar parte de su consejo de administración. Otros se podrán convertir en asesores y mentores, miembros del consejo de la empresa y participar en la iniciativa empresarial.

Adicionalmente, Mason (2006) señala que los ecosistemas deben ser capaces de generar y compartir elevada información dado que éstos son ricos en información. Los emprendedores pueden acceder a la información y el conocimiento que se está generando en el ecosistema, conocimiento sobre tecnologías, productos y servicios, estrategias de marketing de las empresas, que le permitirá enfocar y gestionar mejor su empresa. La proximidad geográfica y el intercambio de conocimiento tácito a menudo van mano a mano (Gertler, 2003), por lo que para un emprendedor estar dentro de un ecosistema por regla general le va a favorecer.

Los tres últimos aspectos que apunta Mason relacionados con la manera que deberían funcionar los ecosistemas de emprendedores, están centrados en la cultura, la financiación y la presencia de proveedores de servicios.

En relación a la cultura, el autor incide en que el ecosistema debe tener una cultura de intercambio de experiencias. La cultura impregnada en los ecosistemas debe tener una filosofía de inclusión (todos los emprendedores

pueden caber) y una cultura de “dar antes de que otro te de” (los emprendedores pueden dar cosas antes de recibir nada a cambio). Existe también una cultura de intercambio de experiencias y conocimientos. La actitud ante el fracaso también es fundamental. La comunidad local debe absorber rápidamente a las personas que han fracasado en otras empresas, sin tener que ser rechazados (Feld, 2012). Los emprendedores no deben sentirse avergonzados cuando fallan y en ocasiones muchos toman un breve descanso para con posterioridad volver a crear empresas y a participar en el ecosistema (Feld, 2012).

Respecto a la financiación, el ecosistema debe facilitar y fomentar la disponibilidad de financiación. Es sumamente importante, señala, tener o desarrollar una masa crítica de inversores en las fases iniciales del proyecto (fase semilla). La creación de fondos de capital semilla así como la presencia de fondos de capital riesgo es un valor importante para el ecosistema.

Por último, la presencia de proveedores de servicios (abogados, auditores, consultores, agencias de contratación y consultores empresariales) que entienden y facilitan las necesidades de los emprendedores y que pueden ayudarles a evitar obstáculos y a realizar actividades no esenciales donde el emprendedor no aporta tanto valor y que pueden externalizarse. En ocasiones, tal y como comenta el investigador, estas empresas proveedoras de servicios están dispuestas a ofrecer su apoyo a empresas de nueva creación sin coste alguno, ofreciendo a cambio una relación comercial a largo plazo que incluso puede derivar en la participación de éstos en las compañías.

1.4.5 Razones de fracaso de un ecosistema de emprendimiento

Para finalizar este apartado de ecosistema de emprendimiento, en el que se ha intentado explicar qué es un ecosistema, qué elementos lo compone y cuál debe ser su funcionamiento, vamos a analizar brevemente cuáles podrían ser las causas que podrían hacer fracasar un ecosistema de emprendimiento.

Una vez que se ha definido cómo se debe crear un ecosistema así como los elementos y su funcionamiento, es obvio pensar que cualquier fallo que se

tenga en una de estas áreas podrá hacer que fracase el ecosistema creado, de ahí las recomendaciones realizadas por Isenberg (2010), Feld (2012), Vogel (2013) y Mason (2014) que han sido comentadas en los apartados anteriores.

En este sentido, la Fundación de la Innovación Bankinter, señala que el fracaso de los ecosistemas proviene fundamentalmente de que la mayoría de los gobiernos persiguen un ideal de ecosistema muy complicado de conseguir y buscan las mejores prácticas en territorios muy diferentes a los suyos. La mayoría de los gobiernos, como inciden los autores, sufre de “siliconitis” es decir, buscan repetir el éxito de Silicon Valley.

Los intentos de reproducir el modelo han sido numerosos; ejemplos como Silicon Hills (Texas, EE.UU.), Silicon Prairie (Kansas, EEUU), Silicon Forest (Oregón, EEUU), Silicon Glen (Escocia), Silicon Dominion (Virginia, EEUU), Silicon Fen (Cambridge, Reino Unido) y Málaga Valley (España), entre otros, han sido comentados por diferentes autores, señalando que los resultados de estas iniciativas han sido variados, con Israel como caso de éxito, pero la mayoría han derivado en errores embarazosos.

Como aportación propia, y en la línea de las recomendaciones realizadas por los autores Isenberg (2010), Feld (2012), Vogel (2013) y Mason (2014), y que han sido comentadas en los apartados anteriores, se identifican una serie de debilidades comunes y no excluyentes que pueden hacer que los ecosistemas fracasen, entre las que destacamos las siguientes:

- El apoyo financiero existente en ocasiones es limitado, no existiendo una gran variedad de fuentes de financiación. En ocasiones el mercado de capitales no es dinámico y no permite la atracción de capital privado.
- No existen o en su caso no se identifican los agentes claves del emprendimiento en el territorio. En ocasiones no se sabe quién es el agente o los agentes que deben liderar los ecosistemas.
- Un sistema educativo con un escaso nivel de formación en ámbito del emprendimiento; no se trasladan la cultura y los valores emprendedores.

Capítulo 1. Los ecosistemas de emprendimiento

- No existe una visión de carácter internacional; predominan las medidas de apoyo a empresas de carácter local, frente a aquellas que puedan tener una visión internacional.
- Las empresas nuevas suelen tener un recorrido limitado en el tiempo: prevalece un bajo grado de novedad de los productos y servicios y la orientación internacional de los mismos todavía no está totalmente desarrollada.
- Existencia de una limitada proyección internacional de los territorios como lugar propio al emprendimiento.

Capítulo 2. Las incubadoras y aceleradoras de empresas

Una vez delimitados en el Capítulo 1 los conceptos de emprendedor y de ecosistema de emprendimiento, pasamos en este segundo capítulo a analizar las incubadoras y aceleradoras de empresas como componentes del ecosistema emprendedor y como un elemento clave para las empresas.

Las incubadoras y aceleradoras están jugando un papel importante en la fase de creación de nuevas empresas. Dentro del marco de la creación de empresas, Gartner (1985) señala cuatro dimensiones para explicar el fenómeno de creación de nuevas empresas: el individuo, el proceso, la organización y el entorno. Las incubadoras están identificadas, por estos autores, dentro de esta última dimensión, junto a otras variables como son la disponibilidad de recursos financieros, personal cualificado, accesibilidad de proveedores y consumidores, regulaciones gubernamentales, relación con universidades y parques científicos y tecnológicos.

Las externalidades positivas que provocan las empresas de nueva creación (Ortega, 2012) han llevado a las administraciones a implicarse activamente y dedicar un elevado número de recursos al impulso de la creación de empresas, entre los que destaca el destinado a la creación de incubadoras. No solo porque tener más empresas en un territorio ayuda más y mejor al desarrollo del mismo (Carree y Thurik, 2002), sino porque es importante darse cuenta que para obtener un mejor tejido empresarial se tiene que luchar contras las elevadas tasas de mortalidad de las empresas de nueva creación.

Según Ortega (2012), las causas de una elevada mortalidad no solamente recaen en los fallos de mercado que puedan existir, sino que, tal y como apuntan Maroto y García (2004), dicha mortalidad está relacionada con la falta de recursos que tiene el emprendedor para contar con una asistencia especializada. En ese sentido, el autor apunta que la incubación de empresas juega un papel importante en el ecosistema de emprendimiento que hay que resaltar y no olvidar. No obstante, aclara que la incubación empresarial por sí misma aporta muy poco si no se encuentra alineada con los diferentes actores que conforman el ecosistema emprendedor.

Para Lewis *et al.* (2011) la mortalidad de las empresas reside en una serie de carencias que tienen los emprendedores como son el acceso al mercado de capitales, la falta de capacitación y la experiencia en el mercado. Para paliar esta falta de recursos, se están realizando esfuerzos por parte de las administraciones públicas en el apoyo específico a los emprendedores mediante el uso de diferentes instrumentos. Uno de estos mecanismos de apoyo son las incubadoras de empresas, también denominadas comúnmente semilleros de empresas, viveros de empresas o centros de empresas.

Lewis apunta que políticas como las incubadoras de empresas son la única herramienta que actúan en las carencias mencionadas anteriormente dado que han demostrado ser un mecanismo eficiente para incrementar tanto la velocidad de nacimiento como el desarrollo de las empresas, así como la tasa de éxito de las mismas a medio plazo (Comisión Europea, 2002).

El análisis de las incubadoras de empresas ha sido realizado en profundidad por diferentes autores (Autio y Kolfsten, 1998; Adegbite, 2001; Rice, 2002), destacando la literatura que las incubadoras tienen como objetivo facilitar y prestar servicios a las empresas alojadas en ellas con la misión de facilitar su estancia así como el objetivo de apoyar el desarrollo y crecimiento de las empresas durante el período en el que éstas permanezcan dentro de la incubadora.

Otro de los mecanismos de apoyo son las aceleradoras de empresas, que son una nueva clase de organización frecuentemente ligada a empresas tecnológicas, y que aparecen como concepto nuevo hace justo una década, en el año 2005. Las aceleradoras de empresas, como se podrá observar en los siguientes apartados, en términos generales, ayudan a los emprendedores durante un tiempo limitado al desarrollo de sus productos y/o servicios mediante un asesoramiento muy específico y cualificado.

No obstante, algunos autores (Lotti *et al.*, 2001) han cuestionado la adopción por parte de las administraciones públicas de políticas de apoyo a las empresas de nueva creación así como políticas destinadas a que éstas puedan

sobrevivir varios años, dado que pueden causar externalidades negativas en otras empresas.

En los siguientes apartados de este capítulo, nos aproximaremos de manera teórica al fenómeno de las incubadoras y aceleradoras de empresas. Para ello se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura, partiendo de una descripción donde se presentan los orígenes de la incubadoras y aceleradoras así como conceptos relacionados con su definición. Empezaremos primeramente por analizar las incubadoras, para en un segundo apartado adentrarnos en el análisis de las aceleradoras de empresas.

2.1. Las incubadoras de empresas

Desde los años noventa, el interés por motivar el espíritu emprendedor y la creación de empresas, y en concreto por las empresas innovadoras y tecnológicas, ha ido creciendo por la importancia que tienen en el desarrollo económico de un territorio. En este esquema, las incubadoras de empresas están jugando un papel muy importante como catalizadores de nuevas experiencias y como elementos inequívocos de creación de empleo (Wennekers y Thurik, 1999).

Adicionalmente, las incubadoras de empresas se han caracterizado por ser centros donde se fomenta el emprendimiento, dado que se encuentran abiertas a cualquier persona interesada en crear una empresa, si se trata de una actividad con un alto nivel de innovación y con elevadas expectativas de éxito.

Reynolds *et al.* (1999) señalan que la actividad emprendedora se origina por una combinación de oportunidades para el emprendimiento, en concreto para iniciar nuevos negocios, junto a la capacidad que tienen los ciudadanos de un territorio para explotarlas. Estos autores apuntan que junto a esta combinación se tiene que tener cuatro factores adicionales a tener en cuenta para incrementar la tasa de actividad emprendedora de un territorio. Entre estos factores, destaca la infraestructura, entendida en sentido muy amplio englobando desde el acceso al crédito hasta la disponibilidad de locales o suelo, hasta el precio de la energía o las ventajas fiscales.

Lundström y Stevenson (2005) mencionan infraestructura para referirse al conjunto de actuaciones de carácter público que forman una provisión de bienes y/o servicios destinada a las empresas de reciente constitución. En concreto, dentro de esta definición se encontrarían las incubadoras de empresas.

2.1.1 Historia de las incubadoras de empresas

Si analizamos el origen de la palabra incubación, observamos que ésta tiene su origen en la Europa clásica, en concreto en Grecia y Roma. Nace de una práctica denominada “*incubatio*” la cual consistía en ponerse de rodillas en un templo, sobre la piel de un animal sacrificado, solicitando obtener protección divina. Los ciudadanos llevaban a cabo esta práctica ante el *Dios de la medicina*, con el objetivo de obtener protección para poder superar alguna enfermedad (Aernoudt, 2004).

En la actualidad, el término incubadora de empresas se aleja de ese concepto médico, pero sigue conservando el recuerdo conceptual de la búsqueda de una protección ante cualquier adversidad o dificultad.

El nacimiento de las incubadoras de empresas surge en el entorno universitario en Estados Unidos. En 1942 en Ithaca, Nueva York, se crea la *Students Agencies Inc* con el propósito de facilitar un espacio adecuado para que las empresas que nacieran desde la propia universidad a través de proyectos de los estudiantes pudieran empezar a desarrollar su trabajo. Posteriormente en el año 1946 se crea la *American Research Development* para dar cabida a empresas que surgen en el Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT) ubicándose las empresas en el propio edificio del MIT (Andrew,2005).

Este fenómeno se expandió en la década de los años cincuenta en Silicon Valley, tal y como exponen Toril y Valenciano (2009), siendo la Universidad de Standford, junto al Parque Tecnológico (Standford Research Park), los propulsores de la creación de incubadoras. En esta época, las administraciones públicas de EE.UU. destinaron una elevada cantidad de

fondos con el objetivo de promover la transferencia de tecnología de la universidad hacia las empresas, fomentando adicionalmente la creación de nuevas empresas tecnológicas especializadas en el sector electrónico. Una de las principales causas de la incubación en ese momento en EE.UU. estaba relacionada con el proceso de experimentación en la búsqueda de nuevas tecnologías innovadoras y disruptivas enfocadas principalmente al sector militar.

Fuera del ámbito universitario, la primera experiencia privada de incubadora empresarial fue lanzada por Joseph L. Mancuso y su hijo en el año 1959, en Batavia (Nueva York), mediante la compra de varios edificios que ocupaban más de 250.000 metros cuadrados de la empresa Massey Ferguson Co. declarada en esos años en bancarrota, con el objetivo de que este espacio fuera ocupado por nuevas empresas del sector industrial (Maroto y García, 2004).

En los años 70, la primera incubadora de base tecnológica es creada en Estados Unidos por la National Science Foundation. Tras la crisis de los años 70, las incubadoras de empresas se convierten en una herramienta clave de política industrial, debido a que durante estos años perseguían como objetivo principal fomentar el desarrollo económico en aquellos territorios que habían sido afectados por procesos de reconversión industrial.

Basándose en ese argumento, el despegue definitivo de las incubadoras empresariales se produce a mediados de los años ochenta cuando la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa en EE.UU. (*Small Business Administration*) crea en 1985 un instrumento denominado National Business Incubation Association (NBIA), siendo la organización privada de mayor tamaño que se dedica a la incubación de empresas y al fomento del emprendimiento (Fernández e Hidalgo, 2011). Esta asociación la conforman principalmente profesionales dedicados a la creación y gestión de incubadoras de empresas así como especialistas en la comercialización de tecnologías y personas del mundo académico. El objetivo de esta asociación consistía en facilitar la capacitación y la información a todos aquellos profesionales que deseen mejorar el proceso de incubación de las empresas, facilitándoles herramientas

e información de cómo se están haciendo las cosas en diferentes incubadoras y en el desarrollo de herramientas para asistir a las empresas de nueva creación.

Las primeras incubadoras que se crearon fueron de uso mixto e incubaban todo tipo de empresas, pero fueron apareciendo nuevas incubadoras específicas de sectores como la manufactura pesada y el procesamiento de alimentos (Veldovelho y Godinho, 2003). Entrados en la década de los 90 es cuando empiezan a aparecer las incubadoras que apuestan por sectores más innovadores, principalmente centradas en la creación de un nuevo tipo de empresas de perfil informático (también conocidas como las punto com), así como en la creación de empresas vinculadas a otros sectores emergentes, como el biotecnológico.

Según apuntan Toril y Valenciano (2009), el éxito de este tipo de incubadoras está comprobado reflejándose en los datos que aporta la *Small Business Administration* en 2008, en donde se destaca que el 80 por ciento de las empresas incubadas siguen estando activas después de cinco años frente al dato que ofrece sobre la supervivencia de las empresas creadas sin el apoyo de las incubadoras, que asciende a un 38 por ciento. En este sentido, Knopp (2007) señala como dato relevante el crecimiento que han tenido las incubadoras de empresas en dos décadas, pasando de doce incubadoras existentes en año 1980 a más de mil incubadoras en el año 2001.

Otros de los países más relevantes en relación a la creación de incubadoras ha sido Israel. En este país, el programa de incubadoras tecnológicas empieza a funcionar en 1991 debido a la elevada llegada de inmigrantes de países de la ex-Unión Soviética, teniendo un elevado éxito.

Por último, respecto a Europa, la primera incubadora que se creó fue en 1975 en el Reino Unido denominada como *British Steel Industria* (BSI), que fomentó la creación de pymes en el sector del acero, adquiriendo mayor relevancia la promoción de las incubadoras de empresas en la década de los 90. La tendencia se considera parecida en otros países desarrollados (Japón, Canadá, Corea) y en otros países como Chile o México.

2.1.2 Definición de incubadoras de empresas

Definir el término incubadoras de empresas es una tarea que ha sido objeto de numerosas investigaciones, no existiendo una única definición para ello. No obstante, con el objetivo de clarificar de manera más precisa el concepto de incubadora, a continuación hemos realizado un análisis de diferentes aproximaciones académicas e institucionales.

Como primera aproximación, la Dirección de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas (1984) señala que una incubadora de empresas es un lugar en el que, a través de la participación de agentes privados y/o públicos, se ofrece a las nuevas empresas, y por ende a los emprendedores de esas empresas de nueva creación, un completo e integrado sistema de servicios y actividades. Adicionalmente, es un lugar que permite la creación y el desarrollo de numerosas actividades innovadoras e independientes.

Una segunda aproximación es la realizada por Martínez (1987), en la que se define incubadora de empresas como un grupo de instalaciones, en muchas ocasiones cercanas a una institución de investigación y/o académica, en donde se ponen de manera temporal a disposición de los emprendedores y de las empresas espacios para fomentar el emprendimiento, las actividades de investigación y el desarrollo de productos, posibilitando la transformación en mejores condiciones de una idea en un producto que pueda ser comercializado.

En esa misma línea de pensamiento, centrada principalmente en la relación directa de una incubadora con un espacio físico, Juncar *et al.* (1995) así como Velasco (1995), identifican a las incubadoras de empresas con edificios públicos y/o alquilados por parte de la administración, en donde la propia administración pública los acondiciona de tal manera que ofrece locales a las empresas en régimen de alquiler y en donde los empresarios, que se encuentran en las primeras etapas de desarrollo, comparten diferentes servicios que son ofrecidos como son, entre otros, sala de reuniones, servicio de comunicaciones, de reprografía y de recepción.

Hunter y Allun (1996) son los primeros que añaden la aportación de que las incubadoras aparte de ser un espacio físico, son lugares en donde se apoya la innovación y la transferencia tecnológica. En esta línea, Aernoudt (2004) señala que las incubadoras además de observarse como un espacio donde se alojan empresas, deben ser capaces de ofrecer a éstas servicios como el acceso a la financiación y servicio de asesoramiento jurídico, técnico, así como asesoramiento sobre nuevos mercados potenciales.

Las incubadoras, tal y como apuntaba Martínez (1987), se ponen a disposición de las empresas de manera temporal, ofreciendo por tiempo limitado un espacio físico compartido con otras empresas y, por otro lado, ofreciendo asesoramiento con el fin de que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan (Aerts *et al.*, 2007). Una vez superado este tiempo, las empresas tienen que ubicarse en una nueva localización fuera de las incubadoras. Cuando las empresas abandonan las incubadoras, se pasan a denominar empresas “graduadas”, siendo empresas que han conseguido alcanzar su fase de consolidación (Aerts *et al.*, 2007).

Ferreiro (2008) refuerza las opiniones de los autores comentados con anterioridad, definiendo las incubadoras de empresas con el sitio donde se ponen en marcha nuevos proyectos empresariales por un tiempo que tiene un carácter limitado. En estos espacios, no sólo se deben prestar servicios para las empresas de cara a poder competir en el mercado y desarrollar sus productos y servicios, sino que se trata de un centro de empresas que tiene como fin ayudar a la puesta en marcha de nuevos proyectos o ideas empresariales que puedan ser viables (Grimaldi y Grandi, 2005; Branstad, 2010), fomentando la cooperación entre las empresas que se encuentran en el centro, favoreciendo la creación del empleo y potenciando el carácter innovador así como la diversificación y la dinamización de la región.

Para Ferreiro (2008), el concepto de incubadora de empresas no tiene que estar asociado exclusivamente a una cesión de espacios (alquiler) en condiciones ventajosas, sino que se deben propiciar adicionalmente sinergias

entre los emprendedores, de tal forma que se dé pie a la aparición de nuevos emprendimientos o negocios de base tradicional y/o tecnológico.

Desde una perspectiva más institucional, las incubadoras de empresas son definidas por la National Business Incubation Association (NBIA,2012)de EE.UU. como un proceso dinámico de desarrollo de las empresas, consolidando a las empresas más jóvenes, ayudándolas a sobrevivir y a crecer durante el período de lanzamiento, proporcionando a los emprendedores ayuda gerencial, facilitándoles acceso a diferentes fuentes de financiación y ofreciéndoles servicios compartidos, todo ello bajo la modalidad de alquileres de espacios con unos precios altamente competitivos.

Adicionalmente, la UK Business Incubation (2000) identifica a las incubadoras de empresas como sitios en los que se ofrece un proceso dinámico del desarrollo del negocio de una empresa, que se caracteriza por satisfacer todas aquellas demandas que tienen las empresas en los primeros años de vida, reduciendo el porcentaje de fracasos de las empresas, aumentando el nivel de ventas y generando un nivel mayor de empleo para el territorio.

Por otro lado, la European Business Incubation Centres Network (EBN) define las incubadoras de empresas como organizaciones destinadas a ayudar a las emprendedores y a las pequeñas empresas, cuyas instalaciones son creadas generalmente en un área determinada de una región, contribuyendo al desarrollo de la misma y, por norma general, son puestas en marcha gracias a la financiación pública, con el objetivo de potenciar proyectos e ideas propiciadas por emprendedores innovadores.

Como se puede comprobar, existen varias aproximaciones al concepto de incubadoras de empresas aunque todas ellas nos acercan a la definición de las incubadoras de empresas como instituciones interesadas en dar apoyo, por un tiempo limitado, a ideas innovadoras propiciadas por los emprendedores que en ocasiones carecen de formación empresarial y de recursos financieros para iniciar la puesta en marcha de la idea de negocio. Es por ello que las incubadoras facilitan las herramientas necesarias y adecuadas para poder

alcanzar los objetivos previstos por las empresas apoyándolas en su fase de arranque hasta mejorar sus capacidades.

En este camino, las incubadoras juegan el papel de madre con las empresas (García, 2013) ya que protegen y dan fuerza a la idea. La incubadora se convierte en un elemento impulsor de desarrollo económico y generación de empleo en cualquier localidad o región donde se localice, facilitando que las empresas nazcan, evolucionen, se consoliden y que consigan una ventaja competitiva de tal forma que permita a los emprendedores conseguir sus objetivos y participar con garantías en mercados más globales.

Adicionalmente, es importante destacar que la capacidad innata de creación de redes que tienen las propias incubadoras permite la cooperación entre empresas y entre las diferentes instituciones que conforman el ecosistema de emprendimiento. Hay momentos en los que los emprendedores no tienen claro el camino que deben tomar y es ahí donde la incubadora aparece como una institución de apoyo con el propósito de establecer contactos formales e informales que faciliten a los emprendedores acceder a recursos y conocimientos críticos (García, 2013).

Por último, señalar que cada incubadora presenta su propia tipología e idiosincrasia en función del objetivo que tenga. Así mismo, la literatura muestra que estas entidades carecen de una entidad universal y que la tipología de las incubadoras de empresas es variada, en función entre otros factores, de las necesidades de las empresas que pretenda ayudar. Esta cuestión será analizada en el siguiente apartado.

2.1.3 Tipos de incubadoras de empresas

Una vez definido el concepto de incubadoras de empresas, pasamos ahora a identificar la tipología de las mismas con el objetivo de entender mejor su funcionamiento y misión.

En el apartado anterior hemos analizado el concepto de lo que se entiende como incubadoras de empresas. Tal y como hemos señalado, la literatura muestra que las incubadoras no poseen una denominación universalmente

reconocida. Acorde con ello, como se podrá observar a continuación, existen diferentes tipologías o clasificaciones de las incubadoras de empresas, que no son excluyentes entre sí, en función de factores como son el objetivo de obtener beneficio o no de la incubadora, la tipología de servicios prestados, el sistema de propiedad de la incubadora, así como según al sector al que se dirigen las mismas.

2.1.3.1 Incubadoras de empresas orientadas al beneficio

Este tipo de incubadoras son definidas por Becker y Gassman (2006) como aquellas que generan una rentabilidad a sus propietarios o personas que contribuyeron a la fundación de las mismas. Dentro de este tipo de incubadoras se pueden identificar dos tipologías diferentes: las incubadoras corporativas y las incubadoras independientes.

En lo que se refiere a las *incubadoras corporativas*, éstas se caracterizan por ser incubadoras que son impulsadas por grandes empresas, en ocasiones multinacionales, con el objetivo de transferir tecnologías y servicios a las empresas que surgen de ella o viceversa.

Respecto a las *incubadoras independientes*, el rasgo común es que son creadas por iniciativa privada, de manera individual por un empresario o por inversores con el objetivo de que en ellas se instalen empresas que puedan crecer rápidamente y puedan ser susceptibles de obtener una rentabilidad mediante la participación en las mismas.

Estos dos tipos de incubadoras están más orientadas a facilitar recursos financieros así como activos a los emprendedores (Grimaldi y Grandi, 2005). Además son impulsoras de la generación de redes dado que una de las actividades principales que se desarrollan en estos tipos de incubadoras se centra en facilitar las relaciones entre las empresas y emprendedores que inician la puesta en marcha de su proyecto con entidades de todo tipo, generando redes sociales importantes (Hansen *et al.*, 2000). Este tipo de facilidades que ofrecen están encaminadas a añadir valor económico para los fundadores o socios de las incubadoras (Allen y McCluskey, 1990).

En este sentido, Ruping y von Zedtwitz (2001) señala que las empresas incubadas extienden sus relaciones, desarrollan sus mercados, transfieren sus conocimientos y tecnología así como comparten sus experiencias ya sean exitosas o de fracaso.

2.1.3.2 Incubadoras de empresas no orientadas al beneficio

Este tipo de incubadoras se caracterizan por no tener ánimo de lucro siendo promovidas por diferentes instituciones, generalmente administraciones públicas, con el objetivo de apoyar a los emprendedores sin esperar nada a cambio, siendo subsidiadas como parte de políticas económicas con fondos dirigidos al desarrollo socioeconómico de la región en donde se ubican (Nielsen *et al.*, 1985).

Dentro de este tipo de incubadoras se identifican los Centros de Innovación de negocios (BICs) y las incubadoras de negocios universitarias (UBIs), teniendo como característica principal que se financian, por un lado, con las cuotas de los incubados y, por otro lado, por aportaciones que hacen las administraciones públicas mediante subvenciones.

2.1.3.3 Incubadoras de empresas en base a la tipología de los servicios prestados

Según Lalkaka (2001), las incubadoras han prestado siempre servicios a las empresas y emprendedores que se ubican en las mismas. No obstante, el paso del tiempo ha propiciado que las incubadoras hayan ido avanzando en cuanto a servicios se refiere, de tal forma que podamos encontrar incubadoras de primera, de segunda y de tercera generación.

Las incubadoras de primera generación son las que mantienen las características de los años 80 en las que, principalmente, se ofrecía a las empresas un espacio físico y una serie de facilidades y servicios mínimos que compartían entre ellas, todo ello a un precio muy asequible.

Las incubadoras de segunda generación nacen en la década de los 90, teniendo como objetivo complementar el espacio de trabajo que facilitaban a

las empresas con diferentes servicios más cualificados como son el asesoramiento, la potenciación de habilidades y destrezas de los emprendedores y el apoyo en la búsqueda de contactos de cara a acceder a poder acceder a diferentes fuentes de financiación.

Por último, las incubadoras de tercera generación son las que surgen a principios del siglo XXI y que tienen como objetivo dar entrada a las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Estas incubadoras se nutren fundamentalmente de empresas tecnológicas y están en una fase continua de contactos con inversores. Como se observará en un siguiente apartado de esta tesis, estas incubadoras están muy próximas al concepto de aceleradoras de empresas.

2.1.3.4 Incubadoras de empresas según el sector al que se dirijan

La Dirección de Política Regional de la Comisión Europea de las Comunidades Europeas (DG XVI) definió las incubadoras de empresas como aquellos organismos públicos y privados que ponen en funcionamiento un sistema completo de servicios y actividades en un área, región y/o sector económico en aras del interés público, con el objetivo de ofrecer una amplia cartera de servicios para ayudar a los emprendedores, contribuyendo de tal modo al desarrollo local y regional del territorio.

En este sentido, y atendiendo al sector al que se dirijan o los servicios que preste las incubadoras así como a la estructura operativa de las mismas (Toril y Valenciano, 2009), éstas se pueden clasificar en: i) incubadoras clásicas o generales, ii) incubadoras industriales, iii) incubadoras-centros de exportación, iv) incubadoras tecnológicas, y v) incubadoras de microempresas. A continuación describiremos cada una de ellas.

i) Las incubadoras clásicas o generales son las que también se denominan centros de negocios (*business centers*) y son aquellas en donde se alojan a las empresas ofertándoles una infraestructura básica para la puesta en marcha de la actividad. En este tipo de incubadoras se alojan cualquier tipo de empresa

y los servicios ofertados son comunes para todas, no teniendo por regla general servicios individualizados.

ii) Las incubadoras industriales se caracterizan por que contribuyen al desarrollo económico del lugar donde se ubican, su objetivo fundamental es favorecer al desarrollo regional mediante la creación de empresas y pequeñas industrias, con lo que la mayor parte de las empresas que se ubican tienen que pertenecer a un mismo sector.

iii) Las incubadoras-centros de exportación centran sus objetivos en la comercialización internacional, ofreciendo servicios de alto valor añadido en el área de fiscalidad internacional y en el área de exportación-importación.

iv) Las incubadoras tecnológicas se caracterizan por crear un ecosistema de empresas de alto valor añadido, con un componente elevado de innovación y de desarrollo tecnológico. Generalmente se encuentran ubicadas en parques tecnológicos especializados en I+D+i. Estas incubadoras están especializadas en ayudar a las empresas de base tecnológica (EBT) y en concreto a las *startups* (empresas innovadoras, que hacen uso de la tecnología y que son capaces de crecer rápidamente).

v) Las incubadoras microempresas facilitan la creación de empresas en territorios o lugares en los que existen grandes problemas de desempleo y de subsistencia. Este tipo de incubadoras son impulsadas por la administración pública dado que el sector privado difícilmente apostaría por ellas debido a que no observarían rentabilidad alguna.

2.1.3.5 Incubadoras de empresas según la estructura operativa

Si atendemos a la estructura operativa de las incubadoras de empresas, podemos distinguir entre aquellas que están orientadas a tener influencia en las empresas de las que no tienen ningún tipo de influencia.

En concreto, entre las primeras se encuentran las *incubadoras tutoras* que se caracterizan por tener una influencia en las empresas que se encuentran en sus instalaciones, dado que éstas son tutorizadas o sometidas a un plan de

formación continuo. En esta misma línea se encuentran las que se denominan *incubadoras participativas*, que se caracterizan por participar en la estructura financiera de la empresa, mediante la adquisición de acciones o participaciones en el capital social de la misma, normalmente mediante una sociedad de capital riesgo.

Por otro lado, se encuentran las denominadas *incubadoras libres*, que se caracterizan por ser meras arrendadoras de espacios, sin dar ningún tipo de valor añadido a las empresas que se encuentran alojadas en ellas.

2.1.3.6 Incubadoras de empresas en base al sistema de propiedad

Según la fuente de financiación que sustentan las incubadoras éstas se pueden clasificar en incubadoras públicas, incubadoras privadas e incubadoras mixtas (Toril y Valenciano, 2009).

Las *incubadoras públicas*, son aquellas cuya financiación para el funcionamiento viene dada por las administraciones públicas o entidades que son intermediarias pero que reciben fondos públicos para la gestión del centro. Además de ofrecer espacio y equipamiento físico, ofrecen servicios de información y asesoramiento a los emprendedores. Por regla general, todos los servicios se ofrecen de manera gratuita aunque en determinadas ocasiones cobran un precio muy asequible para los emprendedores.

Por el contrario, las *incubadoras privadas* son promovidas por empresarios que cobran por cada uno de los servicios que prestan. Su funcionamiento es similar al de un centro con servicios comunes y alquiler de oficinas.

Por último, entre un tipo y otro de incubadoras, se encuentran las *incubadoras mixtas*, cuya titularidad de las mismas recae en organizaciones sin ánimo de lucro o en sociedades que tienen un alto componente público siendo su funcionamiento muy similar al de las incubadoras públicas.

2.1.3.7 Otras clasificaciones de las incubadoras de empresas

En estos últimos años, el concepto de incubación está evolucionando (Ortega, 2012), apareciendo otras modalidades de incubadoras de empresas que la

literatura las clasifica teniendo en cuenta otro tipo de factores, distintos a los que hemos comentado en los anteriores apartados, como son el lugar en donde se ubican (en parques científicos o no) o la edad de las empresas que se encuentran ubicadas en ellas (preincubadoras, incubadoras y de consolidación) (Dubó *et al.*, 2004). De esta forma, aparecen nuevas clasificaciones como son las incubadoras virtuales, el *coworking* y las aceleradoras.

Por un lado, las incubadoras virtuales se caracterizan por ofrecer servicios de forma virtual conectando empresas y clientes a través del uso de plataformas tecnológicas. Los servicios son prestados en línea, disminuyendo la parte presencial.

Por otro lado, aparece el concepto de *coworking*, que son identificados como espacios de trabajo donde no existen despachos como ocurre en el modelo tradicional de incubadoras. El *coworking* es un modelo de oficina compartida en el que el ahorro de costes es su principal virtud, lo que ha ayudado en gran medida a los emprendedores sobre todo en época de crisis.

Desde el sector se señala que compartir local ha llevado a las empresas de tener unos ahorros de hasta un 60 por ciento en gastos fijos en partidas como electricidad, teléfono, alquiler o limpieza. Las posibilidades de ahorro son aún mayores si el emprendedor tiene un trabajo flexible, dado que puede alquilar un puesto de trabajo por días o contratar determinados servicios que necesiten de manera puntual (Revista Emprendedores, 2011).

Los emprendedores más afines a esta modalidad de incubadoras son emprendedores con negocios innovadores, generalmente del sector tecnológico y autónomos creativos, tales como diseñadores web, arquitectos y periodistas, entre otros (Revista Emprendedores, 2011).

Por último, las aceleradoras aparte de los servicios propios que ofrecen un vivero, añaden como valor añadido un sistema de maduración a los proyectos consistente en un programa en el que, durante tres y cinco meses, se incluye mentorización, formación y financiación. Este caso de las aceleradoras será

analizado con más detenimiento en un apartado específico de esta tesis doctoral.

2.1.4 Objetivos de las incubadoras de empresas

Como se puede apreciar de lo expuesto en el apartado anterior, las incubadoras de empresas van más allá de una simple oferta de espacios físicos a unos precios muy asequibles para las empresas que se ubican en ellas. En ocasiones los emprendedores no tienen claro el camino que deben seguir (García, 2013) y son las incubadoras las que les pueden ayudar y orientar.

Las incubadoras deben ser capaces de aportar más cosas al ecosistema de emprendedores y ser capaces de actuar como agentes de transferencia de información, de nuevas ideas y proyectos entre los emprendedores y los inversores. En este sentido, las incubadoras de empresas se focalizan en ser una herramienta clave en el proceso de puesta en marcha y consolidación de las empresas, debido a que son capaces de ofrecer a las empresas una batería de servicios tales como formación, entrenamiento, consultoría, asesoramiento tecnológico y financiero, sobre todo en el momento en el que las empresas son más vulnerables y tienen menos experiencia.

Es por ello que el objetivo principal de las incubadoras se centra en crear las condiciones idóneas para que las empresas que se localicen en ellas puedan conseguir ser económica y financieramente viables (Grimaldi y Grandi, 2005; Branstad, 2010).

En esta línea, teniendo en cuenta que una de las principales características que tienen las incubadoras es su versatilidad (Maroto y García, 2004), las incubadoras de empresas persiguen unos objetivos específicos que giran en torno a mejorar las oportunidades de los emprendedores, mejorar el ecosistema emprendedor, generar redes y prestar apoyo a las empresas ubicadas en ellas. En la Tabla 6, se hace un resumen en base a diferentes autores de los principales objetivos específicos que persiguen las incubadoras de empresas.

Tabla 6. Objetivos específicos de las incubadoras de empresas

- Mejorar las oportunidades para la creación de nuevas compañías, en especial para aquellas empresas que tienen un alto componente innovador, apoyando nuevas iniciativas empresariales mediante la oferta de instalaciones y una consultoría especializada.
- Mejorar el ecosistema emprendedor así como contribuir al crecimiento y diversificación del territorio local, potenciando y dinamizando el tejido empresarial y creando nuevos puestos de trabajo.
- Aumentar la tasa de crecimiento de las nuevas empresas constituidas.
- Ofertar un entorno laboral que sume valor a las empresas que se ubican en las incubadoras, tanto por las prestaciones ofertadas como por la imagen de sus instalaciones.
- Mejorar las relaciones entre los centros de investigación públicos, los agentes privados del ecosistema y las propias empresas ubicadas en las incubadoras.
- Prestar apoyo a las empresas a través de consultoría y asesoramiento especializado.
- Generar redes de cooperación interempresarial e interinstitucional.
- Optimizar y mejorar los costes de las empresas. Fomentar la consolidación de nuevas empresas minimizando los costes al inicio o puesta en marcha de la actividad.

Fuente: Elaboración propia en base a Maroto y García (2004);Ferreiro (2008).

2.1.5 Servicios de las incubadoras de empresas

Los servicios que se prestan en una incubadora de empresas suelen estar inmersos en los programas que éstas diseñan. Estos programas son el eje principal de una incubadora dado que se plasman en ellos las líneas estratégicas de funcionamiento que éstas deben tener.

Los programas de incubación juegan un papel clave en la creación y la consolidación de empresas dado que proporcionan un entorno apropiado para que las empresas y emprendedores que se encuentran en la incubadora

puedan movilizar los recursos que necesitan (Grimaldi y Grandi, 2005; Marques *et al.*, 2006).

En esta línea, tal y como señala Ortega (2012), la NBIA (2007) ha identificado una serie de características que debe tener un programa de incubación de tal manera que las incubadoras puedan cumplir la mayor parte de los objetivos que se mencionaron con anterioridad.

Por un lado, el programa de incubación ha de tener como misión asistir a las empresas recién constituidas a través de un continuo asesoramiento empresarial. Para ello, se debe de disponer de un equipo especializado que pueda ser capaz de realizar esa tarea. Por otro lado, el programa de incubación debe orientar a los emprendedores hacia la autosuficiencia una vez que haya finalizado el periodo de incubación. Por último, el programa de incubación debe evaluar el impacto de sus actuaciones para que de esta manera se puedan identificar puntos fuertes y puntos débiles en el mismo y pueda ser comparados con otros programas.

En este contexto, Ortega (2012) señala que los más importantes *benchmarkings* realizados (EDA, 1997; Lewis *et al.*, 2011) otorgan un nivel de cumplimiento de objetivos para los diferentes programas de incubación siempre que se satisfagan los tres aspectos anteriormente mencionados.

De manera resumida, tal y como se observa en Tabla 7, los principales servicios que ofrecen las incubadoras de empresas se pueden clasificar en tres grandes bloques. El primero de ellos está relacionado con los servicios administrativos y logísticos que son ofrecidos a las empresas para facilitar el funcionamiento diario de las mismas. Adicionalmente a este servicio, a las empresas, por regla general, se les ofrece a lo largo de su estancia en la incubadora la posibilidad de acceder a servicios de consultoría y formación empresarial con el objetivo de apoyarlas en sus fases iniciales.

Tabla 7. Principales servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas

Servicios ofrecidos	Descripción
Servicios administrativos y logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Despachos de trabajo, con un alquiler a precios más reducidos que los del mercado. • Salas de reuniones y salas polivalentes. Espacios comunes de trabajo. • Servicios de internet, escáner, fotocopidora, etc. • Recepción y reparto de correspondencia.
Consultoría empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en diferentes áreas jurídicas-económicas; mercantil, legal, fiscal, contable • Información sobre líneas e instrumentos de financiación (subvenciones, préstamos, entre otros) • Asesoramiento sobre el modelo de negocio. • Asesoramiento continuado en base a necesidades específicas sobre gestión empresarial.
Formación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un plan de formación para los empleados de las empresas que se encuentren incubadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández e Hidalgo (2012)

Por último, indicar que el tener definido los objetivos y servicios que prestan las incubadoras es de vital importancia para la gestión de las mismas así como para las propias empresas que se encuentran ubicadas en ellas. No obstante, no solo es importante este aspecto. Creemos que es de vital importancia la definición de los objetivos y servicios, así como la medición de los mismos junto con otros indicadores, para evaluar el funcionamiento de las incubadoras, cuestión que abordaremos en el siguiente apartado.

2.1.6 Medición del funcionamiento de las incubadoras de empresas

Una de las maneras más frecuentes para medir el buen funcionamiento que tienen las incubadoras de empresas es realizar una evaluación de los resultados logrados por las mismas.

Capítulo 2. Las incubadoras y aceleradoras de empresas

En este sentido, la Comisión Europea (2002) realizó un estudio de *benchmarking* sobre las incubadoras de empresas europeas en el que se obtuvo una serie de buenas prácticas o recomendaciones que deberían seguir las incubadoras con el propósito de mejorar su funcionamiento e identificar un modelo más eficiente de incubadora. A modo de resumen, las buenas prácticas identificadas se señalan en la Tabla 8.

Tabla 8. Buenas prácticas a seguir por parte de las incubadoras

- Definir los objetivos de manera clara y precisa de la incubadora desde el principio.
- Especializarse y estar en contacto con determinados clústeres relacionados con las nuevas tecnologías
- Realizar una selección de las empresas a incubar que se encuentren alineada a los objetivos y características de la incubadora.
- Los servicios que se prestan en la incubadora deben estar adaptado a las necesidades de las empresas que se van a incubar.
- Diversificar las fuentes de financiación que se puedan obtener.
- Desarrollar la incubadora en un entorno de red, teniendo miembros de la red de origen nacional e internacional.
- Compartir experiencias mediante la creación de una red de incubadoras europeas.
- Mejorar los mecanismos de evaluación existentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Maroto y García (2004)

Como se puede observar, una de las buenas prácticas recomendadas consiste en mejorar los mecanismos de evaluación de las incubadoras. Ortega (2012) aborda esta cuestión indicando que la evaluación de los resultados que se obtengan por parte de las incubadoras es algo imprescindible. Khalil y Olafsen (2010) señalan que es una verdadera sorpresa que sean tan pocas las prácticas relacionadas con la evaluación de resultados.

En este sentido, Velasco y Saiz (2007) incide en que, dado que la tarea de evaluación de las incubadoras es bastante compleja, se ha demostrado que las metodologías que se usan para medir el impacto real de creación de empresas han sido muy difusas, caras y de baja fiabilidad. A pesar de ello, en la literatura relacionada con la incubación de empresas, se han identificado varias maneras de medir dicho impacto, pudiéndose clasificar en tres bloques: métodos cuantitativos, métodos cualitativos y métodos de comparación (Ortega, 2012).

En lo que se refiere a los **métodos cuantitativos**, en las primeras guías de gestión de las incubadoras aparece como aspecto clave la recopilación de diferentes datos vinculados al desarrollo de las incubadoras (Comisión Europea, 2002 y 2010; NBIA 2007). Lewis *et al.* (2011) señalan que las incubadoras que tienen inversión pública deberían tener como obligación la recopilación de datos sobre su gestión de tal manera que pudieran monitorizar el impacto de las inversiones públicas realizadas. El autor, recomienda tener en cuenta los siguientes ratios: i) puestos de trabajos creados por las empresas incubadas y por aquellas empresas que ya no se encuentran en la incubadora (denominadas empresas graduadas), ii) facturación de las empresas incubadas y graduadas, iii) número de empresas graduadas por año, y iv) ratio de supervivencia de las empresas graduadas.

Respecto a los **métodos cualitativos**, se han utilizado encuestas destinadas a valorar la actuación de las incubadoras de empresas. El caso más significativo es el del estudio GEM España (2011) donde se ha utilizado esta práctica para identificar el grado de satisfacción de los emprendedores. Otro caso es el reflejado por el Ayuntamiento de Madrid que evaluó todas sus incubadoras de empresas mediante una encuesta que incorporaba aspectos cualitativos y que pretendía medir la satisfacción de los emprendedores con los servicios de las incubadoras (Ortega, 2012).

Por el lado de **métodos comparativos** o de *benchmarking*, es importante señalar que la difusión de la información cuantitativa comentada anteriormente por parte de las incubadoras de mayor importancia y más representativas, ha implicado que muchas más incubadoras de empresas

hayan procedido a adaptar de modo homogéneo esas prácticas, de tal forma que se ha facilitado enormemente la comparación entre los mismos (Ances, 2011).

A nivel español, Funcas (2013) en su intento de contribuir a la mejora de los procesos de incubación de los viveros de empresas, desarrolla un sistema de evaluación sobre las incubadoras de cara a contribuir a evaluar las mejoras en las mismas, identificando las mejores prácticas desarrolladas por aquellos viveros que se consideran líderes del sector en España.

Teniendo en cuenta ese objetivo, los autores del estudio de Funcas (2013) mencionado anteriormente, desarrollan un listado de indicadores a evaluar, tal y como se expone en la Tabla 9, basados en las siguientes dimensiones:

- Difusión del espíritu empresarial. Entendida como la primera fase dentro de las actividades de una incubadora de empresas. En esta fase, podemos distinguir dos vertientes; por un lado, el vivero trata de animar a la sociedad en general a inclinarse hacia la opción de emprender como salida personal y profesional. La otra vertiente de las actividades de difusión es el plan de marketing de la incubadora de empresas, que como cualquier negocio se centra en comunicar activamente su propuesta de valor a sus clientes, en este caso las potenciales empresas que tienen opciones de instalarse.
- La preincubación. Entendida como la fase inicial del desarrollo de una iniciativa emprendedora dentro de la incubadora. Esta fase se centra en apoyar y asesorar a los emprendedores en la elaboración de su plan de negocio, que llevarán a la práctica en la fase siguiente.
- La incubación básica en donde las ideas de negocio ya se encuentran convertidas en un proyecto el cual se va haciendo realidad.
- La incubación avanzada. La incubadora debe prestar unos servicios de nivel avanzado, dado que las empresas alojadas han alcanzado un grado de consolidación que les permite afrontar nuevos objetivos. La incubadora apoya a los emprendedores sobre todo en la búsqueda de financiación y en apoyo a la internacionalización.

Capítulo 2. Las incubadoras y aceleradoras de empresas

Tabla 9. Indicadores, ámbitos y dimensiones de los viveros de empresas a evaluar

Dimensión	Ámbitos	Indicadores
Difusión espíritu empresarial	Recursos disponibles	Presencia en Internet
		Infraestructura de atención al público en general
		RRHH para la difusión
	Producción obtenida	Difusión física
		Difusión online
	Calidad	Medición del impacto en Internet
		Características de la web
		Medición del impacto presencial
		Atención a los usuarios
Preincubación	Recursos disponibles	Infraestructura para la preincubación
		Apoyo humano a los preincubados
		Puntos de asesoramiento e inicio de tramitación (PAIT)
		Tarifa básica de los preincubados
	Producción obtenida	Preincubación de proyectos
		Constituciones
	Calidad	Requisitos
		Programa de incubación
		Procedimiento de preincubación
Incubación básica	Recursos disponibles	Infraestructura para la preincubación básica
		Apoyo humano a los incubados
		Tarifa básica a los incubados
	Producción obtenida	Tutela
		Formación
		<i>Networking</i>
	Calidad	Requisitos previos
		Seguimiento
		Satisfacción
Procedimientos de incubación básica		
Incubación avanzada	Recursos disponibles	Acuerdos de colaboración
		Apoyo humano a los incubados
		Tarifa básica de la incubación avanzada
	Producción obtenida	Asesoramiento específico
		Búsqueda de financiación
		Internacionalización
	Calidad	Desempeño de las empresas
		Empleo generado
		Supervivencia
Desempeño del vivero		
	Procedimientos de incubación avanzada	

Fuente: Funcas (2013)

Finalmente, con estos indicadores, Funcas ha evaluado las incubadoras identificando las mejores prácticas desarrolladas por las mismas, realizando un ranking en base a los resultados obtenidos. Las diez mejores (en orden), se exponen en la Tabla 10.

Tabla 10. Ranking global de incubadoras en España en el año 2013

Nombre de la incubadora	Ciudad	Comunidad Autónoma
Centro municipal de empresas de Gijón	Gijón	Asturias
CEIA- Centro de empresas e innovación de Álava	Vitoria	País Vasco
Delta Business Center	Viladecans	Cataluña
Centro europeo de empresas e innovación de Aragón	Zaragoza, Huesca y Teruel	Aragón
Vivero de innovación agroalimentario de Tudela, Navarra	Tudela	Navarra
Zitek Leioa	Leioa	País Vasco
Vivero de empresas de Villaverde	Madrid	Madrid
Vivero de empresas de Vicálvaro	Madrid	Madrid
Centro de Empresas de Novales	El Franco	Asturias
Centro de iniciativa empresarial Cie A Granxa	Porriño (Pontevedra)	Galicia

Fuente: Funcas (2013)

2.1.7 Perspectivas de futuro de las incubadoras de empresas

Como último apartado de este análisis de las incubadoras de empresas, queremos abordar qué perspectivas de futuro tienen las incubadoras de empresas con el objetivo de analizar si se debe seguir apostando o no por ellas.

En este sentido, diferentes autores en la literatura muestran que las incubadoras juegan un papel estratégico en la creación y consolidación de empresas dado que proporcionan un entorno apropiado en el que las empresas que se encuentran alojadas en ellas pueden movilizar todos aquellos recursos que necesitan (Grimaldi y Grandi, 2005; Marques *et al.*, 2006).

Las incubadoras propician la creación de redes empresariales, la transferencia de conocimiento (Colombo y Piva, 2008), hacen posible la transmisión de las mejores prácticas entre las empresas (Nowak y Grantham, 2000), y generan sinergias en su territorio (Maroto y García, 2004). En la medida que estas redes de empresas se enfoquen hacia sistemas productivos innovadores, la capacidad de las incubadoras para crecer, generar empleo y atraer nuevas empresas aumenta, dándose lugar un incremento de la calidad de las mismas (Matesanz, 2009).

Adicionalmente, diferentes autores, señalan que dentro del ecosistema de emprendimiento, las incubadoras son un elemento principal formando parte del crecimiento, productividad (Carree y Thurik, 2003) y supervivencia de las empresas. Así mismo, desde el punto de vista del emprendedor, Aerts *et al.* (2007) exponen que los emprendedores no deben de tener reparos a la hora de pertenecer a una incubadora dado que éstas son generadoras de valor añadido.

Llegado a este punto, parece evidente que la apuesta por las incubadoras de empresas es clara desde el punto de vista económico y social. No obstante algunos autores critican de manera moderada algunos aspectos. Grimaldi y Grandi (2005) postulan que las incubadoras deben ejecutar estrategias de especialización que se ajusten a la variedad de las demandas que necesitan los emprendedores, cosa que en ocasiones no ocurre. Así mismo, advierten a los emprendedores que es necesaria una mejor selección de la incubadora, dado que en ocasiones éstas no aportan toda la información, debido a que el ubicarse en la incubadora correcta favorecerá el crecimiento inicial y la consolidación de la empresa.

En esta línea, algunos autores han reflexionado respecto a si la creación de nuevas incubadoras de empresas tendrá un efecto positivo o no desde el punto de vista económico y social. Monkman (2010) apunta en su estudio que cada dólar público invertido en las incubadoras del NBIA, generaba treinta dólares en impuestos locales.

Otro autor, como Ortega (2012) analiza desde el punto de vista del coste-beneficio el rol de las incubadoras, justificando los beneficios económicos que generan las incubadoras de empresas a un territorio y en sí a las políticas públicas. Del estudio realizado en los viveros de empresas municipales del Ayuntamiento de Madrid, confirma la sostenibilidad de esta herramienta de política económica como son las incubadoras, pero aún así realiza una serie de recomendaciones para la gestión más eficiente de las incubadoras.

La primera recomendación que realiza el autor es que se debe aumentar la participación del capital privado en la financiación de los gastos de las

incubadoras. Así mismo, señala que se debe incorporar el copago en aquellos servicios que las incubadoras están ofreciendo de manera gratuita, de tal manera que los emprendedores que reciben el servicio sepan valorar esa prestación y aunque sea de manera no muy significativa, aumentar los ingresos de las incubadoras y, por ende, su rentabilidad.

Por otro lado, la segunda recomendación viene dada por la necesidad que las incubadoras reduzcan sus gastos recurrentes. Una vía puede ser la de beneficiarse de economías de escala (por ejemplo, en los contratos de mantenimiento) y otra vía podría ser la de tener sinergias en los servicios prestados por las incubadoras. Por último, recomienda plantearse la posibilidad de que las administraciones públicas subvencionen las incubadoras mediante la modalidad de pago por retorno, de tal manera que, en función de los resultados de cada incubadora, se reciba un montante económico u otro de ayuda pública. De esta forma, se incentivaría la eficiencia de las incubadoras de empresas.

Adicionalmente al análisis coste-beneficio sobre el rol de las incubadoras comentado anteriormente, otros autores han analizado el ratio de supervivencia de empresas de nueva creación que han formado parte de una incubadora de empresas. Carre y Thurik (2003) analizan los diferentes estudios sobre la supervivencia de las empresas de nueva creación, e identifican tres causas principales por las que las empresas fracasan: dificultades de acceso a la financiación adecuada, falta de capacidad de gestión y una baja evaluación de los riesgos empresariales. En este contexto, Lewis *et al.* (2011) señalan que los programas de incubación desarrollados en las incubadoras deben estar claramente orientados a afrontar los tres problemas comentados anteriormente.

Otros estudios en EE.UU., tal y como señala Fernández e Hidalgo (2012), apuntan a que el ratio medio de supervivencia para proyectos se establece en general en un 50 por ciento a los cinco años, aumentando para las empresas que han pasado por incubadoras en unos ratios del 68 por ciento y el 86 por ciento (Digiovanna y Lewis, 1998; Lewis, 2013). Otros trabajos realizados en el ámbito de la Unión Europea (Comisión Europea, 2002) apuntan a que la tasa

de supervivencia de las empresas que se ubican en incubadoras son significativamente superiores en relación con empresas de nueva creación que no se encuentran ubicadas en incubadoras.

Como resumen de lo expuesto hasta el momento, parece lógico pensar que las incubadoras juegan un papel importante para la puesta en marcha y crecimiento de las empresas. El mayor defecto que podemos encontrarnos es que, en muchas ocasiones, y sobre todo en las incubadoras de titularidad pública, éstas no tienen un mecanismo de medición de cómo están funcionando.

Adicionalmente, aunque Ortega (2012) demuestra la sostenibilidad de esta herramienta de política económica (las incubadoras de titularidad pública), sus recomendaciones no se deberían obviar, dado que si se consigue una mayor participación del capital privado en la financiación de los gastos de las incubadoras, una reducción de los gastos recurrentes y la implementación de una modalidad de pago según los resultados de cada incubadora, el ecosistema emprendedor se vería ampliamente mejorado dado la mayor eficiencia de las incubadoras.

2.2. Las aceleradoras de empresas

2.2.1 Historia y definición de las aceleradoras de empresas

Las aceleradoras de empresas son una nueva clase de organización frecuentemente ligadas a empresas tecnológicas, en concreto a las *startups* (empresas innovadoras, que hacen uso de la tecnología y que son capaces de crecer rápidamente). Aparecen como un concepto nuevo, promovido por Paul Graham, que creó la primera aceleradora de empresas en EE.UU., denominada Y Combinator, en el año 2005.

Una vez que apareció la primera aceleradora, este fenómeno no ha dejado de crecer por todo el mundo (Cohen y Hochberg, 2014). En el año 2007, David Cohen and Brad Feld, dos inversores de *startups*, crearon en EE.UU. la segunda aceleradora más importante de aquella época, la conocida como *TechsStars* con el objetivo de transformar el ecosistema de empresas

tecnológicas mediante un modelo de aceleración que sería aplicado a las empresas. En el año 2014 se estima que existen más de dos mil aceleradoras expandidas en los cinco continentes, y el número sigue creciendo año tras año (Cohen y Hochberg, 2014).

Aunque se detallará con mayor precisión el término de aceleradora de empresas en los siguientes apartados, podemos hacer una primera aproximación destacando que las aceleradoras, en términos generales, ayudan a las empresas a definir y construir sus productos iniciales, identificando segmentos prometedores de clientes, asegurando por regla general a las empresas capital y formación cualificada en términos de recursos.

En concreto, cuando se habla de aceleradoras de empresas, la literatura las identifica con programas de aceleración de empresas de duración limitada (de aproximadamente entre tres y seis meses), en los que mediante una selección de empresas con proyectos tecnológicos, se ayudan a éstas ofreciéndoles una pequeña cantidad de capital semilla y de un espacio de trabajo para poder desarrollar su producto y/o servicio (Cohen, 2013).

Adicionalmente, a las empresas que entran a formar parte del programa de aceleración se les ofrece una formación cualificada de alto nivel así como oportunidades de trabajo en red, junto a mentores y tutores especializados que normalmente son emprendedores de éxito, inversores o incluso ejecutivos de grandes compañías que atesoran una elevada experiencia en la creación y ejecución de empresas tecnológicas (Cohen, 2013).

Por último, la mayoría de los programas de aceleración terminan con un evento (denominado “*Demoday*”) en el que los emprendedores que forman parte del programa de aceleración muestran los productos desarrollados durante el período del programa a una gran audiencia de público en el que se encuentran inversores cualificados (Cohen, 2013).

Respecto a las características que puedan tener las aceleradoras, Miller y Bound (2011), en su informe denominado *The Startup Factories*, muestran que las aceleradoras tienen características comunes, identificando una serie de

criterios para definir los programas de aceleración, así como el ciclo o pasos que tiene un programa de aceleración. Estas características son avaladas también con posterioridad por diferentes autores (Barrehag *et al.*, 2012).

Aunque el propósito y el objetivo de los programas de aceleración no están claramente identificados de manera única por la literatura, algunos autores sugieren que el acceso al capital y a la red de contactos es el principal beneficio para los emprendedores (Christiansen, 2009). Otros autores apuntan que hay una clara evidencia que la interacción social existente entre los emprendedores seleccionados con el equipo que gestiona el programa de aceleración, así como con los mentores y los otros participantes del programa es lo que estimula claramente a los emprendedores a participar en el mismo (Miller y Bound, 2011; van Huijgevoort, 2012).

Respecto a la tipología de aceleradoras, es importante señalar que inicialmente muchos programas de aceleración han sido generalistas (Cohen y Hochberg, 2014), aceptando a emprendedores cuyas ideas de negocio estaban orientadas a diferentes sectores. En la actualidad, los programas de aceleración se han diversificado, siendo más específicos dentro de cada sector. Es decir, se desarrollan programas de aceleración para sectores concretos (por ejemplo, el sector energético, el turismo, la salud o los videojuegos) y en ellos se seleccionan proyectos cuyo modelo de negocio únicamente gira en torno a ese sector. Es lo que comúnmente se denomina aceleradoras o programas de aceleración *verticales*.

De igual manera, están proliferando aceleradoras denominadas *corporativas* dado que son impulsadas por grandes compañías internacionales para identificar proyectos que puedan ser transferidos posteriormente a dichas corporaciones. Un ejemplo muy significativo es el caso de la aceleradora Wayra, del grupo Telefónica, que opera en la actualidad en más de once países del mundo.

Como se verá en los siguientes apartados, las aceleradoras se encuentran normalmente vinculadas a inversores interesados en apostar por un reducido y selecto grupo de proyectos tecnológicos con un alto potencial de crecimiento

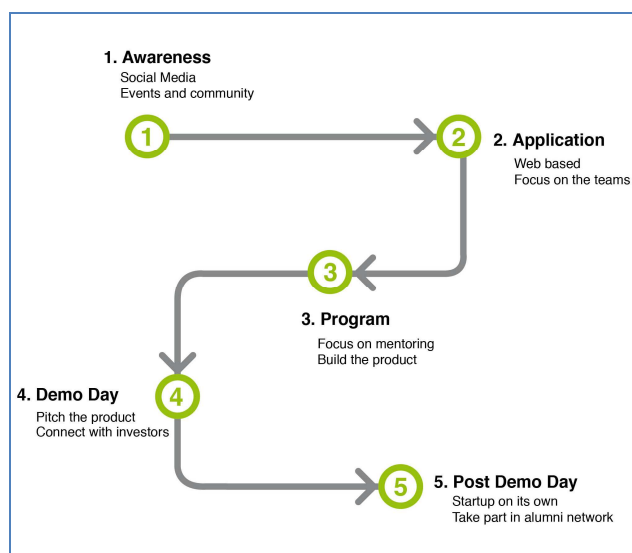
que son apoyados de manera constante. Su modelo ha generado interesantes casos de empresas de éxito. La versión española no se ajusta de forma precisa a todas las características mencionadas anteriormente, ya que no todas poseen un fuerte apoyo financiero que las respalde, salvo en los casos en que la aceleradora sea de gestión exclusivamente privada.

Por último, indicar que en la literatura también se hace referencia a la confusión existente entre aceleradoras e incubadoras analizándolas y comparándolas (Isabelle,2013). En los siguientes apartados se desarrollarán con más amplitud todas estas cuestiones que se han ido enunciando.

2.2.2 Fases de trabajo en una aceleradora de empresas

Las fases por la que pasan las empresas han sido resumidas por diferentes autores en la literatura. Barrehag *et al.* (2012) sintetiza estas fases (Gráfico 2) en: i) fase de interés, ii) fase de solicitud y selección, iii) fase de desarrollo del programa de trabajo, iv) fase de presentación de los proyectos, y v) fase posterior a la finalización del programa.

Gráfico 2. El ciclo de aceleración



Fuente: Elaboración propia a partir de Barrehag *et al.* (2012)

A continuación se describirán cada una de estas fases.

i) Fase de interés por la aceleradora

Esta primera fase se produce cuando el equipo promotor del proyecto tiene conocimiento de la existencia de una aceleradora o programa de aceleración. Para la aceleradora es muy importante darse a conocer de tal manera que las empresas no duden en presentarse a la fase de selección. El éxito de la aceleradora en esta fase depende de la fuerza que tenga su marca y cómo comercialice sus servicios.

Aunque la estrategia no es la misma para todas las aceleradoras, por regla general éstas utilizan las redes sociales para aumentar su penetración en el mercado y generar tráfico e interés en el ecosistema. El riesgo para la aceleradora en esta fase es el de atraer proyectos que no encajen con la filosofía de la aceleradora y dejar de contactar con empresas interesantes para el programa de aceleración. Para ello, muchas aceleradoras realizan una estrategia de exposición de sus mentores e inversores para aumentar de esta manera su atractivo e interés.

ii) Fase de solicitud y selección de aspirantes

Esta es la fase en la que las empresas tecnológicas presentan la solicitud para entrar dentro del programa de aceleración. Normalmente la solicitud es realizada de manera telemática rellenando un formulario de solicitud junto a la presentación, en ocasiones, de un video que explique el proyecto y las capacidades y habilidades del equipo de la empresa. La última fase del proceso de solicitud consiste en entrevistas que realizan los gestores del programa de aceleración a los emprendedores. Por regla general, como se ha comentado con anterioridad, las aceleradoras no suelen seleccionar a equipos de una sola persona, buscando equipos con más de un miembro y que tengan características complementarias.

Miller y Bound (2011) clasifican esta fase como la fase más competitiva, dado que la tasa de aceptación para entrar a formar parte del programa de aceleración es muy baja. El proceso es abierto para todos los emprendedores

que cumplan el perfil de la convocatoria. Normalmente suelen entrar a formar parte del programa entre 5 y 10 proyectos.

Los anteriores autores también señalan que la mayoría de las aceleradoras priorizan el tener un equipo sólido en lugar de una idea buena, dado que el proceso que se va a seguir en una aceleradora es un proceso destinado a ser iterativo. Las características que se valoran en el equipo son la pasión, la dedicación, la diversificación y la capacidad de adaptación. La mayoría de los responsables de un programa de aceleración opinan que la ejecución y el desarrollo a realizar durante el período del programa es de una carga de trabajo muy elevado para ser realizado por una sola persona. Por lo tanto, es muy poco probable que un programa de aceleración acepte a un único emprendedor sin un equipo detrás de la idea (Barrehag *et al.*, 2012).

Adicionalmente, para las aceleradoras, dado su visión tecnológica, es importante que dentro del equipo se encuentre una persona con perfil técnico vinculado al mundo de la programación. Cuando las aceleradoras seleccionan a los equipos son conscientes que la idea inicial del proyecto es probable que cambie durante el programa (Lewis *et al.*, 2011).

Una vez seleccionadas las empresas, las aceleradoras normalmente invierten entre 10 y 50 mil euros en cada una de ellas (Miller y Bound, 2011) al principio del programa, durante el desarrollo del programa o, en ocasiones, a la finalización del mismo. Estas inversiones son realizadas generalmente a cambio de acciones de la compañía.

iii) El programa

Durante esta fase las empresas se centran en avanzar en el desarrollo continuo de sus productos, contando para ello con el apoyo de los mentores y con un programa muy práctico de formación.

Por regla general, los programas tienen una duración de tres meses, aunque hay aceleradoras con programas que llegan hasta los cinco meses. El primer mes se dedica a dar forma a la idea y a interactuar con los mentores que

ayudan a los equipos a perfilar la idea y a darles una visión de cómo pueden hacer el modelo de negocio escalable (Miller y Bound, 2011).

Pasado el primer mes, la atención se centra en el desarrollo del producto, pasando rápidamente a una siguiente fase en la que se establecen técnicas y formas de trabajo para que el producto pueda ser vendido. El proceso de venta es el momento más importante, y es donde los mentores ponen un mayor énfasis. Se preparan a los equipos para que, en una presentación de un tiempo muy corto (generalmente no más de cinco minutos), sean capaces de convencer a potenciales inversores de que su producto es muy bueno (a esto es lo que en el programa de aceleración se conoce como preparar el *pitch*) y de esa manera poder conseguir financiación.

La mayor parte de las aceleradoras requieren que los equipos participantes vivan en la ciudad donde se celebra el programa. Esto permite una participación más activa, incrementando las oportunidades de los equipos para interactuar con los demás.

Si se observan muchas aceleradoras (Miller y Bound, 2011) la mayoría de ellas no tienen un programa estricto, dado que, en función de los proyectos seleccionados desarrollan un modelo adecuado a cada empresa, debido a que éstas tienen diferentes necesidades y el estado del proyecto puede estar más o menos avanzado respecto de otro equipo.

La mayor parte de las aceleradoras organizan diferentes tipos de eventos o jornadas temáticas en las que se invita a oradores experimentados a dar conferencias sobre temas comunes válidos para todos los equipos.

En resumen, las aceleradoras utilizan una estructura de programa general donde el enfoque se centra desde el desarrollo de la idea de producto hasta el argumento de venta final. No hay dos aceleradoras que utilicen un mismo programa y no hay dos empresas que reciban el mismo tratamiento dentro una aceleradora (Miller y Bound, 2011), debido a las diferencias existentes entre ellas, tal y como se ha comentado anteriormente.

iv) *Demoday*

El programa generalmente termina con un día en el que los participantes tienen la oportunidad de mostrar sus productos ante inversores (*demoday*). Para ello, las empresas preparan una presentación que no debe durar más de diez minutos.

El objetivo de la jornada es que las empresas puedan conseguir financiación, aunque por regla general ese día es muy difícil conseguir financiación por parte de los inversores, dado que es la primera toma de contacto. Miller y Bound (2011) argumentan que en Europa es todavía más difícil conseguir que se invierta en ese día en las empresas dado que los inversores en Europa parecen ser más cautelosos que los de EE.UU. No obstante, los autores señalan que es un buen día para hacer contactos importantes que posteriormente puedan dar lugar a conseguir una mayor financiación.

v) *Post demoday*

Una vez que se ha acabado el programa, las empresas empiezan su andadura de manera real. Las empresas se tienen que manejar de una manera independiente. Si los fundadores de la aceleradora han invertido en alguna de las empresas(en alguna de las aceleradoras no ocurre este hecho, como ha sido comentado anteriormente), éstas siguen siendo apoyadas y tutorizadas durante un período de tiempo. En muchos casos este tipo de empresas se quedan en incubadoras que les ofrecen espacios de alquiler. En ese sentido, en la mayor parte de las veces, los programas de aceleración acuerdan con incubadoras para ceder espacio a las empresas para que sigan desarrollando sus productos.

En resumen, los aspectos más importantes dentro del ciclo de la aceleradora se centran en realizar una buena selección de los participantes, ofrecer un programa hecho a medida, incluyendo mentores con experiencia y preparación de cara a que los equipos desarrollen sus productos y realicen una buena puesta en escena en el *demoday*.

Los detalles del programa de aceleración difieren de una aceleradora a otra pero tienen rasgos comunes (Miller y Bound, 2011): alta calidad y experiencia de los mentores, formación especializada y muy práctica, y enfocados al desarrollo del producto y a la preparación de los mismos ante inversores en el *demoday*.

2.2.3 Diferencias entre aceleradoras e incubadoras de negocios

Como se ha señalado anteriormente, las aceleradoras de empresas son confundidas a menudo por los medios de comunicación, investigadores y responsables políticos, con las incubadoras de empresas (Cohen, 2013; Isabelle, 2013). Las aceleradoras difieren de las incubadoras en seis dimensiones importantes; la duración, la existencia de cohortes o grupos, los incentivos, la formación, la mentorización y el desarrollo de la red de negocios.

La duración limitada de las aceleradoras, por lo general entre los tres y cinco meses, es la característica que define más claramente los programas de aceleración. La investigación sobre incubadoras sugiere que las empresas que entran en una incubadora tardan de uno a cinco años en salir desde la fecha de entrada, que son los plazos establecidos a las empresas como máximo para estar en la misma (Amezcuá, 2010). La duración limitada de los programas de aceleración hace que los fundadores de las empresas se centren y se esfuercen al máximo, tendiendo a que la empresa sea acelerada e impulsada rápidamente ya sea hacia el éxito o hacia el fracaso.

Otra característica de los programas de aceleración es que las empresas entran y salen de los programas en grupos (conocidos como cohortes o lotes), cosa que no ocurre en las incubadoras de negocios, en las que se suele entrar o salir de manera individual (Cohen y Hochberg, 2014). El hecho de que entren un grupo de emprendedores que pertenezcan a la misma promoción o edición del programa de aceleración hace que se estrechen muchos lazos entre ellos. Por otro lado, dado que el proceso de selección es abierto, existe una elevada posibilidad de atraer a empresas de diferentes lugares y territorios, cosa que no es muy común en las incubadoras en las que normalmente se seleccionan

proyectos cercanos al territorio o localidad donde se encuentra ubicada físicamente la incubadora.

En relación a los incentivos, muchas de las aceleradoras existentes son de propiedad privada cuyos fundadores o inversores suelen tomar una participación accionarial de las empresas que entran a formar parte del programa de aceleración. En cambio, la mayoría de las incubadoras son de propiedad pública y generalmente no cuentan con fondos propios para invertir en las empresas que se localizan en ellas (Allen y McCluskey, 1990; Hackett y Dilts, 2004). Los incentivos de las personas que gestionan las aceleradoras (normalmente suelen ser sus propios fundadores) están por encima de los incentivos de las personas que gestionan las incubadoras (generalmente empleados públicos). Otro dato a tener en cuenta es que algunos propietarios de las aceleradoras tienen una amplia experiencia como empresarios o inversores, aportando a las empresas la experiencia de primera mano en múltiples áreas que forman el programa de aceleración.

Respecto a la formación, las aceleradoras se caracterizan por impartir un programa de formación y tutorías muy intensivo. Hackett y Dilts (2004) sugieren que las incubadoras ofrecen servicios profesionales (abogados, economistas, entre otros) mientras que en las aceleradoras, sin embargo, se incluye seminarios sobre una amplia gama de temas de emprendimiento, siendo éstos muy específicos y muy prácticos. Esta formación se suele impartir generalmente por parte de mentores especialistas en las materias y se suelen aprovechar para solventar dudas de manera individual con cada una de las *startups*.

Por último, la mentorización es frecuentemente citada como un aspecto muy valorado dentro de los programas de aceleración. Algunos programas de aceleración cuentan con una lista muy amplia y variada de mentores. En concreto, se ha llegado a observar en las mejores aceleradoras un abanico de 75 mentores durante el primer mes del programa. Otros programas de aceleración disponen de una lista de mentores que son utilizados en función de las necesidades de las *startups* (Miller y Bound, 2011).

El mentor es una figura clave para las empresas, dado que por regla general éste ha sido emprendedor antes que mentor, con lo que puede conocer los errores habituales que se pueden cometer, así como los principales aciertos. Por otro lado, tienen una experiencia profesional contrastada y son expertos en materias específicas sobre las que puede dar su apoyo. Adicionalmente, suele aportar una visión externa cualificada y objetiva, pudiendo ayudar al emprendedor a salir de su burbuja emprendedora. El rol fundamental del mentor es compartir sus experiencias y conocimientos y, dado que por regla general participan de manera altruista, garantizan sus buenas intenciones con respecto a la empresa.

A lo largo del programa, los emprendedores de las aceleradoras tienen la oportunidad de contactar con esta red de mentores, cosa que en las incubadoras no suele ocurrir, de tal manera que empiezan a construir su red social de contactos y empiezan a aprender sobre estrategias de negocios y diferentes vías para el desarrollo de sus productos. La red de contactos de los emprendedores de la aceleradora se va desarrollando paulatinamente a través de las reuniones con los mentores, seminarios y otros medios que faciliten las aceleradoras.

Como resumen de este apartado, podemos identificar una serie de diferencias entre las aceleradoras y las incubadoras de empresas (Cohen, 2013; Bliemel *et al.*, 2014) que se sintetizan en Tabla 11.

Tabla 11. Diferencias entre aceleradoras e incubadoras de empresas

Dimensión	Aceleradoras	Incubadoras
Duración	3- 5 meses	1-5 años
Existencia de cohortes o grupos	Sí	No
Incentivos	Sí	No
Mentorización	Sí, intensiva	No
Desarrollo de la red de negocios	Sí	En menor medida
Selección de participantes	Competitiva	No competitiva
Estado en el que se encuentran las empresas	Fase temprana pero con grado de madurez y escalabilidad	Fase temprana
Localización de las empresas	Usualmente dentro	Dentro
Modelo de negocio	Inversión: Ingresos por futuras ventas de las <i>startups</i>	Ingresos por alquiler
Formación ofrecida	Seminarios y talleres específicos de todas las áreas de la empresa	Focalizada en aspectos económicos financieros
Gestión, exhibición de productos	Sí, en el Demoday	No es frecuente

Fuente: Elaboración propia a partir de Cohen (2013) y Bliemel *et al.* (2014)

2.2.4 Agentes claves en una aceleradora de empresas

La literatura académica (Barrehag *et al.*, 2012) señala que las empresas, los inversores y los mentores son los agentes claves más importante en la red del ecosistema de emprendimiento. Estos tres actores juegan un papel protagonista contribuyendo y beneficiándose de los programas de aceleración de diferentes maneras. A continuación iremos analizando cada uno de estos agentes con el objetivo de analizar en qué se benefician dentro de un programa de aceleración.

2.2.4.1 Las empresas

Miller y Bound (2011) y Wu (2011) señalan que son las empresas aparentemente las únicas beneficiarias de las aceleradoras de empresas. En este sentido, Christiansen (2009) llega a la conclusión de que el aspecto más importante del programa de aceleración, desde el punto de vista de las empresas, es la conexión con el futuro capital.

Por otra parte, Barrehag *et al.* (2012) consideran la relación entre las empresas y los mentores como el aspecto más importante de las aceleradoras. Este autor señala que, de acuerdo con una serie de entrevistas realizadas a las aceleradoras y a participantes de los programas de aceleración, hay dos ventajas para las empresas al unirse al programa de aceleración. La primera es que la aceleradora realiza un contacto con inversores, con lo cual acerca el capital a las empresas. La segunda es que facilita a éstas el acceso a una red de mentores influyendo esto a que aumente su capital humano.

2.2.4.2 Inversores

Como se ha comentado anteriormente, el principal incentivo que tienen las empresas para participar en el programa de aceleración se debe a la creación de una red de contactos con inversores y mentores. Con el propósito de dar ese servicio a las empresas, la aceleradora debe hacer que los inversores formen parte activa del programa.

En este sentido, para los inversores, los programas de aceleración son un filtro previo de potenciales proyectos a invertir, con lo que están alineados con las aceleradoras. Adicionalmente, para los inversores suele ser muy atractivo invertir en este tipo de compañías dado que el desarrollo de nuevas tecnologías junto con los reducidos costes que tienen este tipo de empresa en su fase de inicio, hacen que los productos sean más fáciles de ser comercializados (Blank, 2005; Miller y Bound, 2011; Ries, 2011).

Los inversores suelen esperar, para decidir si invierten o no, a la finalización del programa de aceleración dado que a lo largo del programa el modelo de negocio de la *startup* se vuelve más completo. Después de finalizar el programa las empresas presentan sus credenciales para ser invertidas, cosa que no hubieran podido hacer de no participar en el programa de aceleración.

2.2.4.3 Mentores

El tercer actor en la red de agentes claves de una aceleradora es el mentor. Un mentor es definido en la Real Academia Española de la Lengua como

“personaje de la Odisea, consejero de Telémaco y también como consejero o guía”.

Los mentores, según Wu (2011), incrementan el capital humano de las empresas participantes en el programa y, dado que avalan con su experiencia, principalmente dan valor en forma de ideas de negocio, de contactos y de errores que las empresas no deben cometer. En muchas ocasiones los mentores son o han sido emprendedores y, en algunas ocasiones los mentores son también inversores. Para la aceleradora tener a los mejores mentores es un atractivo, dado que eso implicará que atraiga a las mejores empresas y a muchos inversores.

Los mentores por regla general no cobran ningún honorario por mentorizar a los emprendedores. Esto puede parecer que es el único agente clave del ecosistema de las aceleradoras que no gana nada con participar en un programa de aceleración, pero en realidad los propios mentores se encuentran satisfechos de participar en un programa de aceleración por dos motivos. El primero es que les permite estar al día con últimos acontecimientos de las *startups* y de los nuevos avances tecnológicos. El segundo es porque para ellos tener esta labor altruista es síntoma de devolver algo de su éxito a la sociedad en forma de recompensa. No obstante, Barrehag *et al.* (2012) señalan que en ocasiones no actúan de manera altruista sino que lo hacen por el interés de poder seguir trabajando para una *startup* después de que finalice el programa de aceleración.

2.2.4.4 La sociedad

En un contexto más amplio, autores como Barrehag *et al.* (2012) han demostrado que las sociedades y los gobiernos se benefician con la aparición de las aceleradoras de negocios debido a que con ellas se genera un sistema de innovación floreciente en donde las empresas pueden crecer y generar empleo.

Adicionalmente, la creación de empresas tecnológicas e innovadoras hace que estas contribuyan al desarrollo de la tecnología y de productos que son en

muchas ocasiones necesarios para la sociedad. Es por ello que la sociedad tiene interés en las aceleradoras y, por tanto, representa la capa más externa de la red de agentes claves, y en muchos territorios sus administraciones están impulsando la creación de las mismas.

2.2.5 Situación actual de las aceleradoras en Europa y en España

Diferentes opiniones apuntan a que Europa está perdiendo el tren de la innovación y la tecnología, debido a que existen muy pocas empresas europeas reconocidas a nivel mundial. En este sentido, diferentes autores han analizado el fenómeno de las aceleradoras para observar qué está ocurriendo con ellas en Europa.

Santiso, (2014) realizaron un amplio estudio en diez países europeos (Reino Unido, Irlanda, Francia, Holanda, Alemania, España, Italia, República Checa, Eslovaquia y Suecia), identificando un mapa completo de todas las aceleradoras e incubadoras que existían con el objetivo de identificar las mejores prácticas. Según el autor, los resultados han servido para aclarar algunos mitos sobre Europa. La primera sorpresa fue que España contaba con un elevado número de iniciativas de emprendimiento que le situaba como el segundo país de Europa en número de aceleradoras e incubadoras dentro de los diez países que fueron analizados.

Desde el año 2007 hasta el año 2013 en España, el número de aceleradoras se incrementó en más de un 600 por ciento, pasando de 5 aceleradoras a una cifra de 35. En el caso de Europa ocurría algo similar, creciendo en número de aceleradoras en un 400 por ciento en plena crisis. Lo interesante que nos relata el autor es que existían más aceleradas e incubadoras en estos diez países de Europa que se analizaron que en todo EE.UU.

Adicionalmente, destacan los autores que Europa no es un continente atrasado desde el punto de vista del emprendimiento; el estudio demuestra que es todo lo contrario. Europa en el año 2013 contaba con más de 260 aceleradoras de empresas, situándola un 30 por ciento por delante de Estados Unidos con una cifra aproximada de 200 aceleradoras según los principales

estudios realizados. Esto implica, que desde el punto de vista per cápita Europa tenía más aceleradoras que EE.UU.

Por otro lado, los autores apuntan que la crisis económica afectó de menor manera al ecosistema de emprendimiento. Desde el inicio de la crisis en el año 2008, los programas de aceleración de empresas en Europa se incrementaron en una cifra próxima al 400 por ciento, teniendo tasas de crecimiento interanual del 29 por ciento duplicándose la tasa de crecimiento respecta a la de los años anteriores al 2007.

La crisis contribuyó a incrementar la velocidad de crecimiento del ecosistema, apareciendo muchas aceleradoras en toda Europa, generándose dos grandes modelos regionales. En un extremo se encuentran Francia y el Reino Unido que se caracterizan por concentrar las aceleradoras en una sola ciudad (las capitales de esos países) y por el otro extremo se encuentran países como Suecia o España, con aceleradoras ubicadas en más de una ciudad del país. El Reino Unido en el año del estudio, 2013, era el país con más aceleradoras existentes y España era la segunda con un total de 38 aceleradoras.

Por último, los autores señalan una serie de recomendaciones, en base a los resultados del estudio, centrándose en cómo debe ser el ecosistema emprendedor, las *startups* europeas y cómo deben tratarse aspectos como la formación y el futuro de las aceleradoras.

La primera recomendación se centra en que Europa presenta un ecosistema variado. Cada país debe pensar en diferentes soluciones dado que un modelo único para toda Europa es complicado de implantar. Desde el punto de vista de las empresas de nueva creación, cada país debe tener en cuenta el nivel de centralización del ecosistema, los diferentes problemas que afrontan, la madurez y la especialización de cada ecosistema.

En relación a las empresas europeas, la recomendación viene dada en que según los autores, éstas deben tener más presencia internacional. Tal y como apunta Blanco (2014) el uso de aceleradoras con un claro componente internacional hará que las empresas se ubiquen con mayor facilidad en

territorios no europeos. En ese sentido, desde el punto de vista de las aceleradoras, los autores apuntan que deben tenerse más en cuenta las aceleradoras de las escuelas de negocio y aprovechar su potencial para el desarrollo de nuevas ideas y negocios, dado que estas tienen mucho conocimiento que transferir.

Respecto a la formación, el estudio indica que las carreras tecnológicas universitarias dejan de ser una preferencia para los nuevos alumnos. Es por ello, que proponen canalizar el talento técnico hacia la creación de nuevos proyectos como podrían ser crear un Erasmus específico para alumnos que les guste el mundo de la programación (*coders*) y para *hackers*. Esto haría disminuir la fuga de cerebros hacia otros países.

Como conclusión, los autores señalan que el reto para Europa debe ser anclar muy bien estas iniciativas emprendedoras entre las que destacan las aceleradoras de empresas, que prosperen y que crezcan. Lo primero que hay que hacer, recalcan, es consolidar las aceleradoras existentes, debido a que no todas tienen fondos de capital semilla (para el arranque de las empresas), y algunas proveen más servicios que otras. En definitiva, consolidar las aceleradoras con un propósito internacional.

2.2.6 La selección de la mejor aceleradora

Muchos expertos han analizado el fenómeno de las aceleradoras en nuestro país, entre ellos inversores, mentores y fundadores de empresas. En España, Blanco (2014) realiza un estudio en el que identifica más de cincuenta aceleradoras, y en las que por orden de importancia, antigüedad y repercusión cita a *Seed Rocket*, *Wayra*, *Plug and Play*, *Lanzadera* o *Conector* como las principales aceleradoras del país, pero también selecciona algunas que están teniendo mucha popularidad como *Business Booster*, *Tetuan Valley*, *Cink Emprende*, *Bolt* o *Zarpamos*.

Ante este panorama de un mapa de aceleradoras bastante amplio y diverso, las empresas se encuentran ante la dificultad de saber cuál es la que mayor valor añadido le puede dar a su empresa. Para ello, Blanco (2014) recalca que

es muy importante que para una empresa antes de decirse a entrar a una aceleradora u otra tenga en cuenta una serie de características principales en torno a los mentores, la conexión de la aceleradora en el ecosistema de emprendedores, la formación que se imparte en la aceleradora y la existencia de inversores o no.

Respecto a los mentores, es muy importante analizar la cantidad y calidad de éstos, así como la dedicación de estos durante el proceso de aceleración. En su opinión es muy bueno que existan mentores con todo tipo de conocimientos (técnicos, financieros, marketing) pero también se tiene que valorar la capacidad que tienen esos mentores para ser inversores en las primeras fases de arranque de la empresa.

Por otro lado, es importante analizar si la aceleradora y sus directivos o fundadores se encuentran conectados al mejor ecosistema (redes de inversores, fondos de capital riesgo, emprendedores de alto nivel, escuelas de negocio). Los emprendedores tienen que valorar las redes de contacto y la visibilidad que pueden dar y facilitar las aceleradoras. Muchas aceleradoras tienen un alto nivel de contactos con determinadas industrias y sectores de negocio que podrán favorecer el desarrollo y consolidación de la empresa.

Desde el punto de vista de la inversión, hay que valorar si existe inversión inicial o no y qué piden a cambio a la empresa. Cada vez menos aceleradoras suelen poner una inversión inicial de dinero a las empresas que entren en el programa de aceleración. Por el lado de lo que piden a cambio, las aceleradoras de mayor prestigio piden a las empresas una participación inicial de la compañía, entre el 4 y el 10 por ciento de su valor, por la aportación de dinero y servicios. En ese sentido, es importante que se analice el tipo de contrato y los pactos de socios dado que en ocasiones las empresas firman unos compromisos y contratos complejos dependiendo del nivel de la aceleradora.

En esta línea, es importante valorar si la aceleradora ayuda a buscar inversión. Blanco (2014) señala que hay que diferenciar dos aspectos muy claros, uno es querer y el otro es poder. Algunas aceleradoras quieren ayudar

a las empresas pero no están suficientemente bien conectadas con inversores y fondos de capital riesgo. Para los emprendedores que están en las aceleradoras lo importante es que estén conectados con inversores de capital que invierten en compañías que están en una fase inicial del negocio, lo que se denomina capital en fase semilla, ya sean privados o públicos.

Respecto a la formación, hay que tener en cuenta el tipo de formación y las charlas que se realizarán. En algunos casos algunas aceleradoras imparten sesiones de formación de mayor o menor duración siendo docentes personas con un elevado prestigio y experiencia.

Por último, Blanco (2014) recomienda analizar si el programa de aceleración será presencial o virtualmente. En algunas ocasiones, algunas aceleradoras obligan a las *startups* a estar presencialmente durante el proceso de aceleración. La clave para el caso de las virtuales es que las *startups* puedan recibir el *mentoring* y la formación a través de sistemas de conferencia digital.

2.2.7 El futuro de las aceleradoras de empresas

Aunque su crecimiento ha sido rápido y el modelo ha empezado a extenderse a nuevos países, todavía es muy temprano en la historia de las aceleradoras para decir si han o no han tenido un impacto positivo en la economía en general y en los ecosistemas de emprendedores en particular (Miller y Bound, 2011).

No obstante, a pesar que las valoraciones generalmente han sido positivas, de los datos emergentes así como de las valoraciones de los inversores, las aceleradoras no están exentas de críticas. Varias áreas requieren futuras investigaciones si se quiere controlar el rendimiento y el impacto que están teniendo las aceleradoras (Miller y Bound, 2011) y entender como este modelo se puede comparar con otros medios de apoyo que existen dentro de los ecosistemas de *startups*.

Una de las críticas a la que están expuestas las aceleradoras está relacionada con el tamaño de las empresas que en ellas se crean. Se suele decir que las

aceleradoras sólo crean empresas relativamente pequeñas. Autores como Miller y Bound (2011) se plantean la siguiente pregunta: ¿Podría un programa de aceleración crear una empresa como Google o Facebook? Su respuesta es quizás, pero que lo que realmente ocurre es que las aceleradoras tienen un incentivo para apoyar *startups* que ya tienen un modelo de ingresos y tal vez le falta una gran ambición para ser empresas globales.

Otra de las críticas que se acentúan es que las aceleradoras desvían el talento de unas empresas a otras de alto crecimiento. Según Miller y Bound (2011) atraer el talento es una preocupación constante de las empresas de nueva creación. Éstas tienen que ir a competir a los grandes centros de negocios para conseguir ingenieros y programadores cualificados y con talento. Según los autores, varios inversores han identificado que las aceleradoras están haciendo el emprendimiento tan accesible que están drenando el talento de empresas de nueva creación. Todos estos perfiles prefieren trabajar en este tipo de empresas que en empresas tractoras y consolidadas que tienen una gran recorrido en el mercado internacional.

Adicionalmente, los autores apuntan que los inversores se quejan de que una vez que finaliza el programa de aceleración, las buenas empresas siguen sin programa y no se encuentran correctamente dirigidas y asesoradas. Hay que darse cuenta, resaltan los autores, que cuando una *startup* termina un programa de aceleración, sigue siendo una empresa muy joven, generalmente sólo lleva funcionando una media de noventa días (lo que suele durar en general un programa de aceleración), son bastantes frágiles y se encuentran en el proceso más duro como es el de la conquista del mercado. Todavía no han alcanzado la consolidación con el fin de averiguar si son realmente viables.

Por otro lado, a menudo se argumenta que si una empresa se siente atraída por una aceleradora es porque probablemente no será tan exitosa como las empresas que no necesitan apoyo. Además, los programas siempre van a tener poca información sobre las empresas en el momento en que se presentan al programa, en parte porque no toda la información relevante se puede transmitir en un formulario y en una entrevista corta sino también porque es

difícil juzgar el desempeño futuro de cualquier empresa en esa etapa de inicio.

Con todo ello, el gran riesgo es que se esté ayudando a crear una burbuja en el ecosistema. Es cierto que el mercado de este tipo de empresas está siendo consolidado poco a poco, pero no hay que perder de vista que las aceleradoras todavía se limitan a crear cientos de empresas de menor tamaño cada año.

Adicionalmente, el enfoque de las aceleradoras también se compara de una manera crítica con la práctica de los inversores denominada “*spray and pray*”. Lánzame (2015) apunta que los grandes fondos de inversión, clubes de inversión así como inversores particulares, aluden que invertir en *startups* es muy difícil dado que es muy poco probable averiguar qué empresa será exitosa y cual será ruinoso. Su sistema de inversión vendría a ser un “*invierte en todas las que creas que pueden ser buenas, y reza para que alguna salga buena*”, lo que se denomina como “*spray and pray*”.

Algunos inversores, señalan, son críticos con este sistema de inversión debido a que consideran que es como jugar a la ruleta rusa mientras que otros consideran que las inversiones en este tipo de compañías no dista mucho de un juego de alto riesgo. Adicionalmente apuntan, que en el mercado existe la creencia en muchos inversores que un gran número de inversiones es más probable que genere unas pocas empresas de gran éxito.

Por último, Miller y Bound (2011) critican que los programas de aceleración no dejan de ser una manera de cubrir las deficiencias del sistema de educación universitaria en la creación de los fundadores técnicos y comerciales adecuados. Adicionalmente, señalan que el sistema educativo a todos los niveles no logra seguir el ritmo de las necesidades del sector tecnológico, dado que éste avanza muy rápido. En esta línea, Lacy (2011) argumenta que han existido programas impulsados por personas de reconocido prestigio dentro del mundo de los emprendedores (por ejemplo, el cofundador de la empresa PayPal) que han alentado a estudiantes menores de veinte años a

abandonar sus estudios y empezar a crear empresas nuevas a cambio de una suma de dinero, teniendo estos programas una gran aceptación.

En resumen, el modelo de aceleradoras de empresas es un modelo que no está exento de problemas y de aspectos críticos y podría ser una valiosa oportunidad para las administraciones públicas para amplificar los esfuerzos de los programas de aceleración, mejorar su rendimiento y potencialmente aprender cómo apoyar mejor a las empresas tecnológicas de alto crecimiento en un entorno económico que cambia rápidamente.

En este contexto, es crítico saber medir el rendimiento y el impacto de los programas de aceleración, comparar el rendimiento de las aceleradoras con otras aceleradoras, reflexionar en que podrían las aceleradoras enseñarnos sobre la creación de empresas de alto crecimiento, y valorar en todo caso si las aceleradoras podrían ser utilizadas como una herramienta de desarrollo económico.

Por último, como hemos comentado al principio de este apartado, las aceleradoras de empresas son una nueva clase de organización frecuentemente ligadas a empresas tecnológicas en concreto *startups*. Este tipo de empresas merecen una atención especial por sus características y por su influencia en el ecosistema emprendedor siendo analizadas en el siguiente capítulo.

Capítulo 3. El fenómeno de las *startups*

Cuando se menciona el concepto de creación de nuevas empresas, la literatura nos aproxima al término de *startup*. En este sentido, la definición de lo que es una *startup* es muy amplia y en ocasiones lleva a confusión. Si atendemos a la definición de *startup* aportada por diferentes diccionarios (*Oxford* y *Collins Dictionaries*) podemos definir, por un lado, que una *startup* es una empresa de nueva creación y, adicionalmente se denomina *startup* al arranque o puesta en marcha de un nuevo negocio.

De esta manera, como se puede observar, el concepto de *startup* como empresa de nueva creación abarca a todo tipo de compañías y sectores. En nuestro estudio, nos centraremos en analizar el concepto de *startup* bajo el prisma de empresas innovadoras, que hacen uso de la tecnología y que son capaces de crecer rápidamente. Este concepto lo ampliaremos en mayor medida en los próximos apartados de este capítulo.

En general, a pesar de que este tipo de empresas resultan todavía minoritarias respecto al conjunto de pequeñas y medianas empresas, estas compañías demuestran un elevado potencial en el medio y largo plazo para contribuir al desarrollo económico de un país a través de la generación de empleo, aportando valor añadido vinculado a la innovación y al conocimiento y teniendo un efecto positivo y dinamizador sobre otros sectores de la economía (Mora y March, 2007). Al mismo tiempo, estos emprendedores están rejuveneciendo la economía de muchos territorios y ciudades del mundo, creando la base para la próxima ola de crecimiento económico, existiendo una revolución de *startups* en todo el mundo (Voicu-Dorobantuet *al.*, 2014).

En los siguientes apartados realizaremos una revisión más profunda de la literatura para entender con mejor claridad qué son las *startups* y haremos un análisis de las claves del éxito, identificando qué factores llevan al éxito y/o al fracaso a este tipo de empresas.

3.1. Definición de *startup*

March-Chorda (2011) apunta que una de las definiciones de mayor difusión sobre qué son las *startups* viene dada por Simon (2003), que utiliza lo aportado por la Office of Technolog y Assesment (1992), que las define como

un tipo de organizaciones de base tecnológica productoras de bienes y servicios, que se encuentran comprometidas con el diseño, desarrollo y con la producción de nuevos productos y/o servicios de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos.

En general, todos los tipos de *startups* tienen cuatro denominadores comunes: la base tecnológica, el carácter independiente (predomina la propiedad por parte del fundador o fundadores), la novedad (tecnología utilizada y el producto o servicio final) y el tamaño de la empresa (mediano o pequeño). En este sentido, en nuestro estudio nos centraremos en analizar el concepto de *startup* bajo el prisma de empresas innovadoras, que hacen uso de la tecnología y que son capaces de crecer rápidamente.

En esta línea, la definición comúnmente adoptada en la literatura para definir una *startup* es la realizada por Blank (2010), que la clasifica como una *organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable*.

Señala que es un “*organización temporal*” debido a que una *startup* solamente lo es durante un tiempo determinado. Pasado este tiempo, la *startup*, o se convierte en una compañía sostenible, o cierra.

Por otro lado, cuando se refiere a “*en búsqueda de un modelo de negocio*”, aclara que una *startup* inicialmente no sabe cuál es su modelo de negocio debido a que normalmente son creadas y basadas en productos, mercados o servicios no existentes hasta la fecha, con un alto nivel de innovación en un estado de incertidumbre en donde se tiene dudas de que el modelo de negocio inicial sea el que finalmente sirva para consolidar la empresa y hacer el negocio sostenible.

Así mismo, cuando se refiere a “*modelo de negocio escalable y replicable*”, apunta que cualquier tipo de negocio no puede ser clasificado como una *startup*. Para poder ser clasificado como tal, es necesario que tenga un alto potencial de crecimiento y para ello debe ser escalable de manera fácil, en cuanto a su tamaño, y replicable para poder llevar este modelo de negocio a

otros mercados. En concreto define un modelo de negocio escalable como aquel que tiene un potencial de crecimiento muy fuerte, se puede internacionalizar y que es capaz de generar ingresos de forma mucho más rápida de lo que crece la estructura de costes de la *startup*.

Adicionalmente, Blank (2010) apunta que, por regla general, las *startups* son tecnológicas, dado que son las tecnologías modernas, sobre todo Internet, lo que ha permitido el desarrollo de este tipo de empresas. No obstante, señala que el hecho de que una empresa sea tecnológica no significa que sea una *startup*, dado que su modelo de negocio podría no ser escalable y replicable.

La definición de *startup* realizada por Blank es complementada por Ries (2011), añadiendo que una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio en condiciones de incertidumbre extrema.

Ries señala que, en la propia definición, no existe ninguna referencia sobre el tamaño de la empresa, la industria o el sector, con lo que cualquier persona podría ser un emprendedor de una *startup*, si lleva a cabo la creación de un nuevo producto o negocio en un entorno de incertidumbre extrema. En esta línea, la empresa Infoempleo en su aportación a la Guía Logic de Inversión en Startups(2014), aclara que aunque el término *startup* se utiliza para compañías de cualquier sector, normalmente va asociado a empresas que ofrecen productos o servicios tecnológicos habitualmente relacionados con el mundo de Internet y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Adicionalmente, Ries (2011) apunta que una *startup* es una empresa que tiene que gestionar la contratación de empleados que tengan un alto nivel de creatividad, que es capaz de coordinar eficientemente sus actividades, y que genera una cultura de empresa dirigida a ofrecer resultados exitosos.

Una *startup*, recalca, no es más que una implementación de una idea brillante o un gran avance tecnológico concebida para hacer frente a condiciones inciertas extremas. El futuro de la *startup* es impredecible, los clientes tienen que ser encontrados, y el ritmo a la hora de cambiar el modelo de negocio es

cada vez mayor. Eso implica que el tiempo de reacción y de poner un producto o servicio en el mercado está bastante limitado. Adicionalmente, las *startups* son compañías con unos costes de desarrollo menores que empresas de otros ámbitos, y cuyas necesidades de financiación para la puesta en marcha son inferiores (Guía Logic de Inversión en Startups, 2014).

El inicio de este tipo de compañías surge a principio de los años 90 en Silicon Valley (EE.UU.), en donde aparecen como compañías impulsoras de la innovación continuada y del cambio técnico para poco después trasladarse a Europa (March-Chorda, 2011). Las *startups* se engloban en el subgrupo de empresas conocidas como empresas de base tecnológica (EBT).

March-Chorda (2011:21) matiza que las empresas de base tecnológica “son una categoría de empresas, que han sido creadas recientemente, operan en sectores de alta tecnología y muestran un comportamiento abiertamente proclive a la innovación”. Según el autor, este tipo de compañías tienen unos rasgos típicos que las caracterizan (March-Chorda 2011) y que comentamos a continuación.

Por un lado, son compañías intensivas en I+D tanto en recursos como en empleados con un afán emprendedor y una apuesta clara por la innovación continua, así como con una formación eminentemente técnica de los fundadores, teniendo una proporción alta de recursos humanos altamente cualificados que desarrollan productos con un alto valor añadido.

Adicionalmente, tienen flexibilidad organizativa, una menor aversión al riesgo y su predilección por actuar como pioneras en la introducción de novedades. Suelen plantearse muy pronto la salida al exterior, adoptando una perspectiva internacional, atendiendo mercados de demanda en expansión.

Por otro lado, tienen un crecimiento elevado pero inestable con lo que los beneficios pueden ser elevados, pero variables e inestables. Para sostener su crecimiento necesitan el apoyo financiero externo o socios inversores y sufren una elevada tasa de mortalidad. En caso de que la empresa tenga éxito suelen

ofrecer márgenes comerciales muy altos y su futuro pasa por la venta de la empresa a terceros (Cink Emprende, 2014).

Como conclusión, podemos decir que no existe una definición única y aceptada a nivel mundial de lo que es una *startup*. Los gobiernos y los expertos del todo el mundo han adoptado diferentes definiciones de la misma, existiendo un denominador común en todas las definiciones. La característica clave de una *startup* es el uso de la tecnología y su capacidad de crecer y escalar muy rápidamente.

3.2. Fases de desarrollo en una *startup*

Un gran número de autores han desarrollado teorías con el propósito de caracterizar las fases de crecimiento de una *startup*. La mayor parte de ellos han usado un modelo biológico similar al del ciclo de vida humano (Churchill y Lewis, 1983, citado en Niselovitch, 2011), de tal manera que las fases se podrían ordenar de la siguiente manera: nacimiento, crecimiento, disminución y muerte (Jones, 2012).

No obstante, la mayoría de los investigadores están de acuerdo que la senda de crecimiento de una *startup* está compuesta, como mínimo, de una serie de fases o etapas que se pueden agrupar de la siguiente manera: una primera etapa de definición de la idea, una segunda fase de validación de la idea, una tercera fase de crecimiento de la compañía y una última fase de consolidación de la *startup*.

En este sentido, Startup Commons Global (2013), iniciativa referente que se ha creado para el desarrollo de ecosistemas y el apoyo a las *startups* en Europa, identifica las cuatro fases mencionadas anteriormente, a las que añade dos pre-fases iniciales, con lo que identifica seis fases (Gráfico 3): i) fase de idea/descubrimiento, ii) fase de concepto, iii) fase de compromiso, iv) fase de validación, v) fase de escalabilidad, vi) fase de establecimiento/consolidación. A continuación describimos cada una de ellas.

En la *fase de idea o descubrimiento* es cuando la *startup* tiene su primera idea escalable. Los emprendedores piensan en un producto o servicio para un

mercado objetivo lo suficientemente grande. Se empieza a pensar en un primer plan de negocio para identificar como se puede ganar dinero en un futuro y, a su vez, se empieza a formar un pequeño equipo, sin apenas estructura y complementariedad en el mismo, intentando identificar un mercado hipotético para la idea o solución.

En la siguiente fase, denominada *fase de concepto*, el equipo tiene que identificar un objetivo claro y significativo. Tiene que decidir los plazos para el desarrollo del producto y mantener la dirección para llegar allí. En esta fase se empieza a identificar la financiación necesaria. Para ello, es fundamental encontrar la fuente correcta del capital con el fin de empezar a desarrollar el producto y/o servicio. Generalmente esta fuente de financiación viene del ahorro de los fundadores, de la familia, de los amigos, así como de subvenciones y de campañas de *crowdfunding*.

En la *fase de compromiso* es cuando se desarrolla un prototipo del producto y/o servicio (producto mínimo viable). Normalmente se procede a cerrar un acuerdo entre los fundadores en el que se firman los hitos, plazos y el uso del dinero que tenga la empresa. Se empiezan a identificar nuevas fuentes de financiación que se podrían utilizar, como pueden ser inversores privados, también denominados *business angels*.

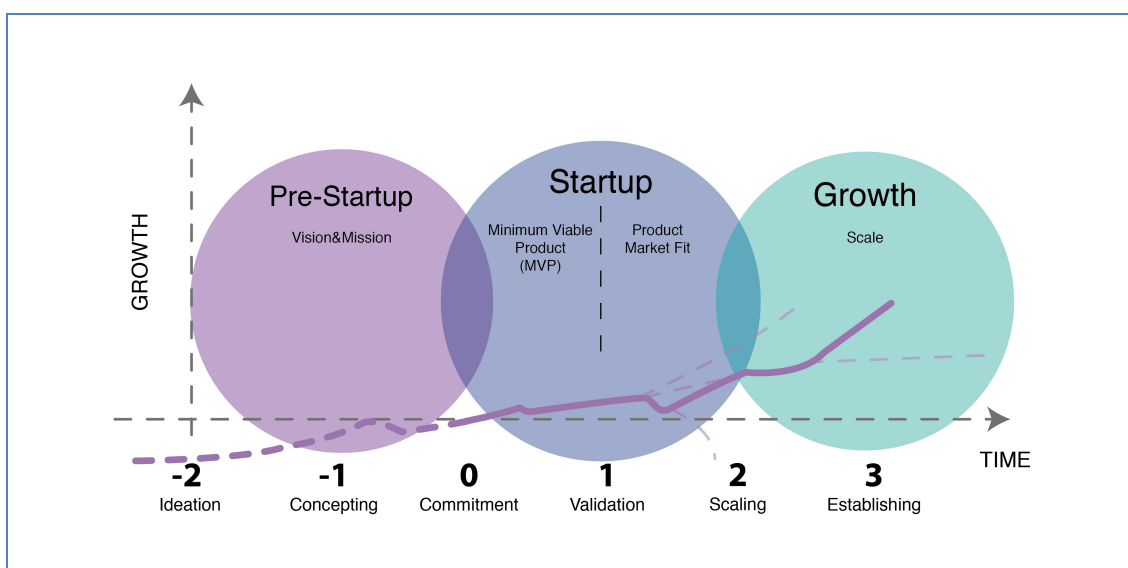
En la *fase de validación* es cuando se empieza a demostrar los primeros síntomas de crecimiento, en base al incremento en número de usuarios o a la entrada de los primeros ingresos. Se contrasta con los usuarios las funcionalidades del producto o servicio. En esta fase, el papel de los inversores empieza a ser crucial para el desarrollo del producto. Se revisa el modelo de negocio con el fin de satisfacer mejor las expectativas de los clientes así como para mejorar la eficiencia del proceso de adquisición de los mismos.

En la *fase de escalabilidad* es cuando la *startup* comienza a ir a una velocidad muy rápida y a tratar de impulsar el crecimiento de la empresa de una manera más rápida y escalable. La empresa ya visualiza que tiene por delante un mercado objetivo grande que se encuentra en rápido crecimiento, por lo

que medir la tracción (en términos de venta y/o en términos de adquisición de usuarios) es fundamental para el proceso de escalabilidad. La empresa se encuentra en un momento de posibilidad de atraer elevadas cuantías de financiación dado que empieza a existir una masiva adquisición de clientes, estableciéndose una mejora en la implementación de todos los procesos de la compañía (mayor eficiencia) de tal manera que se mejora la escalabilidad de la empresa.

La última fase, la de *establecimiento y consolidación*, ocurre una vez que la empresa ha logrado un elevado crecimiento, esperándose que ese crecimiento se mantenga al mismo ritmo. En esta fase, la empresa requiere una financiación mínima, ya que puede confiar en sus propios ingresos. La empresa seguirá creciendo y comportándose como una *startup* el tiempo que le sea posible, dado que es al final de esta fase donde se suele producir el momento de que los fundadores vendan la compañía.

Gráfico 3. Fases de desarrollo en una *startup*



Fuente: Elaboración propia en base a la información de Startupcommons (2013)

3.3. Tipos de *startups*

Una vez definida lo que es una *startup*, en este apartado identificaremos las diferentes variedades o tipos que existen.

Según el estudio *Un nuevo marco para entender por qué las startups tienen éxito* elaborado por Startup Genome (2013), es de vital importancia para los emprendedores identificar cuáles son los patrones de repetición que conducen al éxito o fracaso recurrente cuando se crea una *startup*. La obtención de un conocimiento más profundo de dichos patrones hace que los emprendedores mejoren significativamente su rendimiento y su capacidad para innovar. Para ello, es esencial la comprensión de qué tipo de *startup* está poniendo en marcha el emprendedor (Marmer *et al.*, 2012).

De esta manera, StartupGenome señala que las *startups* pueden crear productos innovadores en diferentes sectores y mercados, como el de las TIC, salud, electrónica, software, entre otros. A pesar de esto, es indudable que uno de estos sectores ha sido ampliamente predominante en los últimos años, como es de las TIC, y en concreto el de Internet, aunque al ser un fenómeno reciente, todavía existen dudas sobre la verdadera naturaleza de estas empresas de nueva creación.

Es por ello que la clasificación por tipos de *startups* que hacen diferentes autores suelen variar de unos a otros. En nuestro análisis sobre la tipología de *startups*, hemos seleccionado a StartupGenome (2013) y Blank (2011) como fuentes principales para clasificar las *startups*.

Startup Genome (2013) identifica cuatro tipos de *startups*: i) automatizadoras, ii) transformadoras sociales, iii) integradoras y iv) retadoras. A continuación las describimos.

Las *startups automatizadoras* se caracterizan porque la adquisición de clientes se realiza de forma automática. Los procedimientos están enfocados en el consumidor y en automatizar; frecuentemente automatiza un proceso manual. Su foco principal está en el consumidor y el producto, y su proceso de ejecución es muy rápido. Generalmente tienen costes fijos bajos y un proceso de crecimiento más rápido que cualquier otra *startup*. Ejemplos de este tipo de *startups* son Google, Dropbox, Eventbrite y SlideShare.

Las *startups transformadoras sociales*, al igual que las anteriores, se caracterizan por la adquisición de clientes de manera automática. Son *startups* que adquieren muchos clientes, teniendo un crecimiento de usuarios muy rápido. Este tipo de *startups* necesitan definir muy bien el comportamiento del usuario (lo que se denomina la experiencia de usuario) dado que ese comportamiento suele ser muy complejo. La *startup* que logre posicionarse en el mercado, se queda con casi la totalidad de los potenciales usuarios. El objetivo de estas nuevas empresas es crear nuevas formas para que las personas interactúen. Este tipo de empresas son las que tienen que enfrentar más desafíos, pero también tienen las mayores recompensas. Tienen que estar centradas en el producto y su valor radica en atraer a un gran número de usuarios mediante la creación de valor para los demás. Ejemplos de este tipo de *startups* son Skype, Twitter, Paypal, YouTube, Airbnb, Uber, Blablacar LinkedIn, Facebook y eBay.

Las *startups integradoras* tienen una estrategia de adquisición de clientes semiautomática. Sus clientes son las pequeñas y medianas empresas. Estas empresas a menudo se centran en la mejora de los procesos de negocio que ya están funcionando, mediante la reutilización de las innovaciones existentes en Internet y las reconstruyen para pequeñas empresas. Están enfocadas en el producto y generalmente consiguen una monetización temprana. Se dirigen a grandes mercados existentes, proporcionando un producto que es más barato que la competencia. Una de las principales ventajas de estas empresas es que pueden tener una validación del producto muy temprana. La complejidad del producto es por lo general tan alta que la interacción humana con un representante de ventas o servicio al cliente es necesario. Por último, la capacidad de gestionar la situación de la caja es vital, debido al hecho de que los ingresos se recogen generalmente una vez al mes, siendo difícil evaluar el valor de vida del cliente. Ejemplos de este tipo de *startups* son HubSpot, Marketo, Xignite, UserVoice y Zoho.

Las *startups retadoras* se caracterizan por tener unos altos ingresos por cliente, por lo tanto, se centran en número menor de clientes. Operan en mercados grandes y muy rígidos, cuyos clientes son grandes corporaciones, en

el que entrar puede ser difícil dado que la mayoría de clientes tienen sus propios proveedores. Es por ello, por lo que el producto que ofrecen al mercado tiene que tener unas características y un valor añadido muy superior al resto de la competencia, con el fin de poder convencer a las mencionadas corporaciones que tienen que cambiar para seguir siendo competitivas en un nuevo mercado emergente. Estas empresas monetizan el mayor porcentaje de sus clientes, el tamaño del mercado es mucho más grande que el de los otros tipos de *startups*. El factor clave es el desarrollo de un producto amigable al cliente, capaz de atraer a los grandes clientes sin desarrollar un producto demasiado complejo. Ejemplos de este tipo de *startups* son Oracle, MySQL, Salesforce, Yammer, Bazaarvoice y Palantir.

Por otro lado, Blank (2011) señala que hay seis caminos diferentes para emprender, y que no entender y aceptar por parte de la administración lo que significa emprender y la importancia que tienen las *startups* hará que fracase el ecosistema emprendedor de todo un país. De esta manera hace una clasificación de seis tipos de *startups* basadas en su conocimiento y experiencia: i) *startups* de estilo de vida, ii) *startups* de pequeños negocios, iii) *startups* escalables, iv) *startups* comprables, v) *startups* de grandes empresas, vi) *startups* sociales. A continuación, las describimos.

Las *startups de estilo de vida* se crean porque el emprendedor es una persona que trabaja con pasión en el desarrollo de un producto o servicio que está muy vinculado a su estilo de vida y gustos personales. Para el emprendedor, trabajar en este tipo de *startup* no le supone apenas sacrificio; trabaja para vivir su pasión. Este emprendedor vive la vida profesional que le gusta. El ejemplo más claro son las *startups* que existen en Silicon Valley en las cuales los emprendedores a los que les encanta la programación, el diseño web y la tecnología en general, están trabajando en ellas porque son su pasión.

Las *startups de pequeños negocios* están diseñadas como pequeñas compañías pero no están diseñadas con un concepto de escalabilidad. El único capital disponible para estas empresas son los propios ahorros de los emprendedores, y lo que puedan pedir prestado a bancos, amigos y familiares. Los

emprendedores de este tipo de empresas quieren tener su propio negocio (auto emplearse) y con ello poder alimentar a sus familias.

Las *startups escalables* son las *startups* más reconocidas. Desde el primer día, los fundadores creen y tienen la visión de cambiar el mundo. A diferencia del tipo anterior, los emprendedores no tienen su interés en ganarse solamente la vida con estas empresas, sino que quieren conseguir un elevado beneficio económico. Este tipo de empresas atraen a importantes inversores financieros que hacen que las empresas consigan rápidamente la escalabilidad deseada.

Las *startups comprables* son las que en los cinco últimos años han ido proliferando relacionadas con el mundo de internet y las aplicaciones móviles. Estas empresas se fundan para ser vendidas a empresas más grandes. El coste necesario para construir el producto y el tiempo reducido para llevar el producto al mercado así como la aparición de inversores dispuestos a invertir han hecho que este tipo de empresas proliferen. El objetivo de estas empresas no es el de construir un negocio de miles de millones de euros, si no propiciar un negocio que esté preparado para ser vendido a una empresa de mayor tamaño.

Las *startups de grandes empresas* están relacionadas con las grandes compañías que han usado la tecnología para crecer pero que se encuentran en un proceso continuo de llevar a cabo grandes innovaciones, ofreciendo nuevos productos que son variantes de sus productos. Los cambios en los gustos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías así como nuevos competidores han creado presión para forzar una innovación disruptiva que ha dado lugar a este tipo de empresas.

Las *startups sociales* se caracterizan por ser organizaciones no lucrativas innovadoras en todo el mundo. Crecen bajo el amparo de un modelo de negocio cuyo objetivo es “hacer del mundo un lugar mejor”. En este tipo de empresas y en concreto sus emprendedores no son menos ambiciosos, y apasionados que el de resto de tipos de *startups*.

Una vez analizado los tipos de *startups*, vamos a definir el rol que juegan en el ecosistema de emprendedor en el siguiente apartado, de cara a poder analizar el ecosistema de *startups* en España y observar cuáles son los principales factores de éxito de este tipo de compañías.

3.4. Las comunidades de *startups* dentro de un ecosistema de emprendimiento

En el Capítulo 1 describimos lo que es un ecosistema de emprendimiento, analizando sus elementos así como con las ventajas e inconvenientes que tiene las empresas a la hora de pertenecer al ecosistema. Dentro del ecosistema de emprendimiento se ubican las *startups*, que forman entre sí un ecosistema peculiar y característico. En este apartado, vamos a analizar qué comportamiento tienen las *startups* dentro del ecosistema.

Dentro de un ecosistema de emprendimiento, las empresas de nueva creación y en concreto las *startups*, tienen una presencia vital por sus características propias definidas anteriormente. En este sentido, Isenberg (2010) señala que los gobiernos de todo el mundo están tomando medidas para mejorar las condiciones de las *startups* así como el entorno en donde se encuentran.

Según Aleisa (2012), en un ecosistema de emprendimiento, se crean a su vez ecosistemas de *startups*, definiéndose como una sociedad compuesta de diferentes elementos entre los que destacan emprendedores de perfil técnico con grandes ideas y habilidades, empresas en etapas tempranas de desarrollo con personal con mucho talento, infraestructuras como son las incubadoras y aceleradoras que incorporan asesores, mentores y financiación, consumidores que prueban rápidamente los productos (*early adopters*) así como medios de comunicación. Estos elementos o entidades se vinculan, e interactúan ayudándose unos a otros, fortaleciendo el ecosistema y dando valor al mismo. La meta para cualquier ecosistema debe ser desarrollar una red de trabajo auto sostenible de talento y recursos que resuelvan los problemas de la comunidad y aporten valor a la misma (Shane, 2012).

Los ecosistemas de *startups* tienen la capacidad de innovar, construir empresas excepcionales así como crear trabajo y nuevos negocios

innovadores. El éxito del ecosistema está basado en las características del mismo como son el compromiso, la capacidad de inclusión y la pro actividad de sus elementos.

Un ecosistema de *startups* próspero necesita emprendedores con habilidades técnicas con un nivel alto de conocimiento en el mundo de la programación, ya que es requisito básico en el mundo del desarrollo de la tecnología. Así mismo, debe ser un requisito importante a cumplir por parte de los emprendedores el tener ciertas habilidades empresariales y de gestión, ya que las *startups* necesitarán en algún momento tratar temas financieros y de gestión.

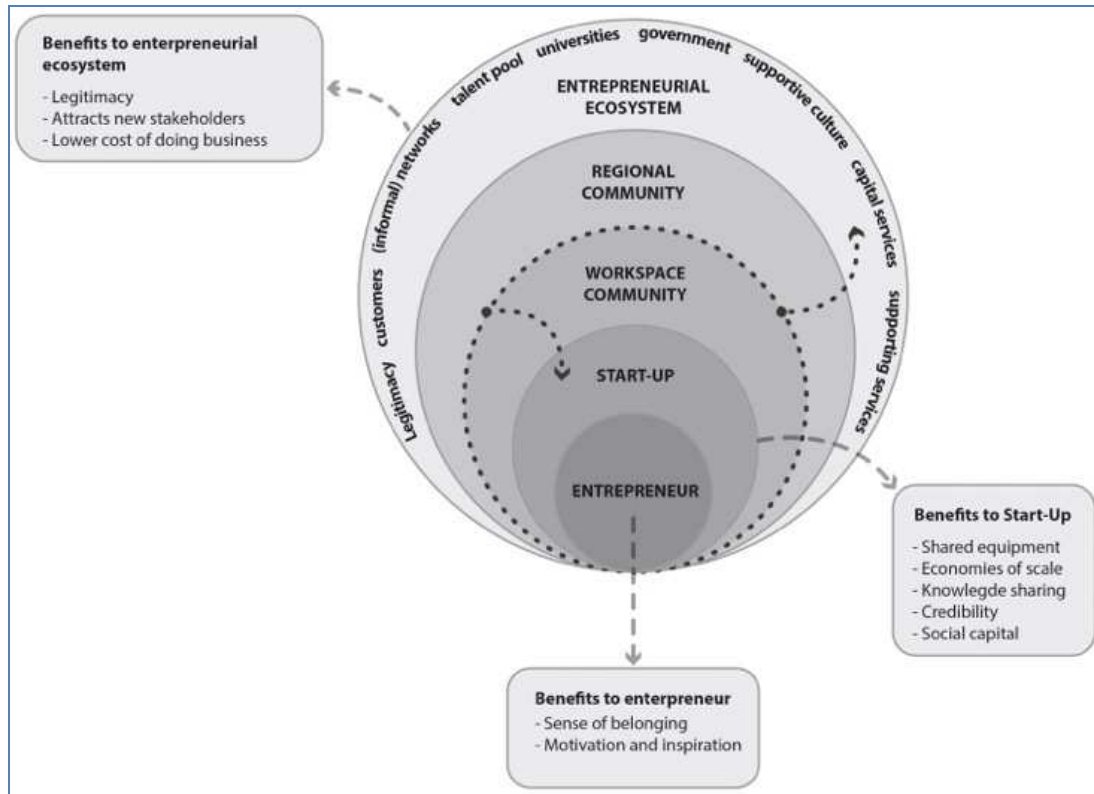
Los emprendedores son un componente esencial en cualquier ecosistema ya que sin ellos la creación de *startups* sería inexistente. El informe Startup Genome Report (2012) indica que alrededor del 19 por ciento de los emprendedores de *startups* tienen más probabilidades de encontrar la motivación en cambiar el mundo, en lugar de crear un "nuevo" producto en Silicon Valley. Muchas de las nuevas *startups* de todo el mundo, no sólo son un producto del trabajo duro, sino que también contienen unas grandes habilidades y capacitaciones curriculares en lo que se refiere a la formación. En muchas *startups* de todo el mundo, hay personas con un nivel elevado de formación muchos de ellos con formación de grado y de posgrado.

Un buen ecosistema de *startups* deberá tener variedad de fuentes de financiación que permita alcanzar un alto índice de financiación. Adicionalmente, el papel del gobierno es clave para el desarrollo de un buen ecosistema, y para determinar el éxito de las nuevas *startups* y las futuras que se creen. El gobierno debería generar un marco regulatorio con el fin de mejorar una serie de aspectos como son; una mejor imposición, acceso a la financiación y fomentar la formación de los socios promotores y de los empleados de las *startups*.

Van Weeleet *al.* (2014) presentan un modelo en el cual los emprendedores, las *startups*, así como las comunidades de *startups* operan dentro del

contexto de un ecosistema de emprendedores, tal y como se observa en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Las comunidades de *startups* en un ecosistema de emprendedores



Fuente: Elaboración propia a partir de van Weele et al. (2014)

En este contexto, aparece en la literatura el concepto de comunidad de *startups*, que es definida por diferentes autores (Wenger *et al.*, 2010; Davidsson y Honig, 2003; van Weele *et al.*, 2013) como redes locales informales de emprendedores con perfil altamente tecnológico que se fomentan y apoyan entre ellos compartiendo sus pasiones y de ese modo aprendiendo e innovando.

Este tipo de comunidades se encuentran identificadas en torno a su hábitat de trabajo generalmente en las incubadoras de empresas tecnológicas y en los espacios de coworking (Hughes *et al.*, 2007), lo cual implica asociar a este tipo de comunidades a un espacio físico específico.

Van Weele *et al.* (2014) hacen una distinción entre “comunidades de espacios de trabajo” y “comunidades regionales”. Las primeras son comunidades de

startups dentro de unos límites físicos de espacios de trabajo (por ejemplo, incubadoras de empresas). Las segundas son comunidades de *startups* dentro de una región geográfica.

Las comunidades de *startups* refuerzan el ecosistema de emprendimiento atrayendo a nuevos emprendedores e inversores y creando una mayor legitimidad a las *startups* siendo reconocidas como una organización formal (Zaheer *et al.*, 2000).

Van Weele *et al.* (2014) aprecian que las comunidades de *startups* existen en diferentes niveles, teniendo una ubicación física como pueden ser espacios de trabajos colaborativos (*coworking spaces*), incubadoras, parques tecnológicos, ciudades o regiones geográficas. Aunque las comunidades se crean de diferentes maneras y formas, estudios empíricos demuestran, según los autores, que estas comunidades han girado en torno a infraestructuras de soporte para las *startups* como son las incubadoras. Adicionalmente, las comunidades de *startups* operan bajo ciertas condiciones que son relevantes tales como el tamaño y la diversidad de la propia comunidad.

En relación al tamaño de la comunidad, algunos autores apuntan que si es grande, tiene una doble visión. Por un lado, es positivo, dado que la comunidad es grande, y ésta puede proporcionar un mayor número de recursos (redes de contactos, financiación, recursos humanos, etc.) a los miembros de que la componen. Pero, por otro lado, al ser un tamaño grande, en ocasiones algunos miembros de la comunidad no pueden acceder a los recursos cuando las comunidades se hacen más grandes. La adición de un nuevo miembro al grupo, implica una inversión mayor de todos los miembros existentes a la hora de seguir manteniendo relaciones en la comunidad (Burt, 2001).

En cambio, cuando las comunidades son pequeñas, las redes son informales y relativamente fáciles de gestionar haciendo que el acceso a los recursos se haga de una manera más rápida (Rothschild y Darr, 2005; Aerts *et al.*, 2007). En este sentido, es importante señalar que no todos los integrantes de la comunidad se conectan entre sí, existen diferencias en la manera de

conectarse de cada uno de los integrantes, lo que implica diferentes roles y diferencias de poder (Ibarra, 1993) a la hora de acceder a la información existiendo una probable reducción en la confianza y en las normas de la comunidad (Coleman, 1988; Burt, 2001). Como resultado de esta situación, podría ocurrir que una comunidad grande se fragmentara en múltiples sub-comunidades basadas exclusivamente en las relaciones personales de los miembros, sin dejar de identificarse con la identidad del grupo de la comunidad (Wenger y Snyder, 2000).

Además del tamaño, las comunidades requieren un nivel óptimo de diversidad. Cuando los miembros no tienen nada en común, la interacción dentro de la comunidad es baja (Chan y Lau, 2005). Es deseable un cierto nivel de homogeneidad entre los miembros (Hughes *et al.*, 2007) de tal manera que se consiga tener cierta visibilidad de homogeneidad de cara al exterior para ser identificados como una comunidad fuerte y dinámica (Navis y Glynn, 2010).

No obstante, ante esta afirmación, otros autores se pronuncian apoyando a que las comunidades no sean demasiado homogéneas, debiendo ser lo suficientemente amplia para permitir hacer una mezcla de experiencias entre las *startups* que sean diferentes, de tal manera que puedan surgir nuevas oportunidades de negocios e importantes innovaciones (Ruef, 2002; Nieto y Santamaría, 2007).

Para facilitar todo el engranaje dentro de una comunidad de *startups* y romper la problemática del tamaño y la diversidad y asegurarse que todos los miembros de la misma se encuentran plenamente conectados, es necesario que toda comunidad tenga una persona responsable de la gestión de la misma (Spinuzzi, 2012). En este sentido, las comunidades de mayor tamaño en diferentes territorios tienen incluida la figura de este profesional (Deskmag, 2012) que de este modo hace que la comunidad pueda alcanzar un tamaño mayor constantemente, manteniendo un alto nivel de conectividad entre sus miembros. Por último, van Weele *et al.* (2014) señalan que cuando se crea una comunidad de *startups*, existen una serie de beneficios y riesgos que

afectan al ecosistema en sí, a los emprendedores y a las propias *startups*, si no se consiguen equilibrar las condiciones que se han descrito anteriormente.

En la parte de beneficios, pertenecer a una comunidad grande, hace que el ecosistema de emprendedores se fortalezca a través de una buena conexión entre los miembros, de crear una comunidad visible de cara al exterior que haga que se puedan atraer a nuevas empresas y a otros actores importantes como pueden ser inversores, abogados así como profesionales que den apoyo a la comunidad (Barabasi y Albert, 1999). Las comunidades también facilitan la creación de relaciones de confianza entre todos los miembros de tal manera que todo sea más accesible y en ocasiones poder reducir la necesidad de llegar a acuerdos formarles, por escrito, de todo aquello que se realice (Zaheer *et al.*, 2000) implicando que se reduzcan ampliamente los costes de hacer negocio entre los miembros.

Para los emprendedores, pertenecer a una comunidad puede ser beneficioso por diferentes motivos. Por un lado, el tener acceso a recursos valiosos como compartir el capital físico existente (equipos y/o instalaciones) pudiéndose generar economías de escala a la hora de compartir espacios de trabajo e incluso de servicios que se ofrezcan (abogados, consultores, etc.). Además las comunidades, dada la experiencia que puedan tener los emprendedores, pueden ayudar a algún emprendedor a la hora de poner en valor su proyecto y de hacerlo más escalable (McAdam y McAdam, 2008). Por otro lado, las comunidades permiten el acceso a capital financiero, así como a una fuente de conocimiento tecnológico y empresarial al poderse intercambiar ideas, experiencias o capacidades (Wenger y Snyder, 2000). Así mismo, las *startups* pueden beneficiarse de las historias de éxito de otras empresas que pertenecen a la comunidad, mediante la copia o uso de las mejores prácticas de estos ejemplos.

Por la parte de los riesgos, para las *startups*, las interacciones frecuentes dentro de la comunidad pueden ser una fuente de distracción y puede hacer que sea difícil mantener un equilibrio entre en el nivel óptimo de interacción y la dedicación que cada empresa tienen que tener para seguir avanzando en el desarrollo de su producto o servicio (Cooper *et al.*, 2010).

En resumen, la creación de comunidades de *startups* dentro del ecosistema de emprendimiento está visto positivamente y de manera beneficiosa por numerosos autores (Hansen *et al.*, 2000; Hughes *et al.*, 2007). No obstante, otros autores (Chan y Lau, 2005; Warren *et al.*, 2009) identifican riesgos que deben tener en cuenta los emprendedores a la hora de saber si les es propicio y rentable pertenecer a una comunidad. En ese sentido, van Weele *et al.* (2014) abogan por que los responsables políticos reflexionen sobre este concepto de beneficio y de riesgo de la comunidad para los emprendedores dado que tendrán que decidir en muchas ocasiones cómo gestionar una comunidad.

De la misma manera, diferentes expertos han manifestado que el incremento del número de *startups* tiene un impacto directo en las variables que definen la competitividad a largo plazo de un territorio. Las distintas normativas y políticas realizadas por gobiernos de todo el mundo en materia de apoyo al emprendimiento, así lo reflejan.

3.5. Ecosistemas de *startups* en España

Una vez analizado las comunidades de *startups* dentro de un ecosistema de emprendedores, en este apartado analizaremos los ecosistemas de *startups* en España. Empezaremos por observar qué ciudades españolas se ubican entre las preferidas por parte de los emprendedores a la hora de crear una *startup* y abordaremos las carencias que tiene el ecosistema de *startups* en España.

Desde el punto de vista de las ciudades españolas, la comunidad de emprendedores europeos Eu-Startups (2015) publicó en junio de 2015 un ranking que recoge cuáles son las mejores ciudades de Europa para montar una *startup*. En este sentido, según apunta ese informe, Madrid y Barcelona han mejorado sus ecosistemas de emprendimiento en los últimos años debido fundamentalmente a la labor de la administración, al incremento de fuentes de financiación, en concreto la de capital riesgo, a la creación de nuevas iniciativas, al impulso otorgado a los emprendedores a través de la creación incubadoras y aceleradoras de empresas, a la realización de eventos así como al fomento y atracción de *startups* y emprendedores internacionales.

Según recoge el estudio, Barcelona y Madrid son la quinta y sexta mejores ciudades europeas para emprender, respectivamente. El listado está liderado por Londres, París, Berlín. En el cuarto puesto de la clasificación europea se encuentra Ámsterdam. Por detrás de Barcelona y Madrid aparecen ciudades como Dublín, Estocolmo, Copenhague o Milán. En posiciones inferiores en la clasificación aparecen ciudades tan relevantes como Munich, Lisboa, Helsinki, Zurich y Varsovia, tal y como se puede observar en la Tabla 12.

Tabla 12. Ranking de las mejores ciudades europeas para crear una *startup*

Ciudades		
1. Londres	6. Madrid	11. Munich
2. París	7. Dublín	12. Lisboa
3. Berlín	8. Estocolmo	13. Helsinki
4. Ámsterdam	9. Copenhague	14. Zurich
5. Barcelona	10. Milán	15. Varsovia

Fuente: Eu-startups (2015)

En este contexto, la Fundación de la Innovación Bankinter (2010) en su informe “El arte de innovar y emprender” ha analizado la problemática de cuáles son las carencias que todavía tienen los ecosistemas de emprendimiento en ciudades concretas, entrevistando a emprendedores repartidos por el territorio nacional, identificando diferentes factores que surgen de manera repetitiva y común.

Por un lado, se demanda al gobierno que tenga una mayor flexibilidad en las formas de contratación laboral, de cara a que sea más fácil la contratación de recursos humanos. En relación al capital humano, hay un consenso en el que es necesario la buena formación y el talento de los jóvenes. Así mismo, se identifica la falta de motivación e iniciativa de los mismos junto con la carencia de personal especializado.

Por otro lado, se identifican necesidades desde el punto de vista de imagen y cultura del emprendedor. En relación a la cultura se señala que el emprendedor no tiene apoyo social. En relación a la imagen del emprendedor, cuando tiene éxito no se menciona y cuando fracasa es rápidamente identificado.

Respecto al capital y fuentes de financiación, la mayor parte de los emprendedores hacen referencia a las complicaciones para obtener financiación, especialmente la financiación privada. En ese sentido, se identifica que no hay referentes comunes de organizaciones que apoyen el emprendimiento, y que apoyen al emprendedor en la búsqueda de financiación, identificándose en casos aislados las escuelas de negocio.

Por último, se identifica la problemática de la obtención de los primeros clientes, faltando una apuesta por nuevos productos, especialmente de las grandes empresas y de las administraciones públicas.

El Centro de Innovación BBVA, refuerza esta conclusión identificando a España como uno de los entornos de ecosistema de *startups* europeos que se está consolidando como una alternativa de emprendimiento, en concreto con ciudades líderes en la creación de *startups* como son Madrid y Barcelona. Esto es debido a que existe una mejora en la formación de los profesionales españoles y existe una buena posibilidad mediante las infraestructuras existentes de poder acceder al mercado internacional desde cualquier localización geográfica.

Toda esta situación está derivando no sólo en la aparición de proyectos nacionales propios sino también en la atracción de compañías extranjeras al país. En concreto, se señala como dato interesante que, la inversión en *startup* españolas ha crecido un 6,54 por ciento en los tres primeros trimestres de 2014 con respecto al mismo periodo de 2013.

Como dato adicional, se remarca que este incipiente ecosistema de emprendedores con un alto nivel de formación ha hecho que Google se fije en la ciudad de Madrid para ubicar su tercer Campus para Emprendedores, con posterioridad a la experiencia de los Campus de Londres (Reino Unido) y Tel Aviv (Israel). La ubicación Madrid pretende ser un impulsor de proyectos de innovación y fomentar el desarrollo del ecosistema emprendedor.

No obstante, aunque España empiece a ser reconocida dentro de los ecosistemas de *startups* europeos, lo cierto es que todavía existen muchos

factores que mejorar. Debido a ello, diferentes fundadores de *startups* en España, han realizado un manifiesto denominado “Manifiesto de las *startups* españolas” (2015) que nace de la necesidad de adaptar al mercado local el manifiesto que se realizó en Europa en el año 2013. Este manifiesto europeo fue creado por parte de los actores más importantes del ecosistema de *startups* en Europa con el objetivo de reflejar y mejorar la realidad del panorama emprendedor en Europa.

En el caso español, el “Manifiesto de las *startups* españolas” tiene como objetivo por un lado poner de manifiesto las necesidades que tienen las *startups* para influir en las decisiones que pueda tomar el Gobierno relacionadas con el sector y, por otro lado, dar visibilidad al mundo del emprendimiento y en concreto al de las *startups*. Los promotores de esta iniciativa señalan que, según diferentes estudios, el 90 por ciento del empleo generado lo crean empresas de pocos trabajadores y que, en el año 2018, se espera que las *startups* en Europa generen trabajo a casi cinco millones de habitantes, generando en torno a 63 millones de euros en beneficios.

El “Manifiesto de las *startups* españolas” está concebido en base a seis ejes que son susceptibles de mejorar (talento, capital, marco regulatorio, el ecosistema, la educación y la cultura) para que este sector crezca y genere mayor valor añadido y riqueza.

Respecto al talento, los autores señalan que es necesario evitar la fuga de talentos del país de emprendedores que tengan unas altas cualidades y capacidades, por su impacto negativo en la economía española. En muchas ocasiones la fuga de talento va unida a la falta de acceso al capital, cuyo acceso debe ser mejorado.

En lo que se refiere al marco legal o regulatorio, los autores recalcan que se debe generar un marco estable que permita crear y cerrar *startups* con facilidad y que permita a los inversores invertir en ellas sin tantas dificultades.

Respecto a la educación y la cultura del emprendedor destacan que por un lado, se debe introducir formación relacionada con el emprendimiento en etapas tempranas del ciclo educativo y, por otro lado, se debe intentar despenalizar el fracaso del emprendedor.

Todo ello, permitirá que las *startups* puedan trabajar en un entorno favorable que les permita alcanzar el éxito. El éxito, como veremos a continuación, es el fin último del emprendedor que crea una *startup*, y está condicionado en su mayor parte por diferentes factores inherentes al emprendedor así como a la empresa.

En los siguientes dos apartados abordaremos estas cuestiones empezando por la definición de lo que es éxito e investigando cuáles son las claves del éxito en las *startups* y los factores que predominan entre las *startups* que consiguen alcanzarlo.

3.6. Definición de éxito

Antes de analizar que claves o factores hacen que las empresas tengan éxito, es importante reflexionar sobre lo que se entiende como éxito, pues será clave para desarrollar la estrategia empírica de la presente tesis doctoral.

La imagen del éxito está presente de forma casi diaria entre los emprendedores aunque si bien éstos tienen una idea preconcebida de qué es éxito en base a muchos estereotipos, resulta muy complicado encontrar una única definición con la que todos los emprendedores puedan coincidir.

Desde la literatura podemos observar diferentes definiciones de éxito. Hiemstra *et al.* (2006:474) definen éxito como “[..]*a combination of economic and subjective measures*”. Otros autores como McCormack (2003:48) lo define como “[...] *entrepreneurial success is what you do to help change the community*”. Restrepo y Rivera (2007) utilizan el concepto de perdurabilidad en vez de éxito. En esta línea, Sallenave (1994) señala a referirse al éxito que la supervivencia es uno de los objetivos de toda empresa, junto a su rentabilidad y crecimiento.

En el contexto de la Real Academia Española de La Lengua, la palabra éxito nos muestra tres acepciones; la primera de ellas se relaciona con “resultado feliz de un negocio”, la segunda con “buena aceptación que tiene alguien o algo” y la tercera con “fin o terminación de un negocio o asunto”. En este sentido, el éxito podría reflejar las aspiraciones de los individuos y refleja los valores de la sociedad (MIT Technology Review, 2015).

Algunos autores se han pronunciado sobre la problemática de establecer una única imagen que represente el éxito para el emprendedor. Recientemente se han realizado estudios en los que destacan la necesidad de volver a formular los actuales indicadores del éxito, para poder adaptarlos a los nuevos valores de la sociedad. En este sentido, Hormiga y Batista (2009) consideran una cuestión importante replantear las preguntas para obtener nuevas respuestas acerca de lo que es éxito para los emprendedores.

Concretamente, los investigadores proponen ir un poco más allá del enfoque limitado que se aplica al éxito dentro de la literatura e intentar hacer una definición más completa incluyendo una serie de conceptos como los relacionados con el descubrimiento, el aprendizaje y la creatividad (Penrose, 1959).

Según apunta Megías (2012), la obsesión por alcanzar el éxito por parte de las *startups* es uno de los problemas que sufren la mayoría de las empresas. El autor señala que se trata de una “enfermedad que se contagia” entre las *startups* debido a la gran difusión de casos de éxito existentes en medios sociales y noticias relacionadas con *startups*.

Todas las *startups* tienen la obsesión de alcanzar el éxito, sin tener en cuenta que éxito significa cosas diferentes para cada una de ellas. Existe una relación en la que cuanto más dinero ha ganado el fundador, más éxito ha tenido. Eso implica que el éxito para cualquier emprendedor es vender su compañía dado que le traerá consigo un rendimiento económico sustancial.

De igual forma, se asume que una *startup* de éxito es aquella que consigue convencer a un grupo de inversores para que respalde su idea con dinero e

invierta, es decir conseguir financiación (Megías, 2012). Sin embargo, recalca que hay muchos emprendedores que prefieren, en vez de la vía de financiación externa, autofinanciar la empresa, conteniendo los gastos y creciendo con los ingresos que se generan, o incluso emprendedores que tienen suficiente financiación con sus propios recursos más fondos que puedan conseguir de su entorno más cercano como puedan ser amigos y familiares.

En opinión del anterior autor, los emprendedores deberían reflexionar sobre qué es realmente éxito para cada uno de ellos, algo que debe ir muy vinculado a los valores, principios y necesidades de cada uno, debido a que existen muchas definiciones de éxito y en algunos casos no son excluyentes. La definición de éxito para los fundadores de las *startups* es importante dado que de la propia definición condicionará la estrategia de crecimiento, la financiación, y la entrada en el mercado de la compañía, señala.

En esta línea, Blank (2013) argumenta que el éxito depende de lo que quiera hacer el emprendedor con su vida. Si el emprendedor no disfruta de lo que va a hacer, estará más cerca del fracaso que del éxito. Creando un proyecto desde la pasión, desde la necesidad de crear algo, el emprendedor será capaz de atravesar cualquier obstáculo que se presente y logrará alcanzar el éxito que defina.

Adicionalmente, en una investigación sobre la concepción del éxito, Claire (2012) contrasta la existencia de dos perfiles generacionales de emprendedores definidos a partir de la realización de encuestas con una concepción distinta del éxito. Por un lado, señala que los empresarios nacidos entre principios y mediados del siglo XX se ceñían a una visión tradicional de lo que es éxito: ganar dinero, hacer crecer el negocio haciéndolo más eficiente y escalable, y sobrevivir. Por otro lado, los emprendedores nacidos en décadas posteriores incorporan nuevas dimensiones al concepto de éxito. En concreto esta generación entiende éxito principalmente como la búsqueda de equilibrio en sus vidas personales, contribuir a la sociedad y perseguir sus pasiones. En este estudio se observa que la generación de elevadas fortunas económicas a través del emprendimiento perdía interés en la actualidad.

Las investigaciones en este campo todavía son incipientes, aunque existen algunos estudios (Tregear, 2005; Lashley y Rowson, 2007; Haber y Reichel, 2007) que se han centrado en intentar descubrir cuál es el nuevo perfil del emprendedor, así como la auto percepción y las consideraciones que tiene sobre el éxito. Estos estudios apuntan a una tendencia de cambio de lo que entiende el emprendedor como éxito, en la línea que se comentaba anteriormente.

En el caso de España, el informe publicado por la MIT Technology Review (2015) ha profundizado sobre la percepción actual que tienen los emprendedores españoles del éxito. El estudio pretende aportar una visión novedosa del éxito en emprendimiento, recogiendo la opinión de emprendedores con el objetivo de reflejar las circunstancias, valores así como prioridades de emprendedores que se encuentran en distintos momentos del camino hacia el éxito. En concreto, se seleccionaron un total de 110 emprendedores, a los que se les realizó una encuesta, cuyos proyectos habían alcanzado ciertos logros y que se encontraban en la fase de validación, fase de escalado y fase de consolidación. Adicionalmente se hicieron entrevistas a 14 expertos de distintas áreas para tener una perspectiva externa a los emprendedores.

Los resultados del estudio apuntan las mismas conclusiones en relación al cambio de tendencia en la concepción actual del éxito, observado por los autores citados con anterioridad. Mientras que la definición tradicional del éxito pone atención en aspectos materiales como la rentabilidad, la riqueza alcanzada, la facturación o la venta de la empresa (Claire, 2012), la visión actual del éxito que señalan los emprendedores españoles se dirige hacia una combinación de logros tanto económicos, como sociales y personales.

El estudio, según los resultados de la investigación, refleja cinco facetas del éxito (autorrealización, propósito, innovación, excelencia y beneficio) y supone una ampliación de una definición de éxito que se centraba en el aspecto material.

La primera faceta del éxito es la *autorrealización*, que consiste en alcanzar la satisfacción consigo mismo y la felicidad mediante la actividad profesional. Es una dimensión más personal del éxito y engloba los conceptos de crecimiento personal, autonomía y confianza en sí mismo. A esta faceta le sigue otra faceta que denomina *propósito*, que para los emprendedores significa contribuir de manera positiva a la sociedad a través del carácter social del proyecto, dedicando recursos a causas sociales o relacionadas con el medioambiente.

La tercera faceta del éxito que identifican los emprendedores es la *innovación*. Los emprendedores opinan que tener éxito es crear valor mediante la aportación de algo que es nuevo a la sociedad. Los emprendedores lo asocian al concepto de progreso y surge del resultado de identificar tendencias así como necesidades y resolverlas con nuevas ideas. Así mismo, como cuarta faceta identifican la *excelencia* entendida como alcanzar objetivos ambiciosos realizando un desempeño superior al habitual. Está relacionado con las competencias y capacidades que adquiere el emprendedor cuando supera retos difíciles y sucesivos y que da como resultado una nueva calidad del producto o servicio.

Por último, la quinta faceta que identifican los emprendedores es el *beneficio*, relacionado con los ingresos que aseguren la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. El beneficio surge como el resultado de las cuatro facetas anteriores y la validación última de que el emprendedor ha alcanzado el éxito, dado que ya implica que existe una aceptación del mercado a su producto o servicio.

Una vez aclarado lo que puede significar el concepto de éxito para los emprendedores, es muy relevante identificar qué factores pueden dar lugar a conseguir el éxito. Llegado a este punto es importante señalar que nuestra investigación irá encaminada más hacia el lado de la literatura clásica, analizando el éxito en términos de lo que apunta Claire (2012): ganar dinero, hacer crecer el negocio de una manera más eficiente y conseguir sobrevivir.

En nuestra investigación analizaremos el éxito de la siguiente manera: desde el punto de vista de ganar dinero, entenderemos que se produce cuando se vende la compañía a un tercero (*exit*). Desde el punto de vista de hacer crecer el negocio de una manera más eficiente, entenderemos que se produce cuando la empresa consigue ser escalable. Desde el punto de vista de sobrevivir, entenderemos que se produce cuando la empresa consigue facturar y alcanzar el punto de equilibrio (*break-even*). En esta línea de conseguir sobrevivir, también incluiremos conseguir financiación. En el siguiente apartado haremos una revisión de la literatura y obtendremos los factores más comunes o de mayor aceptación por parte de los investigadores.

3.7. Las claves del éxito en las *startups*

Si bien nuestra investigación se centra en las *startups* entendidas como empresas de nueva creación cuyas características esenciales son el uso de la tecnología y que se encuentran en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable, dedicaremos este apartado a la revisión de una manera más amplia de la literatura que nos permita entender las dimensiones y los factores que han sido apuntados por diferentes investigadores como determinantes del crecimiento y del éxito de las *startups* generales, es decir de empresas de nueva creación como eran definidas en el inicio de este capítulo.

La decisión de hacerlo de esta manera es debido principalmente a, por un lado, la escasez de literatura en términos de factores de éxito de *startups* que busquen un modelo de negocio escalable y replicable que nos permita realizar un análisis exhaustivo de dichos factores y, por otro lado, a que entendemos que será más enriquecedor abordar los factores de éxito de una manera más general, para contrastar similitudes o diferencias con los factores de éxito de las *startups* que estamos analizando en esta investigación, tema que abordaremos en el siguiente capítulo.

3.7.1 Factores de éxito y fracaso de las nuevas empresas

Lo mejor que puede ocurrir a un territorio es que sus empresas funcionen correctamente, tengan éxito y que sean protagonistas en el desarrollo

económico y social del mismo (Carter *et al.*, 1994; Aranguren, 1999; entre otros).

La mayor parte de los estudios que se han realizado enfocados en la creación de empresas se han centrado en saber cómo el emprendedor gestiona sus operaciones y en determinar qué factores son que los influyen en tener éxito o fracaso (Vesper, 1990; Cooper 1982; van de Ven *et al.*,1984). Varios estudios, tanto a nivel nacional e internacional, nos revelan que las nuevas empresas tienen serias dificultades para conseguir el éxito y sobre todo para sobrevivir tal y como muestran las elevadas tasas de mortandad en los primeros cinco años de vida, siendo el riesgo mayor de que las empresas no sobrevivan cuanto más pequeña sea la empresa, en términos de inversión y tamaño (Dun y Bradstreet, 2000).

En comparación con las grandes empresas, las *startups* en general, tienen estructuras organizativas menos consolidadas, procesos de decisión altamente centralizados (Carrier, 1994) y muy pocos procesos de planificación (Atkins y Lowe, 1997), así como una gran incertidumbre y una alta dependencia de los socios fundadores(Raymond y St-Pierre, 2005).

Los problemas y los retos a los que están continuamente sometidas las *startups* son múltiples y variados. De entre todos ellos, seguramente el principal se centra en las complicaciones para reunir todo el capital necesario para garantizar un despegue y una posterior consolidación en las mejores condiciones posibles (March-Chorda, 2011). No obstante, no solo el problema o el reto deben centrarse en ese punto dado que existen otros retos relevantes aunque de menor magnitud. En esta línea, las *startups* se encuentran con diferentes problemáticas internas y externas que ralentizan el posible éxito.

Por un lado, a nivel interno pueden existir dificultades a la hora de poder reclutar personal suficientemente cualificado e implicado en el proyecto, puede existir una falta de entendimiento y coordinación entre los fundadores de la empresa que, en ocasiones, da lugar a una incapacidad para gestionar períodos de crecimiento, con lo que se demuestra que en ocasiones el éxito

de una *startup* obedece por parte de los fundadores a la habilidad para gestionar la compañía. Por otro lado, a nivel externo pueden existir problemas con el mercado. En ocasiones, éste reacciona con retraso respecto a lo se prevé inicialmente a productos con un alto componente innovador como lo que ofrecen las *startups*. Adicionalmente, aparecen los problemas ante una dependencia de pocos clientes, concentrándose de manera excesiva en uno o pocos contratos con el riesgo inherente que esta situación conlleva (March-Chorda, 2011).

Introduciéndonos en la parte de supervivencia de las *startups*, Batista y Correa (2007) señalan que van de Ven *et al.* (1984) predecían en sus estudios que en torno al 54 por ciento de las nuevas *startups* sobreviven un año y medio una vez que se han puesto en marcha y que la cifra baja hasta el 25 por ciento para aquellas empresas que logran llevar a los seis años de vida. Por otro lado, Timmons (1990) y Shepherd *et al.* (2000) estimaron que el ratio de fracaso para las nuevas empresas era del 40 por ciento en el primer año, pasando al 90 por ciento después de que transcurrieran los diez primeros años.

En este sentido, Rodríguez y Canino (2007) apuntan que para valorar estos resultados es necesario incidir en el marco temporal y territorial, y que aunque en la literatura existe cierta falta de consenso sobre el nivel existente de mortalidad entre las empresas más jóvenes, lo que sí se encuentra comúnmente aceptado por los investigadores es el reconocimiento de que la puesta en marcha de una empresa es una actividad de alto riesgo que lleva por sí misma una alta probabilidad de fracaso.

En efecto, el principal problema al que se enfrentan las *startups* es el de su baja capacidad de sobrevivir, por lo que conocer los factores de éxito y fracaso de las empresas resulta fundamental tanto para el investigador como para las administraciones públicas dado que han pasado a ser una fuente continua de apoyo promoviendo la formación y el asesoramiento inicial al emprendedor.

En este sentido, la literatura nos muestra un amplio análisis sobre la mortalidad temprana de las empresas y en concreto de las *startups*. Cuáles son las causas por las que fracasan las nuevas empresas e identificar los factores que explican su fracaso y también su éxito han sido planteadas y analizadas por múltiples autores en el área del emprendimiento, analizándose desde diferentes puntos de vista e identificándose multitud de factores (Carroll y Delacroix, 1982; Van de Ven *et al.*, 1984; Timmons, 1990; Kalleberg y Leicht, 1991; Brüderl *et al.*, 1992; Velasco 1998).

Haciendo un amplio resumen de la literatura, se pueden observar tres vertientes que analizan el éxito o fracaso de las nuevas empresas. La primera, siendo la más clásica, se centra en la **figura del emprendedor**, tal y como recogen los autores Kham (1986), McMillan *et al.* (1985), Sandberg y Hofer (1986,1987); Stuart y Abetti (1987) y Blenker (1992).

La segunda vertiente se centra en el campo de la **estrategia y las características de la empresa**, en concreto en analizar la estrategia que el emprendedor elige para su empresa, y qué tipo de empresa es, tal y como citan McDougall *et al.* (1994), McDougall y Robinson (1990), Carter *et al.* (1994), Romanelli (1987) y Vesper (1990).

Esta vertiente se centra menos en los rasgos del emprendedor (cómo es el emprendedor) y más en sus comportamientos (cómo lo hace) por lo que las actitudes, capacidades o habilidades así como su experiencia son estudiadas detenidamente dado que inciden directamente en la puesta en marcha de la estrategia de la empresa (Saporta, 1994).

La tercera y última vertiente está relacionada con la influencia que pueda tener el **entorno** en el desarrollo de la empresa tal y como apuntan Stearns *et al.* (1991); Tsai *et al.* (1991). En relación al entorno, Kao (1989) apunta que éste se encuentra formado por factores principales la disponibilidad de capital, recursos humanos cualificados e infraestructuras.

En resumen, podemos apuntar que son tres los elementos claves que participan en el análisis del éxito: (1) el perfil del emprendedor; (2) la

estrategia de la empresa que es llevada por el emprendedor y las características de la empresa; y (3) el entorno. Comenzaremos el siguiente apartado analizando al emprendedor como factor de éxito y también fracaso, siguiendo a continuación con los otros elementos como son la estrategia y el entorno.

3.7.1.1 El emprendedor como factor de éxito

Diferentes autores han expuesto que la naturaleza de una empresa se encuentra muy influenciada por los fundadores (Stinchcombe, 1965; Schein, 1983). En esta línea se expresa Veciana(1997b:47) indicando que *“los primeros estudios sobre la creación de empresas se centraron en identificar y explicar las características psicológicas y demográficas de los empresarios que creaban nuevas empresas y su relación con el éxito o fracaso”*.

En concreto, se estudiaron a los emprendedores desde el punto de vista demográfico, sociológico y psicológico (Smith y Miner, 1983; McDougall *et al.*, 1992) identificándose una serie de características tales como la autoconfianza, entusiasmo, el ser o no amante al riesgo, entre otras, que eran comunes entre los emprendedores.

No obstante, los investigadores no han sido capaces de establecer de manera general y clara la existencia de un determinado vínculo entre el disponer de las citadas características y el éxito de la empresa (Brockhaus y Howrwitz, 1986; Ripolles, 1995). A pesar de la multitud de estudios empíricos realizados en este sentido, no se ha podido llegar claramente a la conclusión sobre la tesis que vincula los resultados de la empresa con el perfil del emprendedor es totalmente cierta.

En esta línea, tampoco se ha podido establecer un perfil del emprendedor capaz de poner en marcha su propia empresa que permita ser diferente al resto de las personas (Naffziger, 1995; Naffziger *et al.*, 1994).

Adicionalmente, tal y como señalan Amit *et al.* (1993) cuando se intenta delimitar el perfil del emprendedor de éxito existen serios problemas a la hora de identificar las características de un emprendedor ex ante, mientras

que ex post es complicado saber cuándo el éxito o fracaso es debido a la mala o buena suerte o a las capacidades y habilidades del emprendedor.

Con todo ello, señalan los autores, cada vez tiene más aceptación el hecho de que el emprendedor no nace dado que no existen características innatas que identifiquen a una persona que quiere ser emprendedor, pero sí se dan unas características en los emprendedores que pueden adquirirse y desarrollarse. En la misma línea, no puede hablarse de una tipología de emprendedor exitoso, dado que el éxito (entendido como éxito de la empresa) puede estar relacionado con el propio emprendedor como con factores externos o ajenos a él, o una combinación de todos los factores. Estas afirmaciones complementan a las realizadas en el Capítulo 1 de este documento.

No obstante, los investigadores no han dejado de observar qué factores ligados al emprendedor pueden afectar directamente al éxito de la empresa. De esta manera, nos encontramos una amplia literatura al respecto, destacándose como denominador común de entre todos los autores los siguientes factores: la experiencia; las habilidades del emprendedor; el nivel de educación; la motivación así como la conducta y el comportamiento.

En relación con la *experiencia*, la mayor parte de los autores que se han revisado de la literatura la relacionan directamente y positivamente con el éxito (Feeser y Willard, 1990; Duchesneau y Gartner, 1990; Vesper, 1990; Storey, 1994; Boden y Nucci, 2001). Todos ellos reconocen que la experiencia previa del fundador es una variable que se encuentra altamente relacionada con el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que la experiencia genera un conjunto de conocimientos que sirve al individuo a identificar y resolver nuevos problemas, de tal manera que el emprendedor pueda salir de manera exitosa ante dificultades que se presente.

Dentro de la experiencia, y debido a que se pueden identificar diferentes tipos de experiencia (experiencia en el sector, experiencia en determinadas áreas de la empresa, etc.), Cooper (1982) y Stuart y Abetti (1990) hacen referencia a la importancia de la experiencia previa en el área de gestión destacando que esta área es clave para el funcionamiento de una empresa,

con lo que todo el conocimiento adquirido previamente en esta área resulta de vital importancia para el éxito de la nueva empresa. También otros autores reflejan la importancia de la experiencia en la creación previa de otras *startups* (Dyke *et al.*, 1992).

Respecto a las *habilidades del emprendedor*, Deakins y Freel (1998) proponen que las habilidades que tienen los emprendedores son fundamentales para aprender de sus decisiones, errores y experiencias y que éstas inciden directamente en el crecimiento y éxito de las empresas. Dentro de las habilidades del emprendedor, Smallbone (1990) coincide en que éstas deben estar centradas en las habilidades comerciales, en concreto en la adquisición, la creación y mantenimiento de clientes.

En lo que se refiere al *nivel de educación* de los emprendedores, diferentes autores recalcan que es la formación el pilar para poder tener éxito, señalando que aquellos emprendedores cuyo nivel formativo es mayor tienen menos probabilidades de fracasar en la consolidación de su empresa (Reynolds, 1997; Delmar y Davidsson, 2000; Ritsila y Tervo, 2002). Storey (1994) y van Praag (2003) concluyen que la educación es uno de los factores más diferenciales entre las empresas que tienen éxito respecto de las que no lo consiguen.

Si analizamos el aspecto de la *motivación* para poner en marcha, consolidar y tener éxito en una empresa, la literatura diferencia entre dos tipos de emprendedores. Por un lado, se encuentran los emprendedores de oportunidad que son aquellos que inician la actividad dado que observan una oportunidad en el mercado que puede ser viable y rentable. Por otro lado se encuentran los emprendedores de necesidad que son aquellos que ponen en marcha su actividad como último recurso para salir del desempleo (Reynoldset *al.*, 2001).

La diferencia entre ambos radica en que los emprendedores de oportunidad se mueven por la búsqueda de autonomía e independencia y por las ganas de poner en marcha su empresa, mientras que los emprendedores por necesidad no están interesados totalmente en la empresa, sino que sólo están

interesados en tener un trabajo. La dedicación y la motivación por parte de los socios promotores de la *startup* es una variable importante a considerar (Peña, 2002). En este sentido, Headd (2003) aporta que la supervivencia de los emprendedores de oportunidad es mayor, coincidiendo con lo aportado en el estudio GEM (Reynolds *et al.*, 2001) y van Praag (2003) coinciden en esa tesis, indicando que un emprendedor por necesidad, cuando encuentra trabajo, en general tiende a cerrar su empresa, mientras que el de oportunidad seguirá con su empresa hasta conseguirla mantener en cifras positivas. Así mismo, resaltan que los emprendedores por oportunidad son más innovadores, por lo que sus productos o servicios ofrecerán en general algo diferente con lo que tendrán mayor probabilidad de tener éxito con su empresa.

Por último, la *conducta y el comportamiento* del emprendedor, también son factores que han sido analizados por diferentes autores. La literatura resalta que la habilidad para responder de manera positiva a los desafíos y aprender de los errores acerca al emprendedor al éxito (Hornaday y Tieken, 1983). Entre los estudios analizados, tal y como apunta March-Chorda (1999), existe un cierto acuerdo en relación a un conjunto de actitudes y comportamientos que son deseables que tengan los emprendedores como son: determinación, liderazgo, insistencia por la búsqueda de la oportunidad (Vesper, 1990), tolerancia al riesgo, autoconfianza, creatividad (Kao, 1989), habilidad para adaptarse y motivación por la excelencia y la calidad.

3.7.1.2 La estrategia y las características de la empresa como factores de éxito

Las estrategias o acciones estratégicas que un emprendedor impulsa influyen en el desempeño de las empresas y por consiguiente pueden afectar al éxito (Kao, 1989; Vesper 1990; Cooper *et al.*, 1991; Smallbone *et al.*, 1995; Baum *et al.*, 2001).

De manera general, las empresas pueden elegir tres enfoques de estrategia para poder hacer frente a las fuerzas competitivas del entorno (Porter, 1980); i) la estrategia de bajo coste entendida como aquella que aprovecha la eficiencia de escala y minimiza los costes de la empresa; ii) la estrategia de

diferenciación, entendida como aquellas acciones dirigidas a crear un producto o servicio especial que sea percibido por los clientes como único; y por último, iii) la estrategia de enfoque como aquella en la que el fundador apunta sus esfuerzos a un segmento particular de clientes, mercado geográfico o líneas concretas de productos. En este contexto, el autor expone que si las empresas fallan en la selección de alguna de las mencionadas estrategias podrían ver limitadas sus probabilidades de tener éxito y de seguir estando funcionando en el mercado.

En cuanto a las empresas basadas en tecnología, en las que se incluyen las *startups*, Maidique y Patch (1982) señalan que la diferencia más significativa en el área de la estrategia, se centra en el grado de innovación tecnológica de la empresa. Existen algunas empresas con tecnologías altamente innovadoras, otras con un grado moderado de innovación tecnológica o incluso con un grado menor de innovación tecnológica, permitiendo a la empresa ofrecer precios mejores a sus clientes (Eisenhardt y Schoohoven, 1990).

Respecto a las características de la empresa es importante indicar que es uno de los factores que tiene mayor incidencia en el éxito de la empresa. Algunos autores (Stinchcombe, 1965; Brüderl *et al.*, 1992) señalan que características como son el tamaño de la empresa, la presencia de socios en la compañía, el capital inicial de arranque y la salud financiera de la empresa, determinan el futuro crecimiento de las empresas y, por consecuencia, tienen un peso en el éxito o no de la compañía.

En relación al tamaño de la empresa, muchos investigadores (Cooper, 1982; Keasy y Watson, 1991; Storey, 1985; Audretsch, 1990; Sutton, 1997; Mataet *al.*, 1995) demuestran que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el éxito de las mismas. En lo que se refiere a la intensidad de capital de inicio, Wagner (1994) expone que cuanto mayor es la intensidad de capital en el inicio, mayor es la probabilidad de fracaso por parte de la compañía. Otros autores (Berryman, 1983; Storey, 1985; Keasy y Watson, 1991; Cressy, 1994) realizaron investigaciones desde el punto de vista financiero y destacaron la importancia que tiene para el éxito de las empresas

tener una buena salud financiera, en concreto poder alcanzar el punto de equilibrio financiero en la empresa.

3.7.1.3 Influencias del entorno en el éxito de la empresa

Las características del entorno y de la industria pueden condicionar el éxito de las nuevas empresas tal y como señalan números autores en la literatura. En concreto, Cooper y Gimeno (1992) señalan que el entorno, junto a los rasgos personales del emprendedor así como el proceso seguido en la creación y desarrollo de la empresa constituyen los principales factores de crecimiento y éxito de una empresa. Kao (1989) apunta que el entorno se encuentra formado principalmente por los siguientes factores: la disponibilidad de capital, recursos humanos cualificados e infraestructuras.

En relación a la disponibilidad de capital y, en concreto las restricciones financieras que suele tener el emprendedor a la hora de poner en marcha su empresa, son varios los estudios en los que se apunta que cuando se incrementa el volumen de las inversiones iniciales, en términos de disponibilidad de recursos económicos, disminuye la probabilidad de fracasar, aumentando la probabilidad de supervivencia (Roberts, 1991; Cooper y Gimeno, 1992; Mata *et al.*, 1995; Sutton, 1997; March-Chorda, 1999; Boden y Nucci, 2000).

Por otro lado, Carter *et al.* (1994) y Storey (1994) hablan de un factor dentro del entorno como es la localización de las empresas. Dependiendo de la localización en la que se ubique la empresa, señalan los autores, ésta puede tener más éxito o no, haciendo referencia al efecto de las ciudades (Henderson *et al.*, 1995) y de las infraestructuras. Respecto a que las incubadoras, Peña (2004) revela en su estudio que éstas afectan negativamente al crecimiento/éxito de las empresas dado que el factor importante es el capital humano y en ocasiones las incubadoras no dejan “volar libremente” a los emprendedores.

Como resumen de este Capítulo, como indicamos anteriormente, son tres los elementos claves que participan en el análisis del éxito de una empresa: el la

Capítulo 3. El fenómeno de las startups

el perfil del emprendedor, la estrategia seguida por la empresa y el perfil de la empresa y, por último, el entorno. Las aportaciones realizadas por los diferentes investigadores han sido múltiples, y de manera resumida las exponemos en las Tablas 13, 14 y 15.

Así, en la Tabla 13 mostramos los aspectos claves para el éxito de las *startups* desde la perspectiva del perfil del emprendedor.

Tabla 13. Aspectos claves para el éxito de las startups. El perfil del emprendedor como factor de éxito

Aspectos claves para el éxito de las <i>startups</i>	Autores
Experiencia previa del emprendedor en términos generales	Johnson y Cathcart (1979), Butler (1985), Mintzberg y McHugh (1985), Sandberg y Hofer (1986), Covin y Slevin (1989), Noel (1989), Romanelli (1989), Duchesneau y Gartner (1990), Feeser y Willard (1990), Stuart y Abetti (1990), Storey (1994), Henderson et al. (1995), Ripollés (1995), Taylor (1999)
Competencias y habilidades previas del emprendedor. Experiencia previa gerencial, de gestión y comercial	Bruno y Leidecker (1988), Kao (1989), Smallbone (1990), Vesper (1990), Arkebauer (1993), Bhave (1994), Storey (1994), Timmons (1994), Smallbone et al. (1995), Deakins y Freel (1998), Dun y Bradstreet (2000), Gaglio y Katz (2001), Baron (2004), Bosma et al. (2004),
Experiencia previa laboral del emprendedor (años de experiencia)	Hamilton (2000)
Experiencia previa como fundador de otras <i>startups</i>	McMillan <i>et al.</i> (1985), Holmes y Schmitz (1990), Dyke <i>et al.</i> (1992), Quadri (1999), Beckman y Burton (2005)
Formación del emprendedor	Storey (1994), Bates (1995), Reynolds (1997), Delmar y Davidson (2000), Honig (2001), Ristsila y Tervo (2002), van der Sluis <i>et al.</i> (2004)
Motivación y dedicación	Hornaday y Tieken (1983), Duchesneau y Gartner (1988), Keasy y Watson (1991), Gatewood <i>et al.</i> (1995), Peña (2002)
Conducta del emprendedor	Berryman (1983), Smallbone (1990)

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 14 mostramos los aspectos claves para el éxito de las *startups* desde la perspectiva de la estrategia y características de la empresa.

Capítulo 3. El fenómeno de las startups

Tabla 14. Aspectos claves para el éxito de las startups. La estrategia y características de la empresa

Aspectos claves para el éxito de las <i>startups</i>	Autores
Nivel de antigüedad de la empresa	Geroski (1995)
Tamaño de la empresa	Cooper (1982), Storey (1985), Kao (1989), Audretsch (1990), Keasy y Watson(1991), Mata <i>et al.</i> (1995), Sutton (1997)
Definición y desarrollo de una estrategia de negocio para la <i>startup</i>	Romanelli (1987), McDougall y Robinson (1990), Vesper (1990), Carter <i>et al.</i> (1994), Nicholls-Nixon <i>et al.</i> (2000)
Desarrollo de una estrategia financiera: inversión inicial y apertura al capital accionarioal	Cooper <i>et al.</i> (1991), Storey (1994), Wagner (1994)
Desarrollo de una estrategia de innovación tecnológica	Maidique y Pacht (1982), Eisenhardt y Schoohoven (1990)
Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado	Sandberg y Hofer (1986), Vesper (1990), Smallbone <i>et al.</i> (1995)
Disponer de una buena salud financiera	Berryman (1983), Storey (1985), Cressy (1994),

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la Tabla 15 mostramos los aspectos claves para el éxito de las *startups* pero ahora fijándonos en la influencia que tiene el entorno.

Tabla 15. Aspectos claves para el éxito de las *startups*. La influencia del entorno

Aspectos claves para el éxito de las <i>startups</i>	Autores
Condiciones del mercado: Condiciones percibidas del crecimiento del mercado y del entorno en general	Vesper (1990), Stearns <i>et al.</i> (1991), Tsai <i>et al.</i> (1991)
Experiencias indirectas en el emprendimiento (padres, amigos, familiares)	Duchesneau y Gartner (1990), Schutjens y Wever (2000),
Restricciones financieras. Restricciones fuentes de financiación	Roberts (1991), Cooper y Gimeno (1992), Mata <i>et al.</i> (1995), Sutton (1997), March-Chorda (1999), Nicholls-Nixon <i>et al.</i> (2000), Boden y Nucci (2001)
Localización. Efectos de las ciudades y de las infraestructuras	Carter <i>et al.</i> (1994), Storey (1994), Henderson <i>et al.</i> (1995)
Apoyo recibido por parte de las Administraciones Públicas, por ejemplo en incubadoras de empresas	Peña (2004)
Vínculos con partners y múltiples individuos así como compromiso y colaboración que se logre con clientes, proveedores, exempleados, entes gubernamentales	Kao (1989), Vesper (1990), Cooper <i>et al.</i> (1991),

Fuente: Elaboración propia

La revisión de la literatura realizada hasta este punto nos da información sobre un conjunto de posibles factores que están directamente relacionados con el éxito de una empresa. En general, aunque estos factores son diversos, se encuentran ubicados en distintas vertientes como son la vertiente del emprendedor, la vertiente de la estrategia y características de la empresa y la vertiente del entorno.

Llegados a este punto, nos parece oportuno señalar lo que subraya Mora (2010) sobre la aportación realizada por Smallbone *et al.* (1995) refiriéndose a que no es una tarea fácil la elaboración de un modelo integrador y que sea predictivo del éxito y crecimiento de las empresas.

Esto es debido a que intervienen diferentes condiciones que podrían afectar al éxito, en parte por la heterogeneidad que rodea al sector de las pequeñas empresas y también por el rango de factores que pueden influir sobre el éxito, los cuales pueden interactuar unos con otros en distintas direcciones y en distintas circunstancias.

A pesar de ello, Baum *et al.* (2001) consideran que es posible desarrollar modelos con múltiples variables, tomadas de las distintas vertientes analizadas que determinan el éxito de las empresas, para estudiar su posible relación con el éxito, ya que podrían predecir de mejor forma el crecimiento y éxito de las empresas cuando se estudia la compleja red de relaciones indirectas entre ellas que cuando se estudian sólo los efectos directos por ello.

De esta manera, y tal como se explicará en el siguiente capítulo, se ha partido de los aspectos claves para el éxito de las *startups* que se han mostrado en las tablas anteriores para, a partir de aquí, diseñar un cuestionario con el objetivo final de identificar las variables que podrán ser usadas como variables explicativas del modelo.

Capítulo 4. Material y método

En este capítulo describiremos y justificaremos la estructura de la investigación que hemos llevado a cabo. Para poder elaborar esta tesis doctoral y responder a las preguntas planteadas en la introducción hemos utilizado para el desarrollo de la fase empírica dos técnicas: la primera de ellas ha sido la observación y análisis documental y la segunda ha sido la realización de un trabajo de campo basado en el uso de cuestionarios.

4.1. Observación documental

Según apunta Armenta *et al.* (2003), la observación documental se presenta como la principal vía válida de recolección práctica y metodológica para realizar un estudio. En este sentido, VisKivichán e Irma (2004) señalan que esta técnica reduce eficientemente el trabajo de captación de la información, de tal manera que nos ayuda a obtener una primera aproximación antes de proceder al contraste de los hechos.

El trabajo de observación documental en esta tesis se ha realizado mediante la búsqueda de información en revistas especializadas y libros, así como trabajos de investigación en la materia de emprendimiento.

La selección de los artículos a revisar se realizó siguiendo dos criterios. Por un lado, el número de referencias al artículo e interés para el desarrollo de esta tesis. Por otro lado, se realizó una lectura genérica de los textos seleccionados y con posterioridad se inició la observación en los materiales que son de interés para esta tesis. Una vez realizada esta lectura inicial, procedimos a leer varias lecturas de manera más detenida y rigurosa, con el objetivo de identificar sus planteamientos esenciales y lógica y relevancia de sus contenidos y propuestas, con el propósito de extraer los datos bibliográficos.

Se consultaron una cifra superior a 300 artículos, extraídos de diferentes revistas especializadas, entre las que destacan las siguientes: *American Journal of Small Business*, *Economic Development Quarterly*, *Economic Development Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Harvard Business Review*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, *Journal of Business Research*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *Journal of*

Product Innovation Management, Journal of Property Management, Policy Studies Journal, Technology Management. También, se utilizó como herramienta de búsqueda la web Google Scholar, utilizando como palabras claves *emprendedor, ecosistema de emprendedores, startup, entrepreneurship, startup ecosystem*, entre otras.

4.2. Cuestionarios

Se ha utilizado un cuestionario denominado “simple” como técnica de recogida de datos (Goode y Halt 1990), en el cual el encuestado lee directamente y contesta por escrito. Normalmente, según los mencionados autores, en este tipo de cuestionarios se clasifican los tipos de preguntas en función del tipo de respuesta que admiten (abiertas, cerradas en escala, cerradas en categorías, etc.), la naturaleza del contenido y su finalidad. En este proceso, las preguntas más utilizadas son las cerradas categorizadas, en las que el encuestado tiene que elegir de entre una serie de respuestas o categorías que se le ofrecen. Este tipo de preguntas han facilitado la labor posterior de categorización.

4.2.1 Diseño del cuestionario

A la hora de abordar el diseño del cuestionario se ha tenido en cuenta las recomendaciones realizadas por diferentes autores en esta materia. Goode y Hatt (1990) apuntan que las preguntas que integran un cuestionario deben cumplir diferentes premisas de cara a facilitar la cumplimentación del mismo. En este sentido, se ha diseñado el cuestionario en la línea de que las preguntas fueran lo más cortas posibles, que resultaran entendibles para las personas al que se destinan el cuestionario y utilizando un lenguaje neutro de tal forma que el entrevistado se sintiera cómodo y no se vea sometido a un examen.

Adicionalmente, tal y como apunta Murillo (2009), a la hora de diseñar el cuestionario hemos tenido en cuenta el orden en que se realizan las preguntas. En ese sentido, se ha seguido su recomendación realizando inicialmente preguntas cómodas y sencillas de responder, aumentando su dificultad progresivamente. Adicionalmente, el anonimato supone una de las

ventajas del cuestionario, lo que nos ha permitido obtener respuestas que, en ocasiones, por su carácter más comprometido difícilmente obtendríamos por otra vía.

4.2.1.1 Justificación de las preguntas del cuestionario

En el capítulo anterior hemos analizado tres vertientes que participan en el análisis del éxito de una empresa: el perfil del emprendedor, la estrategia y características de la empresa, y, por último, el entorno.

Este análisis nos ha permitido identificar los factores claves asociados a cada una de las vertientes, de tal manera que nos permite agruparlos tal y como se expone en la Tabla 16.

Tabla 16. Aspectos claves para el éxito de las *startups*

Vertientes	Aspectos claves
Vertiente 1: Figura del emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa del emprendedor en términos generales • Competencias y habilidades previas del emprendedor: gerencial, de gestión y comercial • Experiencia previa laboral del emprendedor (años de experiencia) • Experiencia previa como fundador de otras <i>startups</i> • Formación del emprendedor • Motivación y dedicación • Conducta del emprendedor
Vertiente 2: Estrategia y características de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de antigüedad de la empresa • Tamaño de la empresa • Definición y desarrollo de una estrategia de negocio para la <i>startup</i> • Desarrollo de una estrategia financiera. Inversión inicial y abrirse al capital accionarial • Desarrollar una estrategia de innovación tecnológica • Desarrollar una estrategia de posicionamiento de mercado • Disponer de una buena salud financiera
Vertiente 3: Influencia del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones del mercado: Condiciones percibidas del crecimiento del mercado y del entorno en general • Experiencias indirectas en el emprendimiento (padres, amigos, familiares) • Restricciones financieras. Restricciones fuentes de financiación • Localización. Efectos de las ciudades y de las infraestructuras • Apoyo recibido por parte de las administraciones públicas, por ejemplo, en incubadoras de empresas • Vínculos con partners y múltiples individuos

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado este análisis, el siguiente paso ha sido estructurar la encuesta. Para ello, y en base a las tres vertientes mencionadas anteriormente, se ha distribuido la encuesta en una serie de bloques de preguntas que describimos en el siguiente apartado.

4.2.1.2 Bloques de preguntas del cuestionario

Bloque A: En este bloque se realizan preguntas que responden a la formación y experiencia profesional de los socios promotores entendidos éstos como aquel emprendedor que tiene un porcentaje de acciones de la compañía y que trabaja activamente/diariamente en el desarrollo del proyecto y de la empresa. Este bloque se resume en las siguientes variables:

- Número de socios promotores que tiene la *startup*.
- Número de socios inversores no promotores que tiene la *startup*.
- Edad de los socios promotores.
- Género y composición del equipo promotor.
- Cargos que ocupan los socios promotores.
- Nivel de dedicación de los socios promotores.
- Formación de cada uno de los socios promotores.
- Nivel medio de idiomas que tienen los socios promotores.
- Años de experiencia que tienen los socios promotores antes de poner en marcha la empresa.
- Nivel medio de habilidad y experiencia de los socios promotores en el momento de contestar la encuesta.
- Número total de *startups* creadas por los socios promotores antes de poner en marcha su empresa actual.
- Experiencia de los socios promotores en el área del emprendimiento.

Bloque B: Este bloque se centra en preguntas que nos permiten clasificar la tipología de *startups* (forma jurídica, tamaño, antigüedad) entrevistadas así como saber en qué ubicación se han localizado desde su puesta en marcha hasta la actualidad. Los elementos relevantes de este bloque son:

- Forma jurídica de constitución.
- Ubicación de la *startup*: incubadoras, aceleradoras o fuera de éstas.
- Tamaño de la empresa. Número total de trabajadores.
- Fecha y lugar de constitución.

Bloque C: En este bloque se hacen preguntas sobre el mercado objetivo y sobre lo que vende la *startup* así como preguntas el estado o fase en el que se encuentra la empresa. Las variables recogidas son las siguientes:

- Fase en la que se encuentra la *startup*.
- Tiempo invertido en cada fase.
- Variación en la propuesta de valor y modelo de negocio de la empresa
- Tipo de producto y/o servicio de la empresa.
- Sector en el que se encuentra la empresa.
- Mercado objetivo.
- Escalabilidad o no del modelo de negocio.
- Consecución o no del punto de equilibrio (*break-even*).
- Nivel de facturación presente y futuro.

Bloque D: En este bloque se realizan preguntas sobre cómo se ha financiado la *startup* y las fuentes de financiación utilizadas. Las variables recogidas son:

- Fuentes de financiación utilizadas en la puesta en marcha de la *startup*.
- Aportación monetaria realizada por los socios promotores.
- Tipo de fuente de financiación utilizada en cada una de las fases de la *startup*.
- Cantidad de financiación conseguida en cada una de las fases de la *startup*.

Bloque E: Este último bloque se ha utilizado para la realización de preguntas subjetivas sobre la motivación para emprender y los factores claves para el emprendedor. Se han considerado las siguientes variables:

- Principales motivaciones para emprender.
- Problemas que impiden conseguir financiación a las *startups*.
- Factores que obstaculizan la actividad emprendedora.
- Claves para que las *startups* tengan éxito.

Como se puede observar, mediante estos cinco bloques se da respuesta a los aspectos claves que hemos considerado para el éxito de las *startups*. La trazabilidad seguida se resume en la Tabla 17. El cuestionario se muestra en el Anexo I de este documento.

Tabla 17. Aspectos claves recogidos para el éxito de las *startups* recogidos en el cuestionario

Vertientes	Bloque de preguntas en el cuestionario
Vertiente 1: Figura del emprendedor	Recogido en el BLOQUE "A" FORMACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL DE LOS SOCIOS PROMOTORES y en el BLOQUE "E" : PREGUNTAS SUBJETIVAS
Vertiente 2: Estrategia y características de la empresa	Recogido en el BLOQUE "B" TIPO DE <i>STARTUP</i> Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA y en el BLOQUE "D" CÓMO SE FINANCIA LA <i>STARTUP</i>
Vertiente 3: La influencia del entorno	Recogido en el BLOQUE "C" : MERCADO OBJETIVO, LO QUE VENDE LA <i>STARTUP</i> , Y FASE DE LA EMPRESA y en el BLOQUE "D": CÓMO SE FINANCIA LA <i>STARTUP</i>

Fuente: Elaboración propia

Por último, indicar que cada bloque de preguntas del cuestionario no sólo responde a cada uno de los aspectos claves para el éxito de las *startups* que han sido seleccionados en la literatura, sino que también se han incorporado preguntas en cada uno de los bloques que se han considerado relevantes por nuestro conocimiento a la hora de poder explicar el éxito de las *startups*.

4.2.2 Validación del cuestionario

A la hora de llevar a cabo la validación del cuestionario propuesto se optó por el método de validación de expertos consistente en enviar el cuestionario en forma de pretest a personas con experiencia en el diseño y realización de cuestionarios y en la temática de *startups*, así como a los directores del presente estudio de investigación. A todos se les pidió que cumplimentaran el cuestionario y tuvieran en cuenta los siguientes aspectos:

- La adecuación de las preguntas existentes en el cuestionario a los objetivos de la investigación.
- La existencia de una estructura entendible y lógica.

- Que no hubiera preguntas que se repitieran o existencia de alguna pregunta que no fuera entendible.
- Que no fuera un cuestionario muy largo y denso que dificultara su respuesta.

El pretest fue enviado, un mes antes de lanzar la encuesta definitiva, a quince emprendedores, tres inversores de *startups* y a los dos directores del presente estudio de investigación, solicitándoles que realizaran el cuestionario y que tuvieran en cuenta las cuestiones anteriormente mencionadas. De los quince emprendedores, contestaron diez y de los tres inversores contestaron todos, además de los directores. En base a ese pretest salieron propuestas de mejoras que fueron analizadas para valorar su inclusión en el cuestionario definitivo.

4.2.3 Cuestionario definitivo

A partir de las recomendaciones que fueron propuestas por las personas que hicieron el pretest, y tras realizar los cambios pertinentes, se desarrolló el cuestionario como versión definitiva en soporte informático.

Se utilizó una plataforma web ([surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com)) a la que los encuestados podían acceder, una vez que les mandábamos un email de presentación, mediante un link que se encontraba en el correo electrónico enviado.

Las respuestas se recibían directamente en el servidor y la base de datos quedaba automáticamente lista para poder ser explotada. El cuestionario definitivo se encuentra en el anexo de este documento.

4.2.4 Procedimiento de recogida de datos

En este apartado explicaremos de manera precisa los pasos seguidos para conseguir la recogida de datos. En un primer momento, se redactó un correo electrónico dirigido a los posibles encuestados en el que se les explicaba cuales eran los objetivos de la investigación y se les pedía su colaboración. El texto en concreto que se utilizó fue el siguiente:

“Hola. Mi nombre es Carlos Díaz Santamaría, y contacto contigo con el objetivo de que me ayudes en la investigación académica, sin ánimo de lucro, que estoy llevando a cabo cuyo título es: <<Aproximación descriptiva y econométrica del ecosistema de startups en España: Un análisis de los principales factores de éxito>>.Lo que necesito de tí, y te lo agradezco de antemano, son 15 minutos para que rellenes la siguiente encuesta: <https://es.surveymonkey.com/s/N76K5KN>. Los resultados de esta investigación serán públicos y me comprometo a compartirlos contigo. Para cualquier duda, puedes contactar conmigo a través de email o en @cdiazsantamaria. Muchas gracias por tu colaboración”

Las *startups* a las que se les envió el correo electrónico fueron seleccionadas por diferentes canales, principalmente mediante internet. Se hizo un muestreo por conveniencia. El proceso para buscar a las *startups* se realizó siguiendo los siguientes pasos:

- Se hizo un rastreo de las incubadoras y aceleradoras por ciudades de mayor prestigio a nivel nacional y se seleccionaron las *startups* que estaban incubadas o en proceso de aceleración.
- Se identificaron diferentes premios nacionales dirigidos a emprendedores y se seleccionaron *startups* que habían sido nominadas y/o galardonadas.
- Se identificaron los principales inversores en *startups* a nivel nacional que son activos en redes sociales. Estos inversores siguen o son seguidos por un elevado número de *startups* que fueron localizadas e incorporadas a nuestra base de datos.
- A través de diferentes publicaciones de inversiones en *startups*: Se identificaron *startups* que habían sido invertidas por inversores y entidades de capital riesgo.
- Mediante portales webs específicos en el área de las *startups* (revista emprendedores, Ecommerce.es, wwwwhatsnew.com, eureka-experts.com, entre otros).

Adicionalmente, se hizo uso de una base de datos aportados por el equipo investigador de contactos profesionales tenidos con emprendedores desde el año 2007. Con todo ello, se consiguió una base de datos de 2.500 *startups* a las que les fue enviado el cuestionario definitivo.

El envío fue realizado escalonadamente (no todas a la vez) cada semana durante los meses de marzo, abril y mayo de 2015. Se realimentó el proceso en dos ocasiones. Para controlar las respuestas de los individuos, se agruparon en bloques de 20, se les enviaba el email y se contralaba durante la semana si habían abierto el email enviado (esta funcionalidad la realizábamos a través del envío de email mediante Microsoft Outlook). A las personas que no contestaban se les volvía a enviar el email o se intentaba contactar con ellos vía Twitter o Facebook para aquellos que teníamos el contacto agregado a nuestro perfil de redes sociales.

Con todo ello, la tasa final de respuesta fue de un 13,6 por ciento (340 respuestas recibidas). Este porcentaje supone una muestra con elevada representatividad, si bien este hecho es un tanto ambiguo dado que se desconoce exactamente la población total a analizar.

4.3. Análisis descriptivo de los resultados

A continuación, procederemos a realizar un análisis preliminar de la información recabada mediante un análisis descriptivo de las diferentes variables. El análisis descriptivo lo vamos a realizar analizando la información de cada uno de los bloques del cuestionario. En los siguientes apartados mostramos de forma detallada los resultados de este análisis.

4.3.1 Perfil, formación y experiencia profesional

En este primer punto empezaremos analizando el perfil, la formación y la experiencia profesional de los socios promotores de las *startups* encuestadas. No obstante, antes de analizar estas variables, lo primero que procedemos a identificar cuántos socios promotores tienen cada una de las *startups* encuestadas.

Analizando los datos, observamos en la Tabla 18 que desde el punto de vista del número de socios promotores que tienen las *startups* encuestadas, predominan las que tienen dos socios promotores (37%), seguidas de las que tienen un socio promotor (24%), con lo que se aprecia que más del 50% de las empresas encuestadas se caracterizan por tener dos o menos de dos socios promotores.

Tabla 18. Socios promotores de las *startups*

Socios promotores	Startups	
	Número	Porcentaje
Uno	82	24%
Dos	125	37%
Tres	72	21%
Más de tres	59	17%
NS/NC	2	1%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Para saber la edad de los socios promotores se ha realizado una pregunta que engloba cuatro categorías: i) menos de 25 años; ii) de 25 a 35 años, iii) de 36 a 45 años, iv) más de 45 años. De los resultados obtenidos, se observa que los socios promotores se encuentran en los siguientes tramos de edad.

El 47% de los socios promotores de las *startups* encuestadas se sitúan en el rango de edad de 25 a 35 años, siendo el rango más predominante. El 32% de los socios tienen una edad de 36 a 45 años y el 14% de los socios promotores tienen una edad que superan los 45 años. Desde el punto de vista de los socios más jóvenes, sólo el 4% de éstos se sitúan en una edad menor de 25 años.

En relación al género, la composición del equipo promotor de las *startups* se caracteriza por ser mayoritariamente del género masculino, con una baja proporción de equipos únicamente de género femenino tal y como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19. Composición del equipo promotor de las *startups*

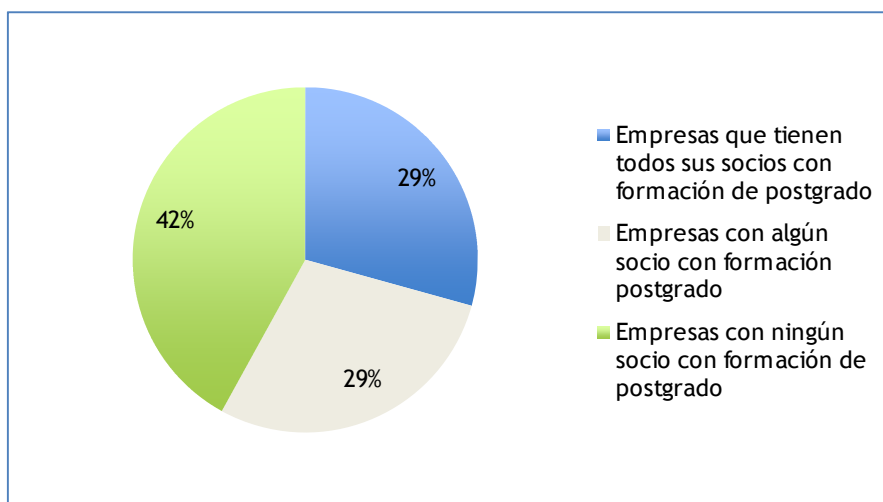
Socios promotores	Startups	
	Número	Porcentaje
Todo masculino	208	61%
Todo femenino	22	6%
Equipo promotor mixto (masculino y femenino)	105	32%
NS/NC	5	1%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Otros de los aspectos valorados en relación a los socios promotores ha sido la formación. Se establecieron para cada tipo de formación (formación en negocios, formación en tecnología, formación en diseño/creatividad) varias categorías (ninguna formación, autodidacta, estudios no finalizados, licenciado/grado, máster y doctorado).

Respecto a la formación de postgrado (máster y doctorado) si analizamos los resultados obtenidos en las encuestas (Gráfico 5) se aprecia por un lado que en el 42% de las empresas encuestadas ningún socio tiene formación de postgrado en las categorías de formación indicadas anteriormente. Por otro lado, se observa que el 29% de las empresas tiene algún socio promotor con formación de postgrado. Este mismo porcentaje (29%) es el que corresponde a las empresas que tienen todos sus socios con formación de postgrado.

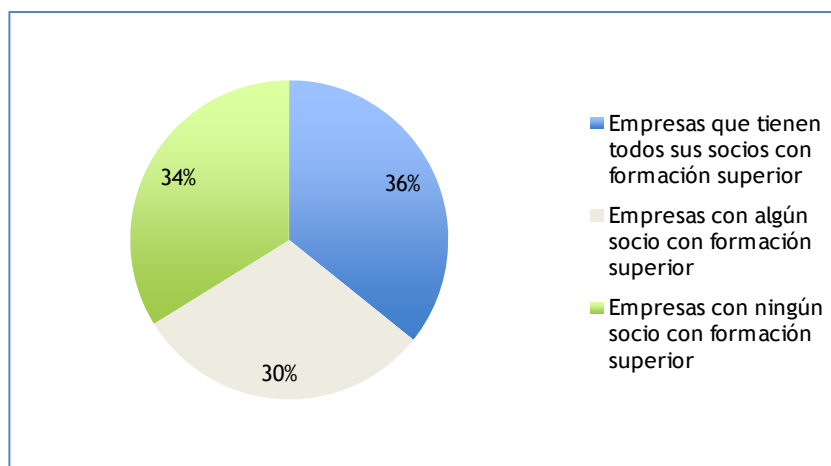
Gráfico 5. Relación de empresas con formación de postgrado



Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, hemos analizado la relación de empresas con formación superior (licenciado/grado). Las observaciones de las variables (Gráfico 6) nos muestran que el 36% de las empresas encuestadas tienen a todos sus socios con formación superior, siendo un 34% de las empresas que tienen a todos sus socios sin formación superior.

Gráfico 6. Relación de empresas con formación superior



Fuente: Elaboración propia

También se ha valorado el nivel medio de idiomas que tienen los socios promotores analizándose los idiomas de inglés, alemán y francés. El inglés es el idioma que refleja un nivel más alto. El 60% de los encuestados señalan que tienen un nivel muy bueno, siendo un 11% de los encuestados los que apuntan un nivel nativo. El francés es el segundo idioma con mayor nivel, situándose el alemán como tercer idioma tal y como se puede observar en la Tabla 20.

Tabla 20. Nivel medio de idiomas de los socios promotores

Nivel	Inglés		Alemán		Francés	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Perfect. Nativo	38	11%	9	3%	18	5%
Muy bien	204	60%	9	3%	22	6%
Bien	67	20%	21	6%	35	11%
Regular	25	7%	29	9%	65	19%
Nada	3	1%	139	40%	88	26%
NS/NC	3	1%	133	39%	112	33%
Total	340	100%	340	100%	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Material y método

Junto a la formación, otra de las variables relevantes tal y como hemos expuesto en capítulos anteriores, se encuentra la experiencia profesional previa que los socios promotores hayan tenido. Por un lado hemos destacado la experiencia profesional en cuatro áreas: negocios, tecnología, diseño y comercial (Tabla 21). Adicionalmente, hemos querido recoger la experiencia previa en base al número de *startups* creadas por parte de los socios promotores antes de poner en marcha su actual empresa (Tabla 22).

Tabla 21. Experiencia profesional de los socios promotores

Años de experiencia profesional	Área de negocios		Área de tecnología		Área creativa		Área comercial	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Ninguna experiencia	43	13%	22	6%	72	21%	48	14%
De 0 a 2 años	40	12%	28	8%	35	10%	51	15%
De 2 a 4 años	40	12%	32	9%	34	10%	33	10%
De 4 a 6 años	38	11%	48	14%	22	6%	28	8%
Más de 6 años	142	41%	157	47%	74	22%	116	34%
NS/NC	37	11%	53	16%	103	31%	64	19%
Total	340	100%	340	100%	340	100%	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Startups creadas por los socios promotores

<i>Startups creadas</i>	Número	Porcentaje
Cero	135	39%
Uno	57	17%
Dos	58	17%
Tres	43	13%
Más de tres	43	13%
NS/NC	4	1%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 21, los socios promotores presentan un alto nivel de experiencia, situándose el porcentaje mayor en cada de las cuatro áreas (negocios, tecnología, creativa y comercial) en la respuesta de más de 6 años de experiencia. En relación a la existencia de experiencia previa en la

creación de *startups*, los resultados de las encuestas nos muestran que un 59% de las empresas tienen socios promotores con experiencia en la creación de otras *startups*, siendo el 40% el número de empresas que tienen socios promotores sin experiencia en la creación de *startups*.

En resumen, podemos decir, con los resultados de las encuestas, que el perfil más habitual de las *startups* analizadas es de una empresa con dos socios promotores, con una edad media situada entre 25 y 35 años, con un alto nivel de experiencia profesional en las áreas de negocio, tecnología, creativa y comercial y con un equipo promotor compuesto mayoritariamente por miembros de género masculino. Respecto a la formación, el 35% de las empresas encuestadas tienen a todos sus socios con formación superior (licenciado/grado) y el 60% de los encuestados tienen un nivel de inglés muy bueno.

4.3.2 Tipo de *startup*, forma jurídica y ubicación

En este apartado analizaremos las características de las *startups* encuestadas, así como su ubicación. Empezaremos el análisis por la forma jurídica con la que han puesto en funcionamiento las empresas y el momento en el que han sido constituidas para de esta manera, saber la antigüedad de las mismas. Así mismo, detallaremos en qué lugar se encuentra la sede principal de la *startup*, y si se encuentran o han estado ubicadas en una incubadora y/o aceleradora. Por último, observaremos el tamaño de la empresa desde el punto de vista del número de trabajadores.

La forma jurídica más común, tal y como muestra la Tabla 23, es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada con más de la mitad de las *startups* (52,6%) que tienen esa forma jurídica, seguida de la Sociedad Limitada Nueva Empresa que representa un cuarto de las empresas entrevistadas (24,7%). La figura del empresario individual (autónomo) se da en un 8,8% de las *startups* encuestadas, predominando en aquellas que tienen un único socio promotor.

Capítulo 4. Material y método

Tabla 23. Forma jurídica de las *startups* en el arranque

Forma jurídica	<i>Startups</i>	
	Número	Porcentaje
Asociación sin ánimo de lucro	1	0,3%
Comunidad de bienes	1	0,3%
Cooperativa	2	0,6%
Empresario individual (autónomo)	30	8,8%
Sociedad anónima	6	1,8%
Sociedad civil particular	6	1,8%
Sociedad de responsabilidad limitada	179	52,6%
Sociedad limitada nueva empresa	84	24,7%
Sociedad limitada unipersonal	2	0,6%
NS/NC	29	8,5%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Si observamos la antigüedad de las empresas (Tabla 24) esta muestra se caracteriza por que el 75% de las empresas se sitúan por debajo de los cinco años de antigüedad. La antigüedad más frecuente es la de tres años (23,8%) seguida por la de dos años (19,7%) y la de 1 año (15,9%). En relación a las *startups* de mayor antigüedad, de las 340 respuestas obtenidas, 15 de ellas señalan que tienen ocho o más de ocho años de antigüedad.

Tabla 24. Años de antigüedad de las *startups*

Años de antigüedad	<i>Startups</i>	
	Número	Porcentaje
Cero	20	5,9%
Uno	54	15,9%
Dos	67	19,7%
Tres	81	23,8%
Cuatro	34	10,0%
Cinco	22	6,5%
Seis	7	2,1%
Siete	2	0,6%
Ocho o más años	15	4,4%
NS/NC	38	11,1%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se ha preguntado el lugar donde se encuentra la sede principal de la *startup*. En la Tabla 25 podemos observar en qué comunidad autónoma se encuentran las *startups* encuestadas. La mayor parte de las *startups* se ubican en Madrid (29,1%), Cataluña (14,7%) y Valencia (10,9%) siendo los lugares donde los ecosistemas de *startups* están proliferando con más velocidad en estos últimos años (tal y como se puede observar en la web www.startupxplore.com). En este sentido, de las empresas consultadas el 49% de las empresas se encuentran en la actualidad en incubadoras y/o aceleradoras.

Tabla 25. Número de *startups* por CCAA

Comunidad Autónoma	Startups	
	Número	Porcentaje
Andalucía	26	7,6%
Aragón	6	1,8%
Asturias	9	2,6%
Baleares	1	0,3%
Canarias	31	9,1%
Castilla La Mancha	2	0,6%
Castilla y León	8	2,4%
Cataluña	50	14,7%
Galicia	12	3,5%
Madrid	99	29,1%
Murcia	7	2,1%
Navarra	2	0,6%
País Vasco	5	1,5%
Valencia	37	10,9%
Fuera de España	10	2,9%
NS/NC	35	10,3%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Por último, otros de los aspectos valorados en relación con el tipo de *startup* fue el número total de trabajadores que tienen estas compañías. La Tabla 26 muestra que los valores más frecuentes son las de las empresas que tienen tres y cuatro trabajadores.

Tabla 26. Número de trabajadores de las *startups*

Trabajadores	Startups	
	Número	Porcentaje
Uno	21	6,2%
Dos	57	16,8%
Tres	44	12,9%
Cuatro	44	12,9%
Cinco	28	8,2%
Seis	28	8,2%
Siete	20	5,9%
Ocho	14	4,1%
Nueve	17	5,0%
Diez	8	2,4%
Entre once y quince	36	10,6%
Entre dieciséis y veinte	9	2,6%
Entre veintiuno y veinticinco	3	0,9%
Entre veintiséis y treinta	2	0,6%
Más de treinta	8	2,4%
NS/NC	1	0,3%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

En resumen, nos encontramos con una muestra caracterizada por *startups* con una antigüedad de tres años, constituidas mayormente con forma jurídica de responsabilidad limitada, la mayor parte ubicadas en las comunidades autónomas de Madrid, Cataluña y Valencia. Respecto del tamaño, los valores más frecuentes son las empresas que tienen tres y cuatro trabajadores.

4.3.3 Fase en la que se encuentra la *startup* y mercado objetivo

A continuación, analizaremos en qué fase se encuentran las *startups* así como el mercado objetivo al que se dirigen.

En la Tabla 27 podemos observar en qué fases se encuentran las *startups* encuestadas. Es en la etapa de crecimiento (Fase III) donde se encuentran la mayor parte de las empresas encuestadas, en concreto el 53,8% de éstas. En la última fase, la denominada etapa de consolidación, se encuentran un 4,8% de las empresas.

Tabla 27. Fases en la que se encuentran las *startups*

Fases	Startups	
	Número	Porcentaje
Fase I: Etapa de definición: Desarrollo de la idea	11	3%
Fase II: Etapa de validación: Lanzamiento del mínimo producto viable y configuración del equipo	96	28%
Fase III: Etapa de crecimiento: Negocio lanzado, canales de venta definidos, con tracción (ventas y/o usuarios)	183	54%
Fase IV: Etapa de consolidación	16	5%
NS/NC	34	10%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Una de las causas por las que se las empresas pueden tardar en cada una de las fases, es la necesidad de “pivotar” entendida como el proceso por el cual se ha hecho una variación muy importante en la propuesta de valor llevando consigo un cambio en el modelo de negocio de la *startup*. Si se analiza la Tabla 28, puede observarse que la mayoría de las empresas han pivotado. En concreto, de las 340 empresas encuestadas, 253 *startups* han pivotado (74%) alguna vez.

Si nos detenemos en cada una de las fases, en la fase III es en la fase en la que más empresas se encuentran, en concreto 183 *startups*. De esas 183 *startups*, 159 empresas han contestado que han pivotado alguna vez.

En cada una de las fases en la que las empresas se encuentran se puede observar que éstas han pivotado en un alto porcentaje. El dato más elevado se centra en las empresas que se encuentran en la fase III, siendo el 86,8% de las empresas que se encuentran en esa fase, empresas que han pivotado.

Capítulo 4. Material y método

Tabla 28. Relación entre fases y pivotar

Fases	Pivotar			Total	% pivota
	Sí	No	NS/NC		
Fase I: Etapa de definición: Desarrollo de la idea	7	4	-	11	63,6%
Fase II: Etapa de validación: Lanzamiento del mínimo producto viable y configuración del equipo	74	22	-	96	77,7%
Fase III: Etapa de crecimiento: Negocio lanzado, canales de venta definidos, con tracción (ventas y/o usuarios)	159	23	1	183	86,8%
Fase IV: Etapa de consolidación	13	3	-	16	81,2%
NS/NC	-	-	34	34	0%
Total	253	52	35	340	100%

Fuente: Elaboración propia

De cara a abordar cuál es el mercado objetivo al que se dirigen las *startups* encuestadas, se le ha sugerido a éstas que decidan cuál es el mercado objetivo en la actualidad, en el corto plazo y en el largo plazo. Los resultados obtenidos se detallan en la Tabla 29.

Tabla 29. Mercados objetivos de las *startups*

Tiempo/Mercado objetivo	Mercado local		Mercado nacional		Mercado internacional	
	Número	Porcentaje (n=240)	Número	Porcentaje (n=240)	Número	Porcentaje (n=240)
En la actualidad	56	16%	181	53%	18	36%
En el corto plazo	29	9%	154	45%	22	50%
En el largo plazo	22	6%	74	22%	35	77%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el mercado nacional es, en el momento actual, el más representativo con un total del 53%. En el corto plazo (50%) y en el largo plazo (77%) las empresas apuntan a que es el mercado internacional su mercado objetivo.

Si analizamos los datos de facturación, y en concreto el nivel de facturación anual que tienen las *startups* en el momento de realizarse la encuesta (Tabla 30) se observa que el 17% de las empresas no han comenzado a facturar aún y

Capítulo 4. Material y método

que el 26% están facturando menos de 25.000 euros. Adicionalmente, resalta que un 15% de las empresas se encuentran en la horquilla de facturación de entre 100.000 y 500.000 euros.

Tabla 30. Nivel de facturación actual

Facturación	Startups	
	Número	Porcentaje
No ha comenzado a facturar aún	59	17%
Menos de 25.000 euros	87	26%
Entre 25.000 y 50.000 euros	27	8%
Entre 50.000 y 75.000 euros	22	6%
Entre 75.000 y 100.000 euros	21	6%
Entre 100.000 y 500.000 euros	51	15%
Entre 500.000 y 1.000.000 euros	12	4%
Más de 1.000.000 euros	14	4%
NS/NC	47	14%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez que las empresas empiezan a facturar, uno de los grandes hitos es conseguir el punto de equilibrio financiero (*break-even*). El *break-even* es alcanzado (Tabla 31) por 60 de las 340 *startups* que nos han contestado, es decir por el 18% de las empresas encuestadas. De esas 60 empresas, la mayor parte de ellas (41 *startups*) se encuentran en la etapa de crecimiento (Fase III).

Tabla 31. Startups que han alcanzado el *break-even*

Fases	Break-even			Total
	Sí	No	NS/NC	
Fase I: Etapa de definición: Desarrollo de la idea	0	9	2	11
Fase II: Etapa de validación: Lanzamiento del producto mínimo viable y configuración del equipo	7	88	1	96
Fase III: Etapa de crecimiento: Negocio lanzado, canales de venta definidos, con tracción (ventas y/o usuarios)	41	141	1	183
Fase IV: Etapa de consolidación	12	4	-	16
NS/NC	-	-	34	34
Total	60	242	38	340
Porcentaje sobre el total (n=340)	18%	71%	11%	100%

Fuente: Elaboración propia

Por último, indicar el número de empresas que se consideran escalables. Según la Tabla 32, son escalables un 86%. Esta escalabilidad está relacionada con el nivel de facturación que se espera en los próximos tres años. Como se observa en la Tabla 33, el 23% de las empresas esperan alcanzar una facturación entre 1 y 5 millones de euros anuales.

Tabla 32. Escalabilidad de las *startups*

Escalable	<i>Startups</i>	
	Número	Porcentaje
Sí, el modelo de negocio de la <i>startup</i> es escalable	293	86%
No	13	4%
NS/NC	34	10%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Facturación futura de las *startups*

Facturación esperada en los próximos 3 años	<i>Startups</i>	
	Número	Porcentaje
Menos de 250.000 euros anuales	43	13%
Entre 250.000 y 500.000 euros anuales	31	9%
Entre 500.000 y 750.000 euros anuales	20	6%
Entre 750.000 y 1.000.000 euros anuales	36	11%
Entre 1.000.000 y 5.000.000 euros anuales	77	23%
Entre 5.000.000 y 10.000.000 euros anuales	27	8%
Más de 10.000.000 euros anuales	21	6%
NS/NC	85	24%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

En resumen, de las encuestas analizadas se puede concluir que más de la mitad de las *startups* (54%) se encuentran en la fase de crecimiento, caracterizada por tener el negocio lanzado, canales de venta definidos y con tracción vía ventas y/o usuarios. Así mismo, la mayoría de las *startups* (74%) han pivotado alguna vez. Respecto al mercado objetivo, en la actualidad y en

el corto plazo es el mercado nacional es el más representativo entre las empresas entrevistadas. En el largo plazo, el mercado más representativo es el internacional. La cantidad de *startups* que se consideran escalables asciende al 86% sobre el total de la muestra. Este concepto de escalabilidad va unido a alcanzar el *break-even*, punto que ha sido alcanzado por tan solo el 18% de las empresas encuestadas.

4.3.4 Financiación de la *startup*

A las empresas encuestadas se les ha preguntado sobre las fuentes de financiación que han utilizado para su puesta en marcha. Se les ha dado las siguientes opciones, no excluyentes entre sí: i) inversión personal, ii) inversores, iii) fondos públicos, iv) *venture capital*, v) créditos bancarios, vi) autofinanciación, vii) *crowdfunding*. En la Tabla 34 se muestra los resultados obtenidos, observándose que las fuentes de financiación más utilizadas por parte de las *startups* han sido la inversión personal, los fondos públicos y la autofinanciación

Tabla 34. Fuentes de financiación utilizadas

Fuentes de financiación	Número	Porcentaje
Inversión personal/ familia	232	68%
Inversores ángeles	64	19%
Fondos públicos	79	23%
Venture capital	17	5%
Créditos bancarios	34	10%
Autofinanciación (<i>bootstrapping</i>)	70	21%
Crowdfunding	5	1%

Fuente: Elaboración propia. Nota: Respuesta múltiple

Adicionalmente a las fuentes de financiación utilizadas en el arranque de la empresa, se les ha preguntado a los socios promotores cuál ha sido la aportación en efectivo que han realizado a la *startup*. Como se puede observar en la Tabla 35, el valor más frecuente (33%) corresponde a una aportación de los socios promotores que se encuentra en la horquilla de 10

y50 mil euros. Solamente en el 6% de las *startups* encuestadas, los socios promotores no han realizado aportación económica.

Tabla 35. Aportación en efectivo de los socios promotores

Facturación	Startups	
	Número	Porcentaje
Los socios promotores no han realizado aportación económica	20	6%
Menos de 10.000 euros	99	29%
Entre 10.001 y 50.000 euros	111	33%
Entre 50.001 y 75.000 euros	21	6%
Entre 75.001 y 100.000 euros	13	4%
Más de 100.000 euros	32	9%
NS/NC	44	13%
Total	340	100%

Fuente: Elaboración propia

Con todo ello, la cantidad media de financiación conseguida por las *startups* en todas las fases asciende a 213.688 euros. Esa cantidad media se refleja en cada una de las fases de la siguiente manera (Tabla 36).

Tabla 36. Cantidad media de financiación por fases

Fases	Cantidad media (euros)
Fase I: Etapa de definición: Desarrollo de la idea	33.131
Fase II: Etapa de validación: Lanzamiento del mínimo producto viable y configuración del equipo	62.522
Fase III: Etapa de crecimiento: Negocio lanzado, canales de venta definidos, con tracción (ventas y/o usuarios)	78.917
Fase IV: Etapa de consolidación	39.118
Total	213.688

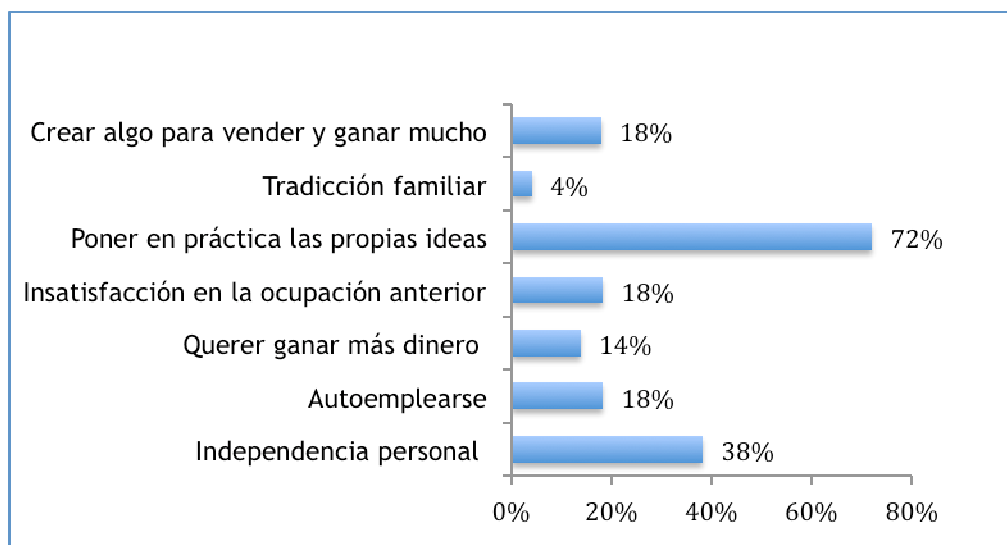
Fuente: Elaboración propia

Como resumen de este apartado resaltar que las fuentes de financiación más utilizadas por parte de las *startups* ha sido la inversión personal seguida de los fondos públicos y de autofinanciación. En esta línea, la aportación en efectivo realizada a la *startup* por parte de los socios promotores se encuentra en la horquilla de 10.001 a 50.000 euros. Por último destacar, que la cantidad media de financiación conseguida por las *startups* asciende a 213.688 euros.

4.3.5 Motivaciones para emprender, claves para el éxito y principales problemas para las *startups*

En este último bloque, se le ha preguntado a las empresas cuáles han sido las principales motivaciones para emprender, las problemáticas que están impidiendo conseguir financiación a las *startups*, qué factores están obstaculizando la actividad emprendedora en las *startups* y cuáles son las claves vitales para las *startups* tengan éxito. A continuación (Gráfico 7 y Gráfico 8) se recogen los aspectos motivacionales para emprender y las claves para que las *startups* tengan éxito, según los encuestados.

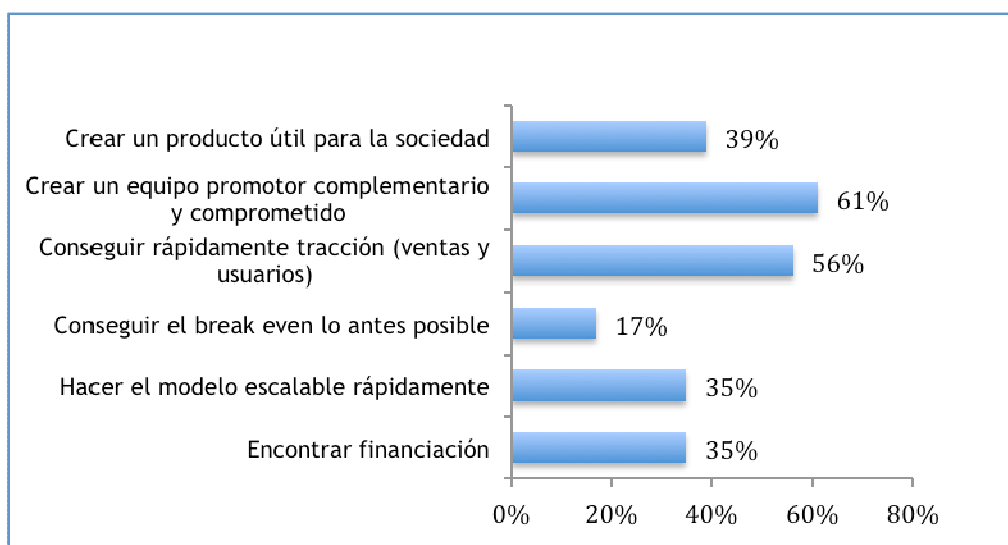
Gráfico 7. Motivaciones para emprender



Fuente: Elaboración propia. NOTA: Respuesta múltiple

Como se puede observar, por un lado, las principales motivaciones para emprender son poner en práctica nuevas ideas y tener independencia personal. Es destacable que la tradición familiar ocupa el último lugar como motivación para emprender según lo respondido por las empresas encuestadas. Por otro lado, todo emprendedor que pone en marcha una empresa busca tener éxito con la iniciativa. En este sentido, si observamos las opiniones de los encuestados sobre claves vitales para que las *startups* tengan éxito (Gráfico 7), crear un equipo promotor complementario y muy comprometido así como conseguir rápidamente tracción en término de ventas y/o usuarios son las variables que mayor respuesta han tenido.

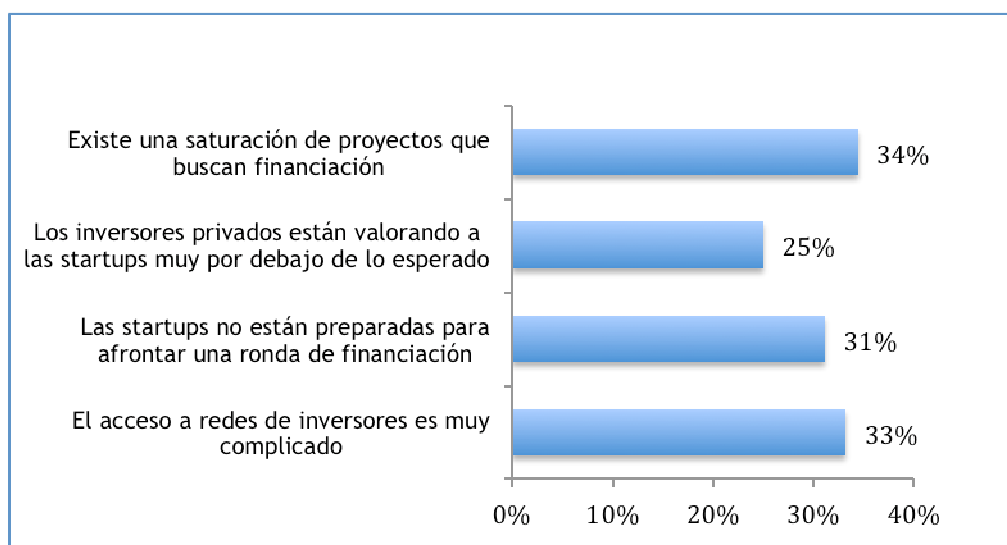
Gráfico 8. Claves vitales para que las *startups* tengan éxito



Fuente: Elaboración propia. NOTA: Respuesta múltiple

Como se puede observar en el gráfico anterior, encontrar financiación no se encuentra entre las respuestas más destacadas, aunque no deja de ser una clave vital para que las startups tengan éxito para algunos emprendedores. En este sentido, hemos preguntado sobre las problemáticas existentes que impiden conseguir financiación a las startups (Gráfico 9) contestando las empresas que la mayor problemática es la existencia de saturación de proyectos que buscan financiación en el mercado así como la complejidad existente a la hora de acceder a redes de inversores.

Gráfico 9. Problemáticas que impiden conseguir financiación a las *startups*

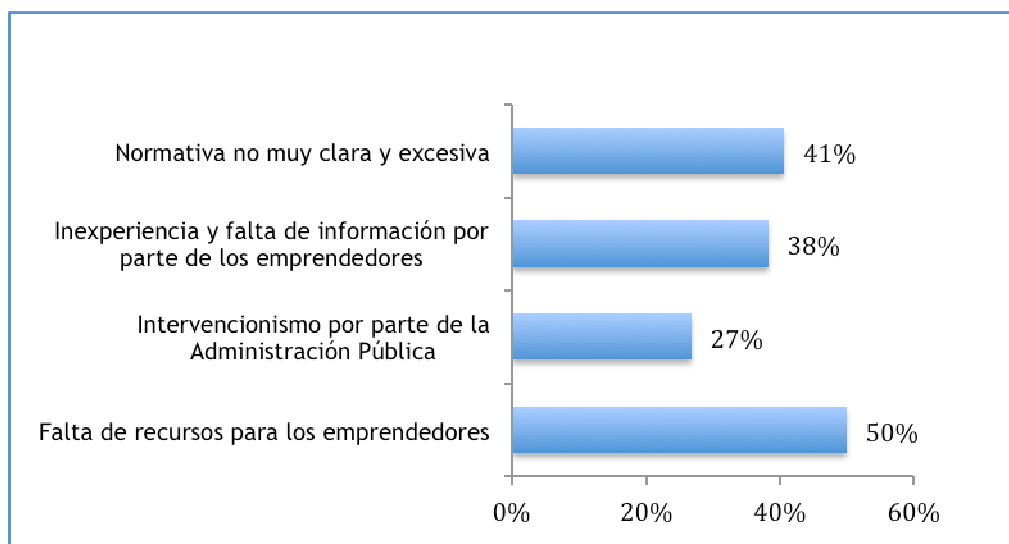


Fuente: Elaboración propia. NOTA: Respuesta múltiple

Capítulo 4. Material y método

Por último, hemos preguntado sobre los factores que obstaculizan la actividad emprendedora en el área de las *startups* (Gráfico 10) siendo identificadas la falta de recursos para los emprendedores, así como la existencia de normativa excesiva y en ocasiones dificultosa de entender, como factores más determinantes.

Gráfico 10. Factores que están obstaculizando la actividad emprendedora en *startups*



Fuente: Elaboración propia. NOTA: Respuesta múltiple

Capítulo 5. Análisis econométrico

En el Capítulo 3 nos acercábamos a la definición de éxito, analizándolo de cuatro formas diferentes:

- En términos de vender la compañía a un tercero (*exit*).
- Desde el punto de vista de alcanzar el punto de equilibrio (*break-even*).
- Desde el punto de vista de conseguir financiación
- Desde el punto de vista de poder facturar.

Adicionalmente, hemos analizado tres vertientes que participan en el análisis del éxito de una empresa, como son: el perfil del emprendedor, la estrategia y características de la empresa y la influencia del entorno.

Este análisis nos ha permitido identificar las variables clave asociadas a cada una de las vertientes, de tal manera que podemos clasificar a las variables que afectan a la consecución del éxito de una *startup* en tres grandes grupos:

- El perfil del emprendedor. Incluye las variables relacionadas con la formación y experiencia profesional de los socios promotores (recogidas en el bloque A de nuestro cuestionario denominado “Formación y experiencia profesional de los socios promotores”).
- La estrategia y características de la empresa. Incluye las variables relacionadas con el tipo de *startup* y las que dan respuesta a la ubicación de la empresa, así como aquellas variables relacionadas con la financiación de la misma (recogidas en los bloques B y D de nuestro cuestionario denominados “Tipo de *startup* y ubicación de la empresa” y “Cómo se financia la empresa”, respectivamente).
- La influencia del entorno. Incluye las variables relacionadas con las condiciones de mercado (recogidas en los bloques C y D de nuestro cuestionario denominados “Mercado objetivo, lo que vende la *startup* y fase en la que se encuentra la empresa” y “Cómo se financia la empresa”, respectivamente).

Llegado a este punto, dado el análisis estadístico descriptivo analizado en el Capítulo 4, se ha realizado una estimación multivariante para determinar la posible existencia de causalidad entre los potenciales factores explicativos de las variables de éxito que vamos a analizar como son vender la empresa (*exit*), alcanzar el *break-even*, conseguir facturar y obtener financiación.

Para ello, se realizarán estimaciones econométricas independientes para cada una de las variables explicativas anteriores, resultando cuatro modelos cuya utilidad radica en la determinación de los factores influyentes y su importancia relativa en la consecución última del éxito.

5.1. Estrategia empírica y descriptivos

Dada la naturaleza de las variables dependientes y la forma en la que éstas han sido definidas en el análisis de campo, los dos grupos de variables a utilizar son:

VARIABLES ENDÓGENAS (O EXPLICADAS) DICOTÓMICAS. Vender la empresa (*exit*), alcanzar el *break-even*, y la obtención de financiación, han sido definidas como variables dicotómicas o binarias dado que el éxito radica en la consecución de dichos objetivos. En el caso de dichas variables, la estimación econométrica debe realizarse sobre la base de modelos binarios, entre los que se encuentran los modelos *logits*, *probits* y de probabilidad lineal, entre otros.

VARIABLES ENDÓGENAS (O EXPLICADAS) ORDINALES. En el caso del nivel de facturación, la variable queda categorizada sobre la base del nivel de facturación que la *startup* presenta. Las variables ordinales deben estimarse con el uso de modelos, tales como el *probit* ordenado o el *logit* ordenado.

A partir de estas variables endógenas, se procede a la realización de dos estrategias empíricas fundamentales.

Modelo 1: Estimación del modelo. Éste considera las variables explicativas y su relación causal con la variable dependiente.

Modelo 2: Estimación del modelo añadiendo efectos fijos y clúster. Este modelo se basa en el Modelo 1 e incluye la posible existencia de efectos fijos y la inclusión de clúster en la estimación.

Los efectos fijos nos permiten capturar factores inobservables y que, en este caso, están relacionados con el componente espacial, tales como la existencia de sinergias por la localización, el acceso a infraestructuras básicas, acceso a mercados laborales más dinámicos, etc. Dada las características de la muestra, consideramos que éstos, en caso de existir, surgen a nivel de Comunidad autónoma. Con el objetivo de no perder capacidad explicativa en la estimación por la pérdida de grados de libertad se ha considerado únicamente la existencia de posibles diferencias entre Madrid, Cataluña, Canarias y el resto de comunidades autónomas. La razón de la inclusión de Madrid y Cataluña radica en el mayor dinamismo, debido a su tamaño, de los mercados de factores productivos y de productos y servicios. En el caso de Canarias su diferenciación radica en las características propias de un territorio fragmentado y la distancia de los principales mercados y por el interés particular de conocer los condicionantes diferenciadores para el caso de Canarias. Finalmente, el resto de comunidades autónomas se han considerado en una única categoría por las razones anteriormente mencionadas.

La inclusión de errores estándar tipo clúster a nivel de comunidad autónoma nos permite capturar la potencial existencia de correlaciones desconocidas entre los errores estándar de las observaciones de cada comunidad autónoma, y de esta forma, mejorar la precisión de los estimadores.

Datos y metodología

La base de datos utilizada consiste en 340 observaciones que representan *startups* encuestadas. Se ha trabajado con un conjunto de variables que describen las características del emprendedor, de la empresa y del entorno, como ya se describió en el capítulo 3.

La verificación de las proposiciones expuestas en el apartado anterior sobre lo que es éxito para las *startups* implicó el diseño de cuatro análisis empíricos, mediante los cuales se miden y observan las relaciones planteadas.

Estos cuatro análisis derivan en cuatro modelos econométricos que se describen a continuación.

Para el caso de vender la empresa (*exit*) y alcanzar el *break-even* (variables dicotómicas) los modelos tradicionales *probit* y *logit* no son los más adecuados para la estimación de las relaciones causales debido a que éstas presentan una mayor proporción de uno de los posibles escenarios (1 o 0). Es por ello, que es necesario la aplicación de un modelo de regresión logística complementaria (*clolog* en terminología STATA) que considera y pondera correctamente el mayor peso de uno de los dos posibles escenarios.

Para la estimación del modelo de la variable obtención de financiación utilizamos un modelo *logit*

La interpretación de los coeficientes resultante de ambas estimaciones no es directa, dado que trabajamos con funciones logísticas, por lo que deben calcularse mediante *odd ratios*, lo que en definitiva no es más que una forma de expresar la proporción de veces que un suceso ocurra frente a que no ocurra.

Para la estimación del nivel de facturación, consideramos conveniente utilizar un modelo *probit* ordenado (*ordered probit regression*) que nos permite conocer la probabilidad asociada a cada uno de los posibles escenarios de la variable. De igual manera, la interpretación de los coeficientes debe realizarse mediante el cálculo de *odd ratios* y considerando los puntos de corte que permiten determinar el escenario al que se asocia la predicción, como será explicado en la correspondiente estimación.

Las variables utilizadas en cada uno de los modelos se exponen en la Tabla 37, así como sus principales estadísticos descriptivos.

Capítulo 5. Análisis Econométrico

Tabla 37. Definición de variables y estadísticos descriptivos

Variable	Definición	Media	Desv.	Mín.	Máx.
Éxito facturación	Binaria: 1 si la facturación es superior a 100.000 euros y 0 en caso contrario	0,255	-	0	1
Dedicación	Dedicación media empleada a la <i>startup</i> por los socios promotores	0,841	0,290	0,25	2,5
Habilidad comercial	Nivel medio de habilidad y experiencia de los socios promotores en el área comercial (valores de 0 a 4; Básico 1, Intermedio 2, Avanzado 3, Experto 4, 0 Resto)	2,493	1,012	0	4
<i>Break-even</i>	Binaria: 1 si la empresa ha alcanzado el punto de equilibrio y 0 cuando no lo ha alcanzado	0,198	-	0	1
Incubadora/aceleradora	Variable binaria: 1 si la empresa se encuentra en una incubadora y/o aceleradora y 0 cuando en caso contrario	0,314	-	0	1
Antigüedad	Años de antigüedad de la empresa	3,838	1,873	1	9
Pivotar	Binaria: 1 si la empresa ha pivotado y 0 cuando no lo ha hecho	0,829	-	0	1
Trabajadores	Número de trabajadores que tiene la <i>startup</i> incluyendo a los socios promotores	5,577	12,914	0	150
Sociosnopromotores	Número de socios inversores no promotores que tiene la <i>startup</i>	1,470	1,645	0	4
Formación tecnología superior	% medio de socios que tienen formación de postgrado y educación superior (licenciado/grado) en el área de tecnología	0,230	0,203	0	0,5
Escalable	Variable binaria: 1 si la empresa es escalable y 0 cuando no lo es	0,861	-	0	1
Aportacionsociospromotores	Aportación económica en efectivo realizada por parte de los socios promotores a la <i>startup</i>	3,013	1,352	1	6
Facturacionpresente	Nivel de facturación anual que tiene la <i>startup</i> en la actualidad	3,341	2,214	0	8
Formacionnegociación superior	% medio de socios que tienen formación de postgrado y educación superior en el área de negocios.	0,242	0,209	0	0,5
<i>Startups</i> creadas	Número total de <i>startups</i> creadas por parte de los socios promotores con anterioridad a la creación de la actual <i>startup</i>	1,410	1,440	0	4
Formaciónglobalsuperior	% medio de socios que tienen formación de postgrado y educación superior	0,467	0,209	0	1
Fase <i>startup</i>	Fase en la que se encuentra la <i>startup</i> .	2,66	0,63	1	4
Financiación	Binaria: 1 si la empresa ha recibido financiación, 0 en caso contrario	0,402	-	0	1
Facturacionfutura	Nivel de facturación anual que se encontrará la <i>startup</i> dentro de 3 años	3,933	1,886	1	8

Fuente: Elaboración propia

5.2. Modelo 1: Explicación del *exit* o venta de la compañía

La variable *exit* se ha definido a partir de la facturación y se considera que ésta toma valor 1 cuando dicha facturación es superior a los 100.000 euros, dentro de la cual deben encontrarse todas las empresas cuyo modelo de negocio es sólido y ha permitido alcanzar a la compañía cierta relevancia en el mercado.

Así, la variable dependiente se determina a partir de las variables independientes que se han incluido en la estimación y que dan respuesta a los grupos de variables explicados en el Capítulo 4.

De esta manera, **relacionado con el perfil del emprendedor**, las variables que se han tenido en cuenta relacionada con el nivel de formación y la experiencia profesional adquirida por parte de los socios promotores, han sido la formación en el área de tecnología y la experiencia comercial de los socios promotores. Adicionalmente, hemos incluido dentro del perfil del emprendedor, el nivel de dedicación empleado. Los signos esperados de estas variables deberán ser positivos, es decir que estas variables influyen positivamente a la probabilidad de conseguir vender la empresa.

Por otro lado, para dar respuesta a la influencia que pueda tener en la venta de la empresa la **tipología de *startup***, así como su **localización**, hemos incluido en el modelo las variables “Incubadora aceleradora” que define si la empresa se encuentra en una incubadora o aceleradora así como la variable “antigüedad” que define el tiempo que lleva en funcionamiento la empresa. Adicionalmente, dado que el tamaño de la empresa puede influir en la venta de una compañía, se ha incluido en el modelo la variable número de trabajadores.

Respecto al estado o fase en el que se encuentra la *startup*, se ha considerado que el haber o no alcanzado el punto de equilibrio así como el haber variado la propuesta de valor y el modelo de negocio de la empresa (“pivotar”) puede tener un efecto positivo en la consecución de la venta de la compañía.

Por último, se ha incluido la variable número de socios inversores no promotores para observar el efecto de tener inversores en la compañía de cara a que ésta pueda ser vendida.

Sobre la base de la información anterior y considerando que el mejor método de estimación es el de una regresión logística complementaria se procede a estimar el Modelo 1, cuyos resultados están recogidos en la Tabla 38 y que presenta la siguiente forma funcional:

$$\begin{aligned}
 &Exit_{i} \\
 &= \beta_0 + \beta_1 Dedicacion_i + \beta_2 Habilidadcomercial_i \\
 &+ \beta_3 Breakeven_i + \beta_4 Incubadoraceleradora_i \\
 &+ \beta_5 Antigüedad_i + \beta_6 Pivotar_i + \beta_7 Trabajadores_i \\
 &+ \beta_8 Sociosnopromotores_i + \beta_9 Formaciontecnologia superior_i \\
 &+ U_i
 \end{aligned}
 \quad [1]$$

Tabla 38. Estimación del *exit* sin efectos fijos

Variable dependiente <i>exit</i> , venta de la empresa		
Método estadístico: Regresión logística		
Variables independientes	Coefficientes	Desviación Estándar
Dedicación	1,446	0,475 **
Habilidadcomercial	0,668	0,179 ***
<i>Break-even</i>	1,746	0,330 ***
Incubadora / aceleradora	-0,889	0,375 **
Antigüedad	0,391	0,083 ***
Pivotar	0,685	0,441
Trabajadores	0,107	0,170 *
Sociosnopromotores	0,229	0,098***
Formación tecnología superior	1,928	0,822***
Constante	-8,536	1,320 ***
Número de observaciones	261	
Estadístico Wald	71,71***	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad.

La Tabla 38 muestra los resultados de la estimación de la variable *exit* sin efectos fijos. Como se puede observar, la significatividad conjunta del modelo es correcta (según estadístico Wald). Existe una relación positiva entre todas las variables exógenas y la variable endógena, a excepción de la variable

incubadora/aceleradora. Las variables con mayor influencia son la formación superior en tecnología de los socios, la dedicación media de los mismos y el hecho de que la empresa haya alcanzado el *break-even*. Esta última relación nos permite asegurar que la venta de las empresas se realiza en la mayoría de los casos en situaciones en los que la propia empresa ha demostrado su capacidad para generar negocio y rentabilidad. Es por ello que gana importancia también el hecho de analizar las características dicha variable.

La Tabla 39 muestra la estimación realizada teniendo en cuenta los efectos fijos y el *cluster* a nivel de comunidad autónoma.

$$\begin{aligned}
 &Exitofacturacion_i \\
 &= \beta_0 + \beta_1 Dedicacion_i + \beta_2 Habilidadcomercial_i \\
 &+ \beta_3 Breakeven_i + \beta_4 Incubadoraceleradora_i \\
 &+ \beta_5 Antigüedad_i + \beta_6 Pivotar_i + \beta_7 Trabajadores_i \\
 &+ \beta_8 Sociosnopromotores_i + \beta_9 Formacióntecnologiasuperior_i \\
 &+ \sum CCAA_i + U_i
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

Tabla 39. Estimación del *exit* con efecto fijo y *cluster*

Variable dependiente <i>exit</i> , venta de la empresa		
Método estadístico: Regresión logística		
Variables independientes	Coefficientes	Desviación Estándar
Dedicación	1,461	0,551***
Habilidadcomercial	0,634	0,195***
<i>Break-even</i>	1,739	0,204***
Incubadora/aceleradora	-0,845	0,212***
Antigüedad	0,427	0,086***
Pivotar	0,726	0,178***
Trabajadores	0,011	0,007*
Sociosnopromotores	0,237	0,093**
Formación tecnología superior	2,117	0,532 ***
Constante	-9,730	1,427***
Efecto fijo por CCAA	Sí	
Número de observaciones	255	
Estadístico de Wald	69,63	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad

La inclusión de los efectos fijos nos permite captar las características no observables existentes a nivel de comunidad autónoma reduciendo así el riesgo de sesgo por omisión de variables relevantes. Esta nueva estimación nos permite extraer las mismas conclusiones presentadas anteriormente con dos diferencias fundamentales. En primer lugar, los efectos fijos son significativos y nos permite afirmar que la localización física de la *startup* es fundamental y tiene influencia sobre la probabilidad de que ésta sea vendida; y, en segundo lugar, que la eliminación del sesgo potencial permite que la variable *pivotar* sea significativa y tenga influencia positiva sobre nuestra variable endógena.

5.3. Modelo 2: Explicación del *break-even*

Break-even, nuestra variable dependiente, se ha obtenido mediante la respuesta que han realizado las *startups* en el cuestionario ante la pregunta de si habían alcanzado o no el punto de equilibrio, tomando valor 1 en caso que este haya sido alcanzado y 0 en caso contrario. Hemos considerado los datos de las empresas que tenían dos años de antigüedad como mínimo, para de esta forma recoger mejor el efecto del *break-even*.

Las variables independientes que se han incluido en la estimación han tenido en cuenta el perfil del emprendedor, la estrategia y características de la empresa así como la influencia que pueda tener el entorno en la misma. De esta forma, relacionado con el perfil del emprendedor, las variables incluidas relacionadas con el nivel de formación y la experiencia profesional adquirida por parte de los socios promotores han sido la formación de postgrado y superior en el área de negocios y el número de *startups* creadas. Los signos esperados de estas variables deberán ser positivos, es decir que estas variables influyan positivamente a la probabilidad de conseguir vender la empresa.

Adicionalmente, para dar respuesta a la influencia que pueda tener en el objetivo de alcanzar el *break-even* para una *startup* la estrategia y las características de la empresa, se ha incluido en el modelo las variables “antigüedad” que define el tiempo que lleva en funcionamiento la empresa, el número de trabajadores, y el ser una empresa escalable. Adicionalmente,

se ha tenido en cuenta la forma de financiarse incluyendo en el modelo el número de socios inversores no promotores que tiene la *startup* y la aportación económica en efectivo realizada por parte de los socios promotores a la *startup*.

Por último, se ha incluido la variable nivel de facturación anual que tiene la *startup* en la actualidad para mostrar su influencia positiva a la hora de alcanzar el *break-even* por parte de la compañía.

La Tabla 40 muestra la estimación realizada sin tener en cuenta los efectos fijos ni el cluster a nivel de comunidad autónoma y que presenta la siguiente forma funcional:

$$\begin{aligned} Breakeven_i = & \beta_0 + \beta_1 \text{Sociosnopromotores}_i + \beta_2 \text{Trabajadores}_i \\ & + \beta_3 \text{Antigüedad}_i + \beta_4 \text{Escalable}_i + \beta_5 \text{Aportacionsociosnopromotores}_i \\ & + \beta_6 \text{Facturaciónpresente}_i + \beta_7 \text{Formaciónnegociosuperior}_i + \\ & \beta_8 \text{Startups creadasconanterioridad}_i + \beta_9 \text{Edadmedia}_i + U_i \end{aligned} \quad [3]$$

Tabla 40. Estimación del *break-even* sin efecto fijo

Variable dependiente: <i>BREAK-EVEN</i> , punto de equilibrio de la <i>startup</i>		
Método estadístico: Regresión logística		
Variables independientes	Coefficientes	Desviación Estándar
Sociosnopromotores	-0,485	0,13 ***
Trabajadores	0,019	0,011 *
Antigüedad	0,329	0,108 ***
Escalable	1,573	0,715 **
Aportación sociospromotores	-0,301	0,189
Facturación presente	0,578	0,101 ***
Formación negocios superior	1,933	1,063 *
<i>Startups</i> creadas con anterioridad	0,263	0,128 **
Edad media	0,53	0,222 **
Constante	-7,613	1,368 ***
Número de observaciones	206	
Estadístico Wald	50,28***	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad. Efectos fijos no reportados

Analizar este modelo es fundamental desde el punto de vista de las implicaciones de política que los resultados tienen. Por lo tanto y sobre la base de la información presentada en la Tabla 40 se concluye que el modelo presentado es significativo globalmente y que la variable dependiente *break-even* depende negativamente del número de socios no promotores existentes y esto probablemente pueda deberse a la existencia de incentivos no perfectamente alineados entre socios promotores y socios no promotores que afectan al resultado empresarial con los problemas de información asimétrica ampliamente tratados.

A favor de la probabilidad de que la empresa alcance el punto de equilibrio nos encontramos con variables relacionadas con la experiencia y formación del equipo promotor, tales como la edad media, la posesión de formación en negocios y el hecho que hayan intentado previamente alguna aventura empresarial. Esta última relación es fundamental para argumentar en contra de la estigmatización del fracaso que persigue en ocasiones al emprendedor.

Asimismo, es relevante la relación positiva entre el tamaño de la empresa y su capacidad de crecimiento vinculada al número de trabajadores y a la escalabilidad del modelo empresarial con la probabilidad de alcanzar el punto de equilibrio.

La Tabla 41 muestra la estimación realizada teniendo en cuenta los efectos fijos y el *cluster* a nivel de comunidad autónoma:

$$\begin{aligned}
 Breakeven_i = & \beta_0 + \beta_1 Sociosnopromotores_i + \beta_2 Trabajadores_i \\
 & + \beta_3 Antigüedad_i + \beta_4 Escalable_i + \beta_5 Aportacionsociosnopromotores_i \\
 & + \beta_6 Facturacionpresente_i + \beta_7 Formacionnegociosuperior_i + \beta_8 Startupscreadasconanterioridad_i + \beta_9 Edadmedia_i \\
 & + \sum CCAA_i + U_i
 \end{aligned} \tag{4}$$

Tabla 41. Estimación del *break-even* con efecto fijo y *cluster*

Variable dependiente: BREAK-EVEN, punto de equilibrio de la <i>startup</i>		
Método estadístico: Regresión logística		
Variables independientes	Coefficientes	Desviación Estándar
Sociosnopromotores	-0,427	0,053 ***
Trabajadores	0,022	0,003 ***
Antigüedad	0,328	0,11 ***
Escalable	1,008	0,542 *
Aportación sociospromotores	-0,254	0,192
Facturación presente	0,486	0,071 ***
Formación negociosuperior	2,206	1,069 **
Constante	-20,108	1.204 ***
Efecto fijo por CCAA	Sí	
Número de observaciones	205	
Estadístico Wald	n.d.	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad. “n.d.” no disponible debido a la opción cluster del STATA

Al igual que ocurrió en el modelo anterior, la inclusión de los efectos fijos no altera el signo y la relación de las variables pero la significatividad individual de las *dummies* a nivel de comunidad autónoma nos permite asegurar que en la anterior estimación existe un potencial sesgo por variables omitidas.

En resumen, existe una probabilidad mayor de alcanzar dicho *break-even* en *startups* con mayor número de trabajadores y con una antigüedad mayor. Adicionalmente, según los resultados alcanzados, existe un efecto positivo entre la escalabilidad de la empresa y alcanzar el breakeven, entendiéndose que empresas que sean escalables tienen una mayor probabilidad de alcanzar dicha situación.

Por último, desde el punto de vista de la formación, se observa que es la formación superior en el área de negocio la que afecta positivamente a la probabilidad de alcanzar el break-even.

En esta línea, el modelo presentado en la Tabla 41 debe considerarse el modelo que explica la relación entre la probabilidad de alcanzar el punto de equilibrio para una *startup* y sus características fundamentales.

5.4. Modelo 3: Explicación de facturación

La variable dependiente facturación es una variable explicativa de carácter ordinal, de tal manera que queda categorizada en base al nivel de facturación que la *startup* presenta y siguiendo la escala descrita en el cuestionario (véase capítulo 4).

Respecto a las variables independientes que se han incluido en la estimación de este modelo, éstas responden a las características del perfil del emprendedor, la estrategia y características de la empresa así como la influencia que pueda tener el entorno en la misma.

De esta forma, relacionado con el perfil del emprendedor, las variables incluidas relacionadas con el nivel de formación y la experiencia profesional adquirida por parte de los socios promotores han sido la formación de postgrado y educación superior, el nivel medio de habilidad y experiencia de los socios promotores en el área comercial y el nivel de dedicación empleado por parte de los emprendedores. Los signos esperados de estas variables deberán ser positivos, es decir que estas variables influyen positivamente a la conseguir facturar.

Adicionalmente, para dar respuesta a la influencia que pueda tener la tipología de la *startup* así como su localización a la hora de conseguir facturar, hemos incluido en el modelo las variables “Incubadora/aceleradora” que define si la empresa se encuentra en una incubadora o aceleradora así como la variable “antigüedad” que define el tiempo en años que lleva en funcionamiento la empresa.

Respecto al estado o fase en el que se encuentra la *startup*, se ha considerado que el haber o no alcanzado el punto de equilibrio así como la fase en la que se encuentra la compañía puede tener un efecto positivo en la consecución de conseguir facturar.

La Tabla 42 muestra la estimación realizada sin tener en cuenta los efectos fijos ni el clúster presentando la siguiente forma funcional:

$$\begin{aligned}
 & \text{Facturación anual presente}_i \\
 & = \beta_0 + \beta_1 \text{Dedicación}_i + \beta_2 \text{Formación global superior}_i \\
 & + \beta_3 \text{Habilidad comercial}_i + \beta_4 \text{Break-even}_i \quad [5] \\
 & + \beta_5 \text{Incubadora/acceleradora}_i + \beta_6 \text{Antigüedad}_i \\
 & + \beta_7 \text{Fase startup}_i + U_i
 \end{aligned}$$

La estimación de este modelo se realiza mediante una *probit* ordenado, que es la metodología que mejor se adapta a la estructura de datos que presentamos.

Tabla 42. Estimación de facturación

Variable dependiente FACTURACIÓN de la empresa		
Método estadístico: Regresión probit ordenado		
VARIABLES INDEPENDIENTES	COEFICIENTES	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Dedicación	1,071	0,242 ***
Formación global superior	0,364	0,236
Habilidad comercial	0,211	0,067 **
<i>Break-even</i>	1,098	0,168 ***
Incubadora /acceleradora	-0,293	0,149 **
Antigüedad	0,156	0,046 **
Fase startup	0,639	0,148 ***
Número de observaciones	270	
Pseudo R2	0,172	
Estadístico Wald	202,58	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad. Efectos fijos no reportados

La estimación conjunta del modelo garantiza la significatividad conjunta del mismo y ofrece una relación positiva y significativa respecto a todas las variables consideradas, a excepción de la variable *incubadora/acceleradora* cuyo efecto es negativo sobre la facturación. Las variables independientes tienen una capacidad explicativa del 17,52% de la variabilidad de la variable dependiente.

Destacar la relación entre la dedicación de los socios promotores y la facturación que es la variable más influyente en esta estimación.

La Tabla 43 muestra la estimación realizada teniendo en cuenta los efectos fijos y el *cluster* a nivel de comunidad autónoma.

$$\begin{aligned}
 & \text{Facturacion anual presente}_i \\
 & = \beta_0 + \beta_1 \text{Dedicacion}_i + \beta_2 \text{Formacion global superior}_i \\
 & + \beta_3 \text{Habilidad comercial}_i + \beta_4 \text{Breakeven}_i \quad [6] \\
 & + \beta_5 \text{Incubadora aceleradora}_i + \beta_6 \text{Antigüedad}_i \\
 & + \beta_7 \text{Fase startup}_i + \sum \text{CCAA}_i + U_i
 \end{aligned}$$

Tabla 43. Estimación de facturación con efecto fijo y *cluster*

Variable dependiente FACTURACIÓN de la empresa		
Método estadístico: Regresión logística		
Variables independientes	Coefficientes	Desviación Estándar
Dedicación	1,088	0,200 ***
Formación global superior	0,411	0,185 **
Habilidad comercial	0,209	0,063 **
<i>Break-even</i>	1,106	0,136 ***
Incubadora/ Aceleradora	-0,268	0,117 **
Antigüedad	0,160	0,295 ***
Fase startup	0,624	0,131 ***
Efecto fijo por CCAA	Sí	
Número de observaciones	264	
Pseudo R2	0,170	
Estadístico Wald	n.d.	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad. “n.d.” no disponible debido a la opción cluster del STATA

En esta estimación con la inclusión de efectos fijos a nivel de comunidad autónoma se reduce el potencial sesgo por omisión de variables relevantes no es tan significativo como se observó en las estimaciones anteriores, dado que las *dummies* de efectos fijos no son siempre estadísticamente significativas. Los resultados en términos de coeficientes permanecen e incluso la consideración de estos fijos conlleva a que la variable “Formación global superior” muestre significatividad estadística, como a priori esperábamos.

5.5. Modelo 4: Explicación de conseguir financiación

El último modelo se centra en determinar qué factores influyen sobre la probabilidad de una empresa de conseguir financiación. Para ello, se analiza la variable *financiación* que toma valor 1 si la empresa ha recibido financiación y 0 en caso contrario.

En este modelo, las variables independientes que se han tenido en cuenta han sido las siguientes: respecto al perfil, formación y experiencia del emprendedor se han considerado la formación de postgrado y educación superior, y el número total de startups creadas con anterioridad a la creación de la actual compañía. Los signos esperados de estas variables deberán ser positivos, es decir que estas variables deberían influir positivamente a la hora de conseguir financiación.

Si tenemos en cuenta la influencia que pueda tener la tipología de la *startup* así como su localización a la hora de conseguir facturar, hemos incluido al igual que en los modelos anteriores, las variables “Incubadora/aceleradora” que define si la empresa se encuentra en una incubadora o aceleradora así como la variable “antigüedad” que define el tiempo que lleva en funcionamiento la empresa.

Por último, respecto al estado o fase en el que se encuentra la *startup*, se ha considerado que el haber o no alcanzado el punto de equilibrio, el número de socios inversores no promotores que tiene la *startup* así como el nivel de facturación anual que se encontrará la *startup* dentro de tres años pueden tener un efecto positivo en la consecución de conseguir financiación.

La Tabla 44 muestra la estimación realizada sin tener en cuenta los efectos fijos ni el clúster presentando la siguiente forma funcional:

$$\begin{aligned}
 &Financiacion_i \\
 &= \beta_0 + \beta_1 Sociosnopromotores_i + \beta_2 Startupscreadascon anterioridad_i \\
 &+ \beta_3 Incubadoraceleradora_i + \beta_4 Facturacionfutura_i \quad [7] \\
 &+ \beta_5 Antigüedad_i + \beta_6 Breakeven_i \\
 &+ \beta_7 Formacionglobal superior_i + U_i
 \end{aligned}$$

La estimación sigue una regresión logística que nos permite obtener la probabilidad de cada posible evento de la variable dependiente binaria, dado que la proporción de ambos sucesos (obtener financiación y no obtener financiación) tienen un peso similar en la muestra.

Tabla 44. Estimación de conseguir financiación

Variable dependiente CONSEGUIR FINANCIACIÓN para la empresa		
Método estadístico: Regresión logística		
Variables independientes	Coefficientes	Desviación Estándar
Sociosnopromotores	0,524	0,097 ***
Startupscreadascon anterioridad	0,868	0,341 **
Incubadora/ aceleradora	0,942	0,352 **
Facturación futura	0,202	0,075 **
Antigüedad	0,288	0,107 **
Break-even	-1,498	0,528 **
Formación global superior	1,317	0,680 *
Constante	-5,830	1,082 ***
Número de observaciones	261	
Pseudo R2	0,2758	
Estadístico Wald	75,53	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad. Efectos fijos no reportados

El modelo presenta significatividad global y las variables independientes tienen una capacidad explicativa del 27,58% de la variabilidad de la variable dependiente. Con respecto al signo y a la significatividad individual destacar que el conjunto de las variables presentan el signo esperado y que destaca el hecho de que estar dentro de una aceleradora e incubadora favorece la

capacidad de conseguir financiación, probablemente debido a la intervención de éstas para llegar a obtenerlas.

La Tabla 45 muestra la estimación realizada teniendo en cuenta los efectos fijos y el clúster a nivel de Comunidad autónoma.

$$\begin{aligned} \text{Financiación}_i = & \beta_0 + \beta_1 \text{Sociosnopromotores}_i + \beta_2 \text{Startupscreadasconanterioridad}_i \\ & + \beta_3 \text{Incubadoraceleradora}_i + \beta_4 \text{Facturaci of ut ura}_i \\ & + \beta_5 \text{Antigüedad}_i + \beta_6 \text{Breakeven}_i + \beta_7 \text{Formacionglobal superior}_i + \\ & + \sum \text{CCAA}_i + U_i \end{aligned}$$

Tabla 45. Estimación de conseguir financiación con efecto fijo y cluster

Variable dependiente CONSEGUIR FINANCIACIÓN para la empresa		
Método estadístico: Regresión logística		
Variables independientes	Coefficientes	Desviación Estándar
Sociosnopromotores	0,516	0,088 ***
Startupscreadas con anterioridad	0,777	0,312 **
Incubadora/ aceleradora	0,971	0,438 **
Facturación futura	0,186	0,085 **
Antigüedad	0,295	0,100 **
<i>Break-even</i>	-1,479	0,292 ***
Formación global superior	1,394	0,418 ***
Número de observaciones	255	
Efecto fijo por CCAA	Sí	
Pseudo R2	0,2741	
Estadístico Wald	n.d.	

Notas: *** 1%, ** 5%, *10% de significatividad. “n.d.” no disponible debido a la opción cluster del STATA

El resultado de la estimación con la inclusión de efectos fijos no varía con relación a su eliminación en cuanto al signo de las variables. Ahora bien, tal y como se comentó en estimaciones anteriores, la significatividad individual de las *dummies* de efectos fijos establece que la localización geográfica de las *startups* pueden ser un factor influyente sobre la capacidad para conseguir financiación, tal y como muestran los estimadores asociados.

Terminado la exposición de los modelos y resultados, en el capítulo siguiente discutiremos los mismos.

Capítulo 6. Discusión

Dedicamos este apartado a reflexionar sobre los resultados obtenidos en los análisis llevados a cabo en capítulos precedentes. En este apartado expondremos las conclusiones más relevantes de nuestro estudio, tratando de conectar nuestros resultados obtenidos con argumentos y resultados previos presentados en la literatura, para de esta manera poder contribuir al conocimiento acumulado sobre la cuestión que nos ocupa: el análisis de los principales factores de éxito de las *startups*.

Como se ha comentado en el Capítulo 3, antes de analizar las claves o factores que hacen que las *startups* tengan éxito, debemos reflexionar sobre lo que se entiende como éxito dado que resulta complicado encontrar una única definición con la que todos los emprendedores puedan coincidir.

Algunos autores se han pronunciado sobre la problemática de establecer una única imagen que represente el éxito y recientemente se han realizado estudios en los que destacan la necesidad de replantear las preguntas para obtener nuevas respuestas acerca de lo que es éxito para los emprendedores (Hormiga y Batista, 2009). Tener claro lo que significa éxito para los fundadores de la *startups* es importante debido a que la propia definición condicionará la estrategia de crecimiento, la financiación, y la entrada en el mercado de la compañía (Megías, 2012).

En este sentido, dado que no es una tarea fácil la elaboración de un modelo integrado y que sea predictivo del éxito de una startup (Mora, 2010), en la presente tesis hemos desarrollado cuatro modelos que nos puedan dar respuesta a lo que puede ser éxito para una *startup*.

El primer modelo hace referencia a la probabilidad de vender la compañía (tener un *exit*). El segundo modelo se analiza desde el punto de vista de alcanzar el punto de equilibrio (*break-even*). El tercer modelo se revisa desde el punto de vista de conseguir financiación. Y el cuarto, y último modelo, se observa desde el punto de vista de conseguir facturar.

Para explicar estos modelos, usamos múltiples variables exógenas que puedan tener relación con el éxito. Estas variables se han agrupado en tres vertientes que analizan el éxito o fracaso de las *startups*. La primera se centra en la figura del emprendedor como factor de éxito. La segunda vertiente se centra en la estrategia y las características de la empresa como factor de éxito. La última vertiente analiza cómo las características del entorno y de la industria condicionan el éxito de las *startups*.

En relación a los objetivos específicos o de las preguntas de investigación que nos hacíamos en la parte introductoria de esta tesis, de la observación de los resultados en líneas generales, nuestro estudio confirma nuestras expectativas e hipótesis de partida.

Por un lado, se desprende que **existe una relación positiva entre el éxito de la *startup* y las características que tiene un emprendedor** y, en concreto, en las variables que responden a la **formación y a la experiencia profesional**.

En relación a la formación, nuestros resultados están alineados con Storey (1994), van Praag (1996), Delmar y Davidson (2000) y Ristsila y Tervo (2002) que recalcan que es la formación el pilar para poder tener éxito y que es la educación uno de los factores más diferenciales entre las empresas que tienen éxito respecto de las que no lo consiguen. En nuestro estudio, hemos querido identificar con mayor exactitud qué tipo de formación explica mejor el éxito en cada uno de los modelos.

Para el caso de tener éxito desde el punto de vista de vender la empresa, es **la formación superior en el área de tecnología la que afecta directamente y positivamente a la probabilidad de conseguir vender la empresa**. Si observamos el éxito desde el punto de vista de conseguir financiación y conseguir facturar es la formación global superior (medida en términos de número de socios que tienen formación de postgrado y educación superior en cualquiera de las áreas de negocio, comercial y tecnológica). Para el caso de alcanzar el punto de equilibrio (*break-even*) es la formación superior en el área de negocios la que representa mejora la probabilidad de alcanzar el éxito.

En relación a la experiencia profesional, la mayor parte de los autores revisados en la literatura la relacionan directa y positivamente con el éxito (Feeser y Willard, 1990; Duchesneau y Gartner, 1990; Vesper, 1990; Storey, 1994; Boden y Nucci, 2001).

Todos ellos reconocen que la experiencia previa del fundador es una variable que se encuentra altamente relacionada con el crecimiento y el éxito de la empresa ya que la experiencia genera un conjunto de conocimientos que sirve al individuo a identificar y resolver nuevos problemas, de tal manera que el emprendedor pueda salir de manera exitosa ante dificultades que se presente.

Dentro de la experiencia, y debido a que se pueden identificar diferentes tipos (experiencia en el sector, experiencia en determinadas áreas de la empresa, etc.), Cooper (1982) y Stuart *et al.* (1990) hacen referencia a la importancia de la experiencia previa en el área de gestión destacando que esta área es clave para el funcionamiento de una empresa, con lo que todo el conocimiento adquirido previamente en esta área resulta de vital importancia para el éxito de la nueva empresa. También otros autores reflejan la importancia de la experiencia en la creación previa de otras *startups* (Doutriaux y Symar, 1987; Dyke *et al.*, 1992).

En nuestro estudio, estos planteamientos se cumplen y, en concreto, para el caso de tener éxito vendiendo la empresa y conseguir facturación es la experiencia en el ámbito comercial la que es relevante. Para el caso de **alcanzar el *break-even* y conseguir financiación es la experiencia acumulada en la creación de *startups* con anterioridad la que es relevante.** Como se puede observar la parte comercial está más asociada al concepto de venta y la parte de experiencia en la creación de *startups* está más relacionada con la parte económico-financiera.

En relación a la tipología de empresas, hay tres variables que han sido analizadas en nuestro estudio: el tamaño, la antigüedad, y los niveles de facturación de la empresa. Respecto al tamaño de la empresa, muchos investigadores (Cooper, 1982; Storey 1985; Audretsch 1990; Keasy *et al.*, 1991;

Mata, 1995; Sutton, 1997) demuestran que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el éxito de éstas.

En nuestro estudio, el tamaño de la empresa lo identificamos con la variable número de trabajadores, estando relacionada positivamente con la probabilidad de tener éxito cuando hablamos de conseguir alcanzar el punto de equilibrio y conseguir vender la empresa, con lo que podemos afirmar con nuestros modelos que, **a mayor número de trabajadores, mayor probabilidad de poder alcanzar el *break-even* y poder vender la empresa.**

Respecto a la antigüedad de la empresa, en nuestros modelos se refleja que esta variable afecta positivamente al éxito para cada uno de los modelos planteados, esto es, desde el punto de vista de conseguir financiación, conseguir facturar, alcanzar el punto de equilibrio y conseguir vender la empresa, apoyando la teoría esgrimida por Geroski (1995).

Otro aspecto relevante es el de la localización de las empresas. Reynolds *et al.*(1994) y Storey (1994) nos señalan un factor dentro del entorno como es la localización de las empresas. Dependiendo de la localización en la que se ubique, ésta puede tener más éxito o no, haciendo referencia al efecto de las ciudades (Henderson *et al.*, 1995).

En nuestro caso, la inclusión de los efectos fijos nos ha permitido captar las características no observables existentes a nivel de comunidad autónoma y éstas han mostrado significatividad estadística, permitiendo afirmar que **la localización física de la *startup* es fundamental y tiene influencia sobre la probabilidad de que ésta sea vendida, en la probabilidad de conseguir el *break-even*, y en la probabilidad de conseguir financiación.**

La localización no es relevante a la hora de conseguir facturar, hecho que tiene lógica por el tipo de compañías y negocios que estamos analizando.

Respecto a la localización de las empresas en incubadoras/aceleradoras de empresas, Peña (2004) revela en su estudio, que éstas afectan negativamente al crecimiento/éxito de las empresas dado que el factor importante es el

capital humano y en ocasiones las incubadoras no dejan volar libremente a los emprendedores.

En nuestro caso, podemos afirmar que de los modelos utilizados para medir el éxito de una *startup*, el efecto que pueda tener en el éxito de una *startup* el estar o haber pasado por una incubadora varía. En concreto, esta variable **afecta negativamente en la probabilidad de vender la compañía y de conseguir facturar**. Esto se relaciona directamente con lo que se ha mencionado anteriormente por el autor Peña (2004). Sin embargo, los resultados nos muestran que para el caso de **conseguir financiación, el estar o haber estado en una incubadora y/o aceleradora afecta positivamente a conseguirlo**.

Esto es fundamentalmente debido a que en las incubadoras y/o aceleradoras cubren una serie de carencias de los emprendedores como puede ser la búsqueda de financiación. Esta argumentación es refrendada por Lewis (2011), que nos señala que la mortalidad de las empresas reside en una serie de carencias que tienen los emprendedores, como son el acceso al mercado de capitales. Para paliar esta falta de recursos, se están realizando esfuerzos por parte de las administraciones públicas en el apoyo específico a los emprendedores mediante el uso de diferentes instrumentos como son las incubadoras.

No obstante, es importante indicar que algunos autores (Lotti *et al.*, 2001) han cuestionado la adopción por parte de las administraciones públicas de políticas de apoyo a las empresas de nueva creación (como son las incubadoras) así como políticas destinadas a que éstas puedan sobrevivir varios años, dado que pueden causar externalidades negativas en otras empresas. Este efecto no ha sido tratado en nuestro estudio, pero cabe que sea objeto de una futura investigación

Adicionalmente, hemos incorporado a nuestro modelo algunas variables que no se han estudiado en profundidad por parte de la literatura. En concreto hemos analizado el efecto que tiene sobre el éxito, el que sea escalable la *startup*, el que haya pivotado (proceso por el cual se ha hecho una variación

muy importante en la propuesta de valor llevando consigo un cambio en el modelo de negocio de la *startup*) y la inclusión de socios inversores no promotores en la compañía así como el estado o fase en el que se encuentre la misma.

Para el caso de la variable escalable, ésta tiene relevancia para la probabilidad de alcanzar el *break-even* afectando positivamente a dicha probabilidad. Para el caso del estado o fase en el que se encuentra la compañía, según los resultados obtenidos, si ésta ha alcanzado el *break-even* tiene un efecto negativo a la hora de conseguir financiación teniendo un efecto positivo en términos de probabilidad de vender la empresa. Desde el punto de vista de haber pivotado, sólo tiene efecto en la probabilidad de vender la compañía, siendo éste de signo positivo.

Desde el punto de vista de la inversión que ha recibido la *startup*, por un lado se ha analizado la aportación económica realizada por los socios promotores a la *startup* y si la empresa tiene socios inversores no promotores en su accionariado.

Los resultados obtenidos nos muestran que **el tener socios inversores no promotores afectan positivamente a la probabilidad de vender la empresa, así como a la hora de conseguir financiación.** Sin embargo este efecto es el contrario a la hora de alcanzar el *break-even*, causa que pueda ser debida a que cuando entra en un socio inversor a la empresa no persigue como objetivo principal el alcanzar el *break-even* sino que persigue el poder vender la empresa, recuperando su inversión y ganar más dinero con esa operación. El efecto negativo en el *break-even* también es producido cuando existe aportación dineraria de los socios promotores.

En resumen, los aspectos más importantes del éxito de las startups se pueden detallar de la siguiente manera:

Para conseguir vender la empresa.

La localización física de la *startup* es fundamental y tiene influencia sobre la probabilidad de venderla. Estar en comunidades autónomas como Madrid y Cataluña es más favorable para que se produzca este hecho.

De igual forma, que la *startup* haya pivotado, que la empresa haya alcanzado el *break-even*, que tenga socios no promotores (inversores), así como que los socios promotores tengan experiencia en el área comercial, influye positivamente a la probabilidad de que la empresa sea vendida.

Por el contrario, que la empresa se encuentre en una incubadora/aceleradora, tiene un efecto negativo sobre la probabilidad de vender la empresa.

Para conseguir alcanzar el *break-even*

Existe una probabilidad mayor de alcanzar el *break-even* en *startups* con mayor número de trabajadores y en aquellas que tienen mayor antigüedad. Según los resultados alcanzados, existe un efecto positivo entre la escalabilidad de la empresa y alcanzar el *break-even*, entendiéndose que empresas que sean escalables tienen una mayor probabilidad de alcanzar dicha situación.

Por último, desde el punto de vista de la formación, se observa que es la formación superior en el área de negocio la que afecta positivamente a la probabilidad de alcanzar el *break-even*.

Facturación

Existe una probabilidad mayor de conseguir facturar, cuanto mayor sea la dedicación de los socios promotores, mayor antigüedad tenga la *startup* y mayor nivel de habilidad y experiencia tengan los socios promotores en el área comercial, como a priori esperábamos.

Por el contrario, el encontrarse la *startup* en una incubadora/aceleradora afecta negativamente a la probabilidad de conseguir facturar.

El efecto de la localización de la startup no tiene incidencia a la hora de conseguir facturar. Esto es lógico debido a la tipología de empresas que estamos analizando.

Conseguir financiación

Existe una probabilidad mayor de conseguir financiación si se tienen socios no promotores (inversores), si los emprendedores tienen una experiencia previa a la hora de haber creado una startup con anterioridad y si se encuentran en una incubadora/y o aceleradora.

Por el contrario, existe una probabilidad menor de conseguir financiación si la empresa no ha alcanzado el *break-even*.

Otra cosa importante a considerar, es que la localización geográfica de las startups influye sobre la capacidad para conseguir financiación. En nuestro estudio, estar alejados de las comunidades autónomas de Madrid y Cataluña dificulta el acceso a la financiación.

Análisis global

En función de lo comentado en los párrafos previos, podemos concluir que hay una serie de hechos que afectan en mayor medida a las posibilidades de tener éxito de una *startup*. Hemos analizado hasta cuatro posibles indicios de que una *startup* tiene actualmente, o probablemente tenga en el futuro, éxito. Del análisis global se pueden sacar algunas conclusiones que a continuación presentamos agrupados por cada una de las variables correspondientes.

Localización geográfica

En esta tesis doctoral se han analizado empresas de base tecnológica y, por lo tanto, esperábamos que la importancia de la localización física de la empresa fuera menor de la que hemos encontrado. Pero tanto el acceso a la financiación como la probabilidad de vender la *startup* se ven favorecidas por el hecho de que la empresa esté situada en los dos principales polos de emprendimiento del país, como son las comunidades autónomas de Madrid y Cataluña. Como se puede observar, esta relación entre la localización y las

variables de éxito se da con las dos variables que tienen que ver con el establecimiento de contactos directos y las actividades de *networking*: la venta y el acceso a la financiación. No sucede esto, por el contrario, con las variables de éxito de corte más financiero: alcanzar el *break-even* o tener capacidad de facturación.

Esta primera cuestión nos lleva a realizar dos recomendaciones y a lanzar un aviso. El aviso es para los gestores de las *startups* situadas en zonas geográficas distintas de Madrid y Barcelona, deben ser conscientes de esta realidad; para ellos, la recomendación sería que, aunque creen su empresa inicialmente en otros lugares, deben tener claro que, cuando llegue el momento de acceder a la financiación o de intentar venderla, probablemente tengan que optar por trasladarse o, al menos, abrir una sede en una de las dos principales ciudades españolas. Por otro, a los gestores públicos impulsores de las políticas de emprendimiento en comunidades autónomas que no incluyan a las dos ciudades anteriores, aconsejarles que, entre sus políticas, se encuentre favorecer que las *startups* de su región puedan acudir con facilidad a eventos y a los contactos de Madrid y Barcelona.

Se podría pensar que la solución podría ser intentar dinamizar la comunidad correspondiente para lograr atraer inversión a la misma, generando eventos, formando inversores o creando fondos de inversión locales. No creemos que haya que descartar completamente esta idea; dependerá del tamaño y de las posibilidades reales de cada zona geográfica. Pero pensamos, sin disponer en este caso de datos o estudios concretos, que esta solución puede ser mucho más costosa, larga y compleja de implementar, aparte de existir algunas dudas acerca de si podrá llegar a tener éxito. Si miramos a un país con años de experiencia como EE.UU., comprobamos que, incluso allí, la financiación está disponible en unos pocos polos del país, hacia el que acuden los emprendedores y las *startups* en el momento adecuado.

Presencia en incubadora/aceleradora

Este era uno de los objetivos principales de esta tesis doctoral, averiguar el funcionamiento de las incubadoras y aceleradoras de empresas en España y su

impacto sobre las *startups*. Los resultados obtenidos no dejan en demasiado buen lugar estos mecanismos, al menos en nuestro país y en línea con lo que vienen alertando distintos autores, tal y como expusimos en los capítulos correspondientes de esta tesis doctoral.

En primer lugar, hemos encontrado que la presencia o el paso por una incubadora o aceleradora tiene un efecto negativo sobre las posibilidades de vender la empresa y sobre el hecho de que la empresa llegue a facturar. Los datos parecen apuntar a que las empresas que no pasan por ninguno de estos mecanismos van a tener mayor probabilidad de éxito que las que sí lo hacen; digamos que las que no pasan por las incubadoras o aceleradoras se acostumbran a “buscarse la vida” y eso las fortalece y mejora sus capacidades. Curiosamente, sí que se encuentra que hay una relación positiva entre el acceso a la financiación y la presencia en incubadoras o aceleradoras. No obstante, pensamos que este resultado se pueda deber, en parte, a que en muchos casos el propio paso por la aceleradora implica que la *startup* reciba financiación, tal y como se analizó en el Capítulo 3 al exponer el mecanismo de funcionamiento de las aceleradoras. Sería bueno ahondar en esta cuestión, pero lo cual sería necesario un análisis detallado del funcionamiento de cada aceleradora y del momento en el que cada una de las empresas que por ella pasaron recibió financiación.

¿Implican estos resultados que el sector público y privado debe dejar de apostar e invertir en incubadoras y aceleradoras? A nuestro juicio, no. En esta tesis doctoral hemos analizado tan solo uno de los efectos que generan las incubadoras y aceleradoras, su impacto sobre el éxito de las *startups*. Pero, tal y como hemos analizado, las incubadoras y aceleradoras cumplen otras muchas misiones que también son muy importantes y que no han sido objeto de esta tesis: ayudar a las empresas a definir su modelo de negocio, acogerlas en un periodo inicial en el que la probabilidad de muerte es muy alta reduciendo el mismo e, incluso, dinamizar los ecosistemas de emprendimiento y generar un efecto llamada en el entorno, haciendo que muchas personas planteen la creación de una empresa como algo más factible de lo que podía parecer inicialmente. Todos estos efectos, en principio positivos, no deben

ser descartados ni obviados al considerar el valor de las incubadoras y aceleradoras.

Presencia de socios no promotores (inversores)

Se ha encontrado que esta variable tiene un impacto tanto en la posibilidad de vender la *startup* como en el acceso a la financiación. De nuevo, las dos variables anteriormente citadas en relación con la localización.

En este caso, la recomendación para las *startups* es clara y directa y coincide con una cuestión que todos los inversores recomiendan siempre y que los datos hasta ahora disponibles apoyan. El proceso de lanzamiento y crecimiento de una *startup* es largo y complejo y requiere del mayor número de perfiles, puntos de vista y capacidades distintas que sean posibles. Muchos inversores indican que no invierten en proyectos en los cuales solo hay un fundador o bien todos los fundadores tienen una formación similar. Que la experiencia les indica la idoneidad de que formen parte de una *startup* entre tres y cuatro socios con capacidades complementarias (comercial, estratégica y tecnológica, principalmente). Esta tesis doctoral demuestra la importancia que tiene en el éxito de la *startup* un nuevo perfil que hasta ahora, al menos que nosotros sepamos, no había sido tratado en detalle en la literatura: el socio no promotor inversor.

En este mismo sentido, hemos encontrado relaciones positivas entre las capacidades comerciales de los socios y las variables de éxito (vender la empresa y lograr facturar).

Capítulo 7. Resumen y conclusiones

En este último capítulo describimos una visión resumida de las temáticas abordadas y de las principales conclusiones alcanzadas en esta tesis. Para ello vamos a seguir el mismo esquema expositivo desarrollado a lo largo del trabajo, estructurándose el presente capítulo en diferentes apartados en los que intentamos resaltar las conclusiones más relevantes que se obtienen de la revisión teórica y de las evidencias del trabajo empírico realizado. Por último, indicaremos cuáles han sido las principales limitaciones, implicaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

7.1. Sobre los ecosistemas de emprendimiento

Antes de comenzar a describir en qué consiste y cómo funcionan los ecosistemas de emprendimiento, en un primer bloque uno de los elementos principales del ecosistema: el emprendedor junto a sus características y atributos esenciales.

Desde el punto de vista de la definición, a pesar de que el término emprendedor no es nuevo y es de amplia utilización, no existe una definición ampliamente aceptada. Es el economista Richard Cantillon (1755) la primera persona que introduce el término emprendedor, definiéndolo como un empleador o una persona de negocios, que trabaja en condiciones donde los gastos son conocidos y ciertos y los ingresos desconocidos e inciertos, con lo que se identifica al emprendedor como un individuo que asume los riesgos en condiciones de incertidumbre.

Partiendo de esta definición y, tras numerosas aportaciones de diferentes autores, en el marco de nuestra tesis adoptamos una definición integradora del concepto de emprendedor que lo identifica como *“una persona que se encuentra inmersa en el proceso de arrancar un negocio o empresa o consolidando el mismo, identificando y explotando nuevos productos y/o mercados, haciendo frente a un nivel alto de incertidumbre así como a otras dificultades, adoptando decisiones con riesgo con el objetivo de tener un beneficio económico”*.

Una vez definido el concepto de emprendedor, analizamos los factores determinantes identificados para ser emprendedor y los atributos esenciales que tiene que tener éste para crear una empresa.

El análisis de los factores que impulsan a una persona a ser emprendedor nos da lugar a cuestionarnos si el emprendedor “nace o se hace”. Una vez analizada la literatura, podemos afirmar que cada vez tiene mayor aceptación el hecho de que el emprendedor no “nace”, dado que no existen características “innatas” que identifiquen a una persona que quiere ser emprendedor, pero sí se dan características en los emprendedores que pueden adquirirse y desarrollarse.

Respecto a los atributos esenciales, definimos un elevado número de capacidades, atributos y factores del que resulta complicado realizar una selección objetiva de aquellos que son más relevantes, dado que todas y cada una de las relaciones que podamos realizar recoge en gran medida, y desde la perspectiva de la literatura, un conjunto de cualidades psicológicamente deseables (Muñoz, 1997).

Por último, en este primer bloque, describimos lo que está haciendo y planificando la Unión Europea para apoyar a los emprendedores. En concreto, analizamos el Plan de Acción sobre Emprendimiento 2020, que nace con el objetivo de facilitar la creación de empresas y la creación de un entorno más favorable para el emprendedor. Resumimos sus tres áreas estratégicas que se centran en educar y formar en materia de emprendimiento, crear un entorno en el que los emprendedores puedan desarrollarse y crecer, y en la dinamización y fomento de la cultura del emprendimiento en Europa.

Definidos estos conceptos, pasamos a describir y analizar lo que se entiende por un ecosistema de emprendimiento. En primer lugar, nos centramos en definir el concepto de ecosistema, para después analizar los elementos que componen un ecosistema de emprendimiento. En este último bloque nos preguntamos si existe un modelo único de ecosistema de emprendimiento, analizando el funcionamiento y las razones para su fracaso.

El concepto de ecosistema de emprendimiento se define como un conjunto de elementos y relaciones complejas entre entidades y personas emprendedoras con sus diferentes entornos. Analizamos los trece elementos o factores de un ecosistema haciendo una clasificación de éstos en seis dimensiones: dimensión política, financiera, cultural, de servicios, del capital humano y de los mercados y observamos que para que el ecosistema funcione dichos factores tienen que estar estrechamente conectados entre sí.

Una vez analizado el concepto de ecosistema de emprendimiento, pasamos a analizar si existe un modelo único de ecosistema. El que exista un ecosistema formado por una gran cantidad de elementos es una de las causas por la que explicamos que es muy difícil que los ecosistemas sean iguales en cada una de las ciudades o países. En esta línea, describimos las aportaciones realizadas por diferentes autores entre los que destacan Isenberg (2010) y Baradello (2015) que nos sugieren que lo más óptimo sería no copiar un modelo de ecosistema sino que se debería crear el ecosistema alrededor de las condiciones locales del territorio y de la idiosincrasia propia de los emprendedores que residen en el mismo.

El capítulo finaliza con la descripción de cómo debe funcionar un ecosistema de emprendimiento. El buen funcionamiento de un ecosistema se basa en la idea de que los ecosistemas son únicos, integrados en cada uno de los territorios en los que se crean y en donde es de vital importancia que cada uno de los elementos que lo conforman aporte valor. En esta línea, se describe qué agentes deben liderar los ecosistemas y qué tipo de actividades se tienen que realizar para el buen funcionamiento de los mismos, identificándose cuáles podrían ser las causas que podrían hacer fracasar un ecosistema de emprendimiento.

La conclusión de este capítulo es que por un lado, el emprendedor no nace siendo un emprendedor y aunque pueda tener alguna característica que lo identifique, la mayor parte de sus atributos pueden adquirirse y desarrollarse. Para ello, es importante que no sea tratado como un elemento individual sino que se encuentre integrado dentro de un ecosistema de emprendimiento. El ecosistema, deberá tener una filosofía de inclusión en la que todos los

emprendedores puedan caber y en la que exista una cultura de intercambios y experiencias de conocimientos.

Por otro lado, en relación a los ecosistemas de emprendimiento es importante señalar que éstos son únicos y diferentes en cada uno de los territorios. El fracaso de los ecosistemas proviene fundamentalmente de que la mayoría de los gobiernos persiguen un ideal de ecosistema muy complicado de conseguir y buscan las mejores prácticas en territorios muy diferentes a los suyos. En este sentido, una mayor diversidad del ecosistema ayuda a mejorar sus elementos. Es por ello que la diversidad de pensamiento, perspectivas y modos de resolver problemas ayudan a fortalecer un ecosistema de emprendimiento.

Adicionalmente, se suelen identificar una serie de debilidades comunes y no excluyentes que puedan hacer que los ecosistemas fracasen. Las principales debilidades están relacionadas con el aspecto financiero (el apoyo financiero existente en ocasiones es limitado, no existiendo una gran variedad de fuentes de financiación), con el aspecto educativo (escaso nivel de formación en el ámbito del emprendimiento) y con el aspecto de liderazgo del propio ecosistema (no existen o en su caso no se identifican los agentes claves del emprendimiento en un territorio).

7.2. Sobre las incubadoras y aceleradoras de empresas

En el segundo capítulo se exploraron dos elementos que forman parte de un ecosistema de emprendimiento, como son las incubadoras y las aceleradoras de empresas, elementos que juegan un papel importante en la fase de creación de nuevas empresas.

Las incubadoras de empresas

Comenzamos explicando la historia de las incubadoras de empresas analizando la evolución que este concepto ha tenido con el paso del tiempo. Partimos del año 1942, en donde se crean las primeras incubadoras en EE.UU. con el propósito de facilitar un espacio adecuado para que las empresas que nacieran desde la propia universidad a través de proyectos de los estudiantes pudieran empezar a desarrollar su trabajo. Explicamos cómo este fenómeno

se extendió en la década de los años cincuenta del siglo XX en Silicon Valley (EE.UU.) y cómo fue el despegue definitivo de las incubadoras de empresas a mediados de los años 80 llegando al resto de países.

Una vez analizado la historia de las incubadoras, nos adentramos en entender y definir el término de incubadoras de empresas realizando un análisis de diferentes aproximaciones académicas debido a que definir el término de incubadoras de empresas es una tarea que ha sido objeto de numerosas investigaciones. A pesar de ello, finalmente acotamos la definición entendiendo a las incubadoras como instituciones interesadas en dar apoyo por un tiempo limitado a ideas innovadoras propiciadas por los emprendedores facilitándoles las herramientas necesarias y adecuadas para poder poner en marcha sus compañías.

Adicionalmente, señalamos que cada incubadora presenta su propia tipología e idiosincrasia en función del objetivo que tenga. De esta manera, hacemos una clasificación de diferentes tipos de incubadoras de la siguiente forma:

- Incubadoras de empresas orientadas al beneficio.
- Incubadoras de empresas no orientadas al beneficio.
- Incubadoras de empresas en base a la tipología de los servicios prestados.
- Incubadoras de empresas según el sector al que se dirijan.
- Incubadoras de empresas según la estructura operativa.
- Incubadoras de empresas en base al sistema de propiedad.

En un siguiente bloque analizamos los objetivos y servicios de las incubadoras. Por el lado de los objetivos exponemos que el objetivo principal de las incubadoras se debe centrar en crear las condiciones idóneas para que las empresas que se localicen en ellas puedan conseguir ser económica y financieramente viables. Adicionalmente, se hace un resumen, en base a la opinión de diferentes autores, de los principales objetivos específicos que persiguen las incubadoras de empresas.

Por el lado de los servicios, esgrimimos que las incubadoras van más allá de una simple oferta de espacios físicos a unos precios muy asequibles y que deben ser capaces de aportar más cosas al ecosistema de emprendimiento y a los emprendedores. En esta línea, clasificamos los principales servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas en servicios administrativos y logísticos, consultoría empresarial y formación empresarial.

Relacionado con los servicios, también tratamos de analizar cómo se debe medir el funcionamiento de las incubadoras. Una de las maneras más habituales para medir el buen funcionamiento de las incubadoras es realizar una evaluación de los resultados logrados por las mismas. Para ello, se han detectado buenas prácticas a seguir por parte de las incubadoras en base a las aportaciones realizadas por la Unión Europea en este ámbito. Los mecanismos de evaluación de los resultados se han agrupado en tres grupos: métodos cuantitativos, métodos cualitativos y métodos de comparación.

Finalizamos el análisis de las incubadoras definiendo las perspectivas de futuro que éstas tienen. Por un lado, diferentes autores se posicionan en que las incubadoras son un elemento principal del ecosistema de emprendimiento dado que son clave para el crecimiento, la mejora de la productividad y la supervivencia de las empresas, con lo que se debería seguir apostando por ellas.

Las causas de una elevada mortalidad, en las empresas de nueva creación (*startups*), no solamente recae en los fallos de mercado, sino que dicha mortalidad está relacionada con la falta de recursos que tiene el emprendedor para contar con una asistencia especializada. Para todas estas cuestiones es de vital importancia articular un mecanismo como puedan ser las incubadoras de empresas.

Por otro lado, algunos autores critican de manera moderada el rol de las incubadoras. En nuestra opinión, debemos seguir apoyando la sostenibilidad de esta herramienta de política económica como son las incubadoras pero teniendo en cuenta, para el caso de que éstas nazcan de la iniciativa pública,

las recomendaciones que diferentes autores nos realizan para la gestión más eficiente de las mismas.

Las aceleradoras de empresas

Al igual que en el apartado de las incubadoras, empezamos este apartado analizando la historia y definiendo el concepto de aceleradora de empresas. La historia de las aceleradoras comienza en el año 2005 cuando aparece la primera en EE.UU. Éstas se entienden como una nueva clase de organización ligada a empresas tecnológicas, en concreto a las *startups* (empresas innovadoras que hacen uso de la tecnología y que son capaces de crecer rápidamente) y nacen con el objetivo de transformar el ecosistema de empresas tecnológicas mediante un modelo de aceleración que sería aplicado a las empresas.

En un segundo apartado exponemos que cuando se habla de aceleradoras de empresas, la literatura las identifica con programas de aceleración de empresas. Estos programas tienen una duración limitada (de aproximadamente entre tres y seis meses) en los que, mediante una selección de empresas con proyectos tecnológicos, se ayuda a éstas ofreciéndoles una pequeña cantidad de capital semilla y un espacio de trabajo para poder desarrollar su producto y servicio junto a una formación y un asesoramiento (mentoría) especializado.

Una vez que hemos introducido el término de programa de aceleración, pasamos a identificar las cinco fases de trabajo por la que pasan las empresas.

La primera fase se denomina fase de interés y es cuando el equipo promotor del proyecto tiene conocimiento de la existencia de la aceleradora o programa de aceleración. La segunda fase es la fase de solicitud y selección y es cuando las empresas presentan la solicitud para entrar dentro del programa. La tercera fase hace referencia a la del desarrollo del programa de trabajo siendo durante esta fase donde las empresas se centran en avanzar en desarrollo continuo de sus productos, contando para ello con el apoyo de los

mentores y un programa muy práctico de formación. La cuarta fase es la de presentación pública de los proyectos en la que los participantes tienen la oportunidad de mostrar sus productos ante inversores de cara a conseguir financiación. La quinta y última fase, hace referencia a la fase posterior a la finalización del programa, en la que las empresas se encuentran ya en el mercado.

Adicionalmente, en este bloque en el que se habla de aceleradoras de empresas, se identifican los agentes claves que existen, así como la situación actual de las aceleradoras en Europa y España. Respecto a los agentes claves identificados son las propias empresas, los inversores, los mentores, las administraciones y los agentes privados que ponen en marcha las aceleradoras. En relación a la situación actual de las aceleradoras, se detalla el crecimiento en número que éstas han tenido duplicándose la tasa de crecimiento respecto a los años iniciales.

Ante este panorama de un mapa de aceleradoras bastante amplio y diverso, hacemos una reflexión de cara a analizar cuál debe ser la selección de la mejor aceleradora. En este contexto, se señalan diferentes aportaciones en la línea de tener en cuenta una serie de características principales en torno a los mentores, la conexión de la aceleradora en el ecosistema de emprendimiento, la formación que se imparte y la existencia de inversores o no.

Así mismo, aunque el crecimiento de las aceleradoras ha sido rápido y el modelo ha empezado a extenderse a nuevos países analizamos el futuro de las aceleradoras de empresas. A pesar de que las valoraciones generalmente han sido positivas, las aceleradoras no están exentas de críticas. Varias áreas requieren futuras investigaciones si se quiere controlar el rendimiento y el impacto que están teniendo las aceleradoras.

Por último, para acabar este capítulo sobre las incubadoras y aceleradoras de empresas, y debido a que en la literatura se hace referencia a la confusión existente entre aceleradoras e incubadoras se han sintetizado las principales diferencias que existen entre ambos instrumentos.

7.3. Sobre el fenómeno de las *startups*

Estructuramos el tercer capítulo en tres grandes bloques, el primero relativo a la definición, fases y tipos de *startups*, el segundo relativo a las comunidades de *startups* dentro un ecosistema de emprendimiento, y el tercero relativo a la conceptualización de éxito para una *startup*.

Definición, fases y tipos de *startups*

Comenzamos este apartado realizando una revisión de la literatura para entender con mejor claridad el concepto de *startup*. Dicho concepto se define como empresa de nueva creación y abarca todo tipo de compañías y sectores.

Proponemos analizarlo bajo el prisma de empresas innovadoras, que hacen uso de la tecnología y que son capaces de crecer rápidamente. En este sentido, explicamos que todas las *startups* tienen cuatro dimensiones comunes: la base tecnológica, el carácter independiente (predominando la propiedad por parte del fundador o fundadores), la novedad (tecnología utilizada y el producto o servicios final) y el tamaño de la empresa (mediano o pequeño). Todo esto nos lleva a adoptar la definición de *startup* realizada por Blank (2010) que la clasifica como una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable.

Una vez definido el término *startup* definimos las seis fases por las que pasan este tipo de compañía. La primera se denomina fase de idea o descubrimiento y es cuando la empresa tiene su primera idea escalable. La segunda se denomina fase de concepto y es cuando los promotores tienen que identificar un objetivo claro, decidir los plazos para el desarrollo del producto y mantener la dirección para llegar a ese objetivo. La tercera se denomina fase de compromiso y ocurre cuando se empieza a desarrollar un prototipo del producto (producto mínimo viable). La cuarta fase es la de validación, y es cuando se empieza a demostrar los primeros síntomas de crecimiento en base al incremento de usuarios o a la entrada de los primeros ingresos. La quinta fase es la de escalabilidad y es cuando la compañía comienza a ir a una elevada velocidad y el crecimiento de la empresa es rápido y escalable. La última fase es la de crecimiento y consolidación de la compañía.

Analizadas las fases por la que pasan las *startups*, pasamos a contextualizar los diferentes tipos que existen. En este bloque identificamos dos vertientes. La primera vertiente las clasifica en cuatro tipos: Las automatizadoras, las transformadoras sociales, las integradoras y las retadoras. Por otro lado, la segunda vertiente la clasifican en función de las formas o caminos diferentes que tienen los emprendedores a la hora de emprender (Blank, 2011). De esta manera se clasifican en: *startups* de estilo de vida, *startups* de pequeños negocios, *startups* escalables, *startups* comprables, *startups* de grandes empresas y *startups* sociales.

Comunidades de *startups* dentro de un ecosistema de emprendimiento

A partir del resultado de analizar el fenómeno de las *startups*, detallamos cómo éstas se integran dentro de un ecosistema de emprendimiento. Explicamos que las comunidades de *startups* refuerzan el ecosistema de emprendimiento atrayendo a nuevos emprendedores e inversores y creando una mayor legitimidad a las *startups*. Adicionalmente, señalamos cómo las comunidades de *startups* aportan una serie de beneficios y riesgos que afectan al ecosistema en sí, a los emprendedores y a las propias *startups*.

Una vez analizado las comunidades de *startups* dentro de un ecosistema de emprendimiento, nos centramos en analizar los ecosistemas de *startups* en España. Detallamos el ranking que recoge cuáles son las mejores ciudades de Europa para poner en marcha una *startup*, entre las que destacan Madrid y Barcelona. Adicionalmente, analizamos cuáles son las problemáticas y carencias que tienen las *startups* españolas, con el objetivo de poner de manifiesto las necesidades que éstas tienen en base a seis ejes que son susceptibles de mejorar como son el talento, el capital, el marco regulatorio, el ecosistema, la educación y la cultura emprendedora.

Éxito para una *startup*

En este apartado, antes de analizar las claves o factores que hacen que las *startups* tengan éxito, reflexionamos sobre lo que se entiende como éxito dado que resulta complicado encontrar una única definición con la que todos

los emprendedores puedan coincidir. Apuntamos que tener claro lo que significa éxito para los fundadores de la *startups* es importante debido a que la propia definición condicionará la estrategia de crecimiento, la financiación, y la entrada en el mercado de la compañía.

Una vez clarificado el concepto de éxito, pasamos a detallar las claves o factores a considerar para conseguirlo. En este punto, aclaramos que si bien nuestra investigación se centra en las *startups* cuyas características esenciales son el uso de la tecnología y que se encuentren en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable, hacemos una revisión de la literatura de una manera más amplia considerando a cualquier tipo de *startup* de cara a poder obtener unas conclusiones más generalistas y extrapolables a otro tipo de empresas.

En esa línea, apuntamos las tres vertientes que analizan el éxito o fracaso de las *startups*. La primera, siendo la más clásica, se centra en la figura del emprendedor como factor de éxito. La segunda vertiente se apoya en la estrategia y las características de la empresa como factor de éxito. La última vertiente analiza cómo las características del entorno y de la industria condicionan el éxito de las *startups*.

Llegado a este punto, señalamos que tal y como aportan diferentes autores, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- No es tarea fácil la elaboración de un modelo integrador y que sea predictivo del éxito de una *startup*. Para ello, se necesitan desarrollar modelos con múltiples variables para estudiar su posible relación con el éxito.
- No se puede todavía afirmar que exista un vínculo entre un determinado perfil (conjunto de capacidades o características) y el emprendedor de éxito. De hecho, es éste uno de nuestros objetivos con el uso del análisis multivariante.
- Cuando nos centramos en el caso de un emprendedor exitoso, la mayor parte de los estudios se han desarrollado cierto tiempo después de que

los individuos hayan creado su empresa, por lo que es complicado saber si éste creó su empresa teniendo esas características o si por el contrario, las adquirió de su experiencia como emprendedor. Al igual que antes, el análisis multivariante nos ayudará en esta cuestión.

7.4. Sobre el análisis descriptivo. Metodología aplicada

Dedicamos el cuarto capítulo a explicar la investigación desarrollada. Describimos las dos técnicas utilizadas para el desarrollo de la fase empírica. Por un lado hemos realizado una revisión documental profunda mediante la búsqueda, principalmente, de información en revistas especializadas.

Por otro lado, como técnica de recogida de datos se ha utilizado un cuestionario de elaboración propia. Las preguntas de este cuestionario han sido estructuradas en cinco grandes bloques. El primer bloque se refiere a preguntas cuyas contestaciones responden al perfil del emprendedor y en concreto a la formación y experiencia profesional del emprendedor. El segundo bloque hace referencia a la tipología de empresas entrevistadas así como a su localización. El tercer bloque se centra en el mercado objetivo así como el estado o fase en el que se encuentra la empresa. El cuarto bloque recoge preguntas relacionadas a cómo se han financiado las *startups*, y el último bloque se ha utilizado para la realización de preguntas subjetivas sobre la motivación para emprender y los factores claves para el emprendedor.

Una vez creado el primer borrador de cuestionario, explicamos cómo ha sido el proceso de validación del mismo y el proceso de recogida de datos una vez que éste ha sido enviado por email a casi 2.600 *startups* españolas y de las que hemos obtenido 340 encuestas válidas. Por último, en este apartado procedemos a hacer un análisis descriptivo de la información recabada.

7.5. Sobre el análisis econométrico

Dado que los estadísticos descriptivos no nos aportan relación entre variables, se necesita de una estimación multivariante que permita determinar la posible existencia de causalidad entre los potenciales factores explicativos de las variables de éxito que analizaremos, que recordemos son, vender la

empresa (*exit*), alcanzar el *break-even*, conseguir facturar y obtener financiación.

Para ello, realizamos estimaciones econométricas independientes para cada una de las variables explicativas anteriores, resultando cuatro modelos cuya utilidad radica en la determinación de los factores influyentes y su importancia relativa en la consecución última del éxito.

El modelo 1 hace referencia a la probabilidad de vender la compañía (*exit*), el modelo 2 hace referencia a la probabilidad de alcanzar el punto de equilibrio (o *break-even*), el modelo 3 hace referencia a la probabilidad de conseguir facturar, y el último modelo se centra en estimar la probabilidad de conseguir financiación.

Para el caso de vender la empresa (*exit*) y alcanzar el *break-even* (variables dicotómicas) los modelos tradiciones *probit* y *logit* no son los más adecuados para la estimación de las relaciones causales debido a que éstas presentan una mayor proporción de uno de los posibles escenarios (1 o 0). Es por ello, que es necesario la aplicación de un modelo de regresión logística complementaria (*clolog* en terminología STATA) que considera y pondera correctamente el mayor peso de uno de los dos posibles escenarios.

Para la estimación del modelo de la variable obtención de financiación utilizamos un modelo *logit*. Para la estimación del nivel de facturación, consideramos conveniente utilizar un modelo *probit* ordenado (**ordered probit regression**) que nos permite conocer la probabilidad asociada a cada uno de los posibles escenarios de la variable.

Una vez estimados los modelos, procedemos a la interpretación de los resultados.

7.6. Sobre la discusión

Dedicamos este apartado a reflexionar sobre los resultados obtenidos en los análisis llevados a cabo en los capítulos anteriores. En este apartado exponemos las conclusiones más relevantes de nuestro estudio, tratando de conectar los resultados obtenidos con argumentos y resultados previos

presentados en la literatura, para de esta manera poder contribuir al conocimiento acumulado sobre la cuestión que nos ocupa, el análisis de los principales factores de éxito de las *startups*.

Entre las conclusiones más relevantes consideramos las siguientes:

Por un lado, se desprende que **existe una relación positiva entre el éxito de la *startup* y las características que tiene un emprendedor y, en concreto, en las variables que responden a la formación y a la experiencia profesional.**

Para el caso de tener éxito desde el punto de vista de vender la empresa, es **la formación superior en el área de tecnología la que afecta directamente y positivamente a la probabilidad de conseguir vender la empresa.**

Para el caso de **alcanzar el *break-even* y conseguir financiación es la experiencia acumulada en la creación de *startups* la que es relevante.**

La **localización física de la *startup* es fundamental y tiene influencia sobre la probabilidad de que ésta sea vendida, en la probabilidad de conseguir el *break-even*, y en la probabilidad de conseguir financiación.**

El efecto que pueda tener en el éxito de una *startup* el estar o haber pasado por una incubadora varía. En concreto, esta variable **afecta negativamente en la probabilidad de vender la compañía y de conseguir facturar.** Sin embargo, los resultados nos muestran que para el caso de conseguir financiación, el estar o haber estado en una incubadora y/o aceleradora **afecta positivamente a conseguirlo.**

Por último, el tener socios inversores no promotores **afectan positivamente a la probabilidad de vender la empresa así como a la hora de conseguir financiación.** Sin embargo este efecto es el contrario a la hora de alcanzar el *break-even*.

7.7. Limitaciones del trabajo realizado

Como es lógico en un trabajo de esta magnitud, en el uso de las distintas técnicas y herramientas y en el desarrollo de los procesos se han asumido

supuestos y restricciones que imponen limitaciones a los resultados obtenidos, entre las que destacan las siguientes:

- El estudio se ha realizado para *startups* que se encuentran exclusivamente en el territorio nacional.
- La obtención de información se ha realizado a partir de cuestionarios y, eso puede provocar sesgos en la respuesta. Se podría haber completado con una serie de expertos mediante entrevistas personales que hubiera enriquecido el estudio.
- La escasa literatura reciente relacionada con las *startups*, entendidas éstas como una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable. En muchas ocasiones la literatura reconocía a las *startups* solamente como empresas de nueva creación.
- Algunas de las variables empleadas en el estudio nos han impuesto ciertas limitaciones, al tratarse de variables en ocasiones categóricas y dicotómicas limitando los análisis así como los resultados que de ellos se pueden obtener.
- Aunque entendemos que hemos dispuesto de una base de datos amplia y representativa de la realidad española, el tamaño de la misma ha hecho que no fuera posible realizar determinados análisis en grupos concretos para examinar algunos fenómenos de los fenómenos analizados en mayor profundidad.

7.8. Recomendaciones para futuras investigaciones

Planteamos en este apartado varias líneas de investigación a seguir en los próximos años de cara a resolver algunas de las limitaciones que hemos encontrado. A nuestro juicio, los aspectos sobre los que es necesario indagar y profundizar son:

- Repetir este estudio en otros contextos geográficos, con la finalidad de comprobar el grado de generalización de los resultados que hemos obtenido.

- El presente estudio deja abierta posibilidades para futuras investigaciones que quieran profundizar en mayor medida en la comprensión de los factores que inciden en el éxito de las *startups*. Hemos contrastado en la literatura que no hay un consenso sobre cómo se mide el éxito, con lo que cabe la posibilidad de incluir otro tipo de variables de las que no han sido incluido en el presente trabajo, de tal manera que se puede llevar el desarrollo de futuras investigaciones a precisar más la variable de medición del éxito.

Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Acs, Z., Audretsch, D., Braunerhjelm, P., y Carlsson, B. (2004). *The missing link: the knowledge filter and endogenous growth*. No 4783, CEPR Discussion Papers, C.E.P.R. Discussion Papers.

Adegbite, O. (2001). Business incubators and small enterprise development: The Nigerian Experience. *Small Business Economics*, 17, 157-166.

Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurs. *Small Business Economics*, 23, pp.127-150.

Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K., (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27, 254-267.

Aleisa, E. (2013). *Startup Ecosystems: Study of the ecosystems around the world; focusing on Silicon Valley, Toronto and Moscow*. Disponible en http://www.janrecker.com/wp-content/uploads/2013/02/20130213_FinalReport_Startup-Ecosystems.pdf.

Accedido el 28 de septiembre de 2015.

Alemanya, L., Alvarez, C, Planellas M., y Urbano, D.(2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Disponible en: http://www.cise.es/wp-content/uploads/2013/03/9_LBIEE_Documento-Final.pdf. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Allen, D., y McCluskey, R. (1990). Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15 (2), 61-77.

Amat, O., Chiar, J., Mateu, J.M., Nuevo, P. y Planellas, M. (1996). *Emprender con éxito*. Gestión 2000. Barcelona

Amezcuca, A.S. (2010). *Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy*. Syracuse University.

Amit, R., Glosten, L., y Muller, E. (1993). Challenges theory development in entrepreneurship. *Journal of Management Studies* 30(5), 815-834.

Referencias bibliográficas

- Andrew, A.M. (2005). A new magical incubator? *Kybernetes*, 34(5), 734-737.
- Aragón, J., Casado, M.A., y García, V.J. (1997). Emprendedores e Iniciativas Empresariales como motor de futuro: un modelo explicativo global. *Ponencias XI Congreso Nacional y VII Hispano-Francés, AEDEM, Lleida*, 649-658.
- Aranguren, M.J. (1999). Relevancia de las empresas pequeñas. Industrias manufactureras de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Ekonomi Gerizan. Políticas de Empleo de la Unión Europea. Presente y Futuro*, 6, 186-201. Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras eds.
- Aranzadi, D. (1992). *El arte de ser empresario hoy*. Bilbao. Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi.
- Arenius, P., y Minniti, M. (2004). A cross-country study of gender differences in self employment. Artículo presentado en la *Primera Conferencia de Investigaciones del GEM*, 1-3 Abril 2004, Berlín, Alemania
- Arkebauer, J.B. (1993). *Ultrapreneuring: Taking a venture from start-up to harvest in three years or less*. McGraw-Hill Companies.
- Armenta, C., Castillo, B., y Rodríguez, E. (2003). Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. *Comunicación*, 1(74), 0-69.
- Atkins, M.H., y Lowe, J.F. (1997). Sizing up the small firm: UK and Australian experience. *International Small Business Journal*, 15(3), 42-55.
- Audretsch, D. (1990). *Start-up size and establishment exit*. Discussion Paper. Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin.
- Audretsch, D., y Fritsch, M. (1994). The geography of firm births in Germany. *Regional Studies*, 28(4), 359-365.
- Autio, E., y Klofsten, M. (1998). A comparative study of two European business incubators. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 30-43.

Referencias bibliográficas

Barabási, A., y Albert, R. (1999). Emergence of Scaling in Random Networks. *Science*, 286, 509-512.

Baradello, C. (2015). *Constructing an Entrepreneurial Ecosystem*. Disponible en <http://carlosbaradello.com/2015/07/21/constructing-an-entrepreneurial-ecosystem/> Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Baron, R. A. (2004). Opportunity recognition: A cognitive perspective. En *Academy of Management Proceedings*, 2004 (1), A1-A6.

Barrehag, L., Fornell, A., Larsson, G., Mårdström, V., Westergård, V., y Wrackefeldt S. (2012). *Accelerating success: a study of seed accelerators and their defining characteristics*. Bachelor Thesis.

Bates, T. (1995). Self-employment entry across industry groups. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 143-156.

Baum, J. R., Locke, E. A., y Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.

Becker, B., y Gassman, O. (2006). Corporate Incubators: Industrial R+D and What Universities can learn from Them. *Journal of Technology Transfer*, 31, 469-483.

Beckman, C.M., y Burton, M.D. (2005). Founding the future: The evolution of top management teams from founding to IPO. Disponible en [http:// web.mit.edu/burton/www/FoundingtheFuture](http://web.mit.edu/burton/www/FoundingtheFuture). Accedido el 28 de septiembre de 2015.

Berryman, J. (1983). Small business failure and bankruptcy: a survey of the literature. *European Small Business Journal*, 1, 47-59

Bhave, M.P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.

Blanco, C. (2014). *Aceleradoras de startups en España, ¿cuál es la mejor*. Disponible en <http://carlosblanco.com/2014/05/02/aceleradoras-de-startups/>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Referencias bibliográficas

Blank, S.(2005).*The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Cafepress.com.

Blank, S.(2010).*What´s a startup? First Principles*. Disponible en <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.

Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Blank, S.(2011). Why Governments Don't Get Startups. Disponible en <http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>

Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Blank, S. (2013).*Crea tu propia startup*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=-ffIAUkh8XY> Accedido el 1 de septiembre

de 2015.

Blenker, P. (1991).*Towards a sociological and anthropological understanding of entrepreneurship and small business*. Rent VI Research on Entrepreneurship, Barcelona, 15 June.

Bliemel, M. J., Ozdemir, S. Z., Moran, P., y Zhong (2014).Reaching and Acquiring Valuable Resources: The Entrepreneur's Use of Brokerage, Cohesion, and Embeddedness. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Boden, R.J., y Nucci, A.R. (2001).On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 15, 347-362.

Bonnett, C., y Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12 (3), 465-478

Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., y de Wit G. (2004).The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics* 23, 227-236.

Branstad, A. (2010). A study of management tasks and stakeholders in a hybrid corporate incubator. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 294-312.

Referencias bibliográficas

Brockhaus, R. H., y Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 2, 260-83.

Brockhaus, R.H. (1980). The effect of job dissatisfaction on the decision to start a business. *Journal of Small Business Management*, 18 (1), 37-43.

Bruiderl, J., Preisendörfer, P., y Ziegler, R. (1992). Survival Chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(April), 227-242.

Bruno, A. V., Leidecker, J. K., y Harder, J. W. (1987). Why firms fail. *Business Horizons*, 30(2), 50-58.

Burt, R.S., (2001). Structural holes versus network closure as social capital. En Lin, N. Cook, K. S., y Burt, R. S. (Eds.), *Social Capital: Theory and Research*, 31-56. Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.

Busenitz, L., Gómez, C y Spencer, J. (2000). Country profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 994-1003.

Butler, J.E. (1985). Towards a strategic model of entrepreneurial behavior. Ponencia presentada en la *Fifth Annual Strategic Management Society Conference*, Barcelona.

Bygrave, W., y Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.

Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en general*. Institut National d'Etudes Démographiques, 1997. Reproducción facsímil de la edición de: Paris: Institut national d'études démographiques, 1952. Texto de la edición original de 1755.

Carlsson, B., y Stankiewicz, R. (1991). On the nature, function and composition of technological systems. *Journal of evolutionary economics*, 1, 93-118.

Referencias bibliográficas

Carrasco, I., y Castaño, M. (2008). El emprendedor schumpeteriano y el contexto social. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 845: 121-134.

Carree, M.A., y Thurik R. (2002). The impact of entrepreneurship on economic growth. *International Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston/Dordrecht. Kluwer Academic Publishers.

Carroll, G., y Delacroix, J. (1982). Organizational mortality in the newspaper industry of Argentina and Ireland: An ecological approach, *Administrative Science Quarterly*, 2, 169-198.

Carter, N.M., Stearns, T.M., Reynolds, P.D. y Miller, B.A. (1994). New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base. *Strategic Management Journal*, 15 (1), 21-41.

Chan, K.F., y Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation* 25, 1215-1228.

Christiansen, J. (2009). *Copying Y Combinator, A framework for developing Seed Accelerator Programmes*. Tesis final de MBA, Judge Business School and Jesus College, Cambridge.

Churchill, N., y Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.

Cink Emprende (2014). *Soy una startup o una nueva empresa*. Disponible en <http://www.cink-emprende.es/blog-cink/21-emprendedores/218-soy-una-startup-o-una-nueva-empresa>. Accedido el 1 de septiembre de 2015

Claire, L. (2012). Re-Storying the Entrepreneurial Ideal: Lifestyle Entrepreneurs as Hero? *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 10(1-2).

Clapham, R. (1939). *Ecosistemas*. Disponible en <http://www.ecologiahoy.com/ecosistema>. Accedido el 1 de Septiembre de 2015.

Referencias bibliográficas

Clouse, V.G. (1990). A controlled experiment relating entrepreneurial education to student's start-up decisions. *Journal of Small Business Management*, 28, 45-53.

Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.

Cohen, S.(2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations*, 8(3-4), 19-25.

Cohen, S., y Hochberg, Y.V.(2014). *Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon*. Disponible en SSRN 2418000.

Coleman, J.S.(1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95- S120.

Collins, O.F., y Moore, D.G.(1964). *The enterprising man*. East Lansing. Michigan State University.

Collins, O.F., y Moore, D.G.(1970). *The organization makers*. New York-Appleton.

Colombo, M., y Piva. E. (2008). Strengths and weaknesses of academic startups: a conceptual model. *Engineering Management, IEEE, Transactions on*, 55 (1), 37-49.

Cooper, A.C.(1980). *The entrepreneurship-small Business Interface*. Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.

Cooper, A.C.(1970). The Palo Alto experience. *Industrial Research*, 12(5), 58-61.

Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J., y Woo, C.Y.(1991). A resource based prediction of new venture survival and growth. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 68-72. Academy of Management

Referencias bibliográficas

Cooper, A.C., y Gimeno-Gascón, F.J.(1992). *Entrepreneurs, processes of founding and new firm performance*. Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.

Cooper, C.E., Hamel, S.A., y Connaughton, S.L.(2010). Motivations and obstacles to networking in a university business incubator. *The Journal of Technology Transfer*, 37, 433-453.

Covin, J.G. y Slevin, D.P.(1989).Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Cressy, R.(1994).The importance of human resources skills in the creation and survival of enterprises.En *EUROPMI Conference*.

Cross, B., y Travaglione, A.(2003).The untold story: is the entrepreneurship of the 21th century defined by emotional intelligence?*International Journal of Organizational Analysis*, 11 (3), 221-228.

Davidsson, P., y Honig.(2003). The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurse. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331.

De Pablo López, I., Urda, B.S., y Hernández, Y.B. (1998).*Las dimensiones del perfil del emprendedor. Contraste empírico con emprendedores de éxito*. Universidad Autónoma de Madrid.

Deakins, D., y Freel, M.(1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5(3), 144-155.

Delmar, F. y Davidsson, P.(2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 1-23.

Deskmag(2012).*Second Annual Global Coworking Survey*. Berlin. Disponible en: <http://reseau.fing.org/file/download/128857>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Referencias bibliográficas

Di Giovanna, D.A., Lewis D.(1998).The Future of Technology Incubation in New Jersey: A Strategy for the New Jersey Commission on Science and Technology.*Projecton Regional and Industrial Economics*. Rutgers University, New Brunswick.

Dubó I., Henríquez C., y Romera X.(2004).*Modelo de sustentabilidad financiera para incubadoras de empresas: Caso asociación universitaria para la incubación de negocios región de Coquimbo*. Tesis Universidad Católica del Norte. Chile.

Duchesneau, D.A., y Gartner, W.B.(1990).A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of business venturing*, 5(5), 297-312.

Dun y Bradstreet Corporation. *The Failure Record. Yearly Bulletin*. Nueva York.

Dyer, G.(1994).Toward a Theory of Entrepreneurial Careers.*Entrepreneurship, Theory and Practice*, 19 (2), 7-21.

Dyke, L., E. Fischer, y Reuber, A.(1992). An interindustry examination of the impact of experience on entrepreneurial performance. *Journal of Small Business Management*,30, 72-87.

Eisenhardt, K.M., y Schoonhoven, C.B.(1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 504-529.

Eisenhauer, J. (1995). The entrepreneurial decision: Economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19, 67-79.

Eu-Startups: Top 15: Europe's biggest startup cities in 2015. Disponible en: <http://www.eu-startups.com/2015/06/top-15-europes-biggest-startup-cities-in-2015/>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Referencias bibliográficas

Feeser, H.R., y Willard, G.E.(1990).Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms.*Strategic Management Journal*, 11, 87-98.

Feld, B.(2012).*Startup Communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. John Wille-Sons.

Feldman, M.A., Francis, J., y Bercovitz, J. (2005).Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters, *Regional Studies*, 39, 129-141.

Fernández, J.C., e Hidalgo, A.(2012). Empresas tecnológicas creadas en España entre los años 2000 y 2010: perfil del emprendedor e importancia de la ayuda pública en su desarrollo. *Dirección y Organización*, 45, 11-19.

Ferreiro, F.(2008).Los viveros de empresas de Galicia: una manera de emprender.En *XXII Congreso Aedem*. Salamanca.

Flash Eurobarómetro(2012).*Entrepreneurship in the EU and beyond*. Disponible en http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Fogel, G.(2001). An analysis of entrepreneurial environment and enterprise development in Hungary. *Journal of Small Business Management*, 39(1).

Foster, G., Shimizu, C., Ciesinski, S., Davila, A., Hassan, S., Jia, N., y Morris, R. (2013). Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics. En *World Economic Forum*, vol 1.

Funcas(2013).*Los servicios que prestan los viveros de empresas en España*. Disponible en: <https://www.funcas.es/publicaciones/Sumario.aspx?IdRef=0-00000>Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Fundación Bankinter. (2011).*El arte de Innovar y emprender*. Disponible en

Referencias bibliográficas

https://www.fundacionbankinter.org/documents/11036/16211/Publicacion+P+DF+ES+FTF_Arteinnovar/c63955fd-b8d0-4c84-9d25-cea7af9220df Accedido el 1 de septiembre de 2015

Gaglio, C.M., y Katz, J.A.,(2001).The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.

Galindo, M.A.(2009). El comportamiento de los emprendedores españoles en 2008. *Boletín Económico de ICE Información Comercial Española*, 2962, 23-32.

García, S.B.(2013). *Incubadoras de empresas, creación de empresas y redes sociales*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

Gartner, W.(1985).A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.

Gartner, W.(1988).“Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.

Gartner, W.(1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5 (1), 15-28.

Gatewood, E., Shaver, K., y Gartner, W.(1995).A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviours and success at venture creation. *Journal of Business venturing*, 10 (5), 371-391.

GEM España(2011).*Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2010*. Disponible en: <http://www.av-asesores.com/upload/544.PDF>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Genesca E., y Veciana, J.M.(1984). Actitudes hacia la creación de empresas. *Información comercial española*, 611, 147-155.

Geroski, P.A.(1995). What do we know about entry?*International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421-440.

Referencias bibliográficas

Gertler, M.S.(2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or the indefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 3 (1), 75-99.

Gibb, A., Haskins, G., y Robertson,I.(2009). Leading the Entrepreneurial University. Paper publicado en cooperación entre NCGE y Oxford University's Said Business School.

Goetz, S., y Freshwater, D.(2001).State-level determinants of entrepreneurship and a preliminary measure of entrepreneurial climate.*Economic Development Quarterly*, 15(1), 58-70.

Gómez, E.J.(2014).*Ensayos sobre la actividad emprendedora de los jóvenes españoles desde una perspectiva territorial.* Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Barcelona.

González, F.J.(2004).*Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía.* Tesis Doctoral Universidad de Sevilla.

Goode W.J., y Hatt P.K.(1990).*Métodos de investigación social.* Editorial Trillas. México.

Grimaldi, R., Grandi, A.,(2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation* 25 (2), 111.

Guía Logic de Inversión en Startups (2014). Disponible en <http://www.lanzanos.com/proyectos/guia-logic-inversion-startups-2014/>.
Accedido el 1 de Septiembre de 2015.

Haber, S., y Reichel, A.(2007).The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 119-145.

Hackett, S.M., y Dilts, D.M. (2004).A Systematic Review of Business Incubation Research.*The Journal of Technology Transfer*, 29, 1, 55-82.

Referencias bibliográficas

Hamilton, B.H.(2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self employment. *Journal of Political Economy*, 108, 604-631.

Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., y Sull, D.N.(2000). Networked incubators: hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78 (5), 74.

Hawkins, K. y Turla, P. (1987). *Compruebe sus dotes de emprendedor*. Ediciones Deusto. Bilbao

Headd, B.(2003).Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.

Henderson, V., Kuncoro, A., y Turner, M. (1995). Industrial development in cities. *Journal of Political Economy*, 103 (5), 1067-1090.

Herbert, R., y Link, A.(1989).In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 40.

Hiemstra M., Annemarie M.F., van der Kooy, G., y Frese, M.(2006).Entrepreneurship in the Street Food Sector of Vietnam Assessment of Psychological Success and Failure Factors. *Journal of Small Business Management* 44 (3), 474-481.

Holmes, T., y Schmitz, J.(1990).A Theory of Entrepreneurship and Its Application to the Study of Business Transfers.*Journal of Political Economy*, 98 (2), 265-294.

Honig, B.(2001).Human capital and structural upheaval. A study of manufacturing firms in the West Bank.*Journal of Business Venturing*, 16, 575-594.

Honjo, Y.(2004). Growth of new start-up firms: evidence from the Japanese manufacturing industry. *Applied Economics* 11 (1), 21-32.

Hormiga, E., y Batista, R.(2009).The importance of entrepreneur's perception of success. *Review of International Comparative Management*, 10(5), 990-1010.

Referencias bibliográficas

Hornaday, J.A., y Tieken N.B. (1983). Capturing twenty-one heffalumps. En Hornaday, J.A., Timmons, J.A., y Vesper, K.H. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurial Research 2ª ed. Wellesley*, 23-50. Massachusetts: Babson College.

Hughes, M., Ireland, R.D., y Morgan, R.E. (2007). Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success. *Long Range Planning*, 40, 154-177.

Hunter, B., y Allum G.(1996). *Políticas de Innovación. La Gestión de Incubadoras de Empresas en las Universidades*. Disponible en [http://www.columbus-web.org/images/pdf/Politicasinovacion\(1\).pdf](http://www.columbus-web.org/images/pdf/Politicasinovacion(1).pdf), fecha de acceso 1 de septiembre de 2015.

Ibarra, H.(1993). Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471-501.

Isabelle, D.A.(2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3(2), 16-22.

Isenberg, D.J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.

Jenner, C.(2012). Business and Education: Powerful Social Innovation Partners. *Stanford Social Innovation Review*. Disponible en http://ssir.org/articles/entry/business_and_education_powerful_social_innovation_partners fecha de acceso 1 de septiembre de 2015.

Johnson, P.S., y Cathcart, D.G (1979). The Founders of New Manufacturing Firms: A note on the size of their Incubator's plants. *The Journal of Industrial Economics*, 28(2), 219-224.

Jones, G.R.(2012). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Prentice Hall.

Referencias bibliográficas

- Jordà, I.M.(2011). *Start-ups: aprender a gestionarlas*. Netbiblo.
- Juncar, J.L., Salvado, J.L., y Sole, F. (1995): *Els centres de creació d'empreses a Catalunya*. Universidad Politècnica de Catalunya. Barcelona.
- Kalleberg, A.L., y Leicht, K.T. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of management journal*, 34(1), 136-161.
- Kao, J.J.(1989).*Entrepreneurship, creativity and organization*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice- Hall.
- Kaufman, P., Welsh, D., y Bushmarin, N.(1995). Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practise*, 20, (1), 43-56.
- Keasy, K., y Watson, R.(1991). The state of the art of small business failure prediction: achievements and prognosis. *International Small BusinessJournal*, 4 (9),11-29,
- Keeble, D., y Walker, S.(1994). New firms, small firms and dead firms. Spatial patterns and determinants on the United Kingdom. *Regional Studies*, 28 (4), 411-427.
- Kelley, D.J., Singer, S., y Herrington, M. (2012).*Global entrepreneurship monitor 2011. Global Report* Babson College, Universidad de Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak y London Business School.
- Khalil, M.A., y Olafsen, E.(2010).Enabling innovative entrepreneurship through business incubation. Worldbank. Disponible en: <http://www.innovationfordevelopmentreport.org/Report2009/papers.html>.
Accedido el 1 de Marzo de 2015.
- Kham, A.M. (1986).Entrepreneur Characteristics and the Prediction of New Venture Success. *Omega*, 14 (5), 365-372.
- Kirzner, I.M.(1979).*Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Referencias bibliográficas

Knopp, L.(2007). *2006 State of the Business Incubation Industry*. Athens, Ohio: NBIA Publications.

Krueger, N., y Brazeal, D.(1994).Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 91-104.

Lacy, S.(2011).*Peter Thiel: We're in a Bubble and It's Not the Internet It's Higher Education*. Disponible en <http://techcrunch.com/2011/04/10/peter-thiel-were-in-a-bubble-and-its-not-the-internet-its-higher-education/>Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Lalkaka, R.(2001). *Business incubation for creating entrepreneurial ventures*. En*Virtual World Congress of Entrepreneurs*.

Lambing, P., y Kuehl, C. (1997). *Entrepreneurship*. Upper Saddle River. Prentice-Hall, Nueva Jersey.

Lánzame (2015).*¿Qué es el “Spray and pray” en la inversión?*. Disponible en <http://www.lanzame.es/que-es-el-spray-and-pray-en-la-inversion/> . Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Lashley, C., Rowson, B. (2007). Trials and tribulations of hotel ownership in Blackpool: Highlighting the skills gaps of owner-managers. *Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 122-130.

Lewis, D., Harper-Anderson, E., y Molnar, L. (2011).Incubating success. Incubation best practices that lead to successful ventures. *Ann Arbor: Institute for Research on Labor, Employment, and Development*, 1-144.

Liles, P.R.(1974).*New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, Ill.: Irwin

Lotti, F., Santarelli, E., y Vivarelli, M. (2001).The relationship between size and growth: the case of Italian newborn firms.*Applied Economics Letters*, 8, 451-454.

Lundström, A., y Stevenson, L. (2005).*Entrepreneurship policy: Theory and practice*. Springers Science and Business Media.

Referencias bibliográficas

Maidique, M.A., y Patch, P. (1982). Corporate strategy and technological policy. *Readings in the Management of Innovation*, 273-285.

Manifiesto de las startups españolas(2015). *Spain Startup Manifesto*. Disponible en <http://www.spainstartupmanifesto.com/>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

March-Chorda, I.(1999). Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Revista Dirección y Organización*, 21, 167-176.

March-Chorda, I.(2011). *Startups: Aprender a gestionarlas*. Netbiblo.

Marmer, M. *et al.* (2012). Startup Genome Report: a new framework for understanding why startups succeed. Disponible en https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Maroto, A., y García, A. (2004). *El fenómeno de la incubación de empresas y los CEEIS*. Universidad de Alcalá.

Marques, J., Caraça, J., y Diz, H.(2006). How can University-Industry-Government Interactions change the Innovation Scenario in Portugal?: The Case of the University of Coimbra. *Technovation*, 26 (4), 534-542.

Martínez, A. (1987). Gestión y planificación de los parques tecnológicos. *Economía Industrial*, 258, 103-111.

Mason, C.M., y Harrison, R.T.(2006). After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling. *Regional Studies*, 40, 55 -73.

Mason, C.M.(2006). Informal sources of venture finance. En S. C. Parker. (ed.) *The life cycle of entrepreneurial ventures*, 259-299. Springer, Nueva York.

Mason, C.M., y Brown, R.(2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris.

Referencias bibliográficas

Mata, J., Portugal, P., y Guimaraes, Y.(1995).The survival of new plants: start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, 13, 459-481.

Matesanz, D. (2009). Desarrollo local, empleo y creación de empresas. Algunas reflexiones sobre la experiencia europea. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 2959, 23-35.

McAdam, M., McAdam, R., (2008). High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation*, 28, 277-290.

McClelland, D.C. (1968).*La Sociedad Ambiciosa*. Ediciones Guadarrama. Madrid.

McCormack, J. (2003).How Much you Worthm John? About Unit. *Baylor Business Review*, 21(1), 22-29.

McDougall, P.P., Robinson, R.B., y DeNisi, A.S.(1992). Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 267-289.

McDougall, P.P., y Robinson, R.B.(1990).New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight "Archetypes" of Competitive Strategies for Entry. *Strategic Management Journal*, 11, 447-467.

McDougall, P.P., Covin, J.G., Robinson, R.B., y Herron, L. (1994).The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content.*Strategic Management Journal*, 15 (7), 537-554.

McMillan, I.C., Siegel, R., y Subba, P.N (1985).Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals.*Journal of Business Venturing*, 1 (1), 119-128.

Megías, J. (2012). La obsesión por alcanzar el éxito. Disponible en: <http://javiermegias.com/blog/2012/07/la-obsesion-por-alcanzar-el-exito-que-exito/>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Referencias bibliográficas

Miller, P. y Bound, K.(2011). *The Start-Up Factory: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. NESTA.

Mintzberg, H. y McHugh, A.(1985).Strategic formation in an adhocracy.*Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.

MIT Technology Review (2015).*Estas son las claves que han llevado al éxito a 110 emprendedores españoles*. Disponible en <https://www.technologyreview.es/negocios/46783/estas-son-las-claves-que-han-llevado-al-exito-a/>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Monkman, D. (2010).Business incubators and their role in job creation.*President and CEO National Business Incubation Association (NBIA), Athens, Ohio*. Accedido el 1 de septiembre de 2015, 30, 2012.

Mora, R. (2010). *Análisis del proceso de fundación y factores de crecimiento en empresas de base tecnológica*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.

Mora, R y March-Chorda, I.(2007). Creación de empresas de base tecnológica: factores de éxito y fracaso. *Revista de contabilidad y dirección*,5,97-120.

Morales, S.T. (2008).*El emprendedor académico y la decisión de crear Spin off: Un análisis del caso español*. Universidad de Valencia.

Muñoz, A.(1997).La iniciativa empresarial en la Universidad Española. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 7, 49-53.

Murillo F. (2009).*Cuestionarios y escalas de actitudes*. Universidad Autónoma de Madrid.

Naffziger, D.(1995).Entrepreneurship: A person based theory approach. *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 2, 21-50.

Naffziger, D.W., Hornsby, J.S., y Kuratko, D.F.(1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship theory and practice*, 18, 29-29.

Referencias bibliográficas

Navis, C., y Glynn, M.A.(2010). How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly* 55, 439-471.

NBIA, National Business Incubator Association(2007).*Measuring your business incubator's economic impact*. A Toolkit, Meredith Erlewine.

Neck, H., Meyer, G.(2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42, 190-208.

Nicholls-Nixon, C., Cooper, A., y Woo, C.(2000).Strategic Experimentation Understanding Change and Performance in New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 15, 493-521.

Nielsen, P., Peters, M.P., y Hisrich, R.D.(1985). Entrepreneurship Strategy for Internal Markets-Corporate, on-Profit, and Government Institution Cases. *Strategic Management Journal*, 6 (2), 181-189.

Nieto, M.J., Santamaría, L. (2007).The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27, 367-377.

Niselovitch, S. (2011).*Technology Start-ups: A Phenomenological Exploration of Technology Start-up Failure in Israel*. Universidad de Phoenix.

Noel, A. (1989). *Entrepreneurship and strategies for the E.E.C. in 1992: An exploratory study*. Informe desarrollado por el Centre for International Business Studies, Canada.

Nowak, M.J., y Grantham, C.E.(2000). The virtual incubator: managing human capital in the software industry.*Research Policy*, 29, 25-134.

OCDE(2003). *Entrepreneurship and local economic development. Programme and policy recommendations*. París. OCDE

Ortega, I. (2012).*Medición del impacto socio-económico y evaluación de las políticas públicas de apoyo a emprendedores e impulso a la creación de empresas*. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.

Referencias bibliográficas

- Penrose, E.T.(1959).*The Theory of the Growth of the Firm*. Basil, Balckwell, London.
- Peña, I.(2002).Intellectual Capital and Business Start-up Success.*Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Peña, I.(2004).Business incubation centers and new firm growth in the Basque Country.*Small Business Economics*, 22, 223-236
- Peña, I.(2011).*Global Entrepreneurship monitor 2010. Comunidad autónoma del país vasco informe ejecutivo*. Eusko Ikaskuntza. Orkestra.
- Porter, M.E.(1980).*Competitive strategy*. New York. The Free Press.
- Quadrini, V. (1999). The importance of entrepreneurship for wealth concentration and mobility.*Review of Income and Wealth*, 45 (1), 1-19.
- Ramos, C.G., Campillo, A.M., y Gago, R.F.(2007).Relación entre factores personales y propensión a emprender. In *Empresa global y mercados locales*. XXI Congreso Anual AEDEM, *Universidad Rey Juan Carlos, Madrid*, 6, 7 y 8 de junio de 2007 (p. 19). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Raymond, L., y St-pierre, J.(2005).Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SME. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(5/6), 514-533.
- Restrepo, L.F., y Rivera, H.A.(2007).*Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Revista de emprendedores(2011).Centros 'coworking' en España. Disponible en <http://www.emprendedores.es/gestion/coworking/coworking-3>. Accedido el 1 de septiembre de 2015.
- Reynolds, P.D., y Miller, B.A.(1992).New firm gestation: conception, birth, and implications for research.*Journal of Business Venturing*, 7, 1-14.

Referencias bibliográficas

Reynolds, P.D., Hay, M., y Camp, S.M.(1999).Global entrepreneurship monitor.*Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership*, Kansas.

Reynolds, P.D., Camp, R.M, Bygrave, W.D, Autio, E., y Hay, M. (2001).*Global Entrepreneurship Monitor. 2001 . Executive Report*. Babson College, Kauffman Center For Entrepreneurial Leadership; London School Business.

Reynolds, P.D.(1997). Who start new firms? Preliminary explorations of firms-ingestation. *Small Business Economics*, 9 (5), 449-462.

Reynolds, P.D. (1997). New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics*,9 (1), 79-84.

Rice, M.(2002).Co-production of business assistance in business incubators. An explanatory study. *Journal of Business Venturing*, 17, 163-187

Ries, E.(2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House LLC.

Ripollés, M. (1995).El emprendedor y sus mitos. *Dirección y Organización*, 15, 36-44.

Ritsila, J., y Tervo, H.(2002).Effects of unemployment on new firm formation: Microlevel panel data evidence from Finland. *Small Business Economics*, 19, 31-40.

Roberts, E.B. (1991). Entrepreneur in high technology. Lesson from MIT and beyond. Oxford University Press. New York.

Rodríguez, A.C., y Canino, R.M. (2007).*Factores determinantes del éxito en los nuevos proyectos empresariales canarios. En la emprendeduría en Canarias*, 135-160. Fundación FYDE-CajaCanarias.

Romanelli, E.(1987).New Venture Strategies in the Minicomputer Industry.*California Management Review*, Fall, 160-175.

Referencias bibliográficas

Romanelli, E. (1989). Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 34, 369-387.

Rothschild, L., Darr, A. (2005). Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study. *Technovation* 25, 59-67.

Ruef, M. (2002). Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11, 427-449.

Ruping, K. y von Zedtwitz, M. (2001). Risk Management in Incubators. In *10th IAMOT (International Association for Management of Technology) Conference*.

Salas, V. (2010). Emprendedores y desarrollo económico. *Ciclo de Cátedra "La Caixa"*. *Economía y Sociedad del conocimiento*, 12(04), 2010.

Sallenave, J.P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá, Editorial Norma.

Sandberg, W.R., y Hofer, C.W. (1986). The Effects of Strategy and Industry Structure on New Venture Performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 244-266.

Sandberg, W.R, y Hofer, C.W (1987). Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2 (1), 5-28.

Santiso, J. (2014). Sobre el boom de las aceleradoras: Europa ¿Un continente zombi? *Bit*, 196, 10.

Saporta, B. (1994). La création d'Entreprises: Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 101, 74-86

Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Scherer, R.F. (1987). *A social learning explanation for the development of entrepreneurial characteristics and career selection*. Tesis doctoral.

Referencias bibliográficas

Schutjens, V.A., y Wever, E.(2000).Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), 135-153.

Shabbir, A. y Di Gregorio, S. (1996). An examination of the relationship between women´s personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: The case of Pakistan. *Journal of Business Venturing*, 11, 507-529.

Shane, S. (2012). How do you Define a Startup? Startup Genome. Disponible en <http://blog.startupgenome.co/how-do-you-define-a-startup/>Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Shane, S.(2003).*A General Theory of Entrepreneurship*. The Individual-Opportunity Nexus. Northampton, MA: Edward Elgar.

Shane, S., y Venkataraman, S. (2000).The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academic of Management Review*, 25(1), 217-226.

Shane, S., Kolvereid, L., y Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6 (6), 431-446

Shapiro, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology today*, 9 (6), 83-88.

Shepherd, D.A., Douglas, E.J., y Shanley, M.(2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 393-410.

Simon, E.K.(2003).*La creación de empresas de base tecnológica: una experiencia práctica*. España. Proyecto para la promoción de empresas innovadoras de base tecnológica. Madrid.

Smallbone, D.(1990). Success and failure in new business start-ups. *International Small Business Journal*, 8(2), 34-35.

Referencias bibliográficas

Smallbone, D., Leig, R. y North, D.(1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, 1(3), 44-62.

Smith, N. R., y Miner, J. B.(1983).Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic management journal*, 4(4), 325-340.

Spilling, O.R.(1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*, 36(1), 91-103.

Spinuzzi, C.(2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26, 399-441.

Stam, E., Audretsch, D.B., y Meijaard, J.(2006).*Renascent Entrepreneurship*.Erasmus Research Institute of Management.

Startup Commons Global(2013).*Startup Development Phases*.Disponible en <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html> Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Startup Genome Report (2012). *Startup Genome Ranks The World's Top Startup Ecosystems: Silicon Valley, Tel Aviv and L.A. Lead The Way*. Disponible en <http://techcrunch.com/2012/11/20/startup-genome-ranks-the-worlds-top-startup-ecosystems-silicon-valley-tel-aviv-l-a-lead-the-way/> Accedido el 1 de septiembre de 2015.

Stearns, T.M, Carter, N.M, y Reynolds, P.D (1991).Strategy-Environment Interaction Affecting New Firm Growth. In *Inaugural Global Conference on Entrepreneurship Research*. London.

Stevenson, H. y Gumpert, D.(1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, (March-April), 85-94.

Steyaert, C., y Hjorth, D.(2006).*Entrepreneurship as social change. A third new movements in entrepreneurship book*. Edward Elgar

Referencias bibliográficas

Stinchcombe, A.L.(1965).Social Structure and Organization. En *Handbook of Organizations*, March, J.G. (Ed.), 142-193. Chicago: Rand MacNally.

Storey, D.J.(1985).The problems facing new firms. *Journal of Management Studies*, 22, 327-345.

Storey, D.J.(1994).*Understanding the small business sector*. Cengage Learning EMEA.

Stuart, R.W., y Abetti, P.A.(1987).Start-up Ventures: Towards the Predictions of Inicial Success.*Journal of Business Venturing*, 2, 215-230.

Stuart, R.W., y Abetti, P.A.(1990).Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5, 151-162.

Sutton, J. (1997). Gibrat's legacy. *Journal of Economic Literature*, XXXV, 40-59.

Tansley, A.G. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, 16 (3), 284-307.

Taylor, M. (1999).The survival of the fittest: An analysis of self-employment duration in Britain. *The Economic Journal*, 109, 140-155

Thurik, R. y Wennekers, S. (2001).A note on Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2001-60-STR*.

Timmons, J. (1990).*New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*. Irwin.

Timmons, J. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (4ª edición)*. Illinois:Burr Ridge, IL: Irwin.

Timmons, J. (1999).*New venture creation: Entrepreneurship for the 21th century*. (5ª ed. Boston), MA: Irwin/McGraw-Hill.

Referencias bibliográficas

Toril, J.U., y de Pablo Valenciano, J.(2009).Aproximación al modelo europeo de viveros de empresas: estudio de casos. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2973, 41-48.

Tregear, A.(2005). Lifestyle, growth, or community involvement? The balance of goals of UK artisan food producers. *Entrepreneurship Regional Development*, 17(1), 1-15.

Tsai, W.M, MaCmillan, I.C., y Low, M.B (1991).Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets.*Journal of Business Venturing*, 6 (1), 9-28.

Turok, I. (2005).*Cities, competition and competitiveness: Identifying new connections*. Changing cities: Palgrave Macmillan

Urbano, D. (2003). *Factores condicionantes de la creación de empresas en Cataluña: Un enfoque institucional*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

van de Ven, A.H., Hudson, R., y Schroeder, D.M. (1984). Designing new business startup: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations.*Journal of Management*, 10 (1), 87-108.

van de Ven, A.H. (1993).The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 8(3), 211-230.

van der Sluis, J., M. van Praag, y Vijverberg, W.(2004).Entrepreneurship selection and performance: A meta-analysis of the role of education in developing economies. *The World Bank Economic Review*, 19(2), 225-261.

van Huijgevoort, T.(2012).*The 'Business Accelerator': Just a Different Name for a Business Incubator?*Bachelor Thesis, Utrecht School of Economics.

van Praag, C.M.(2003). Business Survival and Success of Young Small Business Owners. *Small Business Economics*, 21, 1-17.

Referencias bibliográficas

- van Weele, M.A., Steinz, H.J., y Van Rijnsoever, F.J. (2014). Start-ups down under: How start-up communities facilitate Australian entrepreneurship. En *Druid Conference 2014*.
- Veciana, J.M. (1988). Empresari i procés de creació d'empreses. *Revista Econòmica de Catalunya*, 8, 53-67.
- Veciana Vergés., J.M.(1997b). Emprender con excelencia. Factores de éxito de las nuevas empresas. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 5, 45-48.
- Veciana, J.M.(1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 11-36.
- Velasco, B.(1995). Incubadoras de Empresas, Incubadoras de Negocios. *Memorias VI Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica*, 299-302.
- Velasco, R.(1998). La creación de empresas en España: El papel de los programas públicos. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 12, 37-41.
- Velasco, R., y Saiz, M.(2007). *Políticas de creación de empresas y su evaluación*. Fundación Alternativas.
- Veldovelho, C., Godinho, M. (2003). Business Incubators as a technological infrastructure for supporting innovative firms' activities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1-2), 4-21.
- Vesper, K.(1990). New venture strategies. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Viskivichán, I., e Irma, D.E. (2004). *La observación documental. Manual Teórico Práctico de Investigación Social*. Argentina.
- Vogel, P.(2013). The Employment Outlook for Youth: Building Entrepreneurship Ecosystems as a Way Forward. *In Conference Proceedings of the G20 Youth Forum*.

Referencias bibliográficas

Voicu-Dorobantu, R., Jinaru, A., y Caragea, A.(2014).The Collaborative Poles Network And The Development Of An Efficient Entrepreneurial Ecosystem. *SEA-Practical Application of Science*, 5, 681-688.

Wagner, J. (1994).The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries. *The Journal of Industrial Economics*, 2, 141-154.

Warren, L., Patton, D., y Bream, D., (2009). Knowledge acquisition processes during the incubation of new high technology firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 481-495.

Wenger, E.C., y Snyder, W.M.,(2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review* 78, 139-146.

Wennekers, S., y Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-55.

Wennekers, S., van Stel, A., Thurik, R., y Reynolds, P.(2005).Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Business Economics*, 24(3), 293-309.

Wu, A. (2011). Do Startup Accelerators Deliver Value? The Economics of Creating Companies. *MIT Entrepreneurship Review*, August.

Zaheer, A., Gulati, R., y Nohria, N.(2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*,21, 203-215.

Anexo I: Encuesta realizada

Anexo I: Encuesta realizada

Salir de la encuesta

!!! BIENVENIDO !!!

Antes de nada quiero agradecerte de antemano que dediques tu tiempo a completar esta encuesta; tu opinión será de gran valía para la investigación académica, sin ánimo de lucro, que estoy llevando a cabo cuyo título es: "Aproximación descriptiva y econométrica del ecosistema de startups en España: Un análisis de los principales factores de éxito".

El tiempo medio para rellenar la encuesta es de 15 minutos

Esta encuesta tiene que ser completada por uno de los socios promotores de la startup (emprendedor que tiene un porcentaje de acciones de la compañía y que trabaja activamente en el desarrollo del proyecto y de la empresa).

Los resultados de esta investigación serán públicos y me comprometo a compartirlos contigo. Para ello, por favor, déjame tu email en el campo habilitado al final de la encuesta.

Para cualquier duda o comentario que quieras realizar sobre la encuesta u otros temas relacionados, estoy a tu disposición en cardiazsantamaria@gmail.com

[Image Question Not Shown]



Siguiente

Queremos saber sobre el perfil, formación y experiencia profesional de los socios de la startup

Salir de la encuesta

1. ¿Cuántos socios promotores tiene en la actualidad la startup? Definimos "socio promotor" de la startup como aquel emprendedor que tiene un porcentaje de acciones de la compañía y que trabaja activamente y habitualmente en el desarrollo del proyecto y de la empresa.

- Uno
- Dos
- Tres
- Más de tres

Anexo I: Encuesta realizada

2. ¿Cuántos socios inversores no promotores tiene en la actualidad la startup? Definimos "socio inversor no promotor" de la startup como aquel que tiene un porcentaje de acciones de la compañía y que no trabaja activamente/diariamente en el desarrollo del proyecto y de la empresa.

- Cero
 Uno
 Dos
 Tres
 Más de tres

3. ¿Cuál es la edad de los socios promotores de la startup? En el caso de que la startup tenga más de tres socios promotores, indicarnos por favor, solamente la edad de los 3 socios promotores que estén dedicando más tiempo a la empresa

	Menos de 25 años	De 25 a 35 años	De 36 a 45 años	Más de 45 años
Socio promotor 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socio promotor 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socio promotor 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Respecto al género, ¿cuál es la composición del equipo promotor de la Startup? Denominamos "equipo promotor" al conjunto de socios promotores que tiene la startup

- Todo masculino
 Todo femenino
 Equipo promotor mixto (masculino y femenino)

5. ¿Cuáles son los cargos que ocupan actualmente los socios promotores de la startup? En el caso de que la Startup tenga más de tres socios promotores, indicarnos por favor, solamente los cargos de los 3 socios promotores que estén dedicando más tiempo a la empresa

	Socio promotor 1	Socio promotor 2	Socio promotor 3
CEO (Director Ejecutivo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CTO (Director de Tecnología)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CFO (Director Financiero)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COO (Director de Operaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CMO (Director de Marketing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En el caso de que haya seleccionado la opción "otro cargo", indicar el cargo y el socio promotor a quien correspondería dicho cargo

Anexo I: Encuesta realizada

6. ¿Cuál es el nivel de dedicación en la actualidad de los socios promotores?

	Jornada completa (100% dedicación)	Media jornada (50% dedicación)	Menos de media jornada (0-25% de dedicación)
Socio promotor 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socio promotor 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socio promotor 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resto de socios promotores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Qué formación tienen los socios promotores de la startup? *En el caso de que la startup tenga más de tres socios promotores, indiquenos por favor, solamente la formación de los 3 socios promotores que estén dedicando más tiempo a la empresa*

	Socio promotor 1	Socio promotor 2	Socio promotor 3
Formación en negocios	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Formación en tecnología	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Formación en diseño/ creatividad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otra formación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

En el caso de que haya seleccionado la opción "otra formación", indicar la formación y el socio promotor a quien correspondería dicha formación

8. ¿Cuál es el nivel medio de idiomas que tienen los socios promotores?

	Nada	Regular	Bien	Muy bien	Perfectamente: Nativo
Inglés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alemán	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Francés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Español	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro idioma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (especifique)

Anexo I: Encuesta realizada

9. ¿Han tenido los socios promotores alguna experiencia profesional antes de poner en marcha la startup? Indicanos por favor las áreas y los años totales de experiencia acumulados por los socios promotores

	Ninguna experiencia	De 0 a 2 años de experiencia	De 2 a 4 años de experiencia	De 4 a 6 años de experiencia	+ de 6 años de experiencia
Área de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área comercial / ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área creativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia en otra área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En su caso, indicar en qué otra área

10. ¿Cuál es el nivel medio de habilidad y experiencia de los socios promotores en la actualidad?

	Ninguno	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Área de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área comercial /ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área creativa/Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Cuál es la suma total de startups creadas por parte de los socios promotores con anterioridad a la creación de esta startup?

- Cero startups
- Una startup
- Dos startups
- Tres startups
- Más de tres startups

12. ¿Tienen los socios promotores alguna experiencia cercana en el mundo del emprendimiento ?

- Tenemos algún familiar directo que es emprendedor
- Tenemos amigos que son emprendedores
- No hemos tenido ninguna experiencia cercana en el mundo del emprendimiento

Anexo I: Encuesta realizada

Te vamos a preguntar sobre el tipo de startup y la ubicación de la empresa

Salir de la encuesta

13. Selecciona la forma jurídica con la que has puesto en funcionamiento tu startup

- Empresario Individual (Autónomo)
- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Limitada Nueva Empresa
- Emprendedor de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Civil Particular
- Otra forma jurídica (por favor, especifique)

14. ¿Se encuentra o ha estado físicamente tu startup en una incubadora o en una aceleradora?

	Incubadora privada	Incubadora pública	Aceleradora privada	Aceleradora pública	En otro espacio físico distinto a incubadoras o aceleradoras
En la actualidad, la startup se encuentra en:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el pasado, la startup estuvo ubicada en:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cuál es el número total de trabajadores que tiene la empresa? Independientemente al tipo de contrato (temporal, indefinido, prácticas, becas...). No incluye a los socios promotores

16. Desde que empezaron a trabajar en la idea, ¿cuánto tiempo tardaron en constituir la empresa?

17. ¿En qué fecha constituyeron la startup?

	Mes	Año
Fecha de constitución	<input type="text"/>	<input type="text"/>

18. En el momento en el que constituyeron la empresa, ¿en qué provincia y municipio lo hicieron?

Provincia

Municipio

Anexo I: Encuesta realizada

19. En la actualidad, ¿en qué provincia y municipio se encuentra la sede principal de la startup?

Provincia

Municipio

20. Indicanos, por favor, el motivo por el que se encuentra la sede principal de la startup en el municipio indicado en la pregunta 19.

- Por razones personales
- Por tener un mejor acceso a la financiación
- Por tener un mejor acceso a las ventas
- Por tener un mejor acceso a encontrar talento
- Otros motivos



Anterior

Siguiente

Te preguntamos sobre la fase en la que te encuentras, lo que vendes y el mercado objetivo

[Salir de la encuesta](#)

21. Al día de hoy y desde que empezaste a trabajar en la idea de negocio, ¿has pivotado alguna vez?

- Sí, he hecho una variación muy importante en la propuesta de valor y/o en los segmentos de clientes
- Sí, he cambiado medianamente algún componente del modelo de negocio de la startup
- Sí, he cambiado ligeramente algún componente del modelo de negocio de la startup
- No, de momento no he pivotado

22. ¿En qué fase consideras que se encuentra actualmente tu startup?

- Fase I: Etapa de definición: Desarrollo de la idea
- Fase II: Etapa de validación: Lanzamiento del mínimo producto viable y configuración del equipo
- Fase III: Etapa de crecimiento: Negocio lanzado, canales de venta definidos, con tracción (ventas y/o usuarios)
- Fase IV: Etapa de consolidación

Anexo I: Encuesta realizada

23. ¿Cuánto tiempo has invertido en cada una de las fases?

	De 1 a 6 meses	De 6 a 12 meses	Más de 12 meses	Todavía no se ha alcanzado esta fase
Fase I: Etapa de definición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fase II: Etapa de validación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fase III: Etapa de crecimiento (ventas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fase IV: Etapa de consolidación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. ¿Qué tipo de productos y/o servicios están desarrollando?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Software (no web) | <input type="checkbox"/> Comercio electrónico |
| <input type="checkbox"/> Hardware | <input type="checkbox"/> Social Media |
| <input type="checkbox"/> Web | <input type="checkbox"/> Big Data |
| <input type="checkbox"/> Aplicaciones móviles | <input type="checkbox"/> Software como servicio (SaaS) |
| <input type="checkbox"/> Consultoría | |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |
| <input type="text"/> | |

25. ¿En qué sector o sectores clasificarías a tu startup?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Publicidad y marketing | <input type="checkbox"/> Seguros |
| <input type="checkbox"/> Servicios a empresa y logística | <input type="checkbox"/> Retail y bienes de consumo |
| <input type="checkbox"/> Construcción | <input type="checkbox"/> Inmobiliario |
| <input type="checkbox"/> Educación | <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones |
| <input type="checkbox"/> Entretenimiento y ocio | <input type="checkbox"/> Servicios públicos y energía |
| <input type="checkbox"/> Banca y servicios financieros | <input type="checkbox"/> Informática |
| <input type="checkbox"/> Sanidad | |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |
| <input type="text"/> | |

Anexo I: Encuesta realizada

26. ¿Cuáles son los mercados objetivo de la startup?

	Mercado local	Nacional (local y resto de España)	Internacional
En la actualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el corto plazo (próximos 6 meses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ¿Consideras que el modelo de negocio de tu startup es escalable? Definimos un modelo de negocio escalable como aquel que tiene un potencial de crecimiento muy fuerte, se puede internacionalizar y que es capaz de generar ingresos de forma mucho más rápida de lo que crece la estructura de costes de la startup

- Sí, el modelo de negocio es escalable y tengo pensado que la startup sea escalable en los próximos dos o tres años
- Sí, el modelo de negocio de la startup es escalable pero en el corto plazo no tengo pensado que la startup sea escalable
- No, el modelo de la startup no es escalable

28. ¿Han conseguido el break even?

29. ¿Cuál es el nivel de facturación anual que tiene la startup en este momento?

30. ¿En qué nivel de facturación anual crees que se va a encontrar la startup dentro de tres años?

Anterior

Siguiente

Te preguntamos sobre la manera que se está financiando la startup

Salir de la encuesta

Anexo I: Encuesta realizada

31. En la puesta en marcha de tu startup (el primer año), ¿cuál o cuáles fueron las fuentes que utilizaron?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Inversión personal /familia | <input type="checkbox"/> Bootstrapping (autofinanciación) |
| <input type="checkbox"/> Inversores "Angels" | <input type="checkbox"/> Crowdfunding |
| <input type="checkbox"/> Fondos públicos | <input type="checkbox"/> No he necesitado financiación |
| <input type="checkbox"/> Venture capital | <input type="checkbox"/> No he conseguido financiación |
| <input type="checkbox"/> Créditos bancarios | |
| <input type="checkbox"/> Otra fuente (especifique) | |

32. ¿Cuál ha sido la aportación económica en efectivo realizada por parte de los socios promotores a la startup? Definimos "socio promotor" de la startup como aquel emprendedor que tiene un porcentaje de acciones de la compañía y que trabaja activamente/diariamente en el desarrollo del proyecto y de la empresa.

- Los socios promotores no han realizado aportación económica
- Menos de 10.000 euros
- Entre 10.001 y 50.000 euros
- Entre 50.001 y 75.000 euros
- Entre 75.001 y 100.00 euros
- Más de 100.000 euros

Anexo I: Encuesta realizada

33. ¿Cuál ha sido el tipo de fuente de financiación conseguida y en qué fase has conseguido la financiación ?

	Fase I: Etapa de definición	Fase II: Etapa de validación	Fase III: Etapa de crecimiento (ventas)	Fase IV: Etapa de consolidación
Inversión personal / familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bootstrapping (autofinanciación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inversores "Angels"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fondos Públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venture Capital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créditos bancarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crowdfunding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No he necesitado financiación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No he conseguido financiación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra fuente de financiación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Especifique, en su caso, la otra fuente de financiación

34. ¿Qué cantidad de financiación (euros) has conseguido en cada fase ?

Fase I (Etapa de definición)

Fase II (Etapa de validación)

Fase III (Etapa de crecimiento)

Fase IV (Etapa de consolidación)

83%

Anterior

Siguiente

Te preguntamos en base a tu conocimiento y experiencia..

Salir de la encuesta

Anexo I: Encuesta realizada

35. Según tu opinión, ¿cuál o cuáles han sido las principales motivaciones para emprender?

- Independencia personal
- Autoemplearme
- Querer ganar más dinero como emprendedor que trabajando por cuenta ajena
- Insatisfacción en la ocupación anterior
- Poner en prácticas mis propias ideas y crear algo propio
- Tradición familiar
- Poder crear algo que después pueda vender y ganar mucho dinero
- Otras motivaciones:

36. Por tu experiencia, ¿qué problemáticas están impidiendo conseguir financiación a las startups?

- El acceso a redes de inversores es muy complicado
- Las startups no están preparadas para afrontar una ronda de financiación
- Los inversores privados están valorando a las startups muy por debajo de lo esperado
- Existe una saturación de proyectos que buscan financiación
- Otras problemáticas:

37. En tu opinión, ¿qué factores están obstaculizando la actividad emprendedora en startups?

- Falta de recursos para los emprendedores
- Intervencionismo por parte de la Administración Pública
- Inexperiencia y falta de información por parte de los emprendedores
- Normativa no muy clara y excesiva
- Otros factores

Anexo I: Encuesta realizada

38. En tu opinión, ¿qué claves consideras vitales para que las startups tengan éxito ?

- Encontrar financiación
- Hacer el modelo escalable de manera rápida
- Conseguir el break even lo antes posible
- Conseguir rápidamente tracción (ventas y usuarios)
- Crear un equipo promotor complementario y muy comprometido
- Crear un producto útil para la sociedad, más allá de aspectos económicos y financieros
- Otras claves:

39. ¿Quieres que te contactemos en el futuro? Si tienes interés en que te contactemos, por favor indícanos tu email. El contacto será únicamente para enviarte información acerca del estudio. Tus datos de contacto serán tratados de forma confidencial.

40. Si tienes alguna sugerencia o cuestión relacionada con este cuestionario que veas oportuno comentar, dímela por favor.

MUCHAS GRACIAS POR COMPLETAR LA ENCUESTA.

