



# GUÍA DE CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN.

**De iniciativas empresariales.**



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIÃO EUROPEIA



Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

# Índice del Manual:

01. ¿Qué es CETEIs y cuál es el objetivo de esta Guía?	3
02. Dimensiones de la estrategia de Crecimiento y Consolidación.	10
03. Especialización y/o Diversificación.	20
04. Crecimiento interno o externo en una empresa.	36
05. Glocalización e internacionalización.	45
06. Cooperación y oportunidades en la EUROACE.	70
07. Talento y liderazgo en equipos de alto rendimiento.	91
08. Recursos TIC para el Crecimiento Empresarial.	106
09. Financiación para el Crecimiento y la Consolidación.	123
10. Diccionario para la Consolidación empresarial.	147
11. Ecosistema de apoyo a la Consolidación en Euroace.	165

## 01. ¿Qué es CETEIs y cuál es el objetivo de esta Guía?

1. **¿Qué es CETEIs?:** CETEIs, Centros Transfronterizos de Apoyo al Emprendedor Innovador, es un proyecto enmarcado en el Programa Interreg **POCTEP 2014-2020** o Programa de Cooperación Transfronteriza España-Portugal, que trabaja por desarrollar un modelo distribuido de prestación de servicios avanzados para el emprendimiento y la innovación en la **PYME** de la **EUROACE**, con el fin de contribuir al emprendimiento de alto impacto y a la competitividad del territorio.

El trabajo conjunto de la mayoría de incubadoras existentes en la Eurorregión, permite generar una comunidad de emprendedores y empresas innovadoras que alcance la masa crítica necesaria para la prestación de servicios más avanzados y especializados, así como la interlocución con otros ecosistemas innovadores del mundo. Las regiones menos desarrolladas requieren un modelo propio, que trascienda los polos tecnológicos y llegue al territorio de forma distribuida y colaborativa.

Como resultado último, CETEIs permitirá la especialización y la mejora de la calidad de los servicios con resultados sobre la creación de empresas innovadoras, al colaboración entre empresas, el desarrollo de la actividad innovadora y exportadora, así como la financiación para el crecimiento y la consecuente generación de riqueza y empleo. En concreto, entre los objetivos del proyecto, figuran los siguientes:

- Desarrollar un modelo organizativo de carácter distribuido en el territorio, de los agentes de apoyo al emprendimiento y la innovación de la EUROACE, con el fin de generar alianzas, coordinar acciones y

estandarizar procesos, para la prestación de servicios avanzados de calidad a las iniciativas más innovadoras, independientemente de donde estén ubicadas.

- Contribuir simultáneamente a los retos expresados en las estrategias de innovación y en las de desarrollo territorial, mediante la coordinación de agentes de apoyo al emprendimiento desde la perspectiva de la ciencia y la tecnología, con aquellos que lo abordan desde el prisma del desarrollo territorial.
- Estimular y contribuir al emprendimiento de alto impacto y a la innovación como principal fuente de competitividad en la EUROACE, mediante el apoyo de nuevas iniciativas emprendedoras, así como el fomento del desarrollo de nuevos productos y procesos en las PYMES existentes.
- Intensificar las relaciones comerciales y tecnológicas entre empresas y emprendedores de la EUROACE y generar una masa crítica que incremente la influencia de la Eurorregión en el ecosistema europeo de innovación, con foco en las áreas de especialización inteligente comunes.
- Contar con herramientas y procesos que permitan, más allá del horizonte temporal del proyecto, entender el ecosistema emprendedor de la EUROACE como una identidad única, y gestionar los servicios y relaciones entre los diferentes agentes que lo componen.

- Validar que el modelo distribuido, basado en la cooperación interinstitucional y en la co-creación con los usuarios, resulta adecuado para el fomento del emprendimiento de alto impacto en regiones menos desarrolladas, como alternativa a los modelos tradicionales, basados en la concentración de la masa crítica en torno a un polo concreto.

De cara a los empresarios, los productos y servicios ofrecidos por CETEIs que pueden ser útiles a quienes crean un proyecto o cuentan ya con una empresa, puesto que se dirigen a 4 ámbitos de actividad específicos y muy demandados.

En *primer lugar*, parten de la creación de una red de entidades que aglutine los recursos disponibles a uno y otro lado de la raya, poniendo en valor una serie de recursos compartidos, y capacitando a los agentes de la red para el trabajo a realizar.

En *segundo lugar*, el diseño y la puesta en marcha de foros, espacios de encuentro y acciones de *staff exchange*, que permite la generación de una comunidad.

En *tercer lugar*, la creación y la puesta a disposición de servicios avanzados para el emprendimiento innovador, que además incluye un programa de incubación de CETEIs, así como formación especializada para emprendedores innovadores.

Finalmente, en *cuarto lugar*, se trabajará en el desarrollo y la consolidación empresarial, con acciones que inciden sobre la mejora del nivel de

innovación, el crecimiento y la mejora de las condiciones de sostenibilidad del negocio.

Y finalmente, si quieres conocer mejor a los socios que forman parte de CETEIs, te invitamos a acceder a sus páginas web, para contactar con ellos. Las entidades que forman parte del consorcio CETEIs son las siguientes:

- ▶ **FUNDECYT-PCTEx.**  
<http://www.fundecyt-pctex.es/>
  
- ▶ **Junta de Extremadura.**  
<http://www.juntaex.es/con02/>
  
- ▶ **Diputación de Cáceres.**  
<https://www.dip-caceres.es/>
  
- ▶ **Diputación de Badajoz.**  
<http://www.dip-badajoz.es/>
  
- ▶ **Ayuntamiento de Cáceres.**  
<http://www.ayto-caceres.es/>
  
- ▶ **Cámara de Comercio de Cáceres.**  
<http://www.camaracaceres.es/>

- ▶ **Cámara de Comercio de Badajoz.**  
<http://www.camarabadajoz.es/web/>
  
- ▶ **PCTA, Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo.**  
<http://pcta.pt>
  
- ▶ **PARKUBIS, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã.**  
<http://www.parkurbis.pt/>
  
- ▶ **CATAA, Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar.**  
<http://www.cataa.pt/>
  
- ▶ **ADRACES, Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro - Sul.**  
<http://www.adraces.pt/>
  
- ▶ **ADRAL, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.**  
<http://www.adral.pt>
  
- ▶ **CEC, Câmara de Comércio e Indústria do Centro.**  
<http://www.cec.org.pt/>
  
- ▶ ***IPN-Incubadora. Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas.***  
<https://www.ipn.pt/incubadora>

2. **¿Cuál es el objetivo de esta Guía de Crecimiento y Consolidación de Iniciativas Empresariales?:** Esta guía va dirigida a quienes ya tienen en marcha un proyecto o iniciativa empresarial. Personas que un día apostaron por construir sus propios negocios, y que con su esfuerzo y el de sus colaboradores, han logrado atravesar el complejo valle de la supervivencia del negocio. Hoy, 3, 5 o 10 años después, estas personas ya no actúan con la mente de quien está emprendiendo y está poniendo en marcha su idea empresarial, sino que por las circunstancias que viven, requieren actuar con una mente más estratégica, ocupada en hacer más rentable y sostenible su negocio, consolidarlo o hacerlo crecer.

Esta guía tiene como objetivo aportar acompañamiento en ese proceso, a través del conocimiento. Del conocimiento de las claves de la dirección estratégica, pero también, de aspectos fundamentales de la sostenibilidad empresarial. En estas páginas encontrarás valor vinculado a las decisiones estratégicas, a las estrategias de crecimiento y consolidación, o a las de especialización y diversificación. También conocerás los aspectos esenciales de las estrategias de crecimiento, sea interno o externo, así como a la internacionalización y el concepto de globalización y glocalización. Además, vamos a tratar aspectos básicos del talento, liderazgo y conflicto en equipos de alto rendimiento, y de los recursos TIC claves para crecer y consolidar un negocio. Para terminar, repasaremos claves de la financiación empresarial vinculada al crecimiento y la consolidación, y conoceremos un poco mejor el ecosistema de apoyo a la empresa de la EUROACE en que nos encontramos, constituida por España y Portugal

¿Empezamos?



## 02.- DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN.



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIO EUROPEIA



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 02. Dimensiones de la estrategia de Crecimiento y Consolidación.

1. **¿Qué es el concepto de dirección estratégica?:** cualquiera podría pensar que quienes dedican tanto esfuerzo e inversión a poner en marcha y hacer crecer un negocio, van a actuar siempre de forma racional, siguiendo un proceso estratégico para alcanzar los mejores resultados. Sin embargo, eso no siempre ocurre. Las personas que crean un negocio, no siempre tienen los conocimientos, el impulso o la determinación para actuar como sería esperable para consolidar y hacer crecer sus negocios.

Y lo peor es que, incluso aquellos que lo hacen, no pueden garantizar que el resultado de su esfuerzo sea una empresa fuerte, consolidada y/o en constante crecimiento en negocio y beneficios. Los empresarios se encuentran hoy en día ante un escenario complejo, cambiante y hostil, que exige lo mejor de sí mismos para ser capaces de analizar bien la situación en que se encuentra su empresa, analizar el entorno en que se desarrolla, y preparar una respuesta adecuada, estratégica, eficaz... Pero además, ser capaces de llevarla a cabo de la mejor manera posible para poder consolidar y hacer crecer su negocio.

Es un proceso de continua adaptación a los cambios del entorno, y es un proceso decisivo para el futuro de las empresas. Requiere de los empresarios numerosas capacidades vinculadas a la dirección estratégica, y por supuesto, que sean capaces de hacer un análisis de la realidad certero, para poder elegir entre las diferentes estrategias de desarrollo empresarial, la que mejor se ajuste a la situación, y la que ofrezca más posibilidades de éxito. Y por supuesto, ejecutarla de forma adecuada. Eso es la **dirección estratégica**, una serie de acciones que hay que conocer en profundidad,

para poder seleccionar y poner en marcha las mejores, en función del análisis de la situación, a fin de dar continuidad a la empresa en base a su rentabilidad, y al mismo tiempo, a ser posible, adaptar la empresa a un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Pero las empresas no solo se adaptan al entorno, sino que en cierta forma, también lo moldean con sus acciones. De hecho, en ese entorno también operan otras empresas, agentes o instituciones, que pueden apoyar a la empresa a veces, pero que en otras ocasiones, también compiten por los mismos recursos, por los clientes, e incluso por los mejores profesionales. A fin de cuentas, compiten por una rentabilidad que todos buscan al mismo tiempo.

Así pues, **los empresarios deben saber de dirección estratégica, y ponerla en práctica.** Ello supone analizar bien el entorno y las características de sus empresas, elegir la estrategia que quieren seguir, y llevar a cabo decisiones estratégicas, que pueden ser muy diversas (a qué sector dedicarnos, entrar en nuevos negocios, cambiar la estructura laboral de la empresa, internacionalizarnos...), pero todas ellas deberían tener en común hacer que la empresa sea más competitiva, y eso significa en definitiva, que sea más rentable, que sea más sostenible, crezca y se consolide.

Lo mejor de todo es que las opciones a seleccionar son infinitas, por lo que se ajustan a cada tipo de empresario y empresa; se puede optar por ser más rentable en base a mejorar la calidad del producto, o ser más eficaz en la producción, o seguir innovando y competir en mercados menos saturados... Hay una estrategia para cada empresa..., o incluso, una empresa podría crear la suya propia y lograr competir en un océano azul.

Por lo general, **la dirección estratégica se suele entender como un proceso**, que está compuesto al menos de tres niveles de actuación:

- **Análisis previo:** se trata de partir de un buen análisis de situación, tanto de la empresa como del entorno, previo a la toma de decisiones estratégicas. Para poder realizarlo, se pueden utilizar herramientas como el DAFO, que permite un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y/o de sus productos y servicios, en un momento dado y en un entorno dado. Esta herramienta permitirá contar con un diagnóstico y evaluación de situación que ayudaran en la determinación de la estrategia y en su puesta en marcha, siempre que previamente se hayan tenido en cuenta cuáles son los valores de la empresa, cuál es su misión y visión, y finalmente, pero no menos importante, cuáles van a ser los objetivos estratégicos que van a guiar el futuro de la empresa.
- **Diseño de estrategias:** se trata de aprovechar todo el conocimiento generado en el análisis inicial, y de forma solidaria con los objetivos de la empresa, diseñar las alternativas que tiene para generar rentabilidad y riqueza. Se eligen aquí por tanto las decisiones estratégicas a tomar, en función de la previsión que hacemos de su éxito futuro en el entorno. Se establecen en diferentes niveles: las *estrategias competitivas* hacen referencia a la manera de intervenir en el mercado (por ejemplo, con un liderazgo en costes, diferenciación, etc.), o bien las *estrategias corporativas*, que hacen referencia al desarrollo futuro de la empresa (mediante especialización o diversificación), a las formas de crecimiento (interno, externo, cooperación), o al grado y las vías de

internacionalización más apropiadas. Y todo ello se completa con las llamadas *estrategias funcionales*, que permiten diseñar los modelos de implantación de estas estrategias en la empresa. Obviamente, previa a su implantación, todas las estrategias que han sido identificadas o diseñadas, se evaluarán utilizando para ello diferentes criterios como su factibilidad, viabilidad económica, experiencia previa, etc.

- **Puesta en marcha de estrategias:** finalmente, en base a la evaluación previa de las estrategias que han sido diseñadas, y siguiendo siempre un buen plan de acción para la implantación de las estrategias, se asignan los medios, los responsables, se establecen los indicadores de seguimiento y evaluación..., y se pone en marcha la estrategia que se ha elegido como apropiada para conseguir que sea un éxito. Para tener éxito en este proceso, no solo es necesario haber acertado con las estrategias, sino que será fundamental contar con una dirección capaz de liderar y motivar, un equipo humano preparado y sensible a las dificultades de la empresa, y una cultura organizacional que apueste por el cambio, que asuma el riesgo y que luche por un futuro mejor.

Y por profundizar solo un poquito más, para poder llevar a cabo las tareas de *diseño y puesta en marcha de estrategias*, es necesario que el *análisis interno* permita contar con información de calidad sobre los recursos, medios, habilidades y capacidades que tiene la empresa para hacer frente al entorno en que se desarrolla, de modo que ese análisis de puntos fuertes y

débiles permita elegir la estrategia más adecuada en cada momento, en función del entorno al que haya de enfrentarse.

En este sentido, es útil llevar a cabo esta evaluación a partir de la herramienta conocida como **análisis DAFO** que permite llevar a cabo tanto de forma sencilla, un análisis tanto interno como externo en función de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que se encuentra la empresa en el momento presente, y en un entorno determinado. Pero el objetivo del DAFO no termina solo con la evaluación, sino que es necesario generar opciones a partir de ellos, potenciando las fortalezas u oportunidades, o bien diseñando y poniendo en marcha acciones estratégicas que nos permitan actuar frente a las debilidades y amenazas.

Fruto de este análisis interno, con cualquiera de las técnicas y dinámicas disponibles, la empresa debería al menos contar con información suficiente acerca de sus **áreas funcionales clave**, que serían al menos las siguientes: en el *área comercial*, la empresa debe conocer todo lo referente a su imagen de marca, fuerza de ventas, cuota de mercado, y acciones de publicidad y promoción. En lo relativo al *área de producción*, el análisis interno debería ofrecer todos los datos acerca de la productividad, la estructura de costes, los bienes de equipo con los que cuenta, y el control de calidad. En el *ámbito financiero*, la empresa debería conocer todo lo relativo a la estructura y solvencia financiera, el coste de capital y la rentabilidad de las inversiones. En lo relativo al *área tecnológica*, un buen análisis interno debería ofrecer información de calidad acerca de la tecnología disponible, la asimilación tecnológica que se hace, así como los esfuerzos en I+D. En el ámbito de los *recursos humanos*, este análisis estaría completo si nos diera toda la información acerca del clima laboral de la empresa, el sistema de incentivos, así como el nivel de formación de los empleados y su participación. Finalmente, un buen análisis interno debería

ofrecer información en el ámbito de la *dirección y la organización de la empresa*, al menos como para conocer bien el estilo de dirección, la cultura empresarial y la estructura organizativa.

Toda esta información, nos permitirá hacernos una idea del **perfil estratégico** con que cuenta la empresa, y en base a él, poder tomar el resto de decisiones estratégicas que sean necesarias. El objetivo es evitar que, debido a la ausencia de información real, honesta y cercana de la empresa, no sea posible aprovechar el resultado de la decisiones estratégicas que en esta guía se muestran.

2. **¿Cuáles son las principales dimensiones de la estrategia de crecimiento y consolidación?**: en términos estratégicos, cuando hablamos de "crecimiento" o de "consolidación" de la empresa, nos estamos refiriendo a modificaciones o incrementos de tamaño que se producen en la empresa, si tomamos como referencia un estado anteriormente analizado. Es decir, que se habrán producido aumentos en la cantidad o la dimensión de la propia empresa, generalmente reflejados en el aumento del número de empleados, la producción, las líneas de producto, las ventas, los beneficios..., y eso, obviamente, habrá generado cambios internos, por ejemplo en su estructura económica u organizativa.

Estos cambios, lejos de ser negativos o positivos, casi podríamos decir que son inevitables cuando una empresa cuenta ya con una serie de años de vida en su mercado. Por eso, solemos hablar tanto de crecimiento como de consolidación con un sentido similar, ya que para una empresa que lleva años en el mercado, el crecimiento ha de ser una constante. Teniendo en cuenta la velocidad a la que cambian los mercados actuales, y la

competitividad que existe, las empresas tienen que crecer y desarrollarse de forma continua, aunque solo sea para mantener su posición competitiva frente a los demás. Por eso, es poco probable que una empresa permanezca igual una serie de años. Además, ese cambio, ese crecimiento, se considera signo de vitalidad y fortaleza para una empresa, algo que es percibido por los clientes, socios, proveedores, etc..., y que por supuesto, también influye en su actitud frente a nosotros, pues todo el mundo quiere comprar, vender o colaborar con quien le va bien.

Y vinculadas a este crecimiento empresarial, hay tres dimensiones que pueden ser citadas ahora, y en las que se profundizará más adelante:

- **Grado de integración vertical:** también conocido como ámbito vertical, es el crecimiento que una empresa lleva a cabo basándose en qué acciones de su cadena de valor puede desarrollar por sí misma. Por ejemplo; una fábrica de pan, que habitualmente compra su harina a un proveedor externo, o que distribuye su pan a través de panaderías externas..., ¿podría empezar a producir su propia harina?, ¿podría contar con su propia cadena de tiendas para vender el pan que produce?
- **Grado de expansión geográfica:** también conocido como ámbito geográfico, es el crecimiento que una empresa lleva a cabo basándose en la ubicación geográfica de las actividades que realiza. Es habitual que una empresa empiece a trabajar atendiendo un ámbito local, y que con el tiempo, se extiendan a nivel regional, nacional o internacional. Por ejemplo, la fábrica de pan anterior, ¿podría expandir su negocio de fabricación de pan a escala nacional?, ¿podría extender sus panaderías más allá de su ciudad?

- **Grado de variedad de sus productos y/o servicios:** también conocido como ámbito de producto, es el crecimiento que una empresa lleva a cabo basándose en la variedad de productos y/o servicios comercializados, así como en los mercados en los que los está ofertando. Por ejemplo, en el caso de la fábrica de pan, ¿podría empezar a producir también masa para hacer pizzas?, ¿podría empezar a vender, no solo a panaderías, sino también en el canal HORECA (hostelería, restauración y cafeterías)?

Estas son, con carácter básico, las dimensiones sobre las que pivota la decisión estratégica de crecer de una empresa: *integración vertical, expansión geográfica, y variedad de productos y/o servicios*, y por tanto, el trabajo desde el punto de vista estratégico con estas dimensiones deberían responder a las preguntas que se plantean en este Manual: *¿es mejor apostar por la especialización o por la diversificación en una pyme?, ¿la internacionalización es interesante para la empresa?, el crecimiento que la empresa necesita, ¿es mejor si se hace interno o externo?, ¿competir o cooperar?...*

3. **¿Cuáles son las diferencias entre crecimiento y desarrollo?:** a veces, el crecimiento de una empresa implica también el desarrollo de la misma, es decir, que debido al crecimiento se producen cambios en su estructura organizativa, y a la vez, también en la manera en que enfoca el negocio. Eso, que parece algo normal, no siempre ocurre, y por eso es necesario distinguir entre crecimiento y desarrollo.

El **crecimiento empresarial** son aumentos en el tamaño de sus activos, volumen de negocio, la producción, el personal, los beneficios..., siempre desde un punto de vista cuantitativo. Sin embargo, el **desarrollo empresarial** va más allá del crecimiento cuantitativo, y hace referencia además a modificaciones también cualitativas, como por ejemplo en el campo de actividad o el ámbito geográfico. Por eso, es en el campo del desarrollo empresarial donde la estrategia va a ser más necesaria, ya que, a diferencia del simple crecimiento, en el caso del desarrollo habrá que determinar *hacia dónde queremos desarrollar la empresa*. Por ejemplo, si optamos por una estrategia de especialización en nuestro producto, o bien en desarrollar otros nuevos, con lo que estaremos modificando nuestro campo de actividad a través de estrategias de diversificación. Pero, además de ello, tendremos que elegir a través de qué método queremos hacerlo; si queremos que el desarrollo de la empresa sea interno haciendo inversiones en nuestra propia empresa, o externo, a través de adquisiciones o fusiones con otras empresas, o bien mediante cooperación o alianzas.

Y finalmente, si se opta por ampliar el ámbito de clientes, se podría optar por hacerlo a través de la diversificación si la empresa se basa en el producto, pero también tomar como referencia el ámbito geográfico, y así, ampliarlo a nuevos países, iniciando una estrategia de internacionalización.

A continuación se repasarán estas y otras estrategias de crecimiento y desarrollo empresarial, a fin de que puedan servir de información, formación y transformación de las pymes en la EUROACE, dentro del proyecto CETEIS.



CAFE <i>nauti g</i>	
La COLOMBE	COFFEE ROASTERS
CAFE AMERICANO	4 CRO
CAPPUCCINO	4 PAI
MACCHIATO	4 CRO
CAFE LATTE	4 GUA
CAFE MOCHA	5 EM
ESPRESSO	3 CRO
COLADA	3 ~
CORTADITO	3 A
HOT CHOCOLATE	4 S
DRAFT latte	6 T
PURE BLACK	6 MA

### 03.- ESPECIALIZACIÓN Y/O DIVERSIFICACIÓN.



**Interreg**  
España-Portugal



UNIÓN EUROPEA  
UNION EUROPEA

Fundo Europeo de Desenvolupament Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

### 03. Especialización y/o Diversificación.

Una empresa crece cuando cuenta con una serie de recursos, conocimientos o capacidades que le permiten ir más allá de donde está en este momento. Tiene capacidad para producir más, para distribuir mejor, o para satisfacer a su cliente de una manera diferente..., y es el aprovechamiento de esta oportunidad lo que le lleva a crecer, a ser más rentable, y por tanto más sostenible..., si lo hace bien, claro!

Si tomamos como referencia el concepto de **campo de actividad**, es decir, la composición actual de la cartera de productos y servicios de la empresa, podemos analizar las diferentes alternativas que una empresa tiene a la hora de plantearse el crecimiento, en función de si quiere o no cambiar su campo de actividad, si quiere o no crecer, si quiere mantenerse en los mismos mercados y/o con los mismos productos, o si quiere ir a mercados nuevos, con productos igualmente nuevos. En definitiva, en base a todo ello, podemos identificar hasta **5 tipos de estrategias diferentes**, que ahora citaremos, para desarrollar después algunas de ellas con mayor profundidad:

- **Consolidación:** es cuando la empresa quiere mantener su negocio tal y como está, sin modificar su campo de actividad, y sin que haya crecimiento. Como ya hemos dicho, esta situación representa un riesgo, ya que mientras, el resto de la competencia sí que podría estar ganando competitividad. Por tanto, solo se recomendaría para casos en que la empresa está en una industria madura o en declive, a fin de mantener o proteger la posición que actualmente tiene.
- **Expansión o Especialización:** es cuando la empresa quiere desarrollar su negocio, pero manteniendo una relación muy estrecha con su campo

de actividad, y por tanto, con sus productos habituales, en sus mercados habituales, o ambas cosas a la vez. Esta estrategia permite crecer, por supuesto, en base a una especialización en sus productos o servicios, y por tanto, no supone cambios en el campo de actividad.

- **Diversificación:** es cuando la empresa quiere crecer, ampliando al mismo tiempo su campo de actividad, introduciéndose en nuevos mercados, o lanzando al mismo mercado nuevos productos y servicios, o incluso, ambas cosas a la vez. En este caso, sí que se produce una ruptura con el campo de actividad anterior, siendo diversificación relacionada o no relacionada en función del tipo de cercanía existente con la situación anterior de la empresa.
- **Integración vertical:** es cuando la empresa quiere crecer, y lo hace yendo a nuevos negocios que están muy relacionados con la cadena de valor de sus productos y servicios actuales, convirtiéndose así en su principal proveedor o cliente, y ocupando así un espacio que antes cubrían otras empresas. En realidad, es un tipo de diversificación, puesto que la empresa entra en nuevos negocios, donde se produce un cambio claro en el campo de actividad.
- **Reestructuración:** es cuando la empresa rediseña de alguna manera su cartera de productos y servicios, y por tanto, abandona alguno de sus negocios actuales. Si este negocio no es sustituido por otro, la empresa incluso pierde tamaño, y por tanto, claramente implica un cambio en el campo de actividad.

1. **Expansión y/o Especialización:** es un tipo de estrategia que va dirigida a desarrollar los productos y servicios actuales de la empresa, y en los mismos mercados actuales de la empresa. Por tanto, se trata de un movimiento de intensificación, de ampliación o de explotación más intensiva del negocio actual, y suele requerir de recursos con los que ya cuenta la empresa. En todo caso, dentro de la propia estrategia de expansión y/o especialización, existen diferentes alternativas en función de la relación que existe entre la situación actual y la deseada:

- **Penetración:** se trata de una estrategia que permite mejorar el volumen de ventas yendo a sus clientes actuales, o bien encontrando clientes nuevos para sus actuales productos. Esta estrategia no implica cambios en los productos o servicios, y tampoco en los mercados, pero al incrementarse el volumen de ventas, sí que habrá que estar preparados para incrementos en los activos y el personal. Para llevar a cabo una estrategia de penetración en el mercado, se puede hacer uso de herramientas comerciales como publicidad, bajadas de precio, promociones..., para que los clientes actuales incrementen sus compras, pero el efecto será pasajero, siendo mucho mejor analizar y explotar las ventajas competitivas con que cuenta la empresa, sea el liderazgo en costes o la diferenciación de producto.
- **Desarrollo de productos:** se trata de una estrategia que permite mantener el mercado actual, pero al que se le ofrecen nuevos productos, o los mismos con nuevas características, que pueden ser

ligeras modificaciones, o llegar hasta la sustitución total del producto por haber quedado obsoleto. En este proceso, se puede optar por la **innovación**, sea incremental o radical, que mejorará las prestaciones del producto, o bien **ampliar la gama de productos**, de forma que satisfaremos todas las necesidades del cliente vinculadas al producto. La estrategia de desarrollo de productos permite mostrar al cliente que estamos ante una empresa viva, innovadora, y prestigiosa, al tiempo que ofreceremos oportunidades para la venta cruzada y las sinergias con nuestros propios productos, manteniendo así el mismo sistema de producción, los recursos y la distribución. Sin embargo, no siempre se tiene éxito al crear e introducir en el mercado nuevos productos, por lo que la recomendación es optar por no alejarse mucho de los que se pueden generar en base a las competencias clave de la empresa.

- **Desarrollo de mercados:** se trata de una estrategia que permite crecer, introduciendo los productos actuales en mercados diferentes, obteniendo así el mejor rendimiento de las capacidades y el sistema productivo actual. Dentro de estos nuevos mercados, podemos diferenciar entre:
  - Nuevos segmentos de clientes, que tengan demandas parecidas a los clientes actuales de la empresa, aunque ello suponga un ligero cambio en el producto y servicio.
  - Nuevas aplicaciones para los productos y servicios actuales, con adaptaciones para satisfacer nuevas necesidades.
  - Nuevas áreas geográficas (locales, regionales, nacionales o internacionales), en las que la empresa puede vender sus productos de siempre.

Hay que tener en cuenta que, a medida que el desarrollo de nuevos mercados implique la modificación y/o el desarrollo de nuevos productos, casi podría llegar a considerarse una estrategia de diversificación.

2. **Diversificación:** si la estrategia de expansión o especialización supone mantener un vínculo con el estado actual de la empresa, ya sea por no cambiar de productos o no cambiar de mercados..., si se opta por la estrategia de diversificación, el cambio va a ocurrir, ya que se está optando precisamente por cambiar el campo de actividad. La diversificación va más allá de la situación actual, y rompe con los productos y/o con los mercados actuales, ampliando así su cartera de negocios.

Profundizando en el concepto, con la diversificación la empresa intensifica el esfuerzo para ampliar el campo de actividad en que viene trabajando hasta la fecha, pudiéndose dar 3 posibilidades: si se trata del mismo mercado, podemos mejorar nuestra posición introduciendo nuevos productos, y si se trata de desarrollar mercados diferentes, podemos acudir a ellos con los mismos productos, o bien introducir nuevos productos en nuevos mercados. En cualquier caso, con la diversificación, la empresa añade productos o mercados a los que ya tenía, y por tanto, empieza a operar en otros entornos, donde sus ventajas competitivas varían.

La diversificación siempre implica cambios en la forma en que la empresa opera sin que pueda garantizarse su éxito, y por tanto, suponen una estrategia más arriesgada que la simple expansión. De hecho, que la empresa disponga de recursos infrautilizados, no la obligan a tener que diversificarse; podría no hacerlo simplemente, o bien vender en el mercado a otras empresas esos recursos infrautilizados.

Dependerá de los costes que tenga cada una de las opciones, para esa empresa concreto; y cuando hablamos de costes, no nos referimos solo a los económicos, sino también a la motivación, la incertidumbre, etc. Tanto la expansión como la diversificación son decisiones estratégicas, y por

tanto, han de ser bien analizadas y meditadas. Por tanto, cabría preguntarse ¿qué lleva a una empresa a diversificar?, y estas suelen ser las razones más habituales:

- **Buscar la sostenibilidad futura de la empresa:** ya que con la diversificación se reduce el riesgo a largo plazo de la empresa, pues ampliamos las posibilidades de éxito y aunque alguna de ellas no funcione, en realidad, otras sí lo harán.
- **Seguir creciendo:** allí donde la empresa ya ha alcanzado su tope por medio de la expansión, bien sea por el producto o el mercado en que opera y baja la demanda, lo habitual es buscar nuevas oportunidades con otros productos o en otros mercados menos saturados, ya sea con los mismos productos o con otros.
- **Explotar recursos excedentes:** cuando a la empresa le sobra capacidad financiera, de producción, instalaciones..., o bien sus recursos intangibles como la marca, conocimientos, reputación..., son muy apreciados, las empresas que ya se han expandido, tienden a buscar la diversificación.
- **Invertir para ganar más:** incluso cuando a través de la expansión se estén alcanzando los objetivos de crecimiento, una empresa no suele dejar escapar la oportunidad de invertir en productos o mercados que ofrezcan niveles más altos de rentabilidad y crecimiento.

- **Sinergias entre negocios:** en el transcurrir de la actividad, una empresa puede descubrir que es posible generar sinergias para aprovechar mejor los recursos, o que acudir a otros mercados junto a los que ya tiene, es más rentable que hacerlo por separado. Este es un buen caso para crecer mediante la diversificación.
- **Innovación:** en muchos casos, las empresas quieren estar presentes en mercados donde se están desarrollando tecnologías que son clave para la actividad principal de la empresa. De esa forma, se sitúan muy cerca de un desarrollo innovador que les va a influir directamente, y es una forma de estar más preparados.

Como en el caso de la expansión o especialización, también existen diferentes maneras de diversificar para una empresa, que puede hacerlo utilizando para ello una **estrategia de diversificación relacionada**, o una **estrategia de diversificación no relacionada**, en función de la relación de los productos y mercados actuales con aquellos en los que tradicionalmente venía operando la empresa:

- **Diversificación relacionada:** es cuando la nueva situación tiene recursos compartidos con el negocio tradicional de la compañía, ya sea por tener mercados comunes, canales de distribución similares, compartir tecnología..., etc. Es una forma explotar en otros mercados, factores de producción que la empresa ya conoce, y por tanto, esta estrategia supone una fórmula para complementar los negocios entre sí y aprovechar las sinergias que puedan producirse.

Para poder hacer eso, estaremos compartiendo con las nuevas actividades los *tangibles*, como instalaciones o equipos que podrían estar siendo infrautilizados, o bien los *intangibles* propios de la empresa, como el conocimiento y las habilidades que en principio no tienen límite de capacidad..., y por tanto, generando economías de escala. Pero otra forma de hacerlo no es compartir, sino crear allí donde llegamos nuevas ventajas competitivas en base a los tangibles e intangibles que llevamos, en un movimiento que tiene un coste inferior al que tendría si las tuviéramos que crear desde cero.

Aunque la diversificación relacionada parecería la forma más lógica de hacerlo, no está exenta de riesgos, ya que por lo general, se suelen encontrar dificultades para dirigir ambos negocios y hacerlo de forma eficaz, garantizando que los recursos compartidos generan valor para ambas actividades sin que la una canibalice a la otra, o bien problemas de dependencias de unos negocios sobre los otros si están muy relacionados, que impedirían que actuaran de forma libre ante los cambios que pudieran producirse en sus mercados.

- **Diversificación no relacionada:** es cuando no existe vínculo alguno entre los productos o mercados con los que nos hemos diversificado, con los que tradicionalmente tenía la empresa. Por tanto, en este caso, se trata de una estrategia con un mayor nivel de ruptura que la diversificación relacionada, ya que nos aventuramos en industrias alejadas de lo que hasta ahora conocemos. Las empresas suelen hacer estos movimientos por dos motivos; el primero es lograr

mayores rentabilidades al acudir a otros mercados, y la segunda, es reducir el riesgo global de la empresa, puesto que estamos operando en actividades tan diferentes que no se suelen dar sinergias que las puedan poner en riesgo al mismo tiempo.

Y esta es justo una de las principales desventajas de optar por la diversificación no relacionada, ya si no hay ninguna relación entre ambos negocios, tampoco se pueden compartir ventajas competitivas, y entonces la creación de valor será más difícil. Al mismo tiempo, se produce una dispersión de los intereses de la empresa en su conjunto, ya que si los negocios son muy diferentes, podrían aparecer dificultades de coordinación, y sobre todo, la dirección se verá obligada a saber de ambos negocios y mercados, pudiendo influir negativamente en sus resultados.

3. **Integración vertical:** como ya se ha comentado, la diversificación supone una estrategia de entrada de la empresa en nuevos mercados, diferentes a los anteriores, con sus mismos productos o con otros, por considerar que existe una oportunidad que se puede aprovechar. Una manera de entrar en un mercado diferente al suyo, es hacerlo dentro de la misma *cadena de valor de sus productos o servicios*, convirtiéndose así en su propio proveedor, o bien en su propio cliente. A esto es a lo que se le llama **integración vertical**.

Si hablamos del esquema clásico de fabricación, en el proceso para elaborar cualquier producto, desde la extracción de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente, ocurren una serie de fases separadas. Por lo general, cada una de las empresas que forman la cadena de valor de ese producto se especializa en una fase diferente del proceso, y se relaciona con

el resto en los mercados existentes para ello, donde son a la vez proveedor y cliente.

Sin embargo, algunas empresas inician procesos de diversificación dentro de su propio mercado, a los cuales se llama **integración vertical**, convirtiéndose así en proveedores de su propia materia prima, o en clientes de sus propios productos. Si el resultado de la integración vertical es que la empresa se convierte en proveedor de su materia prima, a eso se le llama integración vertical "hacia atrás, o aguas arriba", y si la empresa se convierte en cliente de su propio producto, a eso se le llama "hacia adelante, o aguas abajo". Por ejemplo, una fábrica de pan podría producir su propia harina. Si antes se la compraba a otros, esta sería una estrategia de **integración vertical hacia atrás o aguas arriba**... Pero también podría optar por iniciar un negocio de tiendas para vender su propio pan. Si antes se lo vendría a otros, esto sería una estrategia de **integración vertical hacia adelante o aguas abajo**.

La mayor parte de las empresas están integradas en alguna medida, ya que las ventajas son muchas para una empresa, como el hecho de asegurar la distribución y provisión de materia prima ganando independencia operacional, mejorar la eficiencia al reducir costes entre procesos, o mejorar las capacidades de dirección sobre procesos que son esenciales para la empresa, pudiendo además obtener el mayor rendimiento vendiendo su producto ya terminado por sí mismo. Al mismo tiempo, de esta manera, la empresa estará estableciendo barreras de entrada para competidores en el sector.

Sin embargo, de la misma manera, esta estrategia de diversificación mediante la integración vertical tiene algunos inconvenientes, como el

hecho de perder algunas de las ventajas de la especialización, como es la reducción de costes en los procesos productivos o la pérdida de impulso centrado en la producción. Además, podrían aparecer problemas vinculados a la necesidad de mayor coordinación interna, y la pérdida de flexibilidad a la hora de adaptarse a cambios en el entorno por contar con una mayor estructura.

Frente a estos problemas, hay muchas empresas que están precisamente optando por un proceso contrario, que supone la **desintegración vertical**, volviendo a especializarse en una o muy pocas actividades que hacen muy bien, y estableciendo una red poderosa de acuerdos comerciales, con relaciones estables con proveedores y distribuidores jurídicamente independientes, que permitan resolver todos los inconvenientes anteriores.

4. **Reestructuración del negocio:** se trata de un proceso estratégico que pone en marcha la decisión de la empresa de decrecer, de reducir su tamaño de forma consciente y rentable, o bien de reestructurar su campo de actividad. Hasta ahora habíamos analizado estrategias más vinculadas al desarrollo del negocio, como la expansión o la diversificación en cualquiera de sus modalidades. Sin embargo, podría darse el caso de que una empresa quisiera reducir su tamaño, su ámbito de actuación, centrar sus actividades solo en torno a una serie de negocios básicos mediante un proceso de especialización, o bien, reestructurar la composición de su cartera de negocios... Todas ellas son estrategias de reestructuración del negocio.

La reestructuración siempre deja una sensación negativa acerca de la empresa, y sin embargo, es una de las estrategias más inteligentes por las que puede optarse si la situación lo requiere. Reducir el tamaño de la empresa, cambiar la forma en que está compitiendo en un mercado, o

incluso abandonarlo para buscar una mejor rentabilidad en otros..., es una opción disponible para la empresa, que el equipo directivo debería ser capaz de asumir. Y tal vez esta última sea la causa por la que se opte menos por esta alternativa, poniendo en serio riesgo la sostenibilidad futura de la empresa. La dirección de la empresa suele resistirse a este tipo de procesos al percibir que la empresa no está creando todo el valor necesario, o incluso que ese valor se está destruyendo.

Tras un buen análisis estratégico, una empresa debería optar por la reestructuración del negocio cuando se den al menos una de estas tres situaciones:

- Existen resultados negativos en uno o varios negocios de la cartera, disminuyendo de forma continua la rentabilidad global de la empresa.
- Existen negocios en nuestra cartera que, aún teniendo resultados positivos, no están generando sinergias con el resto de negocios, por lo que podría prescindirse de ellos sin poner en riesgo al resto de la empresa.
- No existe una lógica en la cartera de servicios, lo que impide a la dirección generar sinergias y crear valor en el conjunto de la estructura.

Cuando existe la evidencia de una persistencia de resultados deficientes, la empresa debe actuar para abandonar el negocio, tratar de recuperarlo, o sanearlo para que vuelva a la rentabilidad. Pero antes de eso, deberá analizar bien las causas, siendo lo habitual que se trate de una situación de dirección ineficiente, un exceso de crecimiento, una estrategia competitiva inadecuada, la aparición de nuevos competidores, cambios estructurales en la demanda, o la ineficiencia de la inercia organizativa.

Cuando esto ocurre, la empresa tiene que actuar a la mayor brevedad, para lo cual cuenta con dos opciones que puede plantearse tras un buen análisis de situación:

- **Saneamiento:** una elección que implica mantener el negocio entre los de la empresa, y es la más común cuando hay posibilidades de recuperar la rentabilidad de ese negocio. En este caso, la empresa puede decidir cambiar al equipo directivo responsable de esa línea de negocio, redefinir la estrategia competitiva, reducir costes, vender activos de la empresa o bien, refinanciar la deuda...
- **Abandonar la actividad:** pero si no se percibe que puede haber una recuperación de la rentabilidad en esa línea de negocio, lo mejor es optar por modificar el campo de actividad. A veces, no es solo una línea de negocio la que da problemás, sino el conjunto de negocios en sí, con lo cual, es necesario iniciar acciones para que esa pérdida de rentabilidad en una parte del negocio no acabe con el conjunto, o bien con el patrimonio personal del empresario. Por tanto, expondremos ahora los métodos habituales para abandonar la actividad en áreas de la cartera de negocios no deseadas, si es que posible desvincular el área que no está siendo rentable:
  - Si podemos, la mejor opción es **vender esa línea de negocio**, ya que otras personas o empresas podrían devolverla a la rentabilidad, bien por estar ya en ese negocio, o por la posibilidad de establecer sinergias con sus negocios actuales. Esta es la mejor opción, dado que nos permitiría

recuperar parte de la inversión realizada en esta línea de negocio.

- Cuando creemos que la venta no es posible, se puede iniciar una **estrategia de cosecha**, que consiste en obtener el máximo beneficio en el corto plazo de esa línea de negocio. Para ello, pararemos cualquier inversión prevista, al tiempo que explotamos todas las oportunidades de rentabilidad que le queden. El final de esta línea de negocio será su abandono mediante liquidación.
- Finalmente, si el empresario es capaz de reconocer y asumir que esta línea de negocio, o el negocio en su conjunto no va a ser posible salvarlo, es necesario poner en marcha una **estrategia de liquidación**, que implica vender en el mercado los activos que puedan tener algún valor, y el cese de actividades. Cuando el equipo directivo no asume que el negocio ya no es posible remontarlo, y sigue haciendo inversiones e intentos, corren el riesgo de dirigir a la empresa hacia su quiebra legal, asumiendo la justicia el proceso de liquidación.



## 04.- CRECIMIENTO INTERNO O EXTERNO EN UNA EMPRESA.



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIO EUROPEA



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 04. Crecimiento interno o externo en una empresa.

Hasta aquí, hemos analizado en esta guía cuáles son las fórmulas por las que una empresa puede desarrollarse, y cuál es la dirección del desarrollo. Nos referimos en concreto a las estrategias de **consolidación**, a la **expansión o especialización**, y a la **diversificación**, esta última en sus fórmulas relacionada y no relacionada, y finalmente, dos tipos especiales de diversificación como son la integración vertical y la reestructuración.

Pero ahora, vistas ya las direcciones de desarrollo por las que puede optar una empresa, toca conocer cuáles son los métodos para alcanzar el éxito en dichas estrategias de desarrollo. Nos referimos concretamente al *desarrollo interno* y al *desarrollo externo* como fórmulas habituales de desarrollo. A modo de resumen, el desarrollo interno se produce cuando la empresa lo lleva a cabo a través de inversiones en su propia estructura, mientras que en el desarrollo externo, la empresa crece en base a la compra de activos de empresas que ya estaban en funcionamiento. A continuación los vamos a analizar con algo más de detalle:

1. **Desarrollo Interno:** también conocido como crecimiento orgánico o natural, es el proceso por el cual la empresa crece en base a invertir en su propia estructura, como por ejemplo, comprando más maquinaria, contratando más personal, haciendo crecer sus instalaciones, etc. Al aumentar la capacidad de producción, esta inversión permite que la empresa adquiera un mayor tamaño, incorporando a su patrimonio mayor capacidad productiva.

2. **Desarrollo Externo:** es el proceso mediante el cual, la empresa crece en base a invertir en la adquisición, asociación, control o participación en otras empresas diferentes a la original. De esta forma, la empresa igualmente crece, pero no lo hace en base a invertir en su propia estructura, sino en la de otras empresas que pasan a formar parte de su capacidad productiva. Estos procesos de desarrollo externo empresarial son cada vez más habituales en los países con economías más desarrolladas, principalmente por motivos de eficiencia económica y de generación de una posición de poder en el mercado. Veamos cómo ocurren ambos procesos:

- **Razones de eficiencia económica:** una empresa que opta por el desarrollo externo logra una reducción de costes vinculados a las economías de alcance o escala, si logra integrar las dos empresas cuyos sistemas productivos son complementarios entre sí y generan sinergias económicas. Además, con la adquisición de una empresa o su control se logran recursos y capacidades productivas nuevas. La eficiencia económica podría incluso resultar de sustituir al equipo directivo de la empresa de la que se toma el control, generando una dirección integrada. Pero en ocasiones, la compra de empresas también puede responder a una necesidad de invertir fondos que sobran a la empresa si es que se percibe una oportunidad, u obtener otro tipo de beneficios fiscales.
- **Razones de posición de poder en el mercado:** por otro lado, con la adquisición de una empresa externa, la empresa matriz puede lograr entrar en un sector en el que antes no estaba, y lo más habitual, expandirse geográficamente para entrar en una región o un país donde no tenía presencia originalmente, reduciendo mucho los costes, tiempos y trámites para poder hacerlo. Por otro lado, en

muchas ocasiones las fusiones o adquisiciones horizontales, que son las que se realizan sobre empresas que están en la misma etapa del ciclo productivo que la original, logran aumentar el poder de la empresa en el mercado al eliminar parte de la competencia. Y de la misma manera, cuando las adquisiciones o fusiones son verticales, es decir, que se producen “aguas arriba” o “aguas abajo” del ciclo productivo en que está la empresa original, es habitual lograr las ventajas de la integración vertical en un proceso mucho más rápido que si lo hiciera la empresa por sí misma.

Obviamente, no es un solo factor el que motiva un proceso de desarrollo interno o externo, y habitualmente ha de darse una combinación de muchos factores para que esto tenga lugar. Pero sobre todo, en el ámbito de las empresas de menor tamaño, si hemos de crecer, previamente habrá que realizar una serie de análisis estratégicos que nos permitan identificar que es una necesidad para la empresa original llevar a cabo este proceso de crecimiento y determinar cuál va a ser la fórmula de crecimiento más apropiada, teniendo en cuenta que el objetivo último es el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, y por tanto, tocaría analizar de qué manera vamos a alcanzar ventajas competitivas que nos permitan ser más fuertes en el mercado.

Este proceso previo de análisis y decisión estratégica es muy importante, ya que tanto el desarrollo interno como el desarrollo externo tienen ventajas e inconvenientes. De hecho, podríamos decir que **el desarrollo externo tiene más ventajas que el desarrollo interno por estos motivos:**

- **Más rápido:** el desarrollo externo es más rápido, pues se incorpora mayor capacidad productiva de una empresa que ya funciona, sin tener que esperar a que aporten valor las inversiones que hubiéramos tenido que hacer en la estructura interna.
- **Más seguro:** cuando lo que queremos es una diversificación no relacionada, o incluso una internacionalización, en una industria con la que en principio no tenemos relación o en un país desconocido..., siempre es mejor optar por la adquisición de una empresa ya en funcionamiento en ese sector o país, ya que el desarrollo interno sería mucho más lento, y con más riesgo. Si queremos ventajas competitivas en un sector o un país que no conocemos, apostar por un control o adquisición de una empresa ya en funcionamiento es la mejor opción.
- **Mejor timing:** si queremos entrar en una nueva industria o país, y lo queremos hacer justo en el momento adecuado o con la mayor celeridad posible, la mejor opción es controlar o adquirir una empresa ya que ya esté funcionando en ese sector o país, puesto que podremos empezar a competir desde el mismo momento de la operación.

Sin embargo, **el desarrollo externo tiene ciertos inconvenientes comparado con el interno**, que es importante conocer:

- **Más dependencia en el proceso:** para controlar o adquirir una empresa se necesitará un proceso de información y negociación con otra dirección empresarial que no siempre es sencillo, de forma que

no podremos controlar la totalidad de los factores relevantes en el proceso, como son el momento, el coste, el desgaste de la dirección, etc., que sí controlamos en el crecimiento interno.

- **Más coste:** aunque todo depende de la capacidad de negociación, el crecimiento externo suele ser más costoso que el interno, salvo que la empresa que vamos a adquirir esté en un momento de especial debilidad por crisis interna, mala gestión, problemas económicos..., y por tanto, tenga a su vez necesidad de ser comprada. Pero además, si se parte de esa situación de crisis en la empresa adquirida, es posible que para que provea de las ventajas competitivas que se buscan, esa empresa necesite un proceso de inversión o reestructuración por parte de quien la compra.
- **Más complejo:** cuando se controla, fusiona o adquiere una nueva empresa, y más si se trata de una de un sector o país diferente, es frecuente que aparezcan otro tipo de problemas vinculados a los estilos de dirección, cultura empresarial, integración de sistemas de producción..., que podrían dificultar la aparición de sinergias productivas o ventajas competitivas que se buscan.
- **Más limitación legal:** a veces, para preservar la libre competencia, las administraciones ponen impedimentos o requerimientos de información en procesos importantes de adquisición, fusión o concentración empresarial.

Finalmente, a lo largo de todo este apartado se ha hablado de *control, adquisición, fusión...*, como fórmulas válidas para hacernos con el control de una empresa diferente a la original, y por tanto, como **alternativas para generar desarrollo interno**. En realidad, cualquier opción que no sea crecer en base a invertir sobre la propia estructura de la empresa original deberá considerarse desarrollo externo. A continuación ordenaremos todo ese conocimiento, identificando y definiendo el proceso por el cual, una operación se puede considerar desarrollo externo, según se trate de una fusión, adquisición, o alianza empresarial, pero podría haber muchas otras opciones:

- **Fusión empresarial:** consiste en integrar dos o más empresas, siempre que el resultado del proceso sea la desaparición o pérdida de personalidad jurídica de al menos una de las empresas originales. Este proceso se puede desarrollar en tres formulas:
  - *Fusión pura*, que se produce cuando dos o más empresas de un tamaño similar acuerda unirse y crear una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos, bienes, derechos, obligaciones, deudas..., disolviendo posteriormente las empresas primitivas.
  - *Fusión por absorción*, que se produce cuando en ese proceso de unión, una de las empresas es absorbida, desaparece y su patrimonio es integrado en la otra, que sigue existiendo tal cual.
  - *Fusión con aportación de activos*, que se produce cuando una de las empresas aporta solo una parte de sus activos para la fusión con otra empresa, bien para crear una empresa nueva, o para incrementar los activos de la segunda empresa. La clave aquí es que la empresa que aporta los activos se

mantiene independiente, y es la empresa que recibe los activos sobre la que se produce la fusión.

- **Adquisición de empresas:** es el proceso por el cual una empresa compra parte del capital social de la otra, con el fin de controlarla total o parcialmente. Lo habitual es que ninguna empresa pierda aquí su personalidad jurídica, y así, tanto la empresa que compra como la que vende siguen existiendo. En función del porcentaje de capital social que se compra, y del porcentaje que está en poder de otros socios de la empresa adquirida, pueden darse diferentes situaciones en el proceso:
  - *Control total*, se adquiere más del 80% del capital social.
  - *Control mayoritario*, se adquiere más del 50%.
  - *Control minoritario*, se adquiere menos del 50% del capital social, pero el resto de accionariado está distribuido en opciones con menos capital social aún.

El proceso de adquisición de una empresa puede producirse mediante una compraventa convencional, con un contrato en que se marcan cuáles son las condiciones de compra y de venta, o bien, en el ámbito de las grandes empresas, puede hacerse mediante dos fórmulas financieras que ahora solo citaremos, como son el apalancamiento financiero o *Leveraged Buy-out* (LBO) y la oferta pública de adquisición de acciones o *OPA*.

- **Cooperación o alianza empresarial:** es una fórmula intermedia que implica ganar algunas de las ventajas competitivas que obtendríamos con los procesos de fusión o adquisición, pero

manteniendo ambas empresas su personalidad jurídica, estableciendo diferentes tipos de acuerdos, que pueden regularse de diferentes maneras. Este proceso se contempla en un capítulo independiente más adelante en esta misma Guía.



## 05.- GLOCALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN.



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNION EUROPEA  
UNIO EUROPEA



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 05. Glocalización e internacionalización.

Durante los años de la crisis, muchas de las empresas españolas han logrado sobrevivir gracias a la exportación. Y sin embargo, muchas otras podrían haber sobrevivido si con tiempo, hubieran desarrollado una estrategia de exportación apropiada a la que mirar en momentos en que se reduce el mercado interior. Sin embargo, mirar al exterior solo cuando se contrae el mercado doméstico no es una buena opción, ya que las oportunidades siguen estando ahí para quienes están preparados para tomarlas, viendo en la actividad internacional una acción natural para las empresas que tienen éxito en sus países, y no solo como una opción cuando se desacelera la economía local.

En este proceso de mirar al exterior, hemos de tener en cuenta dos términos que son de vital importancia para las empresas que están en el proceso de crecer y consolidarse; la *glocalización* y la *internacionalización*, que permiten establecer una estrategia que ayuda a enviar nuestros productos al extranjero, no solo como alternativa al mercado interior, sino como una acción estratégica que permite ampliar las oportunidades de negocio para nuestra empresa. En las próximas paginas mostraremos cómo ambos conceptos intervienen en el proceso de consolidación y crecimiento, y cómo hacerlo de la mejor manera posible para aprovechar las oportunidades de negocio para la empresa.

**Glocalización** es el término que nace de la unión de otros 2 conceptos que podrían parecer antagónicos, pero que no lo son; la *globalización* y la *localización*. Como realidad económica surge en el siglo XX, y fue posible gracias al *uso generalizado de los medios de comunicación de masas*, sobre todo la televisión que permitió emitir campañas a nivel mundial, al avance de los transportes, sobre todo el aéreo que permitió reducir los tiempos para viajar de un país a otro, y finalmente, *el uso generalizado de internet*, que nos dio acceso a todo lo que necesitamos en el momento en que lo necesitamos.

Fruto de estas 3 revoluciones, los países, las empresas y la gente de todos los países pudieron relacionarse entre ellos, haciendo del mundo un lugar más pequeño. Por un momento parecía que todos los habitantes del primer mundo pensábamos, creíamos, consumíamos, e incluso sentíamos de igual manera. Las pequeñas empresas locales desaparecían frente a las multinacionales, que en cierto sentido, imponían su ley de la *globalización*.

Sin embargo, esta tendencia produjo una reacción contraria en la sociedad, tendente a poner en valor lo propio; las costumbres, la forma de ser, pensar y sentir, y por tanto, la forma de consumir de cada lugar. Defender la idiosincrasia de cada lugar poniendo de nuevo en valor lo local, y haciendo así hincapié en el valor de la *localización*.

Ambas tendencias tienen cosas buenas y cosas malas, por supuesto, pero desde el punto de vista de las empresas, la unión de ambos conceptos en el término *glocalización* permite entender de forma más correcta la expansión internacional de las empresas, entendida como *la capacidad de pensar globalmente para actuar localmente*.

Solo las empresas que se expanden de forma glocal, con una mentalidad global pero siempre teniendo presentes en sus actuaciones lo local, pueden alcanzar sus objetivos. Y de hecho, es como actúan las grandes empresas; por ejemplo, CocaCola actúa globalmente, pero en lo local adapta sus botes con diseños del país, o con su marca escrita con el alfabeto local. Además del idioma, otros aspectos como el color, sabor, olor, expresiones, aspectos religiosos, políticos o culturales, la simbología o los tabúes han de ser tenidas en cuenta pensando en local, si se actúa desde lo global evitando así errores que pueden costar muy caros en el lanzamiento de un servicio o producto en un país.

Por su parte, **internacionalización**, aunque se suele usar de forma indistinta de exportación o globalización, en el ámbito de la empresa designa al proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades en otros países diferentes al suyo de origen, bien sea la venta de productos, la compra de suministros, la producción, etc. En las siguientes páginas de este documento se expondrán, brevemente, los principales conceptos a tener en cuenta cuando se habla de internacionalización.

1. **Tendencias en internacionalización:** la economía se transforma a ritmo de vértigo cada cierto tiempo, y es importante entender que, más allá de las ventajas competitivas que claramente ofrece la internacionalización de nuestra empresa, aprovechando oportunidades vinculadas a llevar nuestros productos y servicios a otros países, existen una serie de tendencias en este proceso que es necesario conocer, y que influirán de forma decisiva en la forma en que este proceso ha de realizarse:

- **Near-Shoring:** es una tendencia de *deslocalización* también llamada de “producción en proximidad”, que permite externalizar a un país con una diferencia reducida en distancia o huso horario, por el hecho de que la producción es más barata en ese lugar.
- **Re-Shoring:** al contrario que la anterior, la *relocalización* es una tendencia de retorno a su país de origen de actividades productivas que las empresas habían deslocalizado a países emergentes, debido a que cada vez es menor el diferencial entre producir fuera y hacerlo en el propio país, pues los costes han aumentado. Además, de esa

forma también reducen el coste social que implica producir fuera del país.

- **Customisation:** es la tendencia de personalización máxima de los productos y servicios, también llamada *customización*, lo que influye en el hecho de que cada vez más las empresa producen cerca de donde están sus clientes, a fin de responder con rapidez y flexibilidad a los cambios de patrones de los consumidores, haciendo así que estén cerca los procesos de diseño, producción, innovación, o marketing.
- **Marketplaces:** es la tendencia a vender los productos y servicios a través de mercados electrónicos como Alibaba y Amazon, con los que muchos pequeños productores han podido iniciarse en la exportación, que pueden hacerlo sin afrontar los recursos que requiere abordar con éxito un proceso convencional de internacionalización. Tal vez las más importantes de ellas son la *identificación de clientes potenciales*, la *eliminación de riesgos en los procesos de pago* y la *solución al problema logístico* que supone hacer llegar el producto al cliente a nivel internacional. Todas esas cosas se resuelven a través de una plataforma de venta online, sin necesidad de realizar viajes, participar en ferias, etc., de hacer publicidad para atraer clientes, o de contratar un servicio internacional de envíos, reduciendo así los costes que implica para una pequeña empresa el proceso de exportar.

Pero eso no significa que el *marketplace* elimine todos los retos que tiene la empresa al exportar, ya que requerirá recursos, idiomas y personal capacitado. Además, tendrá que estudiar las características de su consumidor online, a sus competidores, así como sus productos

y precios, montar tienda online en el *market place*, con información en inglés o en la lengua que sea necesario, atender dudas y consultas, gestionar los tipos de cambio de moneda, implicaciones fiscales, aranceles y otras restricciones a la exportación, etc.

2. **Ventajas de la internacionalización:** para que la internacionalización aporte valor a la empresa, ha de basarse en una decisión estratégica, que orienta la propia empresa a un nuevo futuro en el largo plazo. A partir de ahí, si la empresa quiere beneficiarse de las ventajas de la internacionalización, habrá de aprender a hacer cosas que antes no hacía en el mercado doméstico, así como diseñar bien las fases de identificación de necesidades y expectativas del cliente fuera de su país, y resolver problemas como la fabricación, comercialización, distribución y postventa. Si lo hace bien, a continuación aparecen algunas de las ventajas que obtiene una empresa que se decide a dar el paso hacia adelante de la internacionalización:

- **Evitar el peligro de ser adquirida:** internacionalizar evita que una pyme que tiene éxito, desaparezca o sea adquirida por una empresa más grande o con más capacidad. Las empresas más grandes tienen precios y estrategias de marketing más agresivas, pero si la empresa opta por la internacionalización, es posible que acabe sucediendo al revés.
- **Crece en tamaño, competitividad y negocio:** las empresas que optan por internacionalizar, a medio y largo plazos se convierten en cuatro veces más grandes que las que no invierten, ni exportan, y dos veces más grandes que las que exportan. Además, son más competitivas, tienen índices de productividad más elevados y obtienen

un volumen de negocio un 50% superior a las que no lo hacen. Ello genera más y mejor ocupación, por lo que crean más empleo, de mayor cualificación y mejor retribuido.

- **Los mercados emergentes son una cura ante la crisis:** quienes internacionalizan resisten mejor los ciclos económicos adversos. Al ser más competitivas y estar más diversificadas, estas empresas crecen incluso en épocas de recesión económica. Por ejemplo, en el caso de los mercados europeos, muy maduros y afectados por la caída del consumo, las empresas han buscado nuevos nichos en el sudeste asiático, o han optado por países emergentes. La internacionalización permite buscar oportunidades en mercados con mayor potencial de crecimiento. Hoy muchas empresas miran hacia el BRIC (Brasil, Rusia, India y China) o los «*next eleven*», tales como Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Corea del Sur, Turquía y Vietnam. Pero siempre con estrategias bien definidas, puesto que aunque sean economías emergentes, hay que analizar bien si el producto encaja y si poseen las infraestructuras adecuadas.
- **Ajustar costes:** quienes internacionalizan, suelen aprovechar mejor las economías de escala, trasladando actividades e incluso partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas, ya sea por costes o capacidades, aplicando así sus beneficios a la empresa (materia prima, tecnología, capital humano...). Además, el trabajador local proporcionará el valor añadido del conocimiento del entorno socioeconómico y cultural y, por otro, la proximidad de los recursos materiales disminuirá los gastos en transporte y logística.

- **Integración plena:** hablar de internacionalización ha de entenderse como una estrategia a largo plazo y con una continuidad prolongada; no es una presencia puntual, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países. Con el tiempo se consolida la fuerza de ventas en el exterior, que aporta ingresos continuos de los países en que la empresa opera. Además, estar fuera permite conocer las particularidades de cada cliente o mercado, aprender de la capacidad de cada competidor a nivel global en el mismo sector, e incluso de la propia diversidad cultural de los equipos en las empresas globales.
- **Mejora la motivación del trabajador:** ya que, desde el punto de vista psicológico, la internacionalización hace que los empleados se sientan parte de una gran familia, que puede aportar lazos de unión e intercambios culturales. Sin embargo, para ello hay que trabajar muy bien en la comunicación interna, que permita que el trabajador sienta como propios los éxitos en el exterior, y por tanto, su productividad aumentará.
- **Afianzar la marca:** las empresas que internacionalizan han de tomar como propios los valores de decisión, valentía, fuerza, crecimiento..., todos ellos muy útiles en campañas de marketing y comunicación. Así, desde la perspectiva del consumidor, un producto global recibe más reputación, iniciándose un sentimiento proclive a la imitación y a no quedarse fuera de las modas y tendencias globales. El resultado último es que la empresa tiene más facilidad para afianzar la marca de forma progresiva en cada mercado en el que se introduce.

3. **El proceso de internacionalización:** como acabamos de comentar, el comercio internacional puede aportar grandes beneficios para las empresas, pero en ese camino también hay riesgos y cambios graves en su estructura, por lo que la decisión ha de basarse en un buen análisis que identifique los motivos para cruzar la frontera y elaborar una buena estrategia, estableciendo medidas de control para corregir a tiempo posibles errores.

Como es natural, la forma de entrar en los diferentes mercados varía con cada mercado, o incluso con cada sector o momento concreto..., pero es habitual observar una secuencia similar en empresas que internacionalizan, siempre modulada por la complejidad de los mercados y estrategias definidas durante el proceso de reflexión estratégica de internacionalización. Estamos ante una decisión que implica un riesgo y compromete a los futuros recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, por lo que es necesario conocer y evaluar la forma de acceso más adecuada en cada caso, y siempre en función de la estrategia definida para ello. Esta estrategia puede tomar diferentes formas, como la exportación directa, la exportación indirecta, las asociaciones contractuales, y finalmente, la implantación o inversión en mercados extranjeros. Todos ellos, a su vez con sus múltiples fórmulas, se exponen en las siguientes páginas:

- **Exportación indirecta:** supone delegar la actividad exportadora a un intermediario que se hace cargo de todos los trámites del proceso, reduciendo el riesgo para la empresa, pero también la propiedad de las fórmulas de internacionalización. Aquí la venta se realiza a través de grandes grupos exportadores y compañías comercializadoras especializadas, conocidas como *trading companies*. Puede resultar una forma interesante para pequeñas empresas que quieren verificar

el potencial de un mercado concreto, y saber si tienen ventajas competitivas en él. Pero también es una fórmula con inconvenientes:

- *Ventajas*: menor inversión, menor riesgo, mayor flexibilidad y no se financia el IVA puesto que la operación es doméstica.
  - *Desventajas*: dependencia total del intermediario y nulo control sobre el mercado, escaso aprendizaje del negocio exportador (el *trader* analiza posibles mercados, compra la mercancía y asume el riesgo de la operación), y potencial de ventas menor, ya que el *trader* no tiene un compromiso con la empresa, y hay riesgo de que además de los productos de la empresa, también comercialice con los de la competencia.
- **Exportación directa**: en vez de delegarla a terceros, supone sumir la actividad exportadora creando un departamento propio, con apoyo de comerciales, agentes locales, importadores-distribuidores, oficina de representación, sucursal filial, etc. Es más costosa y arriesgada, pero implica el contacto directo de la empresa con el cliente final del mercado, lo que aporta más control sobre la comercialización de sus productos o servicios. A nivel general, este es el balance de ventajas e inconvenientes del modelo:
    - *Ventajas*: mayor potencial de ventas y beneficios, así como mayor aprendizaje y conocimiento del proceso de exportar.
    - *Desventajas*: más inversión, riesgo y recursos necesarios, en infraestructuras, personal, expertos, departamentos..., y por tanto, menor flexibilidad en el proceso. En esta fórmula, las tareas vinculadas a investigación de mercados, organización de la distribución, documentación de la exportación, fijación de

precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación o comercial de la empresa.

Pero la exportación directa puede desarrollarse de muchas maneras, que ahora se citan, con sus principales ventajas e inconvenientes:

- **Venta directa:** cuando se vende directamente al consumidor final, asumiendo la empresa todos los riesgos y obligaciones de la exportación y distribución de su producto en el exterior. La parte buena es que la empresa controla totalmente su política de exportación, conoce los mercados exteriores y puede contrastar las posibilidades del producto por sí misma. La parte más negativa es que requiere una inversión alta, implica más riesgo, exige un mejor conocimiento del sector en que se va a incorporar la empresa, y su periodo de maduración es de dos a tres años.
- **Agente comercial:** es una entidad o persona que actúa por cuenta ajena, contratado por la empresa, y en función de las instrucciones que recibe de la empresa. Los beneficios son que, a través del agente, controla y conoce el mercado, puede hacer un seguimiento de su cartera de clientes, y puede autorizar o no la existencia de subagentes. Entre los inconvenientes están que implica un coste fijo o variable para el agente, no siempre en función de las cifras de exportación, que el agente no asume riesgo alguno, que hay costes adicionales en seguridad social y seguros del agente, y que el despido del agente podría implicar indemnización económica.

- ▶ **Importador o distribuidor:** se producen las ventas en el país al que la empresa se dirige a través de una empresa o persona especializada en su gama de productos, que trabaja por cuenta propia, y compra el producto a la empresa para luego venderlo. Entre las ventajas está contar ya con una red de ventas en el país al que se dirige, el poder participar en la definición de las estrategias de comunicación y promoción, y que, en definitiva, el riesgo lo asume el importador o distribuidor, ya que hace las compras a la empresa en firme. Pero entre los inconvenientes, están la inversión inicial que suele ser alta, el no conocer a los clientes de primera mano, que suele implicar exclusividad en la zona para el importador o distribuidor renunciando así a otro tipo de oportunidades o contactos directos, y que existe el riesgo de que el importador o distribuidor trabaje solo con los productos que le resultan más rentables.
- ▶ **Oficina de representación o sucursal:** funciona abriendo en el país una división comercial sin personalidad jurídica propia, aunque la forma jurídica final depende de la legislación del país de destino. Como ventajas, supone una implantación real desde el punto de vista económico, y por tanto, un dominio directo del mercado, del producto y del precio. Es una forma eficaz de rivalizar con la competencia, y de relacionarse con el cliente. Frente a todo ello, como desventaja subirá la inversión, los costes, y también los riesgos.
- ▶ **Filial comercial:** funciona abriendo una división comercial, pero esta vez con personalidad jurídica propia, que actúa como

importadora exclusiva de los productos de la empresa matriz. Entre las ventajas, supone una implantación real desde el punto de vista económico, y por tanto, un dominio directo del mercado, del producto y del precio. Elude las limitaciones de entrada de productos, es una forma eficaz de rivalizar con la competencia, y relacionarse con el cliente. Nuevamente, como desventaja subirá la inversión, los costes, y también los riesgos.

- **Implantación productiva en destino:** supone abrir en el país que interesa una filial productiva y comercial, con personalidad jurídica propia, cuyas funciones reales dependerán del nivel de delegación que le ofrezca la empresa matriz. Entre las ventajas, además de las anteriores, se adaptará mejor a la norma local, y se beneficiará de los costes salariales locales y la implantación real en la cultura del país. Entre las desventajas, es posible una cierta descoordinación, una dificultad para el desarrollo al nivel que está la empresa matriz, y por supuesto, implica una alta inversión y el máximo nivel de riesgo.
  
- **Asociación contractual:** se trata de un acuerdo firmado entre empresas por el cual, la una le concede a la otra o comparte en forma de alianza, el derecho a producir y distribuir físicamente los productos y servicios en el mercado de destino, el uso de una patente o de un proceso productivo. Se puede hacer de muchas formas en las que ahora nos extenderemos un poquito más, tales como las *piggy-back*, consorcios de exportación, *joint-venture internacional*, agrupación europea de interés económico (AEIE), franquicia internacional, etc.

- ▶ **Piggy-back:** supone establecer un contrato con una empresa que ya está en ese mercado para utilizar su red de distribución, a cambio de una comisión sobre las ventas. Los productos de ambas deben ser complementarios y así utilizar la misma red de distribución. La empresa que ya está implantada en destino, ofrece a su vez el asesoramiento técnico-comercial, o incluso podrían actuar de importadores o distribuidores. Como ventajas de esta fórmula estaría contar con una red comercial ya creada y funcionando, mantener un flujo continuo de exportación, y a un coste menor, como es una comisión por ventas. Entre las desventajas, suele ser una negociación lenta y costosa para que una empresa pequeña pueda incorporar sus productos a una empresa que ya opera internacionalmente, y requiere aceptar la política comercial del socio con el que se establece el acuerdo.
- ▶ **Consortios de exportación:** es una agrupación temporal de empresas con el fin de promover, introducir o consolidar sus productos en los mercados exteriores. Funcionará en función del número de empresas, su complementariedad, o la posibilidad de establecer economías de escala, así como de la implicación y preparación del propio gestor del consorcio. Entre las ventajas de esta fórmula es que las empresas no amplían su estructura organizativa, tienen de un servicio de exportación especializado y pueden mantener la conexión y el control con sus clientes. Pero tiene dificultades, como la complejidad de encontrar socios que hagan que el consorcio funcione sin problemas, implica más costes, y por supuesto, mayores riesgos.

- ▶ **Join-Venture Internacional:** es una asociación con empresas locales con la finalidad de colaborar, compartir conocimientos y medios a nivel comercial, financiero, técnico o de investigación. Entre las ventajas está la rapidez de entrada en el mercado, la inversión compartida, la exclusividad garantizada y aprender del negocio en destino. Pero entre las desventajas encontramos que requiere seleccionar a un socio realmente sinérgico, el difícil equilibrio entre la participación y el poder, así como que requiere cultura de gestión y flexibilidad mutua.
- ▶ **Agrupación Europea de Interés Económico, AEIE:** es una asociación con personalidad jurídica propia con otras empresas residentes en la Unión Europea, con el fin de facilitar y fomentar las actividades económicas, al compartir recursos, actividades y competencias a nivel comercial, financiero, técnico o de investigación, para lograr la venta de productos y servicios. Entre las ventajas es que tiene personalidad jurídica propia, pero se constituye con un contrato de asociación y sin un aporte fijo de capital social, se beneficia de ayudas comunitarias, y realiza una actividad auxiliar a las empresas que la forman, respetando siempre la independencia de cada empresa. Entre las desventajas estarían que no define una continuidad, y que puede significar la pérdida o traspaso de *know-how* a empresas de la competencia.
- ▶ **Franquicia:** es un sistema de colaboración entre dos o más empresas en el que la empresa matriz cede a la otra u otras, que están sobre el país de destino, su imagen de marca, su *know-how*, etc., con lo que el franquiciado, que es el propietario

del negocio cedido, obtiene exclusividad comercial, a cambio de una serie de contrapartidas económicas. Como ventajas de este sistema, la empresa matriz crea un corriente comercial en un plazo corto de tiempo, sin tener que crear una infraestructura comercial en el país de destino, y compitiendo eficazmente con otros distribuidores. Como desventajas encontramos el hecho de que no todas las actividades son franquiciables con éxito, que elegir la empresa o empresas que van a ser franquiciadas puede no ser sencillo, y que se traspasan los derechos de marca y representación al franquiciado.

- **Implantación o inversión en mercados internacionales:** para terminar, la última de las formas de exportación mediante acción directa, se caracteriza por una inversión permanente de la empresa matriz en el país de destino, ya sea de forma total o parcial, y en medios productivos, de almacenamiento o comerciales, tenga o no esta fórmula capacidad de facturación y autonomía operativa con respecto a la empresa matriz. Como en los casos anteriores, aquí también hay un par de variables que vamos a considerar, analizando también sus ventajas e inconvenientes:
  - **Implantación *comercial* en el exterior:** supone la creación de una infraestructura que prolonga la empresa en el exterior, y que actúa como oficina comercial, almacén regulador y servicios post-venta, y que puede adoptar la forma jurídica de oficina de representación, sucursal o filial. Entre las ventajas, ofrece una distribución más rápida, permite contar con un centro de exposición y demostración en el país, así como asistencia técnica y servicio post-venta. Entre los inconvenientes, requiere

una fuerte inversión inicial, tanto económica como en recursos humanos de la empresa matriz, que deben estar adaptados a la legislación del país destino.

- **Implantación *productiva* en el exterior:** supone la creación de una infraestructura que prolonga la empresa en el exterior, y que en este caso asume funciones de fabricación o ensamblaje en el país de destino, pudiendo adoptar la forma jurídica de sucursal o filial. Entre las ventajas encontramos que evita las barreras arancelarias y se puede beneficiar del diferencial de los costes de mano de obra, si existen. Entre las desventajas, que se asumen ciertos riesgos que deben identificarse o controlarse a través de un plan de implantación productiva en detalle, y que requiere una fuerte inversión inicial, tanto económica como en recursos humanos de la empresa matriz, adaptándose en todo a la legislación del país de destino.

4. **Selección de mercados y oportunidades internacionales:** cuando una empresa decide adoptar una estrategia de internacionalización, encuentra que sus productos y servicios son susceptibles de comercializarse en un gran número de países con características muy diferentes, pero abordarlos todos al mismo tiempo implicaría muchos recursos y grandes transformaciones en la manera de entender la empresa para poder surtir de producto a todos esos destinos. Por eso, es necesario sistematizar la expansión internacional, yendo primero a mercados más favorables a la oferta de que dispone. Y todo se inicia con un proceso de detección de una oportunidad de negocio para la empresa en un país diferente al suyo.

A continuación se expone de forma general, cuáles son las oportunidades globales por continente, de forma que un empresario pueda evaluar si está o no en disposición de empezar a valorar su internacionalización. Esto sin embargo, no es una lista definitiva, ya que las oportunidades pueden surgir en cualquier lugar, y lo verdaderamente relevante es la forma de afrontarla, como veremos más adelante en este mismo capítulo:

- **Asia:** es posible encontrar oportunidades vinculadas a concesiones de transporte público y servicios de recogida de basuras, equipamiento urbano, materiales de construcción..., así como consultoría y diseño de proyectos relacionados con el ciclo integral del agua. Otros sectores en los que se detectan oportunidades son el agroalimentario, sobre todo en el segmento del *food service* y el *textil/moda* segmento lujo.
- **Europa:** las oportunidades pueden parecer más variadas y complejas, por ejemplo en países más desarrollados hay oportunidades en la exportación de productos de alimentación *delicatessen* y *ecológicos*, en construcción de instalaciones deportivas, en tecnología, soluciones informáticas para grandes infraestructuras, o investigación marina. En la zona oriental las opciones están en torno al desarrollo del sector turístico, industria cosmética, infraestructuras eléctricas, gas o redes de transportes, así como en algunos sectores concretos vinculados a la construcción. Sin duda, interesantes para muchas empresas que pueden acreditar cuantificación y experiencia, al desarrollarse en Europa, que es un marco de gran estabilidad económica y legal.
- **Oceanía:** en las antípodas, existen oportunidades vinculadas al sector de infraestructuras, sobre todo, en transporte y energía

renovable. Es uno de los continentes con menor presencia española, y por tanto, con más posibilidades de crecimiento.

- **América:** destacan principalmente oportunidades en torno a la construcción, mantenimiento y gestión de infraestructuras, sean de transporte, energía, carreteras, aeropuertos, etc. Todo ello bajo el influjo de la colaboración público-privada, lo que en muchos casos asegura una garantía. Más allá de estos ámbitos, el sector de la construcción, las energías renovables o los juegos informáticos educativos también aparecen como una oportunidad a explorar.
- **África:** encontramos demandas vinculadas a las zonas en desarrollo, como lo relacionado con telecomunicaciones, instalaciones eléctricas, solares o sanitarias, y muy especialmente, el acceso al agua potable y de riego, así como con el tratamiento de residuos. También soluciones en materia de lucha contra los incendios o de la seguridad ciudadana, así como los servicios y equipos para la agricultura, incluyendo el campo de los biocombustibles.

Pero antes de iniciar el proceso de selección de oportunidades, la empresa ha de decidir el número óptimo de países a los que va a acudir, eligiendo entre 2 estrategias opuestas, **concentración o diversificación**, que también incluyen opciones intermedias:

- **Concentración:** centra los recursos en un número reducido de mercados, para lograr un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Así se logra más conocimiento de los mercados

elegidos, reduce costes de logística y administración, permite ofrecer un producto diferenciado y adaptado al cliente y mejores recursos de promoción y publicidad en cada mercado.

- **Diversificación:** vende en un mayor número de mercados, aunque sea a costa de una cuota menor de ventas en cada uno de ellos. Entre las ventajas de la estrategia están el depender menos de pocos mercados, obtener información comparada del mercado mundial, evitar el enfrentamiento con los principales competidores, y si se actúa rápido, aprovechar en el máximo número de mercados una ventaja competitiva o una coyuntura en precios.

Las ventajas de optar por la concentración o la diversificación varían en función del ciclo del proceso exportador en que se encuentra la empresa, la situación de la economía mundial, o el tipo de producto que comercializa... Por eso, es clave que antes de iniciar el proceso exportador, la empresa lleve a cabo un **estudio de mercado** de calidad, que permita responder a 5 preguntas, que serían las siguientes:

- *Dónde ir:* selección de mercados más favorables.
- *Cómo llegar:* selección de la forma de entrada.
- *A quién vender:* identificación y características del cliente potencial.
- *Qué ofertar:* producto o servicio que se va a ofrecer y a qué precio.
- *Cuánto:* recursos que son necesarios y rentabilidad que se obtendrá.

Una vez que tenemos el estudio, que se puede comprar hecho, hacerlo la propia empresa, encargarlo a una consultora internacional o a una del país de destino (4 opciones con diferentes ventajas y costes), la información ha de clasificarse en función de **3 variables que afectan a ese mercado:**

- *Potencial*: es la capacidad de compra de productos y servicios.
- *Accesibilidad*: es el número de barreras de entrada que tiene.
- *Seguridad*: son los riesgos que afectan a las relaciones comerciales.

Tras los procesos de análisis, si potencialmente la empresa podía acudir a un total de 160 mercados potenciales, seguramente con un buen filtrado se habrá reducido a no más de 10, de los cuales hay que elegir en cuáles se va a realizar un verdadero esfuerzo comercial, para lo cual es necesario tener información llevar a cabo la decisión estratégica **en base a una combinación de dos o más criterios de los 6** que ahora se detallan:

- *Tamaño*: es la capacidad de compra, y si se tiene poca experiencia, lo ideal es elegir un país geográficamente o culturalmente cercano.
- *Fase de crecimiento*: es elegir un país con perspectivas de crecer.
- *Precio*: es elegir un país cuyo precio de entrada sea asequible para la empresa, ajustado al cliente y con beneficio comercial suficiente.
- *Ventaja competitiva*: es elegir un país en que el producto ofrece una ventaja competitiva sobre lo ya existente.
- *Colaborador o socio idóneo*: es elegir un país en el que contemos con un distribuidor, agente comercial o socio que distribuya los productos.
- *Coste/rentabilidad*: es elegir un país cuyo coste de acceso al mercado y rentabilidad sea mejor en el medio plazo. Como regla general, cuanto mayores el nivel de desarrollo de un país más recursos habrá que destinar para introducirse en su mercado (especialmente en promoción y publicidad), aunque también serán mayores las expectativas de beneficio.

Finalmente, una vez elegido el mercado concreto, la empresa ha de tomar la siguiente decisión estratégica, entre los conceptos de **adaptación y estandarización de productos al mercado internacional**. Si la empresa va a internacionalizar, debe saber que cada mercado requiere una forma de entrada diferente, y por tanto deberá elegir entre dos tipos de estrategia, entre la *adaptación* y la *estandarización*. No existe una manera correcta de hacerlo y una incorrecta; es la empresa la que, en función de las características del mercado de destino, habrá de elegir una alternativa u otra, o bien una mezcla de ambas:

- **Adaptación:** evoluciona los procesos, productos y servicios que va a comercializar en función del mercado al que se dirige. Es un proceso más lento y necesita más recursos, pero partimos de una información previa que contribuye a no poner en riesgo la inversión a realizar. Además, hay adaptaciones que son optativas, aunque fundamentales, como las de las estrategias de marketing, cultura y costumbres..., pero otras son obligatorias, como las vinculadas a la publicación de los ingredientes en productos alimentarios.
- **Estandarización:** apuesta por mantener la misma manera de actuar, los mismos productos y servicios, con independencia del país objetivo al que se dirige, basándose en la idea de que compradores de todo el mundo comparten las mismas necesidades. Esta opción reduce costes vinculados a la adaptación y ayuda a generar economías de escala, manteniendo una identidad e imagen consistente en todo el mundo, y en grandes compañías, genera ahorros en campañas de comunicación ayudando a ofrecer a los clientes, el mismo producto, de la misma manera, en cualquier lugar del mundo.

5. **Trámites para internacinoalizar:** finalmente, se exponen a continuación de modo muy general, los trámites de tipo administrativo que una empresa deberá tener en cuenta si quiere iniciar un proceso de internacionalización. Obviamente, la recomendación es que antes de ese proceso, busque ayuda profesional que le permita acudir en las mejores condiciones posibles a esos mercados.

Lo primero que una empresa debe hacer es darse de alta a través de la sede electrónica de la Agencia Tributaria (AEAT) en el **Registro de Exportadores (REX) autorizados**, y a partir de ahí, actuar según el tipo de mercado en el que quiera operar, ya que las exigencias serán diferentes:

- **En la Unión Europea:** son relaciones más sencillas al haber un acuerdo comercial comunitario, pero los trámites y requisitos mínimos serían:
  - *Inscripción en el registro de Operadores Intracomunitarios*, que te otorgará un número de operador que actúa como un CIF especial que se sitúa en cada factura.
  - *Clasificación de las mercancías*, que asigna a los productos una numeración arancelaria aceptada a nivel internacional a través de los códigos TARIC.
  - *Declaración Recapitulativa de Operaciones Intracomunitarias*, que informa en sus plazos de las operaciones intracomunitarias que hay realizado la empresa.
  - *Declaración trimestral del IVA*, que aún siendo el habitual de la empresa, ahora tendrá que recoger las operaciones en Europa.

- **En el resto del mundo:** en este caso son relaciones más complejas, que deben incluir al menos los siguientes trámites:
  - *Obtención del número de registro e identificación de operadores económicos:* numeración conocida como EORI y que identifica a la empresa como exportador o importador, permitiendo que los productos salgan de la aduana. Se obtiene a través de la sede electrónica de la Agencia Tributaria (AEAT)
  - *Presentación del Documento Único Administrativo,* conocido como DUA, es una declaración impresa en papel que se entrega a las autoridades aduaneras y que contiene información sobre el producto de esa operación comercial. Para presentar el DUA de Exportación, se ha de tramitar en la Agencia Tributaria.
  - *Declaración de IVA y el arancel aduanero,* que varía este último en función del país de destino pudiendo incluso no aplicarse. Por su parte, la exportación de mercancías fuera de la UE está exenta de IVA, y la empresa puede recibir su devolución.
  - *Otros documentos,* que junto a todo lo dicho, acompañarán la relación comercial en el extranjero en función del país al que se dirijan y el producto con el que lo hagan, tales como:
    - Factura comercial, consular, proforma y/o aduanera.
    - Certificados de origen.
    - Lista de contenido (packing list).
    - Cuaderno ATA y CTD.
    - Certificado de circulación EUR1, EUR2.
    - Declaración Intra-estat.
    - Documentos de transporte CMR, TIR, CIM, Bill of Lading.
    - Seguros de transporte.
    - Legalización de documentos.

- Otros documentos y certificados específicos por sectores, tales como el certificado de control de calidad comercial SOIVRE para los productos agroalimentarios, permisos de exportación y certificados CITES para especies animales amenazadas, certificados Koshery Halal para países judíos y musulmanes respectivamente, etc...



## 06.- COOPERACIÓN Y OPORTUNIDADES EN LA EUROACE.



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIO EUROPEA



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 06. Cooperación y oportunidades en la EUROACE.

La última crisis financiera provocó una pérdida de tejido empresarial generalizada, o en el mejor de los casos, un importante adelgazamiento de las estructuras de las empresas, perdiendo capacidades, recursos humanos y medios de producción. Al mismo tiempo, la pérdida de cuota de mercado para las empresas, obligó a las más fuertes a hacer un esfuerzo para salir a por clientes más lejanos, o acudir a mercados en los que podrían encontrar sinergias.

El resultado de este coctel es el crecimiento de los procesos de alianza y cooperación empresarial, que permitiría resolver de forma más eficiente, situaciones que en principio hacían necesarias las estrategias de diversificación, fusión o adquisición, con la inversión consecuente que conllevan. De hecho, la eficacia de estas alianzas o fórmulas de cooperación hará previsible que siga creciendo este tipo de estrategias, que hace crecer a las empresas sin cargarse de estructura, y manteniendo mucho más controlados los costes.

Desde un punto de vista más técnico, las alianzas empresariales suponen un punto intermedio entre el desarrollo interno y el desarrollo externo. De hecho, la cooperación se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas en principio independientes, que comparten capacidades y recursos sin llegar a la fusión, y con ello, crean un espacio de relación que permite incrementar sus ventajas competitivas.

1. **Razones para optar por la cooperación:** cuando se habla de alianzas y cooperación, suelen citarse al menos cuatro tipos de motivos que impulsan

a actuar de esta manera: estratégicos, organizativos y/o económicos. Vamos a analizarlos de forma más extensa en las siguientes páginas:

- **Adaptación al entorno:** como se ha comentado anteriormente, existe en la actualidad una tendencia vinculada a las alianzas y la cooperación, fruto de las nuevas formas de entender los negocios en el mundo del conocimiento, e incluso de los procesos de globalización en los que también las empresas se ven incorporadas. En estos momentos, existe un proceso de globalización de mercados y disminución de las barreras al comercio internacional, que favorecen que las tecnologías desarrolladas en una parte del mundo, puedan rápidamente alcanzar a otras partes, logrando más fácilmente economías de escala mediante procesos de alianza o cooperación. Por otro lado, a todo ello se une la precaución financiera, la apertura a compartir el conocimiento vinculado a la innovación abierta, así como la posibilidad de acceder a otros mercados alejados geográficamente vinculados al conocimiento..., hacen que la opción de la alianza o cooperación sea hoy en día más frecuente.
- **Estratégicos:** desde un punto de vista estratégico, la cooperación supone una forma de alcanzar una mejor posición competitiva que a través de otras alternativas, ya sea por incorporar menores costes al alcanzar mercados globales, por ganar poder en un mercado concreto, y por llegar a recursos y capacidades de los que no se dispone en el momento presente. De hecho, visto así la cooperación es una estrategia de desarrollo alternativa al desarrollo interno, pero también a las fusiones y adquisiciones de empresas, que permita alcanzar objetivos estratégicos concretos que de otra forma serían inalcanzables. De hecho, para muchas empresas, las alianzas y la

cooperación permite solventar ciertos problemas concretos, como serían los siguientes:

- *Ganar tamaño para competir mejor*, rápidamente y sin perder autonomía por parte de cada una de las empresas intervinientes en el acuerdo.
  - *Crear y explotar sinergias complementarias*, que si se aplican sobre un activo fijo, podría crear incluso economías de escala.
  - *Reducir el riesgo de nuevas acciones empresariales*, asumiendo en cooperación proyectos que de otra manera requerirían una alta inversión.
  - *Acceso recursos y capacidades*, ya que en el caso de que las alianzas sean con proveedores o clientes, la empresa se garantiza en suministro de materia prima, o la compra de sus productos.
  - *Flexibilidad y adaptación*, ya que a través de la cooperación, podemos hacer frente a un ambiente empresarial cada vez más cambiante, sin grandes costes.
- 
- **Organizativos:** parece claro que una empresa no podrá disponer por sí misma de todos los recursos necesarios para su supervivencia, y tendrá que llegar a acuerdos, sean o no por escrito, con proveedores y clientes para poder tener un sitio en el mercado en que opera. De hecho, la manera más habitual de obtener materias primas, y por otro lado, de vender producto terminado, es establecer alianzas o acuerdos previos para proveerse, y para vender, respectivamente. Obviamente, en esta línea, la cooperación será más sencilla y natural cuando ambas partes se necesitan mutuamente, cuando ambas ganan con la alianza, y cuando el resultado de beneficio se mantiene

en el tiempo, y por tanto se produce una situación de **reciprocidad o complementariedad en la disponibilidad de recursos**.

- **Económicos:** finalmente, optar por las alianzas y la cooperación tiene todo el sentido como fórmula de organizar la actividad económica de las empresas, pudiendo generar ventajas competitivas, en una estrategia intermedia entre el desarrollo interno y la diversificación. De hecho, la cooperación es una estrategia híbrida que permite reducir costes, estableciendo una relación de confianza y duradera con un socio que ofrece materias primas, que compra producto, con el que acudir a un mercado diferente..., y un sinfín de posibilidades que se encuentran, entre establecer intercambios propios del mercado a largo plazo, y constituir un acuerdo duradero que permita constituir una realidad empresarial diferente a las dos que la proponen, para aprovechar mejor las oportunidades que se presentan en un mercado determinado.

Por tanto, la cooperación también es una buena fórmula para acudir con flexibilidad económica a un mercado, a una parte de la cadena de valor o a un proyecto determinado. Una manera de integrar, en una sola realidad económica, las capacidades de dos o más empresas, y finalmente, una forma de externalizar aquellas actividades para las cuales no tiene capacidades o su eficiencia es peor, reduciendo así sus costes de producción. Y en el otro lado de la balanza, cooperar implica poder lograr economías de escala, logrando aumentar los beneficios con el aumento de la actividad, y finalmente, lograr también economías de aprendizaje, poniendo en valor y reduciendo el coste de las operaciones beneficiándose del aprendizaje de otros y la experiencia acumulada por los socios.

2. **Ventajas e inconvenientes de optar por la Cooperación:** entre las ventajas más relevantes, la cooperación es la combinación perfecta entre la eficiencia operativa para acumular ventajas competitivas, y la flexibilidad de un simple acuerdo entre partes que puede disolverse si la cooperación no llega a funcionar. Pero de forma más específica, las ventajas de la cooperación en comparación con ese desarrollo interno y las fusiones o adquisiciones son las siguientes:

- **Si se compara con una integración vertical,** la cooperación elimina la complejidad que supone una empresa integrada, y por tanto los sistemas de planificación y control. Además, permite que cada socio siga gestionando las actividades que mejor conoce, en las que tiene más ventajas competitivas, y finalmente, no existen barreras de salida de la cooperación, ya que el compromiso se puede revertir.
- **Si se compara con los acuerdos comerciales habituales,** que permiten comprar materia prima o vender productos, la cooperación supone relaciones más estables y duraderas, elimina los costes de las transacciones habituales en la compraventa, mejora la información y reduce los conflictos, y por último, también reduce las incertidumbres que supondría una diversificación en otros mercados o países por parte de la empresa.
- **Si se compara con una fusión o adquisición,** la cooperación elimina los problemas de integración organizativa y de cultura empresarial, puesto que permite mantener la independencia de las empresas implicadas, y por tanto, de sus equipos de gestión y de sus trabajadores. Además, en el caso de las empresas más grandes, al no haber integración como tal no hay problemas legales referidos a la

defensa de la competencia, y como ya se comentó antes, el compromiso entre empresas es más flexible que en una fusión o adquisición; de hecho, la cooperación es absolutamente reversible, salvo que se hayan acordado costes por romper dicha cooperación.

Pero también las alianzas y la cooperación tienen ciertos inconvenientes, entre los que destacan el hecho de que no existe una cultura de la cooperación, que exigir cierta generosidad, así como confiar a otra empresa tus conocimientos, ventajas competitivas e incluso tus estrategias de crecimiento, y si no funcionara, las consecuencias podrían tener efectos. Más aún si se trata de empresas que, en el futuro, pueden ser competidoras en los mismos mercados una vez conocidas ya las ventajas competitivas de cada una de ellas. Más concretamente, estas son las desventajas habituales de las alianzas y cooperación que suelen citarse:

- Si finalmente la cooperación no funciona, la empresa habrá compartido su conocimiento, su tecnología, y en definitiva, parte de sus ventajas competitivas fortaleciendo a otra empresa que podría ser un competidor fuerte en el futuro.
- Aunque exista cooperación en ciertos proyectos, los socios podrían seguir manteniendo objetivos contrarios en otros ámbitos, sectores o mercados, dificultando la fortaleza de la estrategia común que se ha establecido.
- Aunque no existe una integración como tal, sí que se pierde cierta autonomía en la toma de decisiones una vez que se ha establecido

una alianza o acuerdo de cooperación, algo que debe quedar bien reflejado en el acuerdo que se firme.

- En muchas ocasiones, la cooperación se establece para proyectos concretos, pero los líderes de esos proyectos no tienen la capacidad de decisión para actuar como una sola unidad, lo que complica la toma de decisiones.
- Aunque menos que en otras estrategias de desarrollo, lo cierto es que una alianza o acuerdo de cooperación sí implica costes y complica la estructura organizativa, ya que la coordinación continuada con una estructura empresarial que no es la propia, requiere tiempo y dinero. Más aún si se dispone de poca experiencia en proyectos de colaboración.
- Finalmente, muchas alianzas y acuerdos de cooperación fracasan por la falta de generosidad, la falta de confianza mutua, y la falta de compromiso con el acuerdo y con los objetivos comunes marcados. Estos elementos van erosionando la relación, hacen que cada una de las partes no se esfuercen al máximo por los objetivos marcados, y finalmente debilitan el acuerdo.

3. **Tipos de Alianzas o Acuerdos de Cooperación:** existen tantos tipos de acuerdos de cooperación, como empresas que los suscriben. El acuerdo, con independencia de la forma que adopte (oral, escrito, con contratos muy detallados, un simple pacto...), debe buscar siempre una serie de objetivos estratégicos, cuyos resultados iniciales impulsarán los siguientes esfuerzos vinculados al acuerdo de cooperación. En ese sentido, existen unos mínimos

necesarios para establecer una alianza o acuerdo de cooperación, que son **una congruencia en los objetivos**, de modo que para que se produzca un acuerdo, las metas y objetivos a alcanzar por ambas partes han de ser compatibles, permitiendo a cada una de ellas que alcance sus objetivos en mejores condiciones en que lo haría en solitario, y además de ello, **una complementariedad de recursos**, de forma que los recursos y capacidades de ambas empresas permitan, una vez organizados adecuadamente, alcanzar ventajas competitivas que ninguna de ellas obtendría por separado.

En base a esto, como ya se ha dicho, existen tantos acuerdos de cooperación como empresas. Sin embargo, podrían clasificarse distinguiéndose diferentes tipos de alianzas y acuerdos de cooperación en función de una serie de elementos clave:

- *En función del número de socios que incorpora*, encontrando aquí **acuerdos bilaterales** cuando son para dos socios, o bien **acuerdos multilaterales** cuando son para más de dos socios.
- *En función del ámbito de actividad al que se refieren*, encontrando aquí **acuerdos centrados en una sola actividad**, sea en tecnología, en recursos humanos, en producción, en distribución, en marketing, en aspectos financieros, etc., o bien **acuerdos complejos**, centrados en diferentes actividades de la cadena de valor.
- *En función de la relación entre los socios*, ya que podría tratarse de **acuerdos verticales** cuando son acuerdos entre empresas que en

realidad son proveedores y clientes, y por tanto, se establecen en diferentes tramos de la cadena de valor, y acuerdos **acuerdos horizontales** cuando se establecen entre empresas situadas en el mismo nivel de actividad. Dentro de los acuerdos horizontales, podemos encontrar a su vez **acuerdos horizontales competitivos** si se establecen entre empresas que son directamente competidoras, o bien **acuerdos horizontales complementarios**, que son los que se establecen entre empresas que no compiten directamente entre sí.

- *En función de la naturaleza del acuerdo, ya que podría tratarse de **acuerdos contractuales** cuando existe simplemente un contrato entre socios, **acuerdos accionariales** cuando existe algún tipo de participación en el capital de las empresas implicadas, y finalmente, **redes interorganizativas**, cuando existen multitud de acuerdos entre un número elevado de socios.*

Finalmente, tomando como referencia esta última categoría, **la naturaleza del acuerdo**, vamos a citar las formas más habitualmente utilizadas para establecer alianzas o acuerdos de cooperación entre empresas:

- **Acuerdos contractuales**, que es la categoría que identifica a las alianzas o acuerdos de cooperación basados en el establecimiento de un acuerdo, sin que exista un intercambio de acciones, ni inversión en el capital de ninguna de las empresas. A su vez, aquí podríamos diferenciar entre:
  - *Contrato de larga duración sobre actividades concretas, que es la forma más sencilla de cooperación, y es una alianza entre dos empresas que establecen un contrato a largo plazo para*

desarrollar de forma conjunta ciertas actividades específicas. Estos contratos suelen establecerse entre dos socios, centrados en una actividad muy específica y complementaria, y con un peso similar de ambas empresas en el acuerdo.

- *Franquicia*, contrato en el que la empresa franquiciadora, cede a la empresa franquiciada el derecho de comercialización de ciertos productos o servicios, bajo ciertas condiciones, dentro de un entorno geográfico determinado, y a cambio de una compensación económica. El beneficio para el franquiciador es poder contar con una red de distribución de productos propios con rapidez y sin asumir ni el riesgo ni el coste de establecerla. El beneficio para el franquiciado es acceder a las ventajas competitivas del franquiciador, en forma de producto, servicio, *know-how*, o incluso de una marca comercial prestigiosa, para su uso en exclusiva en una determinada zona geográfica.
- *Licencia*, es un acuerdo por el que la empresa licitante, ofrece a la licenciataria derecho a usar elementos sobre los que tiene la propiedad industrial, a cambio de una contraprestación. Aquí se incluyen patentes, derechos de autor, marcas comerciales, diseños, *know-how*, información técnica... La licencia se puede ampliar para incluir otros acuerdos como el suministro de materiales o la asistencia técnica por parte del licenciante o el compromiso de comunicarse los avances desarrollados sobre la tecnología objeto de la licencia. Es un tipo de acuerdo más habitual en actividades de producción e I+D de las empresas.

- *Subcontratación*, es un tipo de acuerdo en el que la empresa contratista encarga a la subcontratista la realización de ciertas actividades productivas o prestación de servicios, según unas indicaciones establecidas previamente. La empresa contratista siempre conserva la responsabilidad económica final, y en muchos casos también la responsabilidad legal. Este tipo de acuerdos se producen por sus ventajas vinculadas al ahorro de costes, a la capacidad productiva en el corto plazo, o aspectos estratégicos vinculados con la organización o diversificación. Pero para que se pueda considerar subcontratación, la relación entre ambas empresas no puede ser la simple compra de materia prima o servicios, sino abarcar además una asistencia técnica, apoyos en controles de calidad, cuadros de mando..., con los que la contratista trata de hacer más eficaz y eficiente a la subcontratada, al tiempo que involucrarla en su propia actividad.
- *Spin-off*: habitual en empresas grandes o instituciones, es un acuerdo por el cual la empresa apoya a ciertos trabajadores o departamentos completos para que creen una empresa nueva en base a su capacidad para desarrollar ciertas actividades. La empresa matriz, además de apoyo financiero y tecnológico, suele subcontratarle las tareas que ha independizado, manteniendo además entre ambas una relación muy estrecha en actividades importantes para ambas.
- *Consortio*: es una alianza entre empresas o instituciones con contrato incluido, que establece la relación a largo plazo entre dichos miembros y una entidad creada al efecto, llamada

consorcio, que se crea con unos fines concretos. Lo habitual en un consorcio es la pluralidad de socios, de actividades o de acuerdos, pero siempre con un objetivo claramente definido y el encargo por parte de los socios de las actividades al consorcio.

- **Acuerdos accionariales**, que es la categoría que identifica a las alianzas o acuerdos de cooperación que implican la adquisición de acciones de una empresa, por parte de al menos uno de los socios que participan en el acuerdo. La adquisición de acciones puede ser para crear una empresa nueva, para reforzar el acuerdo mediante el intercambio de acciones, o para apoyar con posiciones minoritarias el proyecto de una de las empresas del acuerdo, o independiente. A continuación se explica con algo más de detalle cada una de estas opciones:
  - *Join Venture*, muy habitual en la cooperación empresarial, es un acuerdo por el cual dos o más empresas independientes crean una nueva empresa para desarrollar su colaboración. Así, están mucho más definidas y delimitadas las actividades a realizar, los activos en común, las responsabilidades directivas, y por supuesto, los objetivos de la cooperación. Lo importante es que esta nueva empresa, tiene personalidad propia, actúa por sí misma, y genera beneficios propios, aunque se coordina con los objetivos estratégicos de las empresas que la crearon.
  - *Participaciones minoritarias*, es una forma de sellar una alianza en la que una de las empresas toma de la otra una porción minoritaria de acciones, o bien se produce un intercambio de

acciones, pero sin llegar a una fusión o adquisición, ya que en este caso, todas las empresas que forman parte del acuerdo conservan el control y su independencia.

- *Intercambio o permuta de acciones*, se produce cuando fruto de un acuerdo, dos empresas intercambian acciones, sin llegar a la fusión o adquisición, pero en un porcentaje importante. De esta manera, se garantiza que la alineación de los intereses de ambas empresas, con lo que ambas trabajarán por el bien del acuerdo. Es habitual también que junto con las acciones, también se intercambien representantes en los consejos de administración, a fin de compartir toda la información de lo que está pasando en ambas entidades.
- **Redes interorganizativas**, que es una forma de cooperación que está más allá de los acuerdos y alianzas particulares, y permite poner en relación a multitud de empresas e instituciones, que a su vez conservan multitud de acuerdos y relaciones entre ellos. En este sentido, existen cuatro tipos de redes, que solo citaremos: las *redes internas*, formadas por unidades estratégicas de negocios de una misma empresa; las *redes verticales*, formadas en la relación con proveedores y clientes o distribuidores; las *redes horizontales*, que son alianzas con empresas similares, y las *redes diagonales*, que son redes creadas por participantes con una enorme variedad, pero un objetivo común, que es alcanzar la eficiencia. Por tanto, cada uno de los miembros de la red se centra en aquello en lo que tiene ventajas competitivas, aportando así valor en base a la especialización y el enfoque. Si cada uno se centra en lo que sabe hacer bien, y el resto lo contrata dentro de la red, cada socio tendrá acceso a las

competencias de los otros, y las podrá combinar con sus objetivos e intereses.

4. **Oportunidades de cooperación en la EUROACE:** el mercado común conocido como La Raya, constituye para las empresas de la EUROACE una oportunidad para la diversificación, pudiendo acceder con sus productos y servicios a clientes al otro lado de la frontera, en un momento en que los avances tecnológicos y el fortalecimiento de las relaciones entre España y Portugal han debilitado las barreras de entrada de proveedores y empresas de ambos países en un sentido y en otro.

Hoy día es más sencillo establecer alianzas y relaciones de cooperación empresarial o institucional entre entidades y empresas de ambos lados, y precisamente proyectos como CETEIS es buena muestra de ello. Un objetivo común, un reto compartido, y la puesta en valor de ventajas competitivas que proceden de entidades, instituciones y empresas de ambos lados de La Raya, para ofrecer productos y servicios a los empresarios de ambos países.

Todas las opciones que han sido expresadas en páginas anteriores son posibles en para establecer alianzas y acuerdos de cooperación empresarial en el entorno económico de la EUROACE, pero no solo con las empresas, sino también con las instituciones y entidades públicas. De hecho en las siguientes páginas nos centraremos en un tipo de cooperación que ofrece especiales beneficios, y que lamentablemente es poco utilizada por los empresarios en su proceso de crecimiento y consolidación. Nos referimos a la cooperación vinculada a la participación en proyectos de la Unión Europea relacionados específicamente con procesos de crecimiento y consolidación.

Aunque es poco conocido, gran parte de los esfuerzos de la Estrategia

Europa 2020 se dirigen a apoyar la creación y consolidación de empresas, pero para beneficiarte de estos proyectos, es necesaria la cooperación con las entidades intermedias que la Unión ha establecido, y de las que tienes una buena representación entre las que participan en el proyecto CETEIS que ya conoces.

De hecho, hay multitud de vías a través de las cuales las empresas pueden acceder a financiación europea, además claro está, de apoyo y asesoramiento, que están vinculadas básicamente a 2 grandes bloques: por un lado, están los grandes fondos como FEDER, FSE, FEADER, etc., cuyos fondos llegan a través del Estado y las Comunidades autónomas en forma de ayudas, subvenciones e instrumentos financieros, y por otro lado, los Programas Europeos como COSME, Horizon 2020, Erasmus, etc., cuyos fondos llegan de forma indirecta, a través de organismos con los que hay que cooperar para obtener la financiación, sea esta una subvención, o una financiación a través de un instrumento financiero.

En las siguientes páginas centraremos la atención en los Programas Europeos, ya que algunos disponen de líneas de financiación dirigidas a empresarios, con contenidos vinculados a fomentar la cooperación, la puesta en común de buenas prácticas, el acceso al conocimiento o el desarrollo de metodologías innovadoras, y que sin duda, son una fuente de recursos para la empresa. Pero además de la financiación, casi siempre en forma de subvenciones, estos Programas Europeos son una buena manera de hacer networking con otras empresas a nivel europeo, y conocer e incluso participar de la creación de innovadoras metodologías de empresariales y de negocio, todas ellas vinculadas a la cooperación. En concreto, estos son los Programas Europeos dirigidos a empresas:

- **Horizonte 2020:** es el programa destinado a fortalecer la investigación y la innovación en Europa, con el objetivo último de lograr un crecimiento sostenible, inteligente y competitivo de la economía europea. Básicamente, el programa tiene tres líneas de financiación:
  - Ciencia Excelente: cuyo objetivo es mejorar el nivel de excelencia de la base científica de la Unión, mejorando la competitividad del sistema europeo de innovación. Y lo hace con varias líneas: el apoyo a investigadores europeos, el apoyo a proyectos de desarrollo de nuevas tecnologías de mercado, los fondos para formación de investigadores, movilidad, intercambio de conocimientos, desarrollo de infraestructuras de investigación..., y finalmente, el desarrollo de infraestructuras de investigación en Europa hasta 2020.
  - Liderazgo Industrial: cuyo objetivo es invertir en tecnologías industriales clave y proporcionar apoyo para la innovación y el acceso a la financiación de las PYMEs. Y lo hace con varias líneas: la investigación y desarrollo en sectores que refuercen la capacidad industrial europea y mejore las perspectivas de negocio de las PYMEs, mejorar el acceso de las PYMEs a la financiación para la investigación y la innovación a través de mecanismos de riesgo, y el apoyo al crecimiento fomentando la innovación en las PYMEs a lo largo de todo el ciclo de innovación.

- **Retos Sociales:** cuyo objetivo es combatir los retos sociales mediante la investigación y puesta en mercado de nuevos productos y servicios vinculados a aspectos como salud, cambio demográfico, seguridad alimentaria, agricultura sostenible, investigación marina, energías limpias, seguras y eficientes, transporte inteligente, ecológico e integrado, así como clima, y eficiencia en recursos y materias primas.

De todo ello, lo más relevante es saber que existen entidades con las que hay que cooperar para obtener los beneficios del programa Horizonte 2020, bien como beneficiario directo, o a través de alianzas y acuerdos de colaboración con entidades como universidades, asociaciones o agrupaciones de empresas, centros de investigación, centros tecnológicos, y administración pública en general.

- **Instrumento Pyme:** es un programa que forma parte de Horizonte 2020, y que ofrece financiación de proyectos en ámbitos como *materia espacial, TICs (escenarios innovadores y disruptivos), nanotecnología y materiales avanzados, biomercados y/o dispositivos de diagnóstico médico, uso eficiente de los recursos para la producción, soluciones innovadoras de estímulo del crecimiento de la economía azul, sistemas energéticos bajos en carbono, investigación en el sector del transporte, eco-innovación y suministro sostenible de materias primas, e infraestructuras urbanas*. La financiación la desarrolla en tres fases:
  - **Fase 1:** estudio de la viabilidad del concepto o idea innovadora, desde un punto de vista práctico, tecnológico y económico,

cofinanciando en esta fase un 70%, hasta un máximo de 50.000 euros.

- Fase 2: desarrollo de proyectos de alto potencial de competitividad y crecimiento en el marco de un plan de negocios estratégico, y que están enfocados a un reto específico, con una tasa de cofinanciación del 70%, e incluso del 100% de forma excepcional si el componente de investigación esté muy presente.
- Fase 3: apoyo a la comercialización de las soluciones innovadoras, a través del acceso al capital riesgo privado/público. Aquí no se concede financiación directa a la PYME, pero pueden acceder de forma más sencilla a la financiación del programa Horizonte 2020.

Como elemento complementario a la subvención, a cada beneficiario se le ofrece *coaching empresarial*, tanto en la fase 1 como en la fase 2, con un total de días y 12 días de coaching, respectivamente. En esta fase 3 no se concede subvención.

- **Programa COSME**: es un nuevo instrumento europeo de financiación de la competitividad empresarial en Europa, diseñado para promover la iniciativa empresarial, mejorar la competitividad de las PYMEs y apoyarlas en su acceso a la financiación y a los mercados. COSME apoya a las PYMEs en sus fases de crecimiento e internacionalización a través de préstamos y garantías directas, pero también subvenciona proyectos de cooperación en los que pueden participar las Administraciones Públicas locales y regionales cuyo

objetivo sea mejorar la competitividad empresarial de la UE. En concreto, las líneas de apoyo de COSME a los emprendedores son las siguientes:

- Mejorar las condiciones generales para la competitividad y la sostenibilidad de las empresas de la Unión, en particular PYMES.
- Promover el emprendimiento y la cultura empresarial.
- Mejorar el acceso de las PYMES a la financiación en forma de capital y de deuda, con la creación de diferentes instrumentos financieros propios, como el *Instrumento de Capital para el Crecimiento (ICC)*, que son fondos de capital riesgo que invierten en PYMES en sus fases de expansión y crecimiento, y el *Instrumento de Garantías de Préstamo (IGP)*, que son fondos para aportar garantías de préstamo a las pymes. Estos instrumentos se gestionan a través de intermediarios financieros.
- Ayudar a empresas a acceder a nuevos mercados, en particular dentro de la Unión, pero también a escala mundial.

Y otro aspecto relevante del COSME es el programa *Erasmus para Jóvenes Emprendedores Pyme*, cuyo objetivo es aumentar el emprendimiento, el desarrollo internacional y la competitividad de las PYMES europeas, apoyando las startups y micropymes de reciente creación. Para ello, ofrece intercambios internacionales dentro de la unión para empresarios noveles, y personas que deseen crear una empresa, aprendiendo de empresarios experimentados que dirigen pequeñas empresas en otros países.

- **EaSI; Programa Europeo de Empleo e Innovación Social:** aunque se trata de un programa vinculado a apoyar el empleo, la inclusión social y la movilidad laboral, lo traemos a esta Guía por contar con una línea de micréditos para emprendedores sociales, que si bien es más propio del emprendimiento y no de la consolidación, podría ser útil en el caso de crear una *join venture* vinculada al proyecto. En concreto, el programa EaSI se estructura en torno a 3 líneas: la línea PROGRESS de apoyo al empleo y la inclusión social, la línea EURES, de servicios europeo de empleo, y una tercera línea, que son los Instrumentos de Microfinanciación y Emprendimiento Social.

Estos instrumentos de microfinanciación están dirigidos a microempresas y emprendedores en una fase muy inicial de desarrollo, y de forma especial, a aquellas iniciativas que emplean a personas de colectivos de riesgo y de la economía social. Son en definitiva, medidas dirigidas a aquellas personas que quieren crear una empresa, y se encuentran en una posición de cierta desventaja en cuanto a su acceso al mercado tradicional del crédito.

En concreto este instrumento, gestionado por intermediarios financieros, concede préstamos de hasta 25.000 euros para personas de colectivos vulnerables y microempresas, así como capital, instrumentos de préstamo y subvenciones de hasta 500.000 euros para empresas sociales.



## 07.- TALENTO Y LIDERZGO EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIO EUROPEA



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 07. Talento y liderazgo en equipos de alto rendimiento.

Para muchas empresas, el rol del departamento de recursos humanos es tan poco importante, que no llega nunca a ser asumido por ninguna persona o departamento, entendiéndose que tal vez es algo más propio de grandes empresas. Sin embargo, aunque no exista como tal la persona que desarrolla el trabajo, o aunque no exista un departamento que se llame “recursos humanos”, lo cierto es que las necesidades existen, y por tanto, han de ser atendidas.

En este capítulo de la Guía queremos ofrecer breves pinceladas que ayuden a las empresas que ni siquiera saben si necesitan dicho departamento como tal, cuáles son los beneficios de una gestión adecuada de recursos humanos, y finalmente, cómo se ha producido cambio en la gestión del talento y el liderazgo, y cómo obtener de esta forma de verlo el máximo partido.

1. **Funciones clave de un departamento de recursos humanos:** para muchas empresas, el rol de los recursos humanos se limita a la contratación de personal y a la liquidación de los sueldos, aspectos de los que se suelen encargar las asesorías locales. Sin embargo, eso no significa que no deban hacerse otras labores, que al no ser atendidas por nadie, suelen ser fuente de conflictos en la empresa. Sea con departamento específico o no, hay que ser conscientes de que existen una serie de funciones imprescindibles que van más allá de la relación contractual y el sueldo, y que contribuyen de forma decidida al crecimiento futuro de la empresa y su optimización:

- **Reclutamiento y selección:** es un proceso que permite atraer a las personas más apropiadas para el futuro que hemos diseñado para la empresa. Por tanto, es algo más que cubrir un puesto, y debe ser planificado con tiempo, a fin analizar bien el puesto a cubrir, sus

requisitos, y el tipo de persona que necesitamos para cubrirlo, mirando no solo el currículum o la experiencia, sino también su potencial de crecimiento. La fase de contratación es tal vez la menos relevante en todo este proceso.

- **Incorporación:** para que un empleado se sienta bienvenido y bien tratado en la empresa a la que se incorpora, y pueda rendir cuanto antes en su puesto, esa persona va a necesitar tiempo, paciencia y un proceso de acompañamiento durante los primeros días, que le permita conocer la cultura empresarial, conocer a los compañeros, conocer bien qué se espera de esa persona, y por supuesto, dar respuesta a todas las dudas que se puedan producir.
- **Capacitación:** para que el empleado pueda rendir desde el principio, tal vez requiera algo de formación adicional de inicio, para ajustar sus capacidades o su potencial al puesto. Pero además, con el paso del tiempo, tanto esta persona como sus compañeros van a necesitar formación que los mantenga motivados y actualizados, una formación que será general o específica, y para la que es posible hacer uso de la formación bonificada que ofrecen las administraciones. Si no hubiera esta posibilidad, entendamos la formación como una inversión en la productividad de nuestra propia empresa.
- **Remuneraciones:** más allá de lo que defina el sueldo, los convenios o las normas jurídicas bajo las que se encuentre la empresa, el ideal es que los sueldos permitan mantener la motivación y la implicación del empleado, por lo que la retribución debe ser justa y equitativa, y contar con un sistema de recompensas por resultados.

- **Motivación y clima laboral:** finalmente, esa función debe contribuir a desarrollar el sentido de pertenencia, la iniciativa, el liderazgo y el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Esta no es una función que pueda asignarse a un solo departamento, y es más cosa de todos. Lo cierto es que está demostrado que un buen clima de trabajo contribuye a mejorar la productividad, reduce el absentismo, baja la rotación de personal, reduce los conflictos, y por último, mejora la satisfacción de todos.

2. **El momento de crear un departamento de recursos humanos:** en las empresas que tienen dos o tres trabajadores, tal vez no sea necesario contar con un departamento específico de recursos humanos, si bien, como se ha dicho, eso no quiere decir que sus funciones no hayan de ser llevadas a cabo, en este caso tal vez por parte del propio emprendedor. Pero para una empresa que quiere crecer, que cuenta ya con un número mayor de trabajadores, es momento de dejar de resolver sobre la marcha los temas de recursos humanos, y empezar a planificarlos. La pregunta que puede surgir entonces sería, *¿desarrollo un departamento específico, o contrato los servicios de gestión del personal a profesionales?*, tratemos de analizar ambos casos:

- **Contratar el servicio fuera:** es la mejor opción cuando una empresa está iniciando su actividad, ya que la dirección de la misma está centrada en producir y satisfacer al cliente. En ese momento, con una alta motivación por parte de los empleados, que suelen ser muy pocos, es habitual dejar en manos de una asesoría externa las labores de contratación, nóminas, seguros sociales..., y dejar “en

manos de nadie”, aspectos como la motivación, la formación, el clima laboral, etc. Y también es posible que tengas que contratar a una empresa especializada en momentos en que, incluso cuando la empresa ya ha crecido, necesites apoyo en procesos que requieren mayor objetividad, como crear un sistema de retribuciones, despedir a parte de la plantilla, resolver conflictos internos, etc. Si lo vas a contratar fuera, debes asegurarte de que esa empresa, al menos, pueda cubrir las siguientes necesidades:

- *Planificación de recursos humanos:* confrontando la plantilla que tiene la empresa y las necesidades de personal, a fin de ir contratando y formando a la plantilla en función de una definición clara de los puestos, funciones y responsabilidades.
- *Reclutamiento:* diseñar, iniciar y mantener permanentemente procesos en marcha para atraer posibles candidatos de calidad en función de las necesidades de la empresa.
- *Selección:* elegir para la incorporación a la empresa, el mejor de entre todos los perfiles reclutados, evaluando tanto la parte profesional como la personal, y decidiendo no solo en base a la formación o el currículum, sino apostando igualmente por el potencial de la persona.
- *Planes de carrera:* todos los candidatos buscan crecer en una empresa, desarrollarse profesionalmente y sentirse así más valorados. El plan de carrera hace más atractiva a la empresa para los mejores perfiles, pero no entendido como una forma anclar al profesional a un puesto, sino que ha de ser flexible.
- *Formación y capacitación:* se trata de que las capacidades del personal que tiene la empresa, acompañen sus necesidades en un mundo empresarial que cambia a gran velocidad.

- *Evaluación del desempeño*: consiste en crear un sistema de seguimiento y análisis del rendimiento del personal (horarios, objetivos, eficacia y eficiencia, compromiso...), a fin de conocer en todo momento el grado de cumplimiento de los criterios marcados para esa persona de forma independiente.
  - *Clima laboral*: igualmente la empresa contratada debe contar con herramientas para medir la satisfacción del personal y estar preparados para la mediación y eliminación de conflictos.
  - *Administración de personal*: se trata de tareas administrativas propias de un área de recursos humanos, tales como elaborar y firmar contratos, gestionar nóminas, seguros sociales...
  - *Sistema de remuneración*: diseñar una manera de remunerar al personal empresa, que tenga en cuenta no solo su perfil y responsabilidad, sino también su eficiencia e implicación con los objetivos de la entidad en su conjunto.
  - *Seguimiento y propuestas*: más allá de tareas concretas, esta labor se completa con un diagnóstico de situación permanente de los recursos humanos de la empresa, y la propuesta de acciones correctivas en caso necesario.
- 
- **Tener un departamento propio**: sin embargo, llegará un momento en que, bien por el tamaño de la empresa, la complejidad de las relaciones que se han establecido, la conflictividad, el tipo de sistema retributivo, etc..., solo dentro de la empresa va a ser posible conocer el clima laboral, lo que está pasando y lo que se espera de la contrata de recursos humanos, y por tanto, va a ser necesario hacerlo desde dentro para trabajar con más conocimiento y efectividad.

Por otro lado, si al principio las preocupaciones estaban más por cumplir la ley de contratación, nóminas, seguros sociales..., a medida que la empresa crece las preocupaciones están más en clima laboral, satisfacción del trabajador, generar compromiso e implicación con los objetivos de la empresa, sistemas retributivos, gestión del conflicto..., en definitiva, tareas menos relacionadas con lo administrativo, y más relacionadas con la psicología y la organización, para las que ya no será suficiente aplicar un método concreto que traiga una empresa externa, sino que va a ser necesario formar parte de la estructura de la empresa para hacerlo bien.

Contar con un departamento propio de recursos humanos, además de tener que llevar a cabo todas las tareas que antes eran citadas para el caso de la subcontratación, deberá contar con un presupuesto propio que mejore la eficiencia de las acciones, y que se lleva a cabo desde la propia empresa de forma más cercana a la realidad de sus trabajadores. Pero, además de esta ventaja evidente, la empresa podrá beneficiarse de contar con un sistema de previsión de necesidades de personal, evitará tareas cruzadas entre perfiles de empleado, tendrá planes para la mejora del clima laboral y planes de contingencia para resolver conflictos, tendrá un plan de formación específico para cada empleado, mejorando así su cualificación y por tanto su eficiencia y satisfacción personal, mejorará el compromiso de los trabajadores, mejorará la imagen de empresa, y finalmente, su propio rendimiento.

3. **De los recursos humanos, a la gestión del talento:** pocas áreas de la empresa han cambiado tanto como la gestión de los recursos humanos, hasta el punto en que, el propio concepto ha cambiado por “gestión de personas”, “gestión del talento”, “desarrollo de personas”, tal vez por no querer entender a las personas como un recurso como tal, al mismo nivel que la materia prima, la luz eléctrica, los ordenadores o los camiones con los que se reparte el producto terminado.

De hecho, la gestión de personas ha cambiado tanto, que se ha pasado de departamentos destinados casi en exclusiva a gestionar la contratación, las nóminas y las vacaciones, a un equipo cuya misión es contar con empleados altamente cualificados, satisfechos e involucrados con los objetivos de la empresa, que en muchos casos incluso llegan a codiseñar junto a la dirección. Incluso los procesos vinculados a evaluación del desempeño, que determinan la productividad del empleado, son ahora participativos, con la posibilidad de generar evaluaciones 360º, en la que cada trabajador evalúa y al tiempo es evaluado, y cuyos resultados están vinculados a un programa de gestión de recompensas que van más allá de la retribución por productividad presente en los entornos fabriles más clásicos.

Hoy, nadie que tenga una empresa que merezca la pena pone en duda que son los equipos, el talento y el compromiso de las personas los que hacen posible el éxito de los proyectos, y a medida que establecemos fórmulas de gestión de personal que ponen por delante esta verdad, obviamente con un buen equilibrio con la productividad y la rentabilidad económica, social y emocional de la empresa, estaremos construyendo un futuro más sostenible para el negocio.

- **Qué es la gestión del talento, y cuáles son sus objetivos:** hoy se entiende por gestión de talento, el conjunto integrado de acciones que dentro de la organización, están diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a colaboradores. Es decir, un proceso que busca los mejores resultados para la organización, optimizando al tiempo el desarrollo profesional y la satisfacción de cada uno. Si este proceso se lleva a cabo de forma adecuada, las ventajas con muchas, como la mejora continua en eficiencia de la organización, al tiempo que reduce la brecha entre lo que se espera del colaborador y lo que está aportando. Al mismo tiempo, mejora el clima de trabajo y así, también mejora la cultura del esfuerzo y del logro de objetivos de la empresa. Finalmente, al mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, la rotación del personal es menor, y crece igualmente la retención del talento clave en la organización.

Pero si hablamos de objetivos, *¿cuáles son los más relevantes que se asignan a la gestión del talento dentro de la organización?* La gestión del talento es imprescindible en organizaciones que quieren crecer, y hacerlo bien. Su objetivo básico es mantener y mejorar las relaciones entre todos los miembros de la empresa, independientemente de su nivel, sean directivos o empleados. Es una visión global que mejora las relaciones humanas en la empresa, y con ello, la rentabilidad de la misma. De hecho, de forma más concreta, entre sus objetivos clave está encontrar un equilibrio entre los objetivos individuales de las personas y los de la organización, ya que no es posible lo uno sin lo otro. Además, se busca máxima eficacia en los recursos humanos y su desarrollo profesional, identificando primero, y así satisfaciendo

las necesidades de los trabajadores dentro de la organización e incluso fuera si es posible. Finalmente, la gestión del talento trata de dotar a la organización de trabajadores cualificados, motivados e implicados, y de retenerlos.

- **Claves para mejorar la gestión del talento en la empresa:** según el estudio de *Tendencias Globales de Capital Humano 2017* realizado por la consultora Deloitte, el 88% de los responsables de recursos humanos encuestados afirmaban que la principal necesidad era transformar las organizaciones. Y junto a ello, preocupa también adquirir el talento adecuado, contar con modelos de aprendizaje continuos entre los empleados, y la falta de agilidad para responder a los cambios con el talento adecuado. Repasemos algunos de estos conceptos, que son clave para gestionar el talento en la empresa:
  - *Cambio de mentalidad:* la sociedad cambia a un ritmo mucho mayor del que lo hacen las formas de gestión de las empresas, y eso les resta competitividad. Hay que cambiar la mentalidad respecto de los recursos humanos, y asegurarse de que las empresas pueden *motivar, gestionar, dirigir y conectar* con los trabajadores del siglo XXI, o simplemente, se quedarán atrás.
  - *Pasar de la jerarquía a los equipos:* las empresas que mejor están gestionando su talento, son aquellas que abandonan el modelo de la jerarquía tradicional de las empresas, para adoptar nuevas formas de trabajo en red, donde el *equipo de proyectos* es la pieza fundamental. Trabajo en red, con equipos flexibles e integrados por perfiles multidisciplinares. Así la organización es más ágil, más colaborativa, con más capacidad

de adaptación y focalizadas tanto en el cliente, como en sus equipos de profesionales.

- *Aprendizaje continuo*: al ritmo al que se mueve la sociedad, las habilidades con que un trabajador cuenta para hacer frente a sus responsabilidades están obsoletas en 5 años. Eso significa que el aprendizaje ha de ser continuo, pero sobre todo pone en riesgo el concepto de *carrera profesional*, pues la permanencia del trabajador en el mismo puesto, el mismo área y la misma empresa se ha reducido mucho. Por eso hay que idear modelos de aprendizaje rápidos, sencillos y continuos, así como permitir al trabajador adquirir conocimientos y competencias a su ritmo y a su manera.
- *Adquirir el talento adecuado*: aunque no lo parezca en tiempos de desempleo, las empresas tienen problemas para adquirir el talento que necesitan. Por un lado, la formación de partida de los empleados, sea o no de carácter universitario, no se ajusta a las necesidades con que se encuentra la empresa, y por otro, son los buenos trabajadores los que eligen en qué empresas quieren trabajar, en función del clima laboral, de lo interesante del trabajo, o del futuro profesional que desean. Así, es muy importante que la empresa pueda generar una marca potente que atraiga a los mejores, a aquellos que aportan nuevas habilidades y conocimientos más adaptados a las necesidades de las empresas.

4. **De la gestión del talento, al liderazgo compartido:** si pocas son las empresas en las que la gestión del talento se realiza de manera efectiva, menos aún son las empresas que han establecido un plan estratégico para saber quién va a tomar las riendas cuando el emprendedor que inició la empresa de un paso al lado. Una buena gestión del talento no debería tratar solo de dar respuesta a los retos del presente, sino marcar también cuáles son los retos en el futuro, y lograr la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

En este proceso es fundamental *la creación de líderes dentro de la empresa*, ya que la gestión del talento y sus resultados son mucho mejores cuando, en lugar de buscar fuera, desarrollamos los roles de liderazgo de personas que ya están dentro de la organización. De esta forma además, se genera un sentimiento mayor de pertenencia a la organización, de lealtad a sus objetivos, y ayudará drásticamente a reducir la rotación de personal.

El talento y la capacidad de liderazgo son elementos que la empresa va a necesitar si quiere crecer, puesto que con el crecimiento surgirán proyectos, áreas o retos que habrán de ser liderados, y con ello, habrá que coordinar, implicar y guiar a multitud de grupos de personas, para que actúen de forma sincronizada, proactiva, inteligente..., aportando innovación, creando soluciones para el cliente, y generando eficiencia y productividad.

*El talento y el liderazgo unidos son los ingredientes de los equipos de alto rendimiento, pero al mismo tiempo, necesitan líderes capaces de guiarlos y dirigirlos, equilibrando en este proceso las necesidades de la empresa, y las necesidades de las personas que la forman. Y en este proceso, influyen las maneras en que se comunican las personas, en que reciben información de*

carácter estratégico, los estilos de dirección, las estrategias de colaboración, la identificación de situaciones que pueden provocar estrés, las personas que más se ven afectadas por las situaciones de estrés, el diseño de los equipos de trabajo, los retos que se plantean..., y todo ello desde una visión sistémica, que permita entender y analizar la organización en su conjunto.

Los líderes de las empresas de hoy, que gestionan talento en lugar de recursos humanos, y que logran equilibrar los intereses de la organización y de las personas, satisfaciendo además las necesidades del cliente, necesitan una serie de habilidades y capacidades, que lejos de las figuras autoritarias de antaño, están hoy más cercanas a las del coach o el guía del equipo. Entre esas habilidades y capacidades esenciales son importantes las siguientes:

- *Visión de negocio:* la primera habilidad hace referencia a tener la mente puesta siempre en el negocio. El liderazgo en una empresa ha de estar vinculado a la idea de negocio, teniendo muy presente lo que el cliente necesita y la forma de satisfacerlo.
- *Visión de futuro:* un liderazgo apropiado para una empresa necesita estar pendiente de los retos del futuro, de las necesidades, deseos o hábitos de sus clientes actuales, pero también de los potenciales. Si logra esto, y lo identifica antes que la competencia, estará aportando un verdadero valor a la empresa, que permitirá hacerla sostenible.
- *Desarrollo del equipo:* un buen líder está pendiente de la evolución de su equipo, de las oportunidades de crecimiento que puede ofrecer,

combinando el perfil profesional con el talento personal de cada uno de los individuos que forman parte de su equipo, facilitando así su crecimiento como persona y como profesional.

- *Establecer objetivos:* una vez analizada la situación y desarrollada la estrategia que ha de seguir la empresa, el líder ha de marcar las metas a las que debe dirigirse el equipo, pero estas habrán de ser realistas, y motivadoras, alcanzables y que permitan aprovechar las tendencias y las ventanas de oportunidad de la empresa.
- *Fijar prioridades:* uno de los principales obstáculos para alcanzar los objetivos marcados en una empresa es la aparición de tareas que en el corto plazo son importantes, pero que desvían la atención de los retos fundamentales de la empresa. El buen líder filtrará la carga de trabajo y decidirá lo importante en cada caso, para que el equipo se mantenga siempre enfocado y trabajando en lo que se haya considerado prioritario. Sin embargo, el buen líder también deberá enseñar al propio equipo a realizar esta labor, puesto que priorizar de forma adecuada es una de las capacidades clave para la eficiencia.
- *Alentar la innovación:* tener un buen equipo es muy importante, pero no servirá de nada si es el líder quien toma todas las decisiones en función de la información con que cuenta. Ofrecer esa información al resto de su equipo, fomentar y atender a las ideas de cada uno de ellos, permitirá mejorar los procesos de generación de innovación, y hacer más eficiente las decisiones del equipo.

- *Motivar*: la motivación es personal de cada trabajador y solo él podrá intervenir en ella; pero la motivación se gana o se pierde no solo en base a un proceso interno, sino a la interpretación interna de lo que sucede alrededor. Por este motivo, el líder debe contribuir a generar un buen clima laboral, que facilite la implicación y compromiso de todos, que mantenga a todos alineados con los valores, objetivos y la idea central del negocio, y permita así que cada trabajador vaya más allá de lo que se espera de él, y lo haga sintiéndose feliz.
- *Negociación y solución de conflictos*: sin embargo, el líder también se encontrará con situaciones puntuales negativas, donde lo importante es que se establezca de forma clara, cuál es la ruta para analizar, comprender y resolver las situaciones grupales más complicadas, así como las preocupaciones de cada uno. Comunicación, asertividad y empatía son conceptos clave para un líder eficaz, que deberá estar siempre abierto a conocer qué está pasando, y teniendo en cuenta que hay muchos tipos de liderazgo, y que es en situaciones difíciles donde se manifiestan sus diferencias.
- *Feedback*: finalmente, es tarea de un buen líder ofrecer información a sus colaboradores acerca de si lo están haciendo bien o no, de modo que esta información sea utilizada para la mejora continua, pudiendo corregir así tareas que no se están haciendo bien, y reforzando aquellas que sí se llevan a cabo de forma adecuada.



## 08.- RECURSOS TIC PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIO EUROPEIA



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 08. Recursos TIC para el Crecimiento Empresarial.

En el inicio de un proyecto empresarial, es una tónica común no prestar suficiente atención a aspectos clave de lo que posteriormente caracterizará a una empresa de calidad, tales como la organización interna, la creación de la marca y la identidad corporativa, el desarrollo estratégico de los recursos humanos, e incluso, la creación de una estructura tecnológica que permita dar soporte profesionalizado a las actividades de la empresa.

Sin embargo, a medida que la empresa va creciendo, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son un recurso que contribuye de forma decisiva al desarrollo y consolidación de la misma. Las TIC simplifican y permiten hacer más eficientes muchas de las operaciones del día a día, aportan recursos imprescindibles en el proceso de conexión con el cliente, permiten la gestión del conocimiento de la empresa, la interconexión de todos los miembros de la organización con la misma, así como permiten incorporar ventajas competitivas a los productos y servicios.

Las pymes se enfrentan a retos constantes para mantenerse en el mercado, pero sobre todo, al reto específico de lograr un crecimiento que les permita ganar una posición de liderazgo en el mercado en el que operan. Y en este proceso, no va a ser suficiente con estar bien capacitados en los temas que tienen que ver directamente con su negocio, sino que también será necesario para lograr el éxito, que hagan un uso excelente de las nuevas tecnologías, e implementarlas en sus labores cotidianas.

Si se quiere crecer, no hay posibilidad de quedarse fuera de este reto, puesto que si no se cuenta con las mejores herramientas tecnológicas, implementadas en una buena estrategia y con un uso eficaz de las mismas..., no habrá

posibilidad de competir con garantías. Por este motivo, hay que invertir en equipos y sistemas que registren el trabajo, pero también en conocimiento que ayuden a la empresa a sacar el máximo provecho de la tecnología.

Cuando se habla de incorporar tecnología al mundo de la empresa, se está haciendo referencia al **proceso de incorporar medios informáticos para producir de forma más eficiente, pero también para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en distintos de cualquier organización**. No hay duda de que las tecnologías representan una herramienta clave para cualquier tipo de empresa, pero el simple hecho de incorporarlas no va a garantizar que aporten ventajas competitivas de forma automática, de forma inmediata, ni que se mantengan en el largo plazo. Obviamente, usando la tecnología podremos competir mejor, pero para ello, hay que saber elegir las bien, implementarlas bien, y utilizarlas bien.

1. **Aspectos a tener en cuenta al implementar tecnología:** como ya se ha comentado, el mero hecho de incorporar tecnología no aportará beneficios a la empresa, y es más..., si no se hace de forma correcta es posible que incluso generen un coste y muchos problemas. Para que un sistema de tecnología aporte ventajas competitivas, ha de ser bien elegido, ha de ser bien implementado, ha de ser bien gestionado, y por supuesto, ha de ser bien utilizado por parte de todos los que forman parte de la organización. De lo contrario, las ventajas competitivas que esperamos no aparecerán, o no se sostendrán en el tiempo.

En este proceso de obtener lo mejor de las tecnologías para la empresa, es necesario que haya un proceso de decisión estratégica que tome como referencia las necesidades con que se encuentra la empresa, pero no solo

en el momento presente, sino anticipando escenarios futuros a los que la tecnología también deberá responder. Este proceso, que deberá ser apoyado por una empresa especialista en el desarrollo tecnológico que se pretenda hacer, deberá contribuir a través de una investigación preliminar y un estudio de factibilidad del proyecto que queremos poner en marcha. El resultado deberá ser la elección de un sistema ajustado a las necesidades de la empresa, bien dimensionado, con capacidad para crecer junto con la empresa y sus servicios, y que se implante con un proceso que permita obtener el máximo partido de la empresa.

La propia implantación tecnológica deberá tener presente en todo momento cuál es el objetivo que se pretende, con qué tecnología se alcanzará, y cuál va a ser el plan de implantación, que habrá de estar bien planificado y ser paulatino, contando para ello no solo con los expertos en la tecnología, sino también con la motivación y convencimiento de todo el personal que estará vinculado a su utilización. De hecho, la mayor parte de los fracasos en la implantación de tecnología no se vinculan al sistema informático en sí, al software o al proceso de implantación..., sino a dos factores previos: que las empresas no tienen conocimientos sobre sus propios procesos y han de estructurarlos primero antes de implantar la tecnología, y que las personas que habrán de utilizar posteriormente el sistema no están preparadas para asumir los cambios, ni motivadas para aprender a usar la tecnología.

De hecho, en este proceso de implementación y puesta en marcha, el factor humano es uno de los más relevantes. En el estudio y puesta en marcha de un sistema de tecnología que aporte valor a la empresa, es previsible que se produzcan cambios en la forma en que las personas hacen las cosas, y con ese cambio pueden aparecer reticencias por parte del personal a la adopción de los nuevos procedimientos. Así, el miedo al cambio, el temor a

salir de la zona de confort, *a hacer las cosas de forma diferente a lo habitual...*, podría bloquear la implantación correcta de la solución tecnológica, o generar un uso parcial, o incluso un cierto grado de boicot en el peor de los casos.

Por este motivo, previo al proceso de implantación tecnológica deberemos contar con el apoyo, la motivación y el compromiso de todos los implicados en el proceso. Además, es clave que el personal cuente con cursos tanto al inicio como en el proceso de implantación, así como con recursos que les permitan solventar los problemas que vayan surgiendo. Finalmente, habrá que estar atentos a la evolución del propio sistema, a la aparición de trucos y maneras de sortear lo establecido en el procedimiento de implantación, así como establecer las fórmulas necesarias para evaluar el funcionamiento del sistema a medida que se desarrolla, adaptarlo en su caso a la realidad más allá de los estudios previos, y estar preparados para crear alternativas allí donde sea necesario, si queremos que las ventajas competitivas que hemos generado con el desarrollo tecnológico sean permanentes.

- 2. Razones para usar la tecnología como apoyo al crecimiento:** las tecnologías de la información y la comunicación son un aliado fundamental para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizan comunicaciones, sustentan el trabajo en equipo, gestionan existencias, realizan análisis financieros, y promocionan nuestros productos en el mercado. El buen uso de las TIC permite a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo y le ayudando así a la competitividad. Por tanto, existen al menos cuatro razones básicas para hacer del uso de la tecnología una pieza clave para el crecimiento de la

empresa, debido a esta capacidad de generar ventajas *dentro de la propia organización*:

- **Eficiencia, optimización y producción:** para muchas empresas que están creciendo, la tecnología es recurso que permite optimizar y mejorar procesos que hasta entonces requerían un uso intensivo de tiempo, esfuerzo y recursos humanos. Si la empresa elige el sistema correcto, reducirá esfuerzo y tiempo de trabajo, generando eficiencia y productividad en producción, organización, administración, ventas, cobros, etc. Todo ello permitirá, frente a su competencia, acceder a ventajas competitivas hasta la fecha no exploradas, llegar a nuevos clientes, y por supuesto, mejorar la productividad y resultados. Con mejores y más optimizados procesos, reducimos el trabajo manual, las horas dedicadas, y también los errores, con lo que la productividad de cada persona aumenta.
- **Competitividad:** la infraestructura tecnológica, bien gestionada, nos permite generar ventajas competitivas para estar a la altura de nuestros competidores más importantes. Pero además de ese valor fundamental, la tecnología tiene un efecto sobre la percepción que los clientes, socios y proveedores tienen de la propia empresa. Una empresa que gestiona bien sus sistemas tecnológicos permitirá que quienes se relacionen con ella la perciban como un espacio innovador, donde los productos son mejores, y con quienes las relaciones son más productivas.
- **Comunicación y movilidad:** gracias a la tecnología, si está bien elegida e implementada, casi de forma inmediata mejorará la forma y eficacia con que los trabajadores se comunican, pero además, con

nuestros socios y clientes. Además, bien utilizada, la tecnología facilita los procesos donde están involucradas varias personas o áreas diferentes, sin importar que no estén en el mismo lugar. Son parte de las ventajas de tecnologías como el correo electrónico, la gestión y almacenamiento de documentos en la nube, los archivos digitalizados, y por supuesto, los sistemas de trabajo colaborativo..., que una vez que han empezado a utilizarse, se convertirán en una parte esencial del día a día de la empresa.

- **Toma de decisiones:** por lo general, las empresas adolecen de una información suficiente y real sobre el estado de sus procesos a la hora de tomar decisiones. Una de las principales ventajas del uso intensivo de tecnología en la empresa es la posibilidad de generar información de calidad y en tiempo real sobre sus procesos. Esto permitirá una base de conocimiento sobre la que tomar decisiones en la empresa de forma rápida y fiable.
- **Estrategia en base a tecnología:** incluso a nivel estratégico, la tecnología puede tener un papel muy relevante en el crecimiento y consolidación de una empresa, puesto que *tiene implicaciones en la centralización y/o descentralización de los sistemas de información, la gestión del conocimiento, la gestión de la innovación, etc.*, pero además, *podría generar sinergias y ventajas competitivas que hasta ahora no se conocían, ser clave en la especialización o diversificación, o ser la razón por la que se adquiere una empresa, se producen relaciones verticales o se internacionaliza el negocio.*

### 3. Principales errores a la hora de implantar tecnología:

- **Amplian las capacidades de cara al cliente:** sin embargo, muchas empresas cometen errores a la hora de acudir a la tecnología, siendo los más comunes los que a continuación se detallan en el uso de la tecnología, de internet y de sus servicios:
  - *Crear que la tecnología es la solución a los problemas de la empresa, y por tanto, creer que simplemente con incorporarla será suficiente.* Sin embargo, las empresas deben hacer un buen uso de la tecnología para alcanzar ventajas competitivas en base a ellas. Si no se sabe bien qué adquirir, instalar o diseñar, para qué se hace, o no se sabe bien cómo gestionarlas..., la tecnología es un coste y no una ventaja.
  - *Confundir la herramienta con la estrategia,* el principal problema es no diseñar una estrategia clara que permita, mediante la tecnología, alcanzar los objetivos que se hayan planteado. Por tanto, una cosa son los objetivos, otra las estrategias para alcanzarlos, y finalmente, las herramientas que nos pueden ayudar a lograrlo, que es el nivel en que está la tecnología.
  - *Buscar soluciones tecnológicas basándose solo en el precio,* con lo cual, el foco al incorporar tecnología no es el problema a solucionar. De esta forma, pueden producirse dos situaciones igualmente negativas; por un lado que la tecnología incorporada no sea de calidad, o no sea capaz de solucionar el problema que la empresa había planteado, y por otro lado, que la empresa haya incorporado un sistema tecnológico

absolutamente sobredimensionado, con un coste muy elevado, del cual está utilizando una pequeña parte, que no sabe utilizar muy bien, y que igualmente, no se ajusta a la necesidad que se había planteado.

- *Buscar una solución temporal para el problema*, lo que impedirá que en el futuro, esa base tecnológica pueda ser ampliada, creciendo con la empresa y buscando la escala apropiada para los proyectos.
- *Hacerlo todo por sí mismos*, desarrollando dentro de la empresa una solución a los problemas con los que se encuentra, cuando esa no es realmente su especialidad. Puede parecer en principio un ahorro en costes, pero en realidad, está generando un problema para el futuro.
- *Dejarse llevar por los proveedores de tecnología*, en el caso contrario que el anterior, una cosa es hacerlo todo por parte de la empresas, y otra muy diferente, abandonarse en el proveedor de tecnología y hacer todo lo que ese proveedor quiera. En el equilibrio perfecto, lo ideal es tener muy claro cuál es el objetivo de la empresa, y pedir asesoramiento a un experto, que no debería perder nunca de vista cuál es ese objetivo que la empresa quiere alcanzar, y cuál es la razón última por la que la empresa incorpora tecnología.
- *Falta de compromiso del empresario*, pero no solo en el momento de decidir si se incorpora o no cierta tecnología, sino

también en el periodo de adaptación o aprendizaje, y en el de uso continuo. Suele ocurrir con empresarios de más edad o menos familiarizados con la tecnología, y en todo caso, es cierto que si el líder de la organización no apuesta por ella, pocos terminarán haciéndolo en su empresa, aunque se detecte que es un valor importante.

- *Considerar que estar en internet es un fin en si mismo, ya que como se ha dicho, internet es una herramienta, y no es suficiente con tener la tecnología, sino que previamente hay que tener claros cual va a ser el modelo de negocio para sacarle el máximo partido.*
- *Falta de visión, ambición o perspectiva, ya que si bien hay que ser prudentes en los proyectos de tecnología, también es cierto que una vez que se ha hecho el esfuerzo, hay que seguir apostando por ellos para obtener el máximo partido de la inversión realizada.*

4. **Qué tecnologías mínimas debería tener una empresa?:** en el ámbito de las tecnologías, como en cualquier otro en el mundo de las empresas, es muy importante no confundir el objetivo con las herramientas. Las tecnologías no son un fin en si mismo, y no generarán ventajas competitivas por sí mismas. Las tecnologías son una herramienta, que debe estar al servicio de una estrategia, y dirigirse a alcanzar un objetivo.

Por tanto, antes de definir qué tipo de herramientas necesita la empresa, hay que resolver antes dos dudas que son más importantes: cuáles son los

objetivos de la empresa, y qué estrategia voy a seguir para alcanzarlos. Una vez que el empresario haya resuelto ambas respuestas, será mucho más sencillo definir cuál es el tipo de tecnología que necesita.

Por ejemplo, si una empresa tiene como objetivos mejorar el almacenamiento de la información, mejorar la interacción y reducir costes en la difusión de información entre sus propios empleados, seguramente lo ideal será una *intranet*. Pero si una empresa lo que necesita es que sus clientes la conozcan, mostrar de mejor manera sus productos y servicios, y acceder al comercio electrónico, pues lo que esa empresa necesita es un portal web, que tenga una página de venta on line, donde alojar un catálogo, un carro de compras y una pasarela de pago.

Sin lugar a dudas, para una empresa que quiere competir en las mejores condiciones en su mercado, serían elementos tecnológicos mínimos contar con *un sistema de gestión documental en la nube* que permita gestionar, proteger y acceder a su información en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo, *un sistema de gestión de correo electrónico* con su nombre, que permita identificar su empresa en las comunicaciones con sus clientes, y para terminar, el diseño de un *portal web corporativo* que permita mostrarse a los demás, ofrecer una vía de conocimiento y contacto a sus clientes en todo momento y en todo lugar. Pero si la empresa está creciendo, y quiere dar un paso más, en el siguiente apartado podrá encontrar toda la información necesaria para conocer siete tecnologías que permitirán que su empresa inicie un camino hacia la eficiencia desde la tecnología.

5. **Tecnologías clave que una empresa que crece no debe obviar:** la tecnología ha cambiado la forma en que vemos el mundo, y no solo como personas, sino también como clientes y como empresas. Como ya se ha comentado, en el ámbito de las empresas la tecnología ha aportado eficacia y eficiencia, pero también orden, estructura, cercanía al cliente, socios y proveedores, distribución, disponibilidad, etc. Las nuevas tecnologías permiten a las empresas gestionarse de forma más eficiente, ayudando al crecimiento de las mismas. Además, ofrecen de forma específica 3 formas de aumentar la competitividad de la empresa:

- *Contar con la información necesaria para la toma de decisiones.*
- *Ampliar los medios de comunicación con el cliente.*
- *Llevar a la empresa al mundo del comercio electrónico.*

Pero de forma más específica, para una empresa que está en proceso de crecimiento, existen una serie de tecnologías que han cambiado la forma de trabajar a nivel empresarial en la última década, y que si no cuenta con ellas, debería estar planteándose cuál es la razón. Estas tecnologías permiten mejorar el día a día de las empresas, en la forma de vender, de relacionarse con los clientes, o de mejorar los sistemas de organización interna. Las tecnologías a las que nos referimos son las siguientes:

- **Comercio Electrónico, o eCommerce:** para una pequeña empresa, es la mejor manera de estar disponible para sus clientes, en cualquier lugar del mundo y a cualquier hora del día. El comercio electrónico es la tecnología más relevante vinculada a internet para las empresas; y si eso no fuera suficiente, entre las ventajas más relevantes de esta tecnología están la disminución de costes y la optimización de la distribución. Un dato relevante es que el comercio electrónico no para

de crecer en toda Europa, y la razón no son solo las grandes empresas; también las más pequeñas tienen su cuota en este mercado.

- **Publicidad en internet:** internet atesora la información acerca de todo lo que los clientes consumen a diario; y esta afirmación no es solo referida a los productos y servicios concretos, sino también a la información o el entretenimiento. En estos paseos por la red, el cliente está expuesto a publicidad que algunos anunciantes insertan en la red, contextualizándola con la actividad del navegante, y que le llega de múltiples formas, unas veces de forma consciente y otras de manera no conscientes. Entre las diferentes maneras de publicitarse en la red, los expertos de publicidad pueden utilizar las que a continuación se detallan, teniendo en cuenta que son baratas, si las comparamos con otras opciones publicitarias con menor alcance:
  - *Pago por click*, una técnica que funciona a través de banners, vídeos o enlaces de texto, que permite a los internautas acceder a las webs de los anunciantes, de forma que estos sólo pagan por las visitas que reciben.
  - *SEO*, una técnica que consiste en adaptar los textos de la web para que coincidan con los términos de búsqueda de clientes potenciales, o lograr que otras webs mencionen la página de la empresa..., logrando así obtener visibilidad en buscadores y conseguir tráfico para la web.
  - *Crear contenidos interesantes*, que es una de de las mejores maneras de conseguir visitantes, alcanzar notoriedad y ser así un buen prescriptor de los productos de tu marca.

- **Pago online:** la seguridad percibida en la red a la hora de pagar los productos que el cliente compra es una de las razones que más frenan o impulsan las compras en internet. De hecho, el sistema de pago online del que dispone la web determina la compra o no ese portal. Por tanto, si la empresa quiere empezar a vender en la red, una de las cosas que tendrá que tener en cuenta es que necesita establecer lo que se denomina “pasarela de pago”, y que tendrá que estar atento, no solo a establecer un sistema seguro de pagos, sino a elegir uno que sea utilizado por la mayor parte de sus clientes, y finalmente, ser consciente de que este sistema incluye una serie de comisiones por cada una de las compras. Hoy en día hay muchas alternativas de pago en internet, que ahora solo citamos:
  - *Pago contra reembolso*, para los clientes es la más segura, pero por los inconvenientes que tiene para la empresa, está dejando de ser utilizada.
  - *Tarjeta de crédito*, es el método más común.
  - *Pasarela de pago*, siendo PayPal la más utilizada, es el método más apreciado por el cliente, al combinar rapidez, seguridad y sencillez.
- **CRM, Customer Relationship Management:** es un tipo de software que permite registrar toda la información que la empresa tiene de los clientes en un momento dado, así como cualquier interacción que tiene con ellos. De esta forma, es posible detectar oportunidades de venta, gestionar mejor los servicios que tienen contratados con la empresa, así como lograr su fidelización. Pero para ello, lo primero es ser capaz de recopilar la información y analizarla de forma que la convirtamos en un valor para la empresa, y un éxito para el uso de esta herramienta. En cuanto al caso

concreto de una pyme, todo software de CRM permite llevar a cabo estas acciones:

- *Gestión de contactos y agenda*, pudiendo llevar al día toda la información de que la empresa dispone de sus clientes para no perder ninguna oportunidad comercial.
  - *Atención al cliente*, puesto que se dispone de más información y un sistema de recogida y seguimiento de incidencias, quejas, consultas y reclamaciones de los clientes concretos.
  - *Gestión de leads*, o la detección de oportunidades de venta en función de la información contenida en el sistema CRM.
  - *Seguimiento de campañas de marketing*, ya que el sistema no solo proporciona el seguimiento de la respuesta del cliente sobre la campaña, sino también analizar las conclusiones de las campañas que se han llevado a cabo.
- **Cloud, o nube:** es un tipo de tecnología que permita almacenar los datos de la empresa en servidores remotos a través de internet, y de manera que no están físicamente en ningún lugar concreto, también se puede acceder a ellos desde cualquier lugar a través del ordenador o un dispositivo móvil. Para una empresa, las principales ventajas de tener la información en la nube serían las siguientes:
- *Organizar la información*, aunque no se produce de forma automática, hay que trabajarlo y ser constante, el hecho de tener que subir y compartir la información con otros, debería obligar a establecer una fórmula de organización y gestión del conocimiento en la empresa.
  - *Garantizar la información*, puesto que se realizan de forma constante copias de seguridad que permiten que la información esté siempre protegida.

- *Accesibilidad*, puesto que la información está accesible desde cualquier lugar, cualquier dispositivo y en cualquier momento.
- *Decisiones en tiempo real*, al contar con la información siempre accesible y actualizada en tiempo real, es posible tomar decisiones y realizar acciones sobre la marcha, como enviar informes, leer documentos, o hacer presupuestos.
- **Programas específicos:** se trata de programas informáticos que permiten automatizar acciones que son recurrentes en las empresas, y que optimizan el tiempo, además de permitir gestionar mejor la información. Contabilidad, facturación, nóminas, pedidos..., hay programas informáticos para cualquier necesidad, pero además, la posibilidad de desarrollarlos a medida para circunstancias concretas:
  - *Contabilidad*, que permiten un registro claro y preciso de la actividad diaria de una empresa, y son la base desde la que se puede automatizar otros procesos, como el ciclo contable, los análisis e informes, así como los trámites fiscales.
  - *Facturación*, que permiten controlar los procesos comerciales de las empresas, tales como la compra y venta, la gestión de stock, el control de salidas y entradas de dinero en caja, la gestión de cobros, etc.
  - *Nóminas*, son programas que integran en una sola base de datos toda la información de los trabajadores de la empresa facilitando las tareas de gestión de trabajadores, gestión de nóminas y trámites administrativos.
- **Apps, o aplicaciones móviles:** una empresa que tiene su propia aplicación online ofrece a sus clientes una forma de estar mas cerca,

puesto que al descargarla en el teléfono móvil, tendrá más a mano realizar cualquier acción vinculada a la misma, en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo. Por tanto, las ventajas de contar con una aplicación móvil propia serían:

- *Ventas*, a nivel de ventas, permite ser más competitivo.
- *Marketing directo*, permite enviar notificaciones a tus clientes de forma directa y eficiente.
- *Customer Experience*, al recopilar información sobre cómo es la interacción de tus clientes con tus productos y servicios a través de la aplicación, te permite conocerlos mejor, recopilar información sobre sus intereses y comportamientos de compra.



## 09.- FINANCIACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y LA CONSOLIDACIÓN.



Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 09. Financiación para el Crecimiento y la Consolidación.

Independientemente del punto de desarrollo en que se encuentre un proyecto empresarial, la preocupación vinculada a la financiación del proyecto suele ser habitual. Tanto en la construcción del proyecto de emprendimiento, en la gestión del día a día de la empresa, en la consolidación, o en los procesos de crecimiento y expansión, de innovación, de internacionalización..., es muy habitual encontrar necesidades vinculadas a la financiación.

Hasta hace unos años, la búsqueda de financiación se circunscribía solo a las entidades bancarias, y la última crisis financiera acabó o puso en grave riesgo a un número elevado de empresas por su fuerte dependencia de los créditos de la banca, como puso de manifiesto el [Banco Central Europeo](#), que registró el importante declive de esta alternativa en toda Europa. De hecho, solo a modo de ejemplo, en España pasó de representar el 70% de la financiación de las empresas en 2002, al 41,3% al finalizar 2008, y situarse en el 35,4% en el primer trimestre de 2016.

Ante esta situación, el resto de agentes del ecosistema de la inversión y financiación privada desarrolló alternativas innovadoras a la financiación bancaria, creciendo mucho en los últimos años, pudiendo encontrar ahora un sin fin de opciones de financiación no bancaria para una empresa, no solo en el momento de su nacimiento, sino también de su crecimiento y consolidación.

Por tanto, a continuación haremos un recorrido por las diferentes alternativas que existen, en función del punto de desarrollo del proyecto empresarial, que permitirá inyectar capital al proyecto, de la mejor manera posible, si es que lo necesita. En estos casos, es necesario contar con un buen conocimiento acerca de los instrumentos para la financiación de proyectos y empresas, a fin de poder acudir a aquel que resulta más ventajoso, sabiendo exactamente qué se

necesita, de qué manera, y en qué momento exacto acudir al instrumento de financiación.

1. **Alternativas para la financiación de proyectos:** a continuación vamos a exponer brevemente cuáles son las principales alternativas con que se encontrará un empresario a la hora de incorporar recursos económicos a su empresa. Como se puede comprobar, este listado se estructura en base al momento en que se encuentra la empresa, respecto de su nacimiento, consolidación y/o expansión:

- **Bootstrapping:** es el término que hace referencia al nacimiento de proyectos a partir de fondos propios, o bien de aquellos medios que el emprendedor tenga a su alcance, en su entorno más cercano. Todos los proyectos deberían contar con una fuerte inversión por parte de quienes los promueven, de forma que puedan mostrar así una verdadera apuesta personal por el proyecto, y por tanto, ganar credibilidad frente a los inversores en caso de tener que recurrir a ellos en un momento posterior.

La ventaja evidente de esta fórmula es que, si se puede llevar a cabo en tu totalidad, esta forma de incorporar recursos al proyecto permite olvidar las preocupaciones vinculadas a la financiación y centrar la atención en construir un buen producto o servicio para el cliente, con una buena propuesta de valor, e incorporada en un modelo de negocio que merezca la pena. Así además, se conserva la independencia sobre el rumbo del propio proyecto, y no existe presión para la devolución de los recursos que se han obtenido de terceros.

Sin embargo, por su dimensión, ni todos los proyectos pueden ponerse en marcha con recursos propios, ni todos los emprendedores cuentan de partida con recursos suficientes para su puesta en marcha. Además, junto a la financiación, suelen llegar al emprendedor otras cuestiones que tal vez puedan impulsar, fortalecer o empujar el proyecto, como es precisamente esa presión de tener que generar negocio para cumplir con sus compromisos, la necesaria fiscalización de las cuentas que conlleva el hecho de trabajar con recursos no propios, y el contar con el apoyo, asesoramiento y/o la guía, en cualquiera de sus formas posibles, por parte de aquellos que nos han prestado su dinero.

- **Los clientes:** la fórmula ideal con la que un proyecto debería nacer y crecer es tomando su financiación directamente a través de los ingresos que provienen de sus clientes. De esta manera, son sus propios productos y servicios, así como la capacidad que tienen de generar recursos, lo que les va a permitir ir creciendo.

Esto supone una ventaja evidente, que es la independencia respecto a la toma de decisiones de la empresa, crecer a partir de los recursos que se van generando, y desde luego, el hecho de tener una prueba clara de la importancia su propuesta de valor. Sin embargo, como desventaja podemos citar el hecho de que, tal vez el proyecto requiera esos recursos precisamente para llegar a sus clientes, para construir un prototipo inicial o una prueba de concepto. Y por otro lado, algunos proyectos requieren una inversión fuerte justo al inicio, con la que no es posible contar si esperamos a los ingresos procedentes de los clientes, que suelen obtenerse a ritmos mucho más moderados al inicio de un proyecto empresarial.

- **Family, Friends and Fools (las 3 F):** se trata de financiar el proyecto empresarial tomando los recursos del círculo más cercano a los propios emprendedores, transformando la agilidad, cercanía y confianza de estos inversores, en una ventaja a la hora de obtener recursos para el proyecto que se está poniendo en marcha.

Esas serían ventajas evidentes, y sin embargo, una de las desventajas principales está en el hecho de que, precisamente por ser un entorno cercano, es posible que esos inversores no cuenten con conocimiento experto acerca de la inversión que están haciendo en la empresa, lo cual dificultará una relación profesionalizada con ellos, y sobre todo, no será posible contar con su conocimiento experto a la hora de que ofrezcan un asesoramiento al emprendedor en la dirección que podría tomar el negocio.

Finalmente, es importante evitar que la financiación a través de las 3F, genere un grupo elevado de microinversores cercanos, que provoque la fragmentación en exceso del accionariado de la empresa, con lo cual, podría estar dificultando sin saberlo el emprendedor, posibles rondas posteriores de inversión. Una vez estabilizado, es importante que el emprendedor vaya recuperando esas porciones de accionariado para simplificar la constitución de la sociedad.

- **Financiación bancaria:** esta es, tal vez, la más conocida de las alternativas de financiación de los proyectos, y por supuesto, la más accesible para cualquier persona que quiere iniciar un proyecto empresarial, consolidarlo o hacerlo crecer. Cualquier persona tiene la

oportunidad de acceder a una entidad bancaria, y solicitar financiación para sus proyectos y empresas, ya que se trata de un producto o un servicio que las entidades bancarias prestan de forma habitual.

Ciertamente, las condiciones de acceso a la financiación bancaria se han endurecido mucho en los últimos años, y también es verdad que hay sectores que encuentran acomodo con más dificultad dentro de las líneas de financiación de las entidades bancarias..., como podrían ser los tecnológicos, la innovación radical, o los modelos de negocio menos conocidos. Sin embargo, sigue siendo una buena opción cuando se quiere financiar un proyecto empresarial o el crecimiento de uno ya existente. La clave es presentar el proyecto como una buena oportunidad de inversión, si fuera posible, con resultados positivos de funcionamiento previo, con un modelo de negocio claro, y la credibilidad del equipo emprendedor apropiada.

- **Ayudas, subvenciones y financiación pública:** otra de las líneas conocidas prácticamente por todos aquellos que quieren iniciar su andadura empresarial, o bien iniciar nuevas líneas de negocio para sus empresas ya existentes, son las subvenciones y ayudas públicas. En este caso, no se debe centrar la atención solo en las ayudas públicas para el fomento del emprendimiento, sino estar también atentos a las ayudas vinculadas al crecimiento y consolidación empresarial, al fomento de la innovación entre empresas ya constituidas, a la promoción de nuevas líneas de negocio, a la cooperación empresarial, o incluso a la exportación e internacionalización.

En la mayor parte de las situaciones, estas ayudas públicas se obtienen a fondo perdido, o en mejores condiciones de las que ofrece el mercado de la financiación de empresas. Son líneas de financiación pública muy preparadas para el inicio de la actividad y el apoyo de ciertas dinámicas de la empresa, y se hacen grandes esfuerzos para ofrecer también apoyos a aquellos empresarios cuyos proyectos están en procesos de consolidación y/o crecimiento.

Cuando un empresario quiere aprovechar este tipo de apoyos y ayudas de carácter público, ha de ser muy consciente de que, si bien todas ellas son aprovechables, y funcionan como impulso de las empresas, no es una buena idea depender de las mismas, o bien ajustar los tiempos de la empresa a los de una ayuda concreta. Las empresas deben nacer, crecer, consolidarse, o internacionalizarse..., en función de los movimientos del mercado en que se encuentran, pero no estar a la espera de si existe o no financiación pública para aquello que necesitan. Por supuesto, hay que estar atentos a todas las ayudas, estudiarlas y si es posible, aprovecharlas. Pero en lo que a ayudas públicas se refiere, el ideal sería utilizarlas como un complemento, pero no para financiar la actividad fundamental de la empresa.

- **Crowdfunding:** es una fórmula de financiación que ha calado profundo entre la gente, vinculada en principio a vías de obtención de recursos para proyectos de carácter cultural y social, y posteriormente aplicada a todo tipo de empresas y proyectos. Se trata de una manera colectiva de financiación, por la cual un grupo de personas invierte de forma conjunta en el mismo proyecto, que en la mayoría de los casos, se le presenta a través de una plataforma en

internet.

Es en esta plataforma online en la que los emprendedores y empresas se muestran a los posibles inversores, creando para ello campañas de comunicación a través de las cuales dan a conocer las características fundamentales de sus proyectos, la inversión que precisan, así como el destino de los fondos recibidos. En algunos casos, también se ofrecen recompensas a aquellos que invierten en el proyecto, y se cuentan también cuáles son esas recompensas. De los diferentes tipos crowdfunding existentes, los 4 más utilizados son los siguientes:

- **De recompensa:** es de las fórmulas más conocidas entre los emprendedores y empresarios, tal vez por llevar más tiempo en funcionamiento, y haber generado casos de éxito muy conocidos. Se trata de procesos abiertos a cualquier persona dispuesta a invertir, y por esta razón, los proyectos suelen recibir multitud de microinversiones de un conjunto grande de personas que se convierten en pequeños inversores.

Un elemento diferencial de este tipo de crowdfunding es que se recibe una recompensa a cambio de la inversión, con lo que en realidad se podría decir que realmente se está produciendo un tipo de venta. Como en el resto de tipos de crowdfunding, para triunfar en este proceso, el emprendedor deberá diseñar una buena campaña de comunicación, que cuente cuál es el objetivo del proyecto que va a poner en marcha, que toque la emoción de la gente, y que por lo tanto, permita captar la atención de las personas que potencialmente pudieran estar

interesadas.

Un factor muy importante que el proyecto deberá tener en cuenta, y sobre lo que le hemos de advertir en esta guía, es que si el proyecto no alcanza la cifra mínima de inversión que se ha propuesto en el inicio de la campaña, el proyecto no recibirá ninguna de las aportaciones con que se hayan comprometido los inversores hasta la fecha.

- **De donación:** se trata de una fórmula, que en lo esencial es idéntica al anterior Crowdfunding de Recompensa, pero con la diferencia de que en este caso el inversor, llamado aquí *mecenas* o *donante*, no espera nada a cambio de su aportación, sino que lo considera como una donación. Como ya se habrá podido intuir, para que un proyecto tenga éxito en esta modalidad de crowdfunding de donación, el objetivo del mismo, o bien la línea para la que se propone recibir la donación, tendrá que tener un objetivo solidario, social y/o cultural, que otorgue de alguna manera un beneficio social por el que la gente esté dispuesta a hacer una donación.
- **De préstamos o Crowdlending:** ante la caída de la financiación bancaria crecieron este tipo de alternativas de financiación por el cual, a través de un modelo de financiación colectiva, las empresas pueden acceder a préstamos por parte de una entidad que, sin ser una entidad bancaria, gestiona el capital privado de un grupo de personas que han decidido invertir en forma de préstamos en otras empresas.

Un elemento fundamental a tener en cuenta en la modalidad de crowdlending es que los inversores no entran a formar parte del accionariado de la empresa que recibe la inversión, como sí ocurriría en otras modalidades como el Crowdequity. Por este motivo, las plataformas de Crowdlending son ideales cuando una empresa busca financiación o inversión, pero no quiere tener socios, y por tanto, no quiere ceder parte de la propiedad y/o del control de su empresa.

En España, a partir de la Ley 5/2015, de 27 de abril, *de fomento de la financiación empresarial*, las plataformas de Crowdlending han de ser validadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que establece para ellas una exigente regulación, así como también para los inversores, estableciendo diferentes categorías entre ellos, e importes máximos de inversión. También en Portugal existe una Ley que regula la financiación colaborativa, sea de donación, de recompensa, de capital o préstamo, que es la llamada Ley n.º 102/2015, de 24 de agosto, igualmente bajo supervisión de la CMVM, o *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*.

- **De inversión o Crowdequity:** se trata de un modelo financiación colectiva, que permite acceder a inversión por parte de un grupo de inversores privados, que operan dentro de un club de inversores. Habitualmente, esta inversión se lleva a cabo dentro de una plataforma privada, que ha de validar tanto el proyecto como la campaña de promoción para captar inversión. En el caso del crowdequity o crowdfunding de

inversión, los inversores que invierten en la empresa, entrarían a formar parte de su accionariado, siendo un socio más de la misma. Por tanto, estas plataformas son ideales cuando se busca financiación no bancaria, pero sabiendo que con ella, van a venir también nuevos socios a la empresa, y por tanto, cabe la posibilidad de estar cediendo al mismo tiempo, no solo parte de la dirección de la empresa, sino también parte de su propiedad.

En España, a partir de la Ley 5/2015, de 27 de abril, *de fomento de la financiación empresarial*, las plataformas de Crowdequity han de ser validadas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que establece para ellas una exigente regulación, así como también para los inversores, estableciendo diferentes categorías entre ellos, e importes máximos de inversión. También en Portugal existe una Ley que regula la financiación colaborativa, sea de donación, de recompensa, de capital o préstamo, que es la llamada Ley n.º 102/2015, de 24 de agosto, igualmente bajo supervisión de la CMVM, o *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*.

- **Business Angels:** en la cabeza de muchos emprendedores, esta es la fórmula más sencilla de encontrar inversión para su proyecto, ya que permite encontrar a un particular, sea o no a través de una empresa, a través de club de inversores, de una asociación, o a título personal..., que aporte de forma personal, de su bolsillo, una cantidad económica que permita apoyar el desarrollo de su proyecto o empresa.

Muchos emprendedores y empresarios son muy conscientes de todo lo que aporta este tipo de inversión, y valoran muy positivamente, no solo la entrada de capital en la empresa, sino también el papel que este nuevo inversor y socio puede hacer en cuanto a conocimientos, networking y experiencia profesional en la dirección de proyectos. De hecho, tanto es así, que muchos de estos inversores suelen quejarse de que en realidad, *ellos no quieren gerenciar la empresa de otro*; hacen una inversión y esperan a cambio un rendimiento, sin tener que estar pendientes en exceso de ser el CEO de una empresa, que en realidad, ellos no han creado.

Esta es una fórmula de inversión que funciona muy bien con pequeñas cantidades, a través de personas conocidas del emprendedor, y que de forma habitual, operan en su entorno cercano. Empresarios que están en sectores adyacentes al de la empresa, personas que pueden intuir que el desarrollo de la empresa puede beneficiar de alguna manera a las suyas, o incluso, quienes tienen intención de ayudar, recordando momentos en que también ellos optaron por el emprendimiento.

Sin embargo, cuando estamos hablando de cantidades de inversión mayor, y hay que ir más allá del círculo personal, no es tan sencillo encontrar a personas que, de manera independiente o individual, quieran optar por invertir en un proyecto de emprendimiento, principalmente si está en su momento de inicio. Este tipo de inversores apuestan más por empresas que tienen un recorrido ya realizado, y donde el riesgo a asumir no sea demasiado alto, esperando por cierto una rentabilidad muy elevada. Aquí priman también la confianza en el equipo promotor, si el proyecto está en el

entorno de interés del inversor, y sobre todo, la percepción de rentabilidad futura del proyecto.

- **Tech Angels:** como en el caso de los *business angels*, estos inversores funcionan de una manera similar, aportando recursos, experiencia, contactos, motivación... Hablamos de recursos, y no de inversión, ya que esa es la principal diferencia con el caso anterior. Estas personas, más que una inversión en metálico, suelen aportar desarrollo tecnológico.

Así, como si de una inversión económica se tratase, hacen un cálculo de lo que el proyecto necesita en cuanto a innovación, expertise, desarrollo de aplicaciones, soporte tecnológico..., y lo aportan a aquellos proyectos que no pueden asumir un gran desembolso económico en desarrollo de software o adquisición de tecnología inicial, para probar, extender o comercializar sus productos o servicios.

- **Capital riesgo o *venture capital*:** a grandes rasgos, el *venture capital* es una empresa, una figura legal constituida por tiempo determinado por empresas y/o particulares, y que se constituye con el objetivo de invertir de la forma más rentable posible, unos fondos que le han sido cedidos. Todos ellos, sean públicos o privados, cuentan con una gestora que invierte esos fondos en los proyectos y/o empresas donde cree que puede haber una mayor rentabilidad económica, en el caso de las *venture capital* privadas, alcanzando también a la rentabilidad social en el caso de las públicas.

El proceso incluye un contacto con ellas, la construcción de un plan de negocio según sus requisitos, algunas tienen incluso procesos de apoyo en este punto de construcción..., y finalmente, la gestora hace un análisis de los planes en función de unos criterios de acceso, para luego llevar a cabo las negociaciones y finalmente, el proceso de inversión.

En el caso del capital riesgo de carácter público, no es habitual que el fondo invierta más allá del 49% del capital de la empresa, ni que su vocación sea la de quedarse en la misma. Un fondo de capital riesgo público suele participar en los proyectos buscando un beneficio social, el hecho de que el proyecto se desarrolle en su territorio, y negocia desde el momento inicial el proceso de desinversión de la empresa y de recompra de las participaciones por parte del emprendedor.

- **Mercado de valores:** finalmente, el mercado de valores, más conocido como “la bolsa”, es la fórmula de captación de capital de las empresas de mayor tamaño. Lo hacen mediante la emisión de participaciones de su empresa, y las ofrecen en el mercado regulado de valores.

Obviamente, son procesos demasiado complejos para una pyme o una *startup*, y de hecho, es un proceso de búsqueda de financiación que suele estar reservado solo para grandes empresas, y en determinados momentos. A diferencia de Estados Unidos, en Europa no es habitual que las empresas que nacieron en formato *Startup* ocupen su posición en el mercado de valores, como sí ocurre más allá del Atlántico, o en otros entornos a nivel mundial

2. **El momento ideal y la inversión privada para consolidar el proyecto:** una vez conocidos, a través del apartado anterior, cuáles son las principales alternativas que existen para la financiación de proyectos, sea a través de modelos públicos o privados, es momento de centrar la mirada en procesos de inversión privada, es decir, la que llega a la empresa a través de un tercero, que no pertenece al ámbito público, y por la que este va a esperar una rentabilidad.

Por lo tanto, en este apartado concreto no se habla de los recursos propios, de financiación bancaria, o fuentes públicas de financiación de proyectos, sean nacionales o europeas. Por inversión privada se entiende el proceso por el cual una empresa recibe capital por parte de entidades o personas externas a la empresa tras llevar a cabo un análisis de la rentabilidad futura de ese proyecto en general, y de ese proceso de inversión en particular.

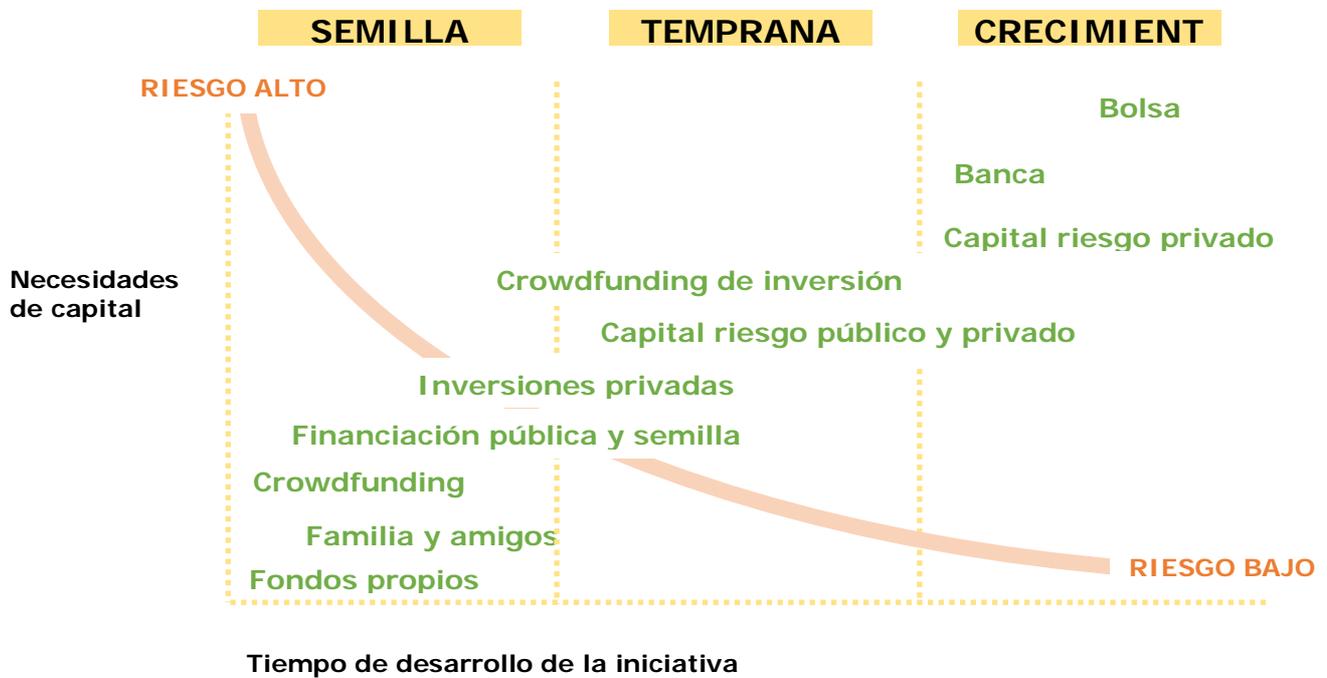
Además, muchos emprendedores creen, seguramente guiados por su deseo de que funcione, que el proceso de inversión privada es un proceso ágil y rápido, cuando en realidad es un proceso complejo, que suele conllevar un proceso de acercamiento y resolución largo, y que desgasta mucho, tanto al emprendedor como a la propia iniciativa. Para poder acceder a la inversión privada, va a ser necesario que el equipo emprendedor provea al posible financiador de información extensa y veraz sobre la iniciativa, con la que iniciar una serie de negociaciones y luchar por alcanzar un acuerdo, que va más allá de la cantidad y el momento de la inversión como tal, alcanzando también al momento en que la inversión es retirada de la forma más ordenada, rentable y transparente posible, así como la fórmula de gestión de la iniciativa mientras la inversión permanezca.

Si la empresa va a optar por el acceso a la inversión privada para la

consolidación o el crecimiento de su negocio, una de las primeras cosas que ha de tener en cuenta es momento en que se encuentra respecto de su propio desarrollo, consolidación y/o crecimiento. El estado de la empresa va a determinar el tipo de herramienta de inversión y/o financiación a la que deberá recurrir de forma prioritaria, ya que muchos de los instrumentos están diseñados para un momento puntual concreto de desarrollo de las empresas, y no suelen atender peticiones de aquellas que no están en ese momento.

Además, como ya se ha dicho, el proceso de acercamiento a la inversión es exigente en cuanto a tiempo y recursos, y es necesario saber muy bien a qué herramienta acudir para optimizar los recursos de que dispone la empresa. Por esta razón, lo primero es recomendar a quienes buscan inversión privada para sus proyectos partir de un análisis del punto en que se encuentra su iniciativa, que habrá de ser serio y honesto, ya que de lo contrario, podría haber un error al elegir el tipo de fórmula de financiación que tiene más posibilidades de éxito en cada momento.

Por suerte, en el entorno de los *Business Angels* y entidades de *Capital Riesgo*, es habitual trabajar a partir de una serie de gráficos que facilitan la tarea, y que, como el que a continuación se muestra, determinan para los proyectos de emprendimiento al menos tres niveles de desarrollo (semilla, temprana y crecimiento), relacionándolos tanto con un gradiente del riesgo asumido por el inversor (alto y bajo), así como con las necesidades de capital y el tiempo de desarrollo de una iniciativa. El cuadro es el siguiente:



Como seguro que casi cualquier empresario conoce, en su proceso de nacimiento y desarrollo, una iniciativa empresarial pasa por una serie de fases, que están vinculadas al estado de desarrollo del proyecto, de su cartera de productos y servicios, y por supuesto, vinculada a la relación con sus clientes. Estos estados o fases suelen denominarse como *semilla*, *temprana*, *crecimiento*, *desarrollo* y *salida*, y cada una de estas fases, marca un modelo de captación de capital a través de la inversión por la que la empresa debe optar de forma preferente, haciendo siempre referencia a sus posibilidades de éxito.

En concreto, para cada una de las fases antes citadas, y consideradas siempre de manera general para todos los proyectos, asumiendo que podría haber algunas especificidades en función del sector, o de la propuesta de valor del mismo, estas son las alternativas con más posibilidades de éxito que debe tener en cuenta un empresario a la hora de acceder a la inversión:

- **Fase Semilla, o *seed stage*:** se trata de las primeras fases de desarrollo de una iniciativa empresarial, y se refiere al momento en que esa iniciativa está naciendo, está siendo construida por el equipo emprendedor. La fase también abarcaría los primeros pasos de la empresa, así como sus desarrollos más tempranos, captando los primeros clientes, y haciendo pruebas en el mercado en cuanto a su cartera de productos y servicios, sin estar aún asentados ni mucho menos consolidados.

En este punto, la primera opción para la financiación son los fondos

propios, a través de ahorros personales o el capital que se pueda obtener en el entorno cercano, a través de la fórmula ya comentado de las *3F's*. Si el equipo emprendedor no cuenta con posibilidades de inversión por sí mismos, deberá recurrir a otros de su entorno que puedan hacer el papel de pequeño inversor cercano, recurriendo a empresarios o incluso a sus primeros clientes, que han podido probar el producto o servicio, están satisfechos, creen en el futuro de ese producto o servicio, y quieren que otros también lo hagan. Es el momento también de recurrir a ayudas y subvenciones públicas, que si bien se ha comentado que no deben paralizar el proyecto o generar dependencia, tampoco es inteligente renunciar a ellas. Sin embargo, un emprendedor o empresario siempre debe tener presente las obligaciones, tanto tributarias como de fiscalización del proyecto, que la recepción de dinero público en su proyecto conlleva.

Finalmente, el equipo emprendedor también podría recurrir a alguna de las fórmulas de Crowdfunding. En esta etapa inicial sería mejor el crowdfunding de recompensa, siempre y cuando sean capaces de diseñar un proyecto o producto atractivo desde el ámbito social, generar una campaña de captación eficiente que permita atraer el máximo número de aportaciones por parte de los microinversores, y alcanzar el límite mínimo que hay que establecer en la plataforma.

- **Temprana, o *early stage*:** una vez que la empresa ya ha sido constituida, se ha echado a andar, y ha podido ofrecer sus productos y servicios a sus clientes, será posible tener una primera impresión acerca de la aceptación del mercado de sus productos o servicios. También es momento de hacer una primera valoración acerca de la

rentabilidad de la empresa, y una predicción a futuro de las necesidades de inversión que pueda tener.

Si el resultado de ese análisis es que la iniciativa requiere inversión para seguir haciendo girar la rueda, y considerando que está aún en una fase de desarrollo temprana, se puede optar por el crowdfunding de recompensa, si es que aún no se ha hecho. Otra de las opciones sería la incorporación de un socio capitalista, un pequeño inversor al que atraer a cambio de una parte de la propiedad de la empresa, o bien optar por la financiación bancaria, que a diferencia de la fase anterior, verá con mayor interés el hecho de que la empresa ya se ha puesto en marcha, y cuenta con los primeros clientes.

De forma adicional, y una vez que la empresa se ha puesto en marcha, aunque esté en una fase temprana de desarrollo, sería buen momento para que el equipo emprendedor esté atento a las ayudas públicas destinadas a elementos específicos del desarrollo y crecimiento de empresas, tales como los prototipos, la incorporación de personal, especializado o no, los procesos de dirección estratégica, y por supuesto, la tecnificación del proceso, el marketing online y offline, así como los procesos de innovación en cualquiera de sus vertientes.

- **Crecimiento, o *growth stage***: la fase de crecimiento refleja el salto que se ha producido en la empresa, que ha demostrado ya una cierta viabilidad, y se ha asentado en el mercado. En ese punto, muchas empresas podrían iniciar dinámicas de empobrecimiento, pérdida de innovación y/o retroceso si no llevan a cabo acciones que permitan crecer en los mercados en los que operan.

Así, para esos procesos de crecimiento es muy habitual recurrir a la inversión privada, destinada a la consolidación, a la mejora del equipo humano, a la intensificación de la producción, a la creación de nuevos productos y servicios..., o al rediseño del modelo de negocio para que permita hacer crecer la empresa.

Es el momento de optar por las entidades bancarias, o bien acudir a las fórmulas de inversión privada, tales como los *business angels*, o entidades de capital riesgo. En muchos casos se podría valorar la posibilidad de acceder a algunas iniciativas públicas como los créditos subvencionados. Como en todos los casos, la preferencia sobre uno u otro método de acceso al capital debe ser decisión del equipo emprendedor, pero siempre tras un análisis de sus posibilidades ante cada una de las opciones.

- **Desarrollo, o *expansion stage*:** si como sería deseable los productos y servicios de la empresa son aceptablemente exitosos, si su modelo de negocio es estable, y si la manera en que se gestiona y dirige la empresa es ya un referente en su zona geográfica, podría ser momento de dar el salto y diversificar, desarrollándose en otro lugar, o en otros sectores.

Para ello, obviamente, se necesitan recursos, que pueden venir de dentro de la empresa, o bien solicitarse fuera. Es un momento delicado, ya que si estos movimientos no se diseñan bien, o no se hace un buen cálculo de las necesidades de financiación y de liquidez de la empresa, si optamos por los recursos propios y una vez iniciado

el proceso vemos que no se llega, se podría poner en peligro el proceso de desarrollo, e incluso la pervivencia de la propia empresa.

Por eso, es recomendable en este momento que la empresa opte por la inversión externa para estos procesos de desarrollo, buscando el capital que necesita para su expansión e internacionalización en inversores privados y en fondos de capital riesgo, a través de rondas de inversión, pero también en entidades bancarias y el crowdlending. De hecho, muchas de estas entidades cuentan con productos específicos para estas acciones empresariales vinculadas con el crecimiento y la diversificación.

- **Salida, o *exit stage*:** aunque no sucede en todos los negocios, por supuesto, solo en el caso de los más rentables, con la mejor cartera de productos y servicios, y con los clientes más fieles..., alcanzan un estado en que no dejan de crecer y cada vez tienen más y más clientes, situación que continuará a menos que se lleve a cabo una mala gestión, o bien cambie el ciclo empresarial.

Cuando esto ocurre, es posible que un grupo inversor pudiera interesarse por adquirir la empresa, parte o en su totalidad, o bien que el propio emprendedor que la inició quiera salir, vendiendo a un tercero sus participaciones. En este momento del ciclo, si la empresa está bien profesionalizada, podría seguir desarrollándose sin necesidad de estar vinculada con el equipo emprendedor que la puso en marcha.

Pero, por otro lado, si previamente la empresa recibió inversión por

parte de un inversor privado, tal vez sea este el momento en que le interese salir, igualmente vendiendo sus participaciones, si ve que la ocasión es propicia para multiplicar su inversión por una cifra que le resulte atractiva. Este proceso de desinversión seguramente ya fue negociado en el momento de la entrada en el capital, y por tanto, el proceso de desinversión o *exit*, se producirá de forma ordenada y según lo previsto en las cláusulas que se firmaron en su momento.

Si este es el caso, y el equipo emprendedor permanece en la empresa, es muy probable que los acuerdos vinculen la venta de participaciones del inversor, a una adquisición por parte del equipo emprendedor, a fin de no perder el control de la empresa.

Como ya se ha comentado, las mejores opciones de inversión y financiación de empresas están siempre vinculadas al momento de desarrollo de la misma. Sin embargo, hemos de decir que no todas las empresas son susceptibles de ser financiadas de forma externa, incluso cuando seamos muy conscientes de cual es el momento en que se encuentra la empresa, y optemos por el instrumento ideal.

Hay proyectos y empresas que, bien por el sector en que operan, el modelo de negocio que tienen, el segmento de clientes al que se dirigen, el tipo de productos y servicios que ofrecen..., o incluso por el equipo emprendedor que las lideran, no son apropiadas para recibir inversión privada. Por tanto, si eso ocurre, habrá que iniciar procesos para hacer más atractiva la empresa de cara a la búsqueda de un inversor privado, un aspecto para el que invitamos al lector a consultar el ***Manual HispanoLuso de***

***Financiación de Iniciativas Empresariales***, igualmente editado por CETEIs.



## 10.- DICCIONARIO PARA LA CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL.



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolupament Regional



UNION EUROPEA  
UNIO EUROPEA



**CETEIS**

Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 10. Diccionario para la Consolidación empresarial.

A continuación queremos mostrar algunos términos que suelen utilizarse en el ámbito de la consolidación, la estrategia empresarial y la inversión privada. Habitualmente son términos en inglés, pero la recomendación es conocerlos y manejarlos perfectamente para poder alcanzar los mejores resultados en los procesos vinculados al mundo de las empresas. Estos términos, y las funciones que representan, son esenciales a la hora de dirigir estratégicamente un proyecto, hacerlo crecer, o de buscar financiación.

Obviamente, solo se presentan algunos de ellos, ya que la terminología es muy extensa, y lo más relevante es que se van produciendo cambios a menudo en los conceptos, vinculados a nuevos desarrollos en el campo de la estrategia, el desarrollo empresarial y la inversión privada, o a modas que ponen de manifiesto lo activo que es el sector empresarial para construir ideas y dar forma a su propio lenguaje. Para estar al día, bastará con ser un lector asiduo de blogs y páginas de información vinculada a las *startups* y los procesos de estrategia empresarial.

Por otro lado, es posible que algunos empresarios no se sientan cómodos incorporando esta forma de hablar a su discurso de dirección y venta de sus iniciativas, y es claro que nadie está obligado a hacerlo, pero sí es necesario conocerlos si quieren entender aquello que un socio, un inversor u otros empresarios quieran decirles.

1. **Aceleradora:** programa u organización, público o privado, que apoya a las startups a iniciar su actividad, y en ocasiones a buscar inversión. Suelen tener convocatorias abiertas que se cierran para

trabajar con un grupo de proyectos de forma intensiva, mediante formación y mentorización, y posteriormente llevar a cabo acciones de búsqueda de capital.

2. **Activos:** son los bienes y derechos que posee una empresa, y cuyo valor se puede cuantificar. Aunque muchos emprendedores piensen lo contrario, las ideas, propuesta de valor o modelo de negocio, al ser difícilmente cuantificables, no se consideran por parte del inversor como un activo.
3. **Adquisición de empresas:** operación que tiene lugar cuando una empresa, mediante diversos procedimientos, compra una parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente.
4. **Agile:** es una metodología de desarrollo de software cuyo objetivo es optimizar los recursos dedicados a un proyecto y acelerar al máximo su finalización.
5. **Ajuste estratégico:** ajuste entre la estrategia elegida y el contexto (objetivos, entorno, recursos).
6. **Ajuste organizativo:** congruencia entre la estrategia y la organización en la que se va a implantar.
7. **B2B (Business to Business):** son empresas que se dedican a ofrecer y vender productos y/o servicios a otras empresas, y no a particulares o usuarios finales.
8. **B2C (Business to Customers):** el B2C incluye a las empresas que se dedican a vender productos y/o servicios a consumidores particulares.

9. **Benchmark:** un vocablo que proviene de las palabras *bench* (banco, mesa) y *mark* (marca); es por tanto, una marca en la mesa. En este contexto, significa algo así como una “medida de calidad”, un parámetro utilizado para medir el crecimiento de una empresa, como sus beneficios anuales o su crecimiento internacional.
10. **Big Data:** rama de la informática encargada de gestionar y analizar grandes cantidades de datos en tiempo real.
11. **Break even:** se le conoce también como punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, y se trata del punto o el momento en el que los gastos de tu empresa se igualan a los ingresos. Si empezaste perdiendo dinero a causa de una inversión, el break even marca el momento en el que tus ingresos alcanzan a los gastos, y tu empresa inicia el camino de la rentabilidad.
12. **Board of directors:** se trata de la Junta Directiva clásica, que en el ámbito de las startups supervisa la actividad de la empresa que va a recibir inversión, e interviene en las decisiones estratégicas de la misma.
13. **Bootstrapping:** este concepto se utiliza cuando se emprende con muy pocos recursos, sin grandes inversiones de capital.
14. **Bridge loan:** préstamo provisional para ir comenzando mientras se consigue el grueso de la financiación.
15. **Business Angel:** persona que invierte en una startup aportando dinero, experiencia empresarial y contactos, que ayudarán al crecimiento de la empresa. El business angel es un inversor profesional que te da una cantidad de dinero que puede oscilar entre los 20.000 y 100.000 euros, pero que además se implica en tu

empresa y en su desarrollo, facilitándote contactos o llevándote a lugares interesantes. De un modo u otro, es un “compañero de viaje”. Se sitúa por encima de las 3F´s y el seed capital, y por debajo de venture capital, private equity o family offices.

16. **Cambio organizativo:** necesidad de modificar algunos elementos organizativos para reestablecer el ajuste que puede provocar la implantación de estrategias.
17. **Canvas:** es una tipología de plan de negocio resumido y simplificado, en el que se explica el negocio y las estrategias de una startup de forma sencilla y fácil de entender.
18. **Cooperación o alianza:** acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus actividades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.
19. **Control estratégico:** tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar el correcto funcionamiento de la estrategia implantada.
20. **Costes de coordinación:** costes que se derivan del mayor esfuerzo que tiene que realizar la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos, mediante la instauración de mecanismos organizativos formales o informales adecuados.
21. **Costes de transacción:** costes que se derivan de realizar transacciones en el mercado. Pueden ser de información y búsqueda, de negociación y de garantía.

22. **Coworking:** los centros de coworking son espacios físicos abiertos en los que varios emprendedores, cuyas startups no tienen por qué tener nada en común, comparten espacio de trabajo. No sólo te ayudará a reducir tu presupuesto para oficina, sino que, además conocerás a muchos otros emprendedores que pueden ayudarte con el desarrollo de tu empresa, el establecimiento de contactos y sinergias profesionales.
23. **Crecimiento externo:** forma de desarrollo que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento.
24. **Crecimiento interno:** forma de desarrollo que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura. Supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar la capacidad productiva de la empresa.
25. **Crowdfunding:** fórmula de financiación de proyectos en modo mancomunado y mediante una oferta pública, que se suele hacer a través de sitios de internet creados para este fin. Normalmente existen recompensas en función de la cantidad económica que se aporta al proyecto.
26. **Crowdsourcing:** se trata de la externalización de un proyecto para que sea desarrollado de forma conjunta por una comunidad de personas o entidades. Por lo general se hace mediante una convocatoria abierta, y la comunidad realiza aportaciones desde su ámbito de especialidad a ese proyecto. Es muy habitual en el desarrollo de software libre.

27. **Cuadro de mando integral:** proceso sistemático para analizar la implantación estratégica y el control de su resultado.
28. **Cultura organizativa:** conjunto de valores, símbolos y creencias que son compartidos por los miembros de una organización y que condicionan su comportamiento.
29. **Customisation:** es la tendencia de personalización máxima de los productos y servicios, también llamada *customización*.
30. **Dirección:** función empresarial que tiene por objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización, de modo que se puedan realizar las actividades conducentes al logro de los objetivos.
31. **Dirección del desarrollo:** decisión, en el ámbito de una estrategia de crecimiento, por la que la empresa elige entre centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios.
32. **Diseño organizativo:** problema relativo a la definición del tipo y características de la estructura organizativa formal que sea congruente con el tipo de estrategia a la que debe servir de soporte.
33. **Diversificación no relacionada:** estrategia de diversificación en la que no existe relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte.
34. **Diversificación relacionada:** estrategia de diversificación en la que los nuevos negocios se relacionan con los antiguos por tener tecnologías similares, compartir mercados o compartir otros recursos o capacidades.

35. **Dragón:** se utiliza esta palabra que hace referencia a una criatura fantástica para denominar a los unicornios (*startups* cuya valoración supera los 1.000 millones de dólares) con capacidad para devolver a cada uno de sus inversores la totalidad del capital que aportaron. Empresas como Facebook y WhatsApp son ejemplos de dragones.
36. **Early stage:** sería la segunda de las cinco fases de desarrollo de una compañía. Una vez constituida, la early stage es la fase en la que tu empresa echa a andar, lanza su producto, evalúa su modelo de negocio, observa la repercusión... Se trata de una fase aún muy inicial.
37. **Economías de escala:** aparecen cuando la cantidad de inputs empleados en una producción da lugar a un incremento más que proporcional en el total de outputs producidos.
38. **Efecto aprendizaje:** disminución en los costes unitarios de la mano de obra directa a medida que se van produciendo mayor número de unidades de un producto.
39. **Efecto experiencia:** disminución en los costes unitarios totales de un producto a medida que aumenta su producción acumulada. Supone una generalización del efecto aprendizaje, al aplicarlo no sólo a los costes de la mano de obra directa sino a otros costes productivos, así como a los de otras actividades.
40. **Elevator Pitch:** presentar una idea de negocio en un breve espacio de tiempo, digamos que en "lo que dura un viaje en ascensor". Es muy recomendable trabajar esta técnica, porque es posible que tu potencial cliente o inversor sólo te conceda esos segundos.

41. **Empresa conjunta (joint-venture):** acuerdo por el que dos o más empresas independientes crean una nueva empresa para desarrollar, a través de ella, una actividad de colaboración.
42. **Escisión empresarial:** situación en la que una sociedad aporta su patrimonio a varias sociedades (al menos dos) nuevas o preexistentes y deja de existir.
43. **Estrategia competitiva:** conjunto de acciones mediante las cuales una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.
44. **Estrategia de diversificación:** estrategia consistente en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.
45. **Estrategia de expansión:** estrategia que se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa.
46. **Estrategia de integración vertical:** estrategia que supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, por lo que convierte así a la empresa en su propio proveedor o cliente.
47. **Estrategia de reestructuración de la cartera de negocios:** estrategia que pretende la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono de al menos uno de los negocios. Estructura divisional: estructura organizativa primaria que consiste en agrupar las unidades por criterios de propósito (productos, clientes, áreas geográficas o mercados), creando unidades organizativas autónomas llamadas divisiones.

48. **Estructura funcional:** estructura organizativa primaria que consiste en agrupar las unidades con criterios por procedimiento (funciones o procesos), de modo que se utilicen funciones comunes para todos los productos de la empresa.
49. **Estructura matricial:** estructura organizativa primaria que resulta de combinar simultáneamente dos estructuras de autoridad, en general una de ellas siguiendo un criterio por procedimiento y la otra por propósito.
50. **Estructura mecánica:** estructura organizativa operativa que se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos, una división estricta del trabajo, tanto en el plano horizontal como vertical y en una alta centralización.
51. **Estructura orgánica:** estructura organizativa operativa que se caracteriza por ser flexible y fluida, debido a la baja formalización de las actividades; se fundamenta sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones.
52. **Exit:** la quinta y última fase de una empresa en crecimiento. Ya has demostrado que eres una empresa rentable y tu negocio no para de crecer, por lo que si esto ocurre tal vez alguien decida aportar el dinero de su bolsillo, te compre la empresa, y acabes vendiendo tus participaciones. O bien, es el momento en que un inversor que apostó por ti, ha logrado desinvertir, obteniendo con ello el beneficio pactado. "Hacer un exit" es vender las participaciones y, a ser posible, ganar dinero con la venta.
53. **Expansion stage:** la cuarta de las cinco fases de una empresa ¿Tu startup ya ha demostrado ser un referente en tu país? Ha llegado el momento de expandirte a otros países o exportar tu modelo a otros

sectores. Para ello, por lo general, tendrás que hacer una ronda de financiación medianamente grande.

54. **Family, Friends & Fools (3 F's):** cuando la primera ronda de financiación se consigue gracias a familiares y amigos. Algo que no está exento de riesgos, ya que frente a las personas a las que aprecias, el riesgo emocional de fracasar es mayor.
55. **Family offices:** se trata de fondos que ayudan a grandes familias adineradas a gestionar e invertir su patrimonio. Frente a los inversores conocidos por todos, los family offices mantienen un perfil mucho más discreto, pero con un movimiento de dinero mucho mayor. Tradicionalmente se han mantenido en sectores como el inmobiliario, pero cada vez se acercan más a las empresas innovadoras y de internet.
56. **Failure:** este término se refiere a un error, pero en este contexto hace referencia al hecho de que tu empresa no haya salido adelante y tenga que cerrar. En los entornos empresariales es muy frecuente hablar sobre los errores, pero no para penalizarlos, sino para analizar qué provecho y aprendizaje se puede sacar de ellos.
57. **Fundraising:** una palabra que procede de *fund* (fondo) y *raise* (levantar), y se utiliza para todas aquellas actividades dedicadas a captar recursos para la actividad empresarial, ya sea arrancar o mantener una *startup*. Puede tratarse tanto de dinero como de otro tipo de bienes o derechos, pero, generalmente, en el mundo del emprendimiento se habla en términos económicos. Aquí es donde entran en juego los inversores.
58. **Fusión de empresas:** integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales.

59. **Gamification:** parte del concepto de que, fuera del ocio, algunas características de los juegos tienen mucha utilidad, como es el caso del terreno de la estrategia empresarial. En español usamos la palabra *gamificación*, con la que llevamos cosas como puntuaciones, competiciones o premios, para atraer y fidelizar a los clientes, o bien para motivar a los equipos.
60. **Growth stage:** es la tercera de las cinco fases de una compañía. Se refiere al momento en que tu compañía ya parece haber demostrado una viabilidad y se ha hecho con un hueco en el mercado. Es entonces el momento de crecer: haz una ronda de financiación para aumentar tu equipo, invertir más en publicidad, aumentar tus ventas, etc.
61. **Implantación estratégica:** parte del proceso de la dirección estratégica que consiste en poner en marcha la estrategia elegida facilitando su éxito.
62. **IPO (Initial Public Offering):** en castellano oferta pública de venta, se usa cuando una startup sale a bolsa vendiendo sus acciones públicamente. En ese momento deja de ser una startup.
63. **Iterar:** se refiere a la estrategia de modificar la idea y esquema de negocio a medida vemos que algo no funciona, tomando como referencia los resultados previos, para una vez testado el proyecto, redefinir las hipótesis de partida. Es una de las bases de la metodología Lean Startup.
64. **J-curve:** es un gráfico que representa la evolución del flujo neto de capital de la empresa frente a la línea de tiempo. La letra que le da nombre se debe a su forma, descendente al principio (cuando los costes superan a los beneficios) y ascendente después, cuando los

ganancias compensan gradualmente el dinero invertido en el proyecto.

65. **KPI**: hace referencia al *key performance indicator*, que en español sería el indicador clave de rendimiento o desempeño, y sirve para medir el avance de un proyecto en relación a un objetivo, medido habitualmente en porcentajes. Por ejemplo, se usa para indicar cómo de cerca está la empresa respecto de la meta propuesta.
66. **LBO (leveraged buy-out)**: compra mediante apalancamiento financiero, que consiste en financiar parte importante del precio de adquisición de una empresa mediante el empleo de la deuda. Dicha deuda queda asegurada, en parte, por los activos de la empresa adquirida y por sus futuros flujos de caja.
67. **Lead investor - Inversor Líder**: es el inversor que pone más dinero en una ronda de financiación de una startup.
68. **Lean Startup**: se trata de una startup que sale al mercado rápidamente y con un producto o servicio básico, para probar si la idea funciona o no. El término se refiere a un modo de emprender según el cual lo que importa no es el lanzamiento de un producto final, sino llevar a cabo una serie de experimentos de prueba y error para testear al mercado y poder ir haciendo cambios. Lo bueno de este método es que es muy rápido y barato, y te permitirá ir ajustando tu producto o servicio a lo que el mercado vaya demandando.
69. **Liderazgo**: capacidad de una persona para influir, de manera informal, en los miembros de una organización y mediante la que se puede lograr que colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos.

70. **Marketplaces:** es la tendencia a vender los productos y servicios a través de mercados electrónicos como AlibabayAmazon, con los que muchos pequeños productores han podido iniciarse en la exportación.
71. **Mecanismos de aislamiento:** obstáculos que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva y constituyen barreras que impiden un posterior equilibrio de las rentas entre las empresas individuales.
72. **Mentoring:** cuando una persona experta (mentor) ayuda y enseña a un emprendedor a lanzar su proyecto.
73. **Método de desarrollo:** forma o vía para conseguir el objetivo marcado en la dirección de desarrollo. Las opciones básicas son el desarrollo interno, externo y los acuerdos de cooperación.
74. **NDA - Non-Disclosure Agreement:** contrato de confidencialidad entre dos partes, que protege la información que se maneja durante un posible acuerdo.
75. **Near-Shoring:** deslocalización por costes, que permite externalizar a un país con menos diferencia cultural, en distancia o de uso horario.
76. **Networking:** acto de ampliar la red de contactos mediante asistencia a reuniones, eventos o similar para generar nuevas oportunidades de negocio.
77. **OPA (oferta pública de adquisición):** se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa bajo determinadas

condiciones, generalmente de precio, porcentaje de capital social de compra y tiempo.

78. **Outsourcing:** en castellano externalizar, implica subcontratar un servicio a otra empresa o entidad (como un *freelance*) en lugar de hacerlo con recursos propios.
79. **Pivoting:** o en castellano *pivotar*, hace referencia a los cambios que se incorporan al modelo de negocio para impulsar su evolución. Si un proyecto está estancado o la idea no funciona, la única salida pasa por replantearse el esquema de principio a fin y modificarlo. Si el producto o servicio que ofrece ya no interesa al público objetivo, es necesario buscar nuevas oportunidades en otras direcciones, pivotando.
80. **Planificación estratégica:** herramienta de la dirección empresarial mediante la cual se formaliza explícitamente, en un conjunto de planes, la estrategia elegida, diseñando los medios y alternativas adecuados para conseguir la misión y los objetivos establecidos.
81. **Planificación táctica:** desagregación de la planificación estratégica hacia la consecución de objetivos más específicos y a un plazo más corto. Normalmente, suele realizarse por áreas funcionales: producción y tecnología, financiación, comercialización, recursos humanos, y compras.
82. **Private equity:** es uno de los escalones más altos del capital riesgo, compuesto por grandes fondos de inversión que invierten en una empresa con alto potencial o incluso la compran. Las operaciones de private equity nunca suelen estar por debajo del millón de euros, y suelen ser para empresas que están totalmente

consolidadas, facturando varios millones de euros al año y que, por ejemplo, quieren optar por la internacionalización.

83. **Producto Mínimo Viable (PMV):** en línea con la metodología *lean startup*, es esa versión beta que sacas de tu producto. En vez de trabajar durante años en el desarrollo de un producto, el PMV te permitirá sacar algo cuanto antes para que tu mercado lo valore, te aporte feedback y veas si tienes que hacer algún tipo de cambio antes de seguir adelante.
84. **Proof of concept - Prueba de concepto:** demostración de que el proyecto se puede llevar a cabo. Suele ser un prototipo funcional que se asemeje lo más posible a la versión definitiva.
85. **Re-Shoring:** es la tendencia a la *relocalización*, o retorno de las actividades productivas que las empresas habían deslocalizado, al país de la empresas matriz.
86. **ROI (Return of Investment):** en castellano retorno de inversión, es la cantidad de dinero que el inversor gana después de vender su participación. Toda empresa busca comprar barato y vender caro, obteniendo así un ROI lo más alto posible.
87. **Ronda de financiación:** es lo que llevas a cabo cuando decides que tu empresa, al margen de que aún sea rentable o no, necesita un empujón financiero. Según la situación de tu compañía, acudirás a un business angel, venture capital, a private equity, etc.
88. **Seed stage:** esta es la primera de las cinco fases de una empresa. Se trata del momento de constitución y nacimiento de tu compañía, así como de los primeros desarrollos.

89. **Seed Capital:** en castellano capital semilla, es la primera ronda de financiación que nos permite empezar con el negocio desde cero. El dinero suele venir de círculos cercanos al emprendedor, las 3F's, pequeños inversores o de tu propio bolsillo y el de tus socios.
90. **Segregación empresarial:** estrategia de desintegración empresarial que se produce cuando una parte del patrimonio de una sociedad existente se desgaja en una o varias partes para formar otras tantas sociedades jurídicamente independientes, aunque la totalidad de las acciones de estas sociedades puedan estar en poder de la primera o matriz.
91. **Sinergia:** efecto que se produce cuando el desarrollo conjunto de dos negocios, actividades o factores productivos ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado.
92. **Spin-off:** fomento y apoyo, desde una gran empresa, a trabajadores cualificados propios para que la abandonen y creen su propia empresa. Las actividades desgajadas son normalmente subcontratadas a la nueva empresa creada y constituyen una alianza.
93. **Startup:** es uno de los términos de moda para referirse a una empresa en fase inicial, pero con un potencial de crecimiento muy grande. Suelen ser empresas relacionadas con la tecnología, en sus primeros pasos de vida y con un gran potencial de crecimiento, pero también de riesgo alto.
94. **Target:** se trata del conjunto de clientes potenciales, pero seleccionados, a los que diriges los productos y servicios de tu empresa. En definitiva, el tipo de personas que constituyen tu nicho de mercado.

95. **Unicornio:** startup que, sin salir a bolsa, ya está valorada en más de mil millones de dólares, siendo el club del unicornio, la lista de estas empresas.
96. **Ventaja competitiva:** cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras y la coloca en una posición relativa superior para competir.
97. **Venture capital - Capital Riesgo:** inversión realizada por una empresa o fondo de capital riesgo en una startup. Estos fondos trabajan con el dinero que terceros han puesto para intentar obtener beneficio con las inversiones del mismo.
98. **Workaround:** un término que proviene del desarrollo de software, e implica una solución temporal para evitar parar todo el proyecto, a la espera de solucionar una parte que está dando problemas. En el resto de las empresas, se utiliza para definir una especie de apaño, que permite seguir avanzando para conseguir el objetivo principal.
99. **Yak shaving:** a veces hay pequeños detalles que, aunque parezcan nimios, resultan determinantes. Es a lo que se refiere el concepto de *yak saving*, a esas partes de un proyecto que parecen insignificantes pero que son cruciales para lograr que la idea funcione.
100. **Zombi:** nombre que reciben algunas *startups* que ni crecen, ni evolucionan..., simplemente siguen existiendo. Suele ocurrir que su proyecto no ha tenido éxito y, aunque de vez en cuando puedan resurgir un poco, sus planes no acaban de tener éxito. También se suele aplicar a empresas que no tienen para pagar sus costes del cese definitivo de actividad (despidos, finiquitos, pago a proveedores, etc.).



## 11.- ECOSISTEMA DE APOYO A LA CONSOLIDACIÓN EN EUROACE.



Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador

## 11. Ecosistema de apoyo a la Consolidación en Euroace.

A continuación, mostramos sin ánimo de ser exhaustivos, un conjunto de agentes de apoyo a la empresa, la consolidación y innovación, que contiene a modo de listado y sus contactos, aquellos recursos con los que contamos en la zona EUROACE, constituida por España y Portugal, para el apoyo a los proyectos, la innovación y la financiación. La recomendación desde esta Guía es visitar sus páginas web, identificar aquello en lo que pueden ayudar a desarrollar el proyecto, y llegado el caso, contactar con ellos.

Ecosistema de Apoyo al Emprendimiento y la Innovación en Portugal:

- ▶ **PCTA, Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo.**  
<http://pcta.pt>
  
- ▶ **PARKUBIS, Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã.**  
<http://www.parkurbis.pt/>
  
- ▶ **CATAA, Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar.**  
<http://www.cataa.pt/>
  
- ▶ **ADRACES, Associação para o Desenvolvimento da Raia Centro - Sul.**  
<http://www.adraces.pt/>

- ▶ **ADRAL, Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo.**  
<http://www.adral.pt>
  
- ▶ **CEC, Câmara de Comércio e Indústria do Centro.**  
<http://www.cec.org.pt/>
  
- ▶ **IPN-Incubadora. Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas.**  
<https://www.ipn.pt/incubadora>
  
- ▶ **UA, Universidade de Aveiro.**  
<http://www.ua.pt>
  
- ▶ **IPB, Instituto Politécnico de Bragança.**  
<http://www.ipb.pt>
  
- ▶ **Inovcluster, Castelo Branco.**  
<http://www.inovcluster.com>
  
- ▶ **IPCB, Instituto Politécnico de Castelo Branco.**  
<http://www.ipcb.pt>

- ▶ **IPC, Instituto Politécnico de Coimbra.**  
<http://www.ipc.pt>
  
- ▶ **UC, Universidade de Coimbra.**  
<http://www.uc.pt>
  
- ▶ **IPN, Instituto Pedro Nunes.**  
<http://www.ipn.pt>
  
- ▶ **UBI, Universidade da Beira Interior.**  
<http://www.ubi.pt>
  
- ▶ **AIPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e a Inovação.**  
<http://www.iapmei.pt>
  
- ▶ **Instituto Piaget.**  
<http://www.ipiaget.org>
  
- ▶ **IPV, Instituto Politécnico de Viseu.**  
<http://www.ipv.pt>

Ecosistema de Apoyo al Emprendimiento y la Innovación en España:

- ▶ **FUNDECYT-PCTEx, Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, y Parque Científico y Tecnológico de Extremadura.**  
<http://www.fundecyt-pctex.es/>
  
- ▶ **Junta de Extremadura.**  
<http://www.juntaex.es/con02/>
  
- ▶ **Diputación de Cáceres.**  
<https://www.dip-caceres.es/>
  
- ▶ **Diputación de Badajoz.**  
<http://www.dip-badajoz.es/>
  
- ▶ **Ayuntamiento de Cáceres.**  
<http://www.ayto-caceres.es/>
  
- ▶ **Cámara de Comercio de Cáceres.**  
<http://www.camaracaceres.es/>
  
- ▶ **Cámara de Comercio de Badajoz.**  
<http://www.camarabadajoz.es/web/>

- ▶ **CCMIJU, Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón.**  
<http://www.ccmijesususon.com/>
  
- ▶ **CENATIC, Centro Nacional de Referencia de Aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación Basadas en Fuentes Abiertas.**  
<http://www.cenatic.es>
  
- ▶ **Centro Tecnológico de FEVAL.**  
<http://centrotecnologico.feval.com/>
  
- ▶ **CETA-Ciemat, Centro Extremeño de Tecnologías Avanzadas.**  
<http://www.ceta-ciemat.es>
  
- ▶ **CTAEX, Centro Tecnológico Agroalimentario.**  
<http://www.ctaex.com/>
  
- ▶ **CETIEX, Centro Tecnológico Industrial de Extremadura.**  
<http://www.cetiex.es>

- ▶ **CICYTEX, Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura.**

<http://cicytex.juntaex.es/es/>

- ▶ **IAM, Instituto de Arqueología de Mérida.**

<http://www.iam.csic.es>

- ▶ **INTROMAC, Instituto Tecnológico de Rocas Ornamentales y Materiales de Construcción.**

<http://www.intromac.com>