

INFORMES TÉCNICOS RedOTRI

# CREACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DESDE LOS CENTROS PÚBLICOS DE INVESTIGACIÓN

01





## Autoría

La elaboración de este informe técnico ha sido diseñada con el objetivo de aportar un claro valor para aquellos miembros de RedOTRI que desempeñan su labor en el campo de la creación de empresas, abordando las necesidades, realidades y retos actuales de las Universidades y Centros Públicos de Investigación (CPI) en cuanto al fomento de las empresas de base tecnológica y las temáticas más representativas en este ámbito.

Este documento ha sido posible gracias a la ilusión, desempeño y dedicación de los miembros del Grupo de Trabajo de Spin-Off (RedOTRI) formado por:

**Beatriz Lara**, (Consejo Superior de Investigaciones Científicas), **Diego Suárez**, (Universidad de Santiago de Compostela), **Manuel Revuelta** (Universidad de Cantabria), **Loren Moreno** (Universidad de Alicante) y **Manel Arrufat** (Universitat Politècnica de Catalunya).

Así mismo, agradecemos especialmente a aquellos miembros de la RedOTRI que, por su trabajo, apoyo y dedicación en el pasado, han hecho posible que a día de hoy el fomento de la creación de empresas en el ámbito de la investigación pública sea una realidad, y a la vez este informe técnico pueda haberse materializado y concluido con éxito.

# Índice

**Preámbulo** / pág. 7

- 01 | 1. Mapa legislativo actual** / pág. 10
  - 1.1. Definición de EBT
  - 1.2. Participación del personal en el capital social y órganos de gobierno de la EBT
  - 1.3. Trabajar en una EBT
  - 1.4. Transferencia Tecnológica
  - 1.5. Conclusión
  
- 02 | 2. Apoyo a la Creación de Empresas en el ámbito público** / pág. 22
  
- 03 | 3. Cadena de valor de la Creación de Empresas en el ámbito universitario** / pág. 26
  - 3.1. Definición Estratégica del proyecto de creación de empresas
    - 3.1.1 Identificación de la oportunidad de negocio
    - 3.1.2 El plan de empresa
  - 3.2. Negociación de la transferencia de tecnología
    - 3.2.1 Objeto, variables y proceso de negociación
    - 3.2.2 El acuerdo de licencia: variables a tener en cuenta
    - 3.2.3 Cláusulas del acuerdo de licencia
  - 3.3. Aprobación de la creación de la empresa y/ participación en la EBT
    - 3.3.1 Evaluación de la participación de la Institución en la EBT
    - 3.3.2 Proceso de aprobación
    - 3.3.3 El pacto de socios
  - 3.4. Proceso de constitución
  - 3.5. Localización de la EBT
  - 3.6. Crecimiento y seguimiento de la EBT
    - 3.6.1 Aspectos económico-financieros
    - 3.6.2 Recursos humanos y relación con el centro de investigación
    - 3.6.3 Evolución de la EBT
  - 3.7. Retornos

## **ANEXOS** |

### **Anexo 1. Herramientas para la creación de empresas / pág. 48**

1.1 Modelos de negocio

1.2 Canvas

1.3 Customer discovery

1.4 Estrategia de financiación

1.5 Alianzas y partnerships

### **Anexo 2. Trámites para la creación de empresas / pág. 53**



# Preámbulo

La creación de oportunidades basadas en el conocimiento está relacionada con los recursos fruto de la investigación y del trabajo académico, y no en un análisis previo del mercado.

La transferencia de conocimiento desde la universidad a la empresa constituye uno de los ejes que vertebran la política europea de innovación y a través de ella vincula a los programas de innovación de los países miembros de la Unión.

En los últimos años se ha fomentado la transferencia utilizando la vía de las licencias, así como la creación de empresas en las que se involucra directamente a profesorado y a personal investigador de la universidad, haciendo compatible, al menos durante algún tiempo, la función y el cargo de personal investigador con la de empresario o empresaria y promotor o promotora de una empresa. Con el objetivo de fomentar la creación de empresas de base tecnológica para explotar comercialmente los resultados de la investigación realizada en el ámbito universitario, la “universidad emprendedora” abre nuevas oportunidades para el progreso social a través de una más rápida y efectiva aplicación comercial del conocimiento científico.

Como ya es bien sabido, la creación de empresas es un instrumento del que disponen las universidades y los centros públicos de investigación para contribuir al desarrollo de su entorno inmediato. De forma más específica, la creación de empresas desde estos centros contribuye al desarrollo ya que:

- **A menudo, es la única opción de introducción de determinados avances científicos** en el sistema productivo, cuando la cesión de licencias de patentes no es posible.
- **Crea un vínculo** entre las empresas surgidas y los laboratorios de origen, originando un flujo entre el mundo científico y el sistema productivo local.
- **Aumenta el número de empresas constituidas en sectores emergentes** presentes en el territorio. En este sentido, muchas veces la creación de empresas universitarias ha sido la **clave principal del desarrollo**, ya que ha fomentado la aparición de una red de empresas tecnológicas que se constituyen en auténticos polos de desarrollo, y que, a su vez, atraen inversiones externas.
- **Contribuye a la creación de mercados laborales** de personal investigador específico.
- **Crea puestos de trabajo directos e indirectos de calidad.**
- **Contribuye de forma notable a mejorar la imagen de una ciudad o región**, convirtiéndola en un territorio innovador.

La literatura especializada en creación de empresas de base tecnológica desde los centros públicos de investigación, propone cuatro categorías para dar una explicación a los criterios decisorios de explotar una oportunidad o invento a través de la creación de una empresa:

- **La naturaleza de la persona que toma la decisión**, siendo este el enfoque clásico centrado en quién emprende.
- **La naturaleza del sector donde la oportunidad puede ser explotada**: enfoque centrado en las oportunidades de un mercado emergente.
- **La naturaleza del entorno da nombre al enfoque centrado en las condiciones del entorno**, que favorecen o dificultan la creación de empresas.
- **La naturaleza de la propia oportunidad**: enfoque centrado en la producción de conocimiento, es decir, en la capacidad de una empresa o institución de generar nuevo conocimiento.

Una oportunidad basada en el conocimiento se puede definir como una solución a un problema que en sus orígenes no está vinculado a una necesidad del mercado, y que implica la existencia de una organización investigadora. Lógicamente, las oportunidades aparecerán en las universidades o en los laboratorios de las empresas de base tecnológica. En otras palabras, la creación de oportunidades basadas en el conocimiento está relacionada con los recursos fruto de la investigación y del trabajo académico, y no en un análisis previo del mercado; en este caso, el valor buscado viene después y no antes, y de ahí que la universidad o centro público de investigación se pueda calificar como una fábrica de oportunidades basadas en el conocimiento. La tarea de estos centros es crear conocimiento y propagarlo, y crear oportunidades es una consecuencia directa de su tarea docente e investigadora.

El **gran reto actual** se centra en realizar una buena labor de identificación de aquellas tecnologías (oportunidades) con un elevado potencial de mercado y creación de valor para la sociedad.

En definitiva, se puede afirmar que los centros públicos de investigación, como productores de conocimiento, son organizaciones adecuadas para generar oportunidades basadas en el conocimiento, pero han de estar comprometidas con el desarrollo, disponer de recursos que les permitan realizar una investigación de calidad, disponer de los medios institucionales y organizativos adecuados, y finalmente, poner los recursos a disposición de las unidades de promoción de la transferencia y la creación de empresas, para que estas puedan hacer su trabajo interno.

¿Cuál es el mejor enfoque para una unidad universitaria de soporte a la creación de empresas? Es sabido que la tarea clásica de los programas universitarios de apoyo a la creación de empresas consiste en buscar oportunidades y personas emprendedoras y ofrecerles soporte en forma de asesoramiento, formación, financiación y espacios y, paralelamente, promover el espíritu emprendedor en la universidad o centro de investigación. Además, cuando la oportunidad ya se ha convertido en empresa, las unidades de soporte deben ofrecerles apoyo de forma continuada hasta su consolidación.

Después de un período necesario de definición y adopción de las políticas pertinentes en materia de apoyo a la creación de empresas desde los centros de investigación, donde el foco ha sido el fomento de la cultura emprendedora y la creación de nuevas empresas de base tecnológica como vehículo de transferencia de tecnología, el gran reto actual se centra en realizar una buena labor de identificación de aquellas tecnologías (oportunidades) con un elevado

potencial de mercado y creación de valor para la sociedad; apoyar, capacitar y acompañar a quienes emprenden y sus equipos a llegar al mercado en las mejores condiciones posibles para que exploten su verdadero potencial; contribuir a mejorar las posiciones de mercado de aquellas que ya estén operando.

El objetivo de este informe técnico es aportar un claro valor para aquellos miembros de RedOTRI que desempeñen su rol en materia de creación de empresas, y que se alinee con las necesidades, realidades y retos actuales de las Universidades y otros Organismos Públicos de Investigación, a los que nos referiremos, en adelante, y en su conjunto, como Centros Públicos de Investigación (CPI). Este Informe Técnico pretende poner a disposición de quienes tengan interés en materia de creación de empresas de base tecnológica (EBT) desde el ámbito público, una amplia y genérica visión de aquellos procesos y variables a tener en cuenta en el proceso de creación de empresas actual; así mismo se plantea como una herramienta más de soporte en la definición de políticas de apoyo a la creación de empresas en los CPI, y más específicamente, en la toma de decisiones y abordaje proyectos de creación de empresas en el seno de estas instituciones.

# 01 |

## 1. MAPA LEGISLATIVO ACTUAL

- 1.1. DEFINICIÓN DE EBT
- 1.2. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL  
EN EL CAPITAL SOCIAL Y  
ÓRGANOS DE GOBIERNO DE  
LA EBT
- 1.3. TRABAJAR EN UNA EBT
- 1.4. TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
- 1.5. CONCLUSIÓN

# Marco legislativo y problemáticas existentes

En este **informe técnico** nos centraremos en distintos temas a los que hay que hacer frente en el proceso de creación de una EBT.

Son diversas las leyes que debemos tener presentes en lo que respecta a la creación de empresas de base tecnológica y que condicionan el propio proceso de creación y aprobación, la participación de los distintos actores implicados o la relación entre estas empresas y la entidad de la que surgen o nacen. Entre las referidas leyes, indudablemente hemos de tener presentes las siguientes:

- **Ley Orgánica 6/2001**, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU);
- **Ley Orgánica 4/2007**, de 12 de abril, por la que se modifica la anterior (LOMLOU);
- **Ley 53/1984**, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas;
- **Ley 2/2011**, de 4 de marzo, de Economía Sostenible;
- **Ley 14/2011**, de 6 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación,

También muy probablemente debemos contemplar en nuestro trabajo otros textos jurídicos como los relativos a la Ley de Contratos del Sector Público o la Ley de Patrimonio de las Administraciones Públicas, entre otras.

Sin embargo, realizar una revisión exhaustiva de todo el marco legislativo que, de una forma u otra, está presente en el proceso de creación y desarrollo de estas empresas escapa de nuestro objetivo con este informe técnico, por lo que, necesariamente, quedarán cuestiones sin resolver. Entendemos que se trata de un marco en cierto modo intrincado, no completamente embastado, cuya aplicación a nuestro trabajo diario está sujeta a la interpretación que del mismo haga nuestro servicio jurídico o nuestro personal técnico, en definitiva, nuestras respectivas entidades.

Precisamente por ello, en este informe técnico nos centraremos en distintos temas a los que hay que hacer frente en el proceso de creación de una EBT. En concreto, pretendemos dar ejemplos de distintas interpretaciones y acciones que llevan a cabo los centros públicos de investigación en relación con las siguientes cuestiones: cuáles son las condiciones que debe cumplir un proyecto empresarial para adquirir la condición de empresa de base tecnológica; quién y de qué manera puede formar parte del capital social de estas empresas; de qué forma el personal de centros públicos de investigación puede trabajar en una EBT; de qué manera debe llevarse a cabo la transferencia inicial que da lugar a la EBT.

Así pues, el primer asunto a abordar es qué podemos entender por empresa de base tecnológica.

## 1.1. Definición de empresa de base tecnológica

A día de hoy no existe una definición única de lo que podemos entender por EBT en el contexto que nos ocupa, al menos no de forma general<sup>1</sup> y explícita. En el caso específico de universidades, cabe mencionar la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades, más concretamente, su Disposición Adicional 24ª (DA24):

**Disposición adicional vigésima cuarta. Modificación de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones públicas.**

Las limitaciones establecidas en el artículo 12.1 b) y d) de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones públicas, no serán de aplicación a los profesores y profesoras funcionarios de los cuerpos docentes universitarios cuando participen en **empresas de base tecnológica, promovidas por su universidad y participadas** por ésta o por alguno de los entes previstos en el artículo 84 de esta Ley, **creadas a partir de patentes o de resultados generados por proyectos de investigación realizados en universidades**, siempre que exista un **acuerdo explícito del Consejo de Gobierno de la Universidad, previo informe del Consejo Social**, que permita la creación de dicha empresa.

**En este acuerdo se debe certificar la naturaleza de base tecnológica de la empresa, y las contraprestaciones adecuadas a favor de la universidad.**

El Gobierno regulará las condiciones para la determinación de la naturaleza de base tecnológica de las empresas a las que se refiere el párrafo anterior.

Dejando de lado el título de la disposición y el hecho de que atañe a una modificación de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones públicas, que abordaremos más adelante, el texto hace alusión a una serie de condiciones que permitirían a los profesores y profesoras funcionarios participar en empresas de base tecnológica:

--- Que sean empresas promovidas y participadas por la universidad.

---

<sup>1</sup> Real Decreto 1014/2009, de 19 de junio, por el que se regula la concesión de excedencia temporal para personal investigador funcionario y estatutario que realice actividades de investigación biomédica, para el desarrollo de actividades en empresas de base tecnológica. En él se esbozan algunas condiciones que deben cumplir las empresas de base tecnológica, si bien referido a la posibilidad de concesión de excedencia temporal.

- Que estas empresas se creen a partir de patentes o de resultados generados por proyectos de investigación realizados en universidades.
- Que exista un acuerdo explícito del Consejo de Gobierno de la Universidad, que permita la creación de la empresa, que certifique la naturaleza de base tecnológica de la empresa, previo informe del Consejo Social.
- Que dicho acuerdo certifique, además, las contraprestaciones a favor de la universidad.

Apunta también esta disposición que el Gobierno regulará las “condiciones para la determinación de la naturaleza de base tecnológica”, de estas empresas, cuestión que ha caído en el olvido. No obstante, muchas universidades han tomado como referencia esta disposición adaptándola a su propio contexto; fruto de esta “adaptación” surgen distintas visiones. Así, con una interpretación casi literal, existen universidades que consideran que una EBT es una empresa que explota conocimiento generado en la universidad, a través de un contrato de transferencia, y que cuenta entre sus socios y socias fundadores con profesorado y con la propia universidad. Sin embargo, otras universidades son reacias a participar en el capital social de estas empresas o prefieren valorar caso a caso su participación como socias otorgándoles, en cualquier caso, un “sello” como EBT o Spin-off de la universidad. En relación a la participación en el capital social del personal investigador, no siempre es un requisito exigido por las universidades y resto de entidades. Sin embargo, existe un criterio mayoritario en cuanto a la exigencia de un contrato de transferencia entre la entidad generadora del conocimiento y la empresa, para que esta pueda ser catalogada como EBT.

Con respecto al proceso de aprobación en sí y el paso por los Consejos de Gobierno y Social, existe cierta disparidad en lo referente a qué orden de aprobación aplicar: si primero someter el proyecto a la aprobación del Consejo Social y después del Consejo de Gobierno (asumiendo la DA24) o hacerlo en orden inverso, teniendo en cuenta el resto de articulado de la LOU.

En cuanto a los organismos públicos de investigación, no existe un equivalente a la Disposición Adicional de la LOMLOU, por lo que los distintos centros definirán internamente qué entienden por empresa de base tecnológica. Además, la aprobación de la participación del ente en la nueva empresa requerirá la aprobación del Ministerio al que estén adscritos (art. 56 Ley 2/2011 de Economía Sostenible) lo que, en la práctica, prolonga los plazos de aprobación.

## 1.2. Participación del personal en el capital social y órganos de gobierno

La participación del personal en el capital social de estas empresas está, en principio, limitada por la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de Incompatibilidades del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas que en su artículo 12.1 establece que:

**Artículo 12 | 1. En todo caso, el personal comprendido en el ámbito de aplicación de esta Ley no podrá ejercer las actividades siguientes:**

**a)** El desempeño de actividades privadas, incluidas las de carácter profesional, sea por cuenta propia o bajo la dependencia o al servicio de Entidades o particulares, en los asuntos en que esté interviniendo, haya intervenido en los dos últimos años o tenga que intervenir por razón del puesto público.

Se incluyen en especial en esta incompatibilidad las actividades profesionales prestadas a personas a quienes se esté obligado a atender en el desempeño del puesto público.

**b)** La pertenencia a Consejos de Administración u órganos rectores de Empresas o Entidades privadas, siempre que la actividad de las mismas esté directamente relacionada con las que gestione el Departamento, Organismo o Entidad en que preste sus servicios el personal afectado.

**c)** El desempeño, por sí o persona interpuesta, de cargos de todo orden en Empresas o Sociedades concesionarias, contratistas de obras, servicios o suministros, arrendatarias o administradoras de monopolios, o con participación o aval del sector público, cualquiera que sea la configuración jurídica de aquéllas.

**d)** La participación superior al 10 por 100 en el capital de las Empresas o Sociedades a que se refiere el párrafo anterior.

No obstante, la DA24, anteriormente mencionada, deja sin aplicación los puntos 12.1.b y 12.1.d para aquellas personas funcionarias que participen en EBT promovidas y participadas por su universidad. Esto implica que estas podrán pertenecer a los consejos de administración y órganos rectores de empresas en el ámbito de la labor que desempeñan en la universidad; sin duda se encuadran en este grupo de empresas las EBT; asimismo, podrán ostentar más del 10% del capital social de las referidas empresas. Sin embargo, no está clara la aplicación o no del artículo 12.1.c de la Ley y algunos autores entienden que puede entrar en contradicción con la inhabilitación del artículo 12.1.b, no quedando claro en la ley qué se entiende exactamente por cargo. En este sentido determinadas universidades y centros públicos de investigación no permiten que su personal sea Administrador Único de una EBT al interpretar que se trata de un cargo o incluso de una prohibición impuesta por la Ley de Sociedades de Capital<sup>2</sup>. En cualquier caso no parece ser una cuestión que, a día de hoy, esté clara.

Por otro lado, la DA24 hace mención únicamente a personal funcionario, por lo que cabe preguntarse qué ocurre con el personal contratado. Aquí también hemos podido identificar diferentes corrientes: por un lado aquellas universidades que hacen una interpretación integradora de la LOU y sus modificaciones así como de la Ley 14/2011 de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación y aplican esta “relajación” de la Ley 54/84 de Incompatibilidades a su personal no funcionario (obviamente siempre que se den el resto de condiciones) y aquellas universidades que se ciñen a la literalidad del texto y solo lo aplican al personal funcionario; en estos casos, el personal no

---

<sup>2</sup> Art. 213 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

La legislación actual permitiría mantener el puesto de trabajo en la administración y trabajar en una EBT.

funcionario tendrá que acogerse al artículo 18 de la Ley 14/2001 de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, sobre el que ahondaremos más adelante, para obtener el mismo trato que los anteriores con respecto a la participación en el capital social y la pertenencia a órganos de administración y rectores de la sociedad. En este supuesto también se encuadra el personal de los Organismos Públicos de Investigación.

Con independencia de todo lo anterior, el profesorado afectado ha de pedir compatibilidad.

### 1.3. Trabajar en una EBT

Hasta aquí hemos hablado de dos de los roles que puede ostentar el investigador o investigadora con relación a la nueva empresa: socio o socia y miembro de sus órganos rectores. Corresponde ahora abordar la cuestión de trabajar en una EBT. Básicamente la legislación actual permitiría mantener el puesto de trabajo en la administración y trabajar en una EBT, bien sea abandonando temporalmente la función en la Administración a través de una excedencia, o bien compatibilizando el puesto en el sector público con un contrato a tiempo parcial en la EBT. La primera opción es la contemplada en la LOU, Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, y en el artículo 17 de la Ley 14/2011, de 6 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación; la segunda vía nos la da el artículo 18 de la Ley 14/2011, de 6 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, si bien la Ley de la Ciencia, Tecnología e Innovación no hace mención explícita a las EBT. Es importante señalar que, en cualquier caso, se requiere compatibilidad que debe ser autorizada por el órgano correspondiente. Veamos cada una de las opciones mencionadas.

La modificación de la LOU, Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, establece una modificación al artículo 83 de la LOU añadiendo a dicho artículo un **punto 3** que dicta que:

*Siempre que una empresa de base tecnológica sea creada o desarrollada a partir de patentes o de resultados generados por proyectos de investigación financiados total o parcialmente con fondos públicos y realizados en universidades, el profesorado funcionario de los cuerpos docentes universitarios y el contratado con vinculación permanente a la universidad que fundamente su participación en los mencionados proyectos podrán solicitar la autorización para incorporarse a dicha empresa, mediante una excedencia temporal.*

*El Gobierno, previo informe de la Conferencia General de Política Universitaria, regulará las condiciones y el procedimiento para la concesión de dicha excedencia que, en todo caso, sólo podrá concederse por un límite máximo de cinco años. Durante este período, los excedentes tendrán derecho a la reserva del puesto de trabajo y a su cómputo a efectos de antigüedad. Si con anterioridad a la finalización del período por el que se hubiera concedido la excedencia el profesor no solicitara el reingreso al servicio activo, será declarado de oficio en situación de excedencia voluntaria por interés particular.*

Este artículo establece la vía de la excedencia temporal, por un máximo de cinco años, para aquellos investigadores o investigadoras que quieran trabajar en una EBT, participada por la Universidad. La excedencia se produciría con reserva del puesto de trabajo y computable a efectos de antigüedad. El mismo artículo establece que será el Gobierno quién determine el procedimiento para la concesión de dicha excedencia. A día de hoy esto no ha sucedido<sup>3</sup>. En este caso el legislador sí que incluye a personal no funcionario al hablar de “contratado con vinculación permanente”.

La Ley 14/2011 de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación también contempla la posibilidad de excedencia en su artículo 17.4 y abre una nueva vía que permitiría compatibilizar un puesto en la administración con un contrato en la EBT a través del artículo 18, artículos que son aplicables a Universidades públicas, Organismos Públicos de Investigación de la Administración General del Estado, Organismos de investigación de otras Administraciones Públicas y centros del Sistema Nacional de Salud.

**Artículo 17.4 |** El personal investigador **funcionario de carrera o laboral fijo** que preste servicios en Universidades públicas, en Organismos Públicos de Investigación de la Administración General del Estado, en Organismos de investigación de otras Administraciones Públicas o en centros del Sistema Nacional de Salud o vinculados o concertados con éste **con una antigüedad mínima de cinco años podrá ser declarado en situación de excedencia temporal por un plazo máximo de cinco años, para incorporarse a agentes privados de ejecución del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación, o a agentes internacionales o extranjeros.**

La concesión de la excedencia temporal se subordinará a las necesidades del servicio y al interés que la Universidad pública u Organismo para el que preste servicios tenga en la realización de los trabajos que se vayan a desarrollar en la entidad de destino, y se concederá, **en régimen de contratación laboral**, para la dirección de centros de investigación e instalaciones científicas, o programas y proyectos científicos, **para el desarrollo de tareas de investigación científica y técnica, desarrollo tecnológico, transferencia o difusión del conocimiento relacionadas con la actividad que el personal investigador viniera realizando en la Universidad pública u Organismo de origen. Además, la Universidad pública u Organismo de origen deberá mantener una vinculación jurídica con el agente de destino a través de cualquier instrumento válido en derecho que permita dejar constancia de la vinculación existente, relacionada con los trabajos que el personal investigador vaya a desarrollar.** A tales efectos, la unidad de la Universidad pública u Organismo de origen para el que preste servicios deberá emitir un informe favorable en el que se contemplen los anteriores extremos.

**La duración de la excedencia temporal no podrá ser superior a cinco años**, sin que sea posible, agotado dicho plazo, la concesión de una nueva excedencia temporal por la misma causa hasta que hayan transcurrido al menos dos años desde el reingreso al servicio activo o la incorporación al puesto de trabajo desde la anterior excedencia.

---

<sup>3</sup> Salvo lo establecido para la investigación biomédica y los centros públicos de investigación en el ámbito de la Administración General del Estado en el RD 1014/2009.

Durante ese periodo, el personal investigador en situación de excedencia temporal no percibirá retribuciones por su puesto de origen, y **tendrá derecho a la reserva del puesto de trabajo y a la evaluación de la actividad investigadora**, en su caso.

El personal investigador en situación de excedencia temporal deberá proteger el conocimiento de los equipos de investigación conforme a la normativa de propiedad intelectual e industrial, a las normas aplicables a la Universidad pública u Organismo de origen, y a los acuerdos y convenios que éstos hayan suscrito.

Si antes de finalizar el periodo por el que se hubiera concedido la excedencia temporal, el empleado público no solicitara el reingreso al servicio activo o, en su caso, la reincorporación a su puesto de trabajo, será declarado de oficio en situación de excedencia voluntaria por interés particular o situación análoga para el personal laboral que no conlleve la reserva del puesto de trabajo permitiendo, al menos, la posibilidad de solicitar la incorporación de nuevo a la Universidad pública u Organismo de origen.

Resaltar que esta excedencia no es exactamente igual a la especificada en el artículo 83.3 de la LOU ya que no menciona explícitamente el caso de las EBT, la excedencia no computaría a efectos de antigüedad, aunque sí a efectos de la evaluación de la actividad investigadora; es aplicable a personal investigador funcionario o con vinculación permanente pero añade la condición de que tengan una antigüedad mínima de cinco años. ¿Se puede asumir que este artículo cubre el desarrollo normativo que estaba pendiente en la LOU?

#### Artículo 18 | Autorización para prestar servicios en sociedades mercantiles.

1. Las Universidades públicas, el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública en el caso de los Organismos Públicos de Investigación de la Administración General del Estado, o las autoridades competentes en el caso de Centros del Sistema Nacional de Salud o vinculados o concertados con éste, o de Organismos de investigación de otras Administraciones Públicas, **podrán autorizar al personal investigador la prestación de servicios, mediante un contrato laboral a tiempo parcial y de duración determinada, en sociedades mercantiles creadas o participadas por la entidad para la que dicho personal preste servicios**. Esta autorización requerirá la justificación previa, debidamente motivada, de la participación del personal investigador en una actuación relacionada con las prioridades científico técnicas establecidas en la Estrategia Española de Ciencia y Tecnología o en la Estrategia Española de Innovación.

2. Los reconocimientos de compatibilidad no podrán modificar la jornada ni el horario del puesto de trabajo inicial del interesado, y quedarán automáticamente sin efecto en caso de cambio de puesto en el sector público.

**3. Las limitaciones establecidas en los artículos 12.1.b) y d) y 16 de la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas, no serán de aplicación al personal investigador que preste sus servicios en las sociedades que creen o en las que participen las entidades a que alude este artículo, siempre que dicha excepción haya sido autorizada por las Universidades públicas, el Ministerio de Política Territorial y Administraciones Públicas o las autoridades competentes de las Administraciones Públicas según corresponda.**

Como puede observarse, el artículo 18 inhabilita el 12.1.b y 12.1.d así como el artículo 16 de la Ley de Incompatibilidades del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas, que, en el caso de las universidades, permitiría que su personal contratado pudiera tener el mismo trato que tiene el personal funcionario en aplicación de la DA24, siempre y cuando compatibilizara su puesto en la universidad con un contrato en la EBT. También indica explícitamente que no se podrá modificar la jornada ni el horario del puesto de trabajo en el sector público, lo que puede generar cierta resistencia a su aplicación en las entidades afectadas.

#### 1.4. Transferencia de tecnología

Nos gustaría hacer mención a un aspecto concreto de la transferencia de tecnología, y es la forma en que se debe realizar la licencia de la tecnología transferida a la nueva empresa. El artículo 55 de la Ley de Economía Sostenible, establece una serie de excepciones a las que acogerse para realizar esta “transmisión” de forma directa:

##### Artículo 55 | **Aplicación del derecho privado a las transmisiones a terceros de derechos sobre los resultados de la actividad investigadora**

**1.** La transmisión a terceros de derechos sobre los resultados de la actividad investigadora a que se refiere el artículo anterior requerirá la previa declaración, por el titular del Ministerio a que esté adscrita o vinculada la entidad investigadora, o por el órgano competente de la universidad, de que el **derecho no es necesario para la defensa o mejor protección del interés público.**

**2.** La transmisión a terceros de derechos sobre los resultados de la actividad investigadora, bien se trate de cesión de la titularidad de una patente o de concesión de licencias de explotación sobre la misma, o de las transmisiones y contratos relativos a la propiedad intelectual, se regirá por el derecho privado, en los términos previstos por esta Ley y las disposiciones reguladoras y estatutos de las entidades a que se refiere el artículo 53, aplicándose los principios de la legislación del patrimonio de las Administraciones Públicas para resolver las dudas y lagunas que puedan presentarse.

**3.** La transmisión de derechos se llevará a cabo mediante adjudicación directa en los siguientes supuestos:

(...)

**g)** Cuando por las peculiaridades del derecho, la limitación de la demanda, la urgencia resultante de acontecimientos imprevisibles o la singularidad de la operación proceda la adjudicación directa.

(...)

Muchos organismos públicos y universidades utilizan el punto 3.g para realizar la adjudicación directa de la licencia de tecnología a la EBT. Sin embargo, unos meses después de ser publicada la Ley de Economía Sostenible, ve la luz la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación que en su artículo 36 establece:

**Artículo 36 | Aplicación del derecho privado a los contratos relativos a la promoción, gestión y transferencia de resultados de la actividad de investigación, desarrollo e innovación**

**Se rigen por el derecho privado aplicable con carácter general, con sujeción al principio de libertad de pactos, y podrán ser adjudicados de forma directa,** los siguientes contratos relativos a la promoción, gestión y transferencia de resultados de la actividad de investigación, desarrollo e innovación, suscritos por los Organismos Públicos de Investigación de la Administración General del Estado, las Universidades públicas, las Fundaciones del Sector público Estatal y otras entidades dedicadas a la investigación y dependientes de la Administración General del Estado:

**a) contratos de sociedad** suscritos con ocasión de la constitución o participación en sociedades;

**b) contratos de colaboración para la valorización y transferencia de resultados** de la actividad de investigación, desarrollo e innovación;

**c)** contratos de prestación de servicios de investigación y asistencia técnica con entidades públicas y privadas, para la realización de trabajos de carácter científico y técnico o para el desarrollo de enseñanzas de especialización o actividades específicas de formación. No obstante, en el caso de que el receptor de los servicios sea una entidad del sector público sujeta a la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector público, ésta deberá ajustarse a las prescripciones de la citada ley para la celebración del correspondiente contrato.

La **transmisión a terceros de derechos sobre los resultados de la actividad investigadora**, bien se trate de cesión de la titularidad de una patente o de concesión de licencias de explotación sobre la misma, o de las transmisiones y contratos relativos a la propiedad intelectual, se regirá sobre el derecho privado conforme a lo dispuesto en la **normativa propia de cada Comunidad Autónoma**.

Este nuevo artículo no ha contribuido a clarificar el marco legal que nos atañe sino, más bien, todo lo contrario. ¿Se debe entender que se puede realizar la adjudicación directa en el caso de las EBT, incluso no EBT, sin necesidad de acogerse a ninguna excepción? ¿En caso de que la normativa propia de cada Comunidad Autónoma contradiga esta adjudicación directa, a qué debemos atenernos? ¿Este artículo 36 deroga en parte el artículo 55 de la Ley de Economía Sostenible? Pues a tenor de lo que se está haciendo en las distintas entidades consultadas, no podemos dar una respuesta inequívoca a estas preguntas; muchas instituciones han optado por seguir acogéndose al apartado g, mientras que otras han concluido que no es necesario y que este artículo ha derogado en parte el artículo 55 de la Ley de Economía Sostenible.

Por último, simplemente mencionar que el referido artículo 55 de la Ley de Economía Sostenible indica también que para realizar la transferencia se debe declarar que el "derecho no es necesario para la defensa y mejor protección del interés público", asunto que se ha abordado también de distinta forma, según las entidades; algunas instituciones han optado por hacer una declaración explícita mientras que otras lo han incluido como parte del contrato de transferencia.

Las **normativas o procedimientos internos** serán el primer texto al que deba remitirse el personal técnico que se inicie en esta forma de transferencia.

## 1.5. Conclusión

Hemos intentado poner de manifiesto el marco legal básico concerniente a la creación de EBT, dejando, conscientemente, otros problemas sin tratar<sup>4</sup>. Se han intentado clarificar ciertas cuestiones y evidenciar que se trata de un marco jurídico un tanto intrincado, tal y como comentábamos al principio de esta sección. Por ello, lo que finalmente han hecho las universidades y demás centros públicos de investigación es elaborar sus propias normativas estableciendo qué requisitos deben cumplir las empresas para ser consideradas EBT de la institución de origen; si esta participa, o no, en la nueva empresa; si es necesario la participación del profesorado, etc. Otras instituciones han preferido no definir normativas y ceñirse a procedimientos internos que, lógicamente, tienen en cuenta el marco legislativo existente. Estas normativas o procedimientos internos serán, en definitiva, el primer texto al que deba remitirse el personal técnico que se inicie en esta forma de transferencia.

---

<sup>4</sup> Cuestiones como la inclusión de una cláusula de mejor fortuna en los contratos de transferencia, la aplicación de la Ley de Patrimonio de las Administraciones Públicas o la participación de las EBT en los procesos de licitación de las entidades origen no han sido abordadas.



# 02 |

2. APOYO A LA CREACIÓN  
DE EMPRESAS EN EL ÁMBITO  
PÚBLICO

Los momentos iniciales en la andadura de una EBT son cruciales de cara a su futuro. Es por ello por lo que en esta etapa inicial todos los apoyos que pueda recibir la EBT van a tener un efecto muy positivo en la misma. Desde el CPI del que surge la EBT son muchas las acciones que se pueden llevar a cabo:

- Asesoramiento a la EBT en todo tipo de temas relacionados con su actividad (contables, estratégicos, financieros...). La experiencia de casos previos puede ayudar a aconsejar a la EBT acerca de los temas prioritarios o de los errores más frecuentes en los que se suele incurrir.
- Puesta en contacto de la EBT con entidades inversoras y acompañamiento en los procesos de negociación. El personal técnico de apoyo debe de estar familiarizado con el entorno inversor que le rodea. Su consejo puede ayudar a identificar la mejor opción de inversión para la empresa.
- Estímulo a la EBT para la realización de sus primeros contactos comerciales, mediante asesoramiento y actividades de apoyo y dinamización. Una posible acción es la organización de jornadas sectoriales y de acercamiento entre empresas surgidas en los CPI y del ámbito industrial.
- Asesoramiento a la EBT en temas legales, donde se incluyen numerosos aspectos como proceso de constitución, gestión de recursos humanos, propiedad industrial e intelectual, etc.
- Búsqueda de perfiles profesionales para su incorporación a la empresa. Las principales vías de incorporación son personas de la propia universidad o centro de investigación o de la red de contactos que tengan los organismos de apoyo a las EBT.
- Incubación de la EBT. Muchas entidades académicas disponen de espacios habilitados para que las empresas puedan alojarse, lo que contribuye a reducir los gastos iniciales a los que la nueva empresa tiene que hacer frente.
- Medidas de apoyo para la consolidación e internacionalización de empresas. Programas de estancias en empresas o CPI extranjeros, misiones comerciales, apoyo para el posicionamiento en mercados internacionales, etc.
- Aportar información a la EBT sobre aspectos de interés relacionados con su actividad (noticias, subvenciones, jornadas...). El personal técnico de apoyo también puede ayudar a la EBT a priorizar sus actuaciones (presentación a convocatorias, asistencia a seminarios, ayudas públicas para el desarrollo empresarial, etc.).
- Aumentar las competencias del personal de la EBT con la organización de actividades formativas. Algunas de las necesidades formativas más demandadas por el equipo promotor son en habilidades directivas (dirección de equipos, técnicas de negociación, comercialización...) y en temas de gestión financiera.
- Propiciar las relaciones entre la EBT y grupos de investigación. Además del área específica de conocimiento de la que surge la EBT son muchas las oportunidades de colaboración que pueden surgir desde otras áreas de investigación.

--- Además del asesoramiento por parte del personal de la entidad, también se puede recurrir a expertos externos. Una posibilidad es la creación de un programa de mentorización-tutorización, compuesto principalmente por empresariado y empresas consultoras, para asesorar a la empresa en su desarrollo y crecimiento. Se trataría de mentorización especializada en sectores que se consideren destacados en cada caso (ingeniería, alimentación, energía, TIC, etc.).

Como puede verse son muchas las acciones que se deben llevar a cabo para apoyar a las EBT e intentar, no solo conseguir que se introduzcan en el mercado, sino, lo más complicado, que se mantengan en él en las mejores condiciones. Para conseguir esto, como se ha mencionado, es necesaria una dotación especial de recursos humanos en las estructuras de apoyo a la creación de empresas de las entidades, tanto en número como en capacitación, de manera que se cuente con una serie de perfiles técnicos preparados para abordar las diferentes actuaciones.

En este sentido, dado que lo normal es que las unidades de apoyo a la creación de empresas estén vinculadas a las unidades de transferencia de resultados de investigación, estos perfiles estarán en su mayor parte cubiertos, pero en cualquier caso deberían ser al menos los siguientes:

- Personal técnico experto en identificación de oportunidades de negocio. Deberá conocer las líneas de investigación de la institución y su posible aplicabilidad al mercado.
- Personal técnico en promoción de la cultura emprendedora. Con conocimientos y habilidades para fomentar el espíritu emprendedor entre el profesorado y el personal investigador de la entidad. Además, podrá realizar acciones de formación en materia de creación de empresas.
- Personal técnico de patentes. Será el encargado de asesorar en materia de protección intelectual e industrial así como de realizar los trámites oportunos para la protección de la tecnología base de la EBT.
- Personal técnico experto en planes de negocio. Asesorará a quienes emprenden en aquellos aspectos técnicos, económicos y jurídicos para la elaboración de los planes de empresa.
- Personal técnico de contratos. Gestionará los contratos de transferencia con la entidad.
- Personal técnico de promoción. Apoyará a la EBT en la difusión y promoción de su actividad.

No obstante, otra posibilidad es buscar los partners externos adecuados para apoyar en la realización de todas estas acciones o subcontratar algunos servicios. Lo importante es que la unidad de apoyo a la creación de empresas controle el proceso en todo momento.

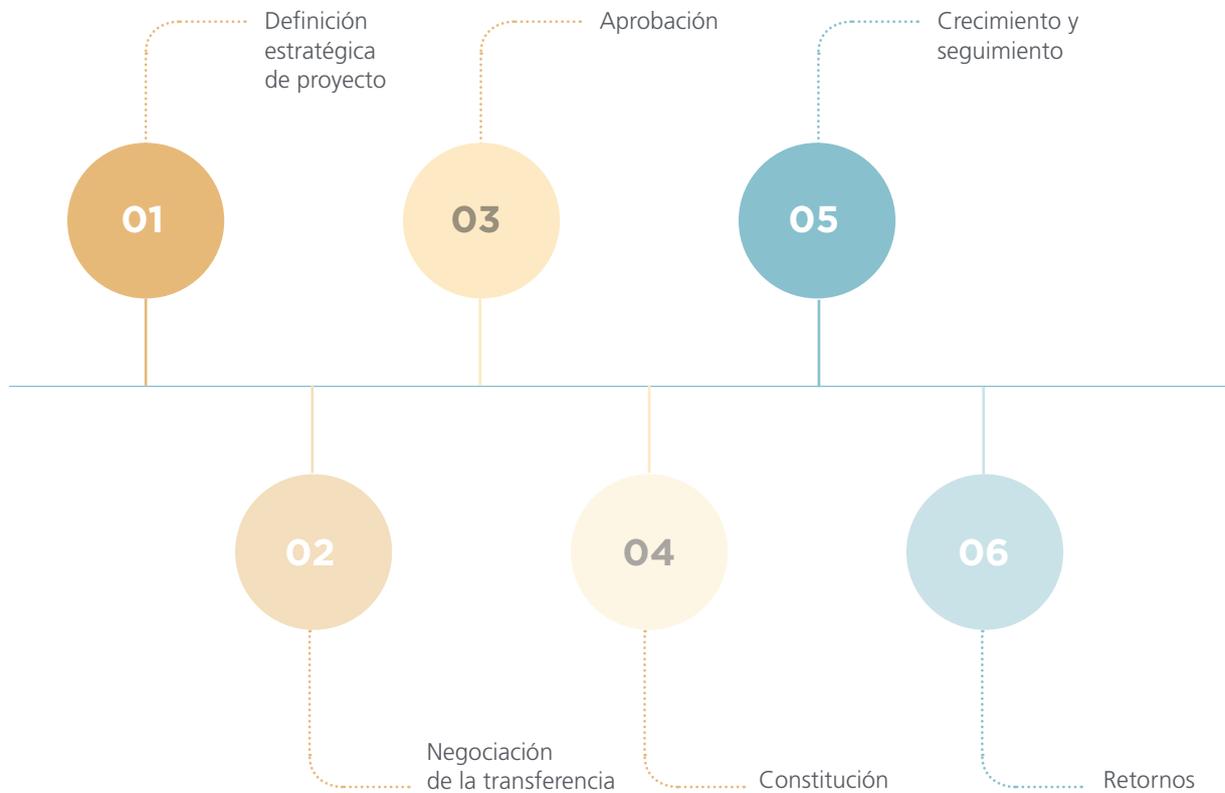


# 03

## 3. CADENA DE VALOR DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

- 3.1. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA  
DEL PROYECTO DE CREACIÓN  
DE EMPRESAS
- 3.2. NEGOCIACIÓN DE LA  
TRANSFERENCIA  
DE TECNOLOGÍA
- 3.3. APROBACIÓN DE LA CREACIÓN  
DE LA EMPRESA Y/O  
PARTICIPACIÓN EN LA EBT
- 3.4. PROCESO DE CONSTITUCIÓN
- 3.5. LOCALIZACIÓN DE LA EBT
- 3.6. ASPECTOS CLAVES  
EN EL DESARROLLO DE EBT
- 3.7. RETORNOS

## Título del gráfico



### 3.1. Definición estratégica del proyecto de creación de empresas

#### 3.1.1. Identificación de la oportunidad de negocio

Como se indicaba al inicio, el principal foco de atención desde los CPI en materia de apoyo a la creación de empresas, ha sido el fomento de la cultura emprendedora y la creación de EBT, como vía de transferencia de tecnología. Sin embargo, actualmente el foco principal es la detección de proyectos y tecnologías que tengan un elevado potencial de llegada al mercado. Una idea no tiene por qué ser siempre una oportunidad de negocio.

Para que una posible idea o proyecto se convierta en un proyecto empresarial es necesario realizar una planificación y análisis exhaustivo previo. El primer paso es validar la idea, evaluando la oportunidad de negocio. Para ello, se debe fijar la atención en los siguientes puntos:

- Descripción de la idea de negocio.
- Perfil y motivaciones del equipo promotor.
- Análisis de viabilidad inicial:
  - ¿Qué?: problema que resuelve la tecnología, producto o servicio.
  - ¿Con quién?: equipo humano y colaboraciones externas. Capacidades.
  - ¿A quién?: clientes objetivo identificados.
  - ¿Cómo?: organización del negocio, recursos (financieros, técnicos y humanos) disponibles y relación con los clientes.

Además, es recomendable analizar los siguientes aspectos antes de entrar en el desarrollo del plan de empresa:

- Clara identificación del segmento de mercado objetivo.
- Existencia de un mercado con una demanda suficiente que permita la solvencia del negocio.
- Perspectivas de crecimiento acordes con las expectativas del equipo promotor.
- Estudio de la competencia. Ventajas competitivas. Barreras de acceso al mercado.
- Qué propuesta de valor se ofrece.

Se podría identificar la no viabilidad de la idea de negocio si se dan los siguientes casos:

- Existencia de un mercado muy reducido y copado, sin perspectivas de diferenciación y elevado coste de acceso al mercado.
- Escasa claridad en la identificación de la necesidad/problema que se pretende satisfacer.
- Inexistencia de ventajas competitivas.
- Escasos recursos (técnicos, financieros y humanos).
- Baja capacidad de generar asociaciones o alianzas.
- Elevado nivel de endeudamiento.

Si finalmente se determina que la idea es viable, se daría paso al diseño de un plan de empresa específico, que servirá para definir la estructura y elementos de la futura empresa.

El **plan de empresa** define la estrategia y propósito general del negocio y debe recoger todos los aspectos que conforman su estructura y plazos de desarrollo.

### 3.1.2. El Plan de Empresa

La principal herramienta para desarrollar y estructurar el proyecto de negocio es el plan de empresa. Se trata de una reflexión sobre la idoneidad de los objetivos que se persiguen, las actividades necesarias para su consecución y el modo en que se llevarán a cabo. Este documento define la estrategia y propósito general del negocio y debe recoger todos los aspectos que conforman su estructura y plazos de desarrollo.

Por una parte es una guía estratégica para el equipo promotor y, por otra, es un documento de comunicación y de presentación del negocio hacia el exterior (socios, instituciones, inversores, etc.). Por ello, lo aconsejable es que sea un documento:

- Atractivo. Tanto en su diseño exterior como en el interior.
- Claro y ordenado. Estructurado, con un índice completo de contenidos. Debe facilitar su análisis al lector.
- Creativo. Es aconsejable que sea innovador y ocurrente, pero no en exceso y siempre que permita destacar aspectos de interés del proyecto.

Preciso y explícito. La información debe ser concisa y útil. Una parte fundamental del documento es el plan económico-financiero, por lo que deberá estar muy bien detallado.

A continuación se indican los puntos básicos de un plan de empresa:

- Resumen ejecutivo: breve explicación de la idea de negocio, orígenes y pasos para su puesta en marcha.
- Descripción del equipo emprendedor: información de todos los actores del proyecto, incluyendo CV, puesto y funciones a desempeñar en la empresa.
- Proceso, producto o servicio a comercializar: descripción del resultado a comercializar, su grado de innovación, orígenes y expectativas sobre su alcance.
- El entorno y mercado: explicar las circunstancias externas a la empresa que influyen en ella, ya sean políticas, económicas, tecnológicas, jurídicas, sociales, etc. Analizar también el mercado al que se dirige, mediante un estudio de la potencial clientela, la competencia existente, los proveedores y las posibles barreras de entrada y salida.
- Recursos (internos y externos): Informe sobre todos los recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa (infraestructuras, materiales, proceso de producción, personal).
- Plan de difusión y marketing: descripción del modelo de llegada hasta los clientes objetivo, definición de marca e imagen, precios, canales de distribución, publicidad y promoción.
- Aspectos jurídicos: identificación de todos los aspectos que afectan al funcionamiento de la empresa y su constitución.

El **acuerdo de licencia** es el requisito indispensable para la puesta en marcha de la EBT, pero paralelamente se puede firmar un acuerdo de colaboración con el grupo promotor para poder realizar parte del desarrollo de la tecnología y asesoramiento científico-técnico, o bien un acuerdo con la entidad para el uso de espacios o infraestructuras.

- Plan económico-financiero: planificación de los aspectos económicos de viabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la empresa.
- Plan estratégico (corto-medio plazo): estrategia prevista a seguir por la empresa.
- Plan de contingencias y salida: posibles situaciones adversas y acciones a tomar en cada caso. También es importante definir un posible plan de salida de la empresa por parte de los socios y las socias (venta, licencias, etc.)

Igualmente, existen otros instrumentos y metodologías que ayudan a realizar el planteamiento estratégico de la empresa, que figuran en los anexos de este documento.

## 3.2. Negociación de la transferencia de tecnología

### 3.2.1. Objeto, variables y proceso de negociación

Los resultados generados por la investigación realizada en los CPI son el principal activo requerido para la actividad de las EBT. Estos resultados pertenecen a la institución (Art. 20 de la Ley 11/1986, de 20 de marzo, de Patentes y Art. 80.5 de la LOU) y, por lo tanto, deben ser transferidos a la EBT para que puedan ser desarrollados y explotados comercialmente.

Existen distintos tipos de acuerdos para transferir la tecnología y el conocimiento generados en las entidades a favor de la EBT. El acuerdo de licencia es el requisito indispensable para la puesta en marcha de la EBT, pero paralelamente se puede firmar un acuerdo de colaboración con el grupo promotor para poder realizar parte del desarrollo de la tecnología y asesoramiento científico-técnico, o bien un acuerdo con la entidad para el uso de espacios o infraestructuras. En el presente capítulo vamos a tratar en detalle el primero de dichos acuerdos como herramienta de transferencia de tecnología.

### 3.2.2. El acuerdo de licencia: variables a tener en cuenta

Las condiciones de negociación de la licencia, incluidas las regalías a satisfacer por parte de la empresa, se plantearán teniendo en cuenta las circunstancias particulares de cada proceso de transferencia y valorando las aportaciones de cada una de las partes. A continuación se detallan una serie de aspectos a tener en cuenta a la hora de negociar:

- El principal aspecto a tener en cuenta es el tipo de **tecnología** que se va a explotar:
  - si se trata de una tecnología protegida, o no, y el modo de protección del que se trate, y en el caso de estar protegida mediante patente, si esta está únicamente solicitada, si es una solicitud nacional o internacional, o si ya está concedida la patente y en qué países,

- el tipo de tecnología y su grado de desarrollo, y por lo tanto las necesidades de inversión que va a tener la empresa para su explotación respecto a la realizada por la entidad. Es decir, si se trata de una tecnología que necesitará grandes cantidades de inversión hasta que se pueda comercializar y generar ganancias, generalmente a largo plazo y a menudo asumiendo un alto riesgo durante su desarrollo, o bien de una tecnología que necesitará poca inversión inicial y poco tiempo para generar ganancias, asumiendo un riesgo bajo durante el desarrollo,
  - las ventajas que representa la tecnología con respecto a la tecnología existente y el grado de innovación que comprende. La competencia que existe en el mercado,
  - los campos de aplicación de la tecnología, si tiene una aplicación restringida o por el contrario puede aplicarse en distintas áreas, y en ese caso pueden negociarse distintas condiciones para cada área.
- Es importante tener acceso al **plan de negocio de la EBT** con el fin de conocer en detalle no solo los aspectos de la tecnología indicados en el párrafo anterior, sino también disponer de información sobre el margen de beneficios de la empresa, la previsión de ventas, el mercado potencial, la competencia existente... y poder proponer unas condiciones que tengan en cuenta estos datos y que sean al mismo tiempo acordes al mercado y asumibles por la EBT. Se trata de proponer unas **condiciones win-win**, es decir que la entidad gane si la empresa gana, y que el resultado sea beneficioso para ambas partes.
- Otro punto a considerar es la **participación de la entidad en el capital social** de la EBT ya que, si la entidad participa podría obtener un retorno económico adicional al de la licencia por su condición de socio. Aunque en estos casos pudiera ser razonable plantear una mayor flexibilidad en la negociación de la licencia, sin embargo, la mayoría de los centros de investigación prefieren desvincular su entrada en el capital social de la EBT de las condiciones propias de la licencia, entre otras cosas, para garantizar que sus investigadores, en su condición de inventores, reciban siempre el mismo retorno económico.

Tanto si la entidad participa como si no participa en el capital social, es importante conocer las normas de administración por las que se rige la empresa así como comprobar que los promotores pertenecientes al CPI cumplen con las restricciones que les impone la Ley (Ley 53/1984 de 26 de Incompatibilidades del Personal al servicio de la Administración Pública; Ley 14 de Junio de 2011 de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación).

### 3.2.3. Cláusulas del acuerdo de licencia

Según lo comentado en el Bloque 1. Marco legislativo y dificultades existentes, para la transmisión de la tecnología a la EBT algunas instituciones han optado por acogerse a las excepciones descritas en el apartado 55.3.g de la Ley de Economía Sostenible con el fin de realizar la adjudicación de forma directa, mientras que otras instituciones han concluido que no es necesario y que el artículo 36 de la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación deroga en parte dicho artículo 55 de la LES, pudiendo realizarse la adjudicación de la licencia de forma directa.

Aunque las condiciones de licencia deben adaptarse a cada proyecto empresarial, hay algunos aspectos claves que deben aparecer en todos los **acuerdos de licencia**, como son:

- **Objeto:** donde ambas partes (licenciario/a y licenciante) confirman su interés en la licencia en las condiciones detalladas en el contrato, y se especifica la naturaleza de la misma (exclusividad o no).
- **Naturaleza del activo:** si se trata de una patente (y en qué estadio de protección se encuentra), un secreto industrial (know-how), materia biológica, un programa de ordenador, una base de datos, etc.
- **Exclusividad:** la licencia puede tener carácter exclusivo, es decir, que solo va a poder explotar la tecnología la EBT y en todos los ámbitos de aplicación, o bien, no exclusivo, en donde solo se permitirá explotar para una aplicación concreta, o bien que va a poder explotar un tercero, ya sea en el mismo ámbito o en otros ámbitos de aplicación.
- **Duración:** en general, si se trata de una patente, se licenciará durante toda la vigencia de la patente, aunque pueden acordarse otras condiciones.
- **Ámbito territorial:** dependiendo del tipo de tecnología y de la capacidad de la empresa, será importante tener una licencia de carácter mundial o nacional.
- Uno de los principales objetos de negociación es la cláusula que regula el precio de la licencia y los retornos derivados de su explotación. En el apartado anterior (3.2.b) se han tratado las principales variables a tener en cuenta a la hora de negociar las condiciones económicas de la licencia, fundamentalmente el tipo de tecnología y el plan de negocio de la EBT. El **valor de la tecnología** podrá establecerse teniendo en cuenta dichas variables, y usando alguno de los métodos descritos en la literatura, o bien una combinación de varios de estos métodos, entre los que destacamos los siguientes:
  - Valoración del activo en función de las condiciones de **licencia de activos similares ocurridos en el mercado:** únicamente puede usarse cuando la propiedad industrial a la que se refieren las otras licencias es comparable en cuanto al sector, al tipo de protección y al grado de desarrollo. El mayor obstáculo que tiene este método es conseguir información de licencias similares, ya que al tratarse de tecnología muy innovadora a menudo no es fácilmente comparable. Además, los datos de las licencias no suelen ser públicos, y resulta complicado conseguir información sobre un número de licencias que pueda ser representativo.
  - Valoración basada en el **coste de la tecnología:** consiste en calcular cuánto se ha invertido en el desarrollo de la tecnología (material, amortización de equipos, personal, costes indirectos...), como en su protección, y que la entidad recupere dicha cantidad mediante la licencia, más cierto margen de beneficio si es posible.

- Valoración basada en los ingresos y beneficios de la empresa: consiste en realizar una estimación de los ingresos y beneficios directamente atribuibles a la tecnología, comparando con los que se obtendrían sin el uso de dicho activo. Una primera aproximación en la negociación puede obtenerse utilizando la **regla del 25 %**, según la cual la entidad debería recibir en torno a la cuarta parte de los beneficios obtenidos por la empresa en relación al activo. En la práctica, solo puede utilizarse esta regla si la empresa nos facilita su plan financiero, y en todo caso será solo una aproximación dado que es difícil estimar los ingresos y costes reales que va a generar la tecnología.

Es importante que el contrato permita garantizar la **correcta protección de la tecnología**, puesto que esta es propiedad de la entidad.

Otro factor a considerar es la **vinculación o no con la entidad mediante un acuerdo de colaboración** con el grupo promotor o bien mediante un acuerdo para el uso de espacios o infraestructuras, dado que este tipo de acuerdos puede permitir a la entidad obtener retornos de gran interés tanto a corto como a largo plazo (ingresos por costes indirectos, contratación de personal para las tareas de investigación, derechos sobre futuros desarrollos de la tecnología, colaboración con el sector privado...).

--- Es importante además que el contrato permita garantizar la **correcta protección de la tecnología**, puesto que esta es propiedad de la entidad:

- Se deben regular las obligaciones de las partes en relación al mantenimiento de los derechos de propiedad intelectual o industrial licenciados, y acordar qué parte debe ser responsable de **gestionar, mantener y costear** dichos derechos, así como hacer frente a su **defensa**, en caso de infracción por un tercero o bien de demanda por parte de un tercero,
- Asimismo es importante incluir una **cláusula de reversión** de los derechos licenciados en caso de que la empresa no esté interesada en mantenerlos en algún territorio, o bien en caso de abandono total o parcial (por ejemplo para un área de aplicación o para un territorio) del desarrollo o la comercialización de la tecnología, o de su utilización para actividades contrarias a los principios éticos de la entidad (por ejemplo, para fines armamentísticos). Otra forma de garantizar la explotación de la tecnología es pactar un retorno mínimo anual por parte de la EBT a la entidad.
- También es fundamental reservar un **derecho de uso** de la tecnología por parte la entidad para fines no comerciales, en particular para sus **actividades de docencia e investigación**. De esta forma se asegura la continuidad de la línea de investigación, pero también el desarrollo de la tecnología.
- Es conveniente acordar igualmente los **derechos sobre los desarrollos y mejoras** de la tecnología, incluyendo derechos de primera opción de licencia para la EBT en el caso de que la mejora la haya realizado la entidad, o bien un derecho de uso para la entidad en el caso de que el desarrollo lo haya realizado la EBT.

La entidad podrá exigir a la EBT informes anuales que reflejen el desarrollo de la tecnología y la explotación que se hace de ella. La existencia de estos informes proporciona una información fiable para la buena relación entre las partes. En todo caso, deberían existir cláusulas de **auditoría y revisión** por parte de la entidad para que la empresa cumpla con sus obligaciones.

- Se **deben limitar las responsabilidades** de la entidad ante reclamaciones de terceros por daños o perjuicios derivados del desarrollo o de la comercialización de la tecnología.
- Es conveniente además incluir una cláusula de **terminación de contrato** por la falta de pago por parte de la empresa de cualquiera de las cantidades acordadas entre las partes, o bien por quiebra o insolvencia de la empresa.
- En el supuesto de que la entidad no participe en el capital social de la EBT, se puede añadir una cláusula de **opción de entrada en el capital social** por un periodo determinado y con un porcentaje de participación que conviene acordar al inicio.
- Hay que regular también la posibilidad o no de **ceder o transferir** los derechos concedidos en la licencia, o de **conceder sublicencias** a terceros que, dependiendo del tipo de negocio y del tipo de tecnología, puede ser un aspecto clave o irrelevante.

A menudo, a la vez que se firma el acuerdo de licencia, es recomendable firmar un **acuerdo de colaboración** con el grupo de investigación del equipo promotor para realizar parte del desarrollo de la tecnología, o bien un acuerdo para el uso de espacios o infraestructuras de la entidad. Al tratarse de tecnologías muy innovadoras, dependiendo de la etapa de desarrollo en la que se encuentren, el equipo promotor puede ser el que mejor lleve a cabo su desarrollo. En el caso del uso de espacios o infraestructuras de la propia entidad por parte de la EBT, se puede establecer un plazo máximo de utilización.

### 3.3. Aprobación de la creación de la empresa y/o participación en la EBT

#### 3.3.1. Evaluación de la participación de la entidad

Como ya se mencionó anteriormente, en España los CPI **optan por participar o no en sus EBT**. Tras la reforma de la Ley Orgánica de Universidades en 2007 y la introducción de la Disposición Adicional nº 24 la tendencia a participar en las EBT se va incrementando. Estos son los principales motivos:

- Los CPI se quieren implicar en el traslado a la sociedad de sus resultados de investigación. Además, la participación en la EBT supone una forma de garantizar una contraprestación económica futura en caso de que el proyecto empresarial haya sido exitoso.
- La participación de las universidades permite que su personal docente e investigador pueda tener más libertad de actuación en la EBT (tanto en participación como en su involucración en los órganos de gobierno de la empresa).
- Una parte de las universidades españolas interpretan la Disposición 24 como un procedimiento obligatorio para la constitución de la EBT. Con este planteamiento, la única forma de constituir una EBT desde una universidad es participando esta en su estructura accionarial.

A pesar de estos cambios legislativos y tendencias, en la actualidad hay CPI que participan en sus empresas y otros que no.

Para los casos en los que los CPI participan en la empresa tampoco hay establecidas unas reglas sobre cuál es el porcentaje más adecuado que deben tener de la EBT, existiendo diferentes casuísticas:

- Participación simbólica o representativa.
- Participación fija o caso por caso (en función de los diferentes tipos de apoyo, de la tipología de la EBT...).
- Participación vinculada al acuerdo de transferencia o desvinculada del mismo.

Las diferentes formas en que los CPI afrontan este proceso parecen indicar a priori que no existen unas condiciones de participación en la EBT más adecuadas que otras. De la misma manera, también resulta claro que un modelo exitoso en una institución no tiene por qué funcionar en otra, ya que son muchas las variables que influyen (funcionamiento interno, grado de implicación en la EBT, condiciones del entorno, marco normativo...). **Se puede concluir que cada CPI deberá establecer un modelo de participación en sus EBT que se ajuste a sus propias circunstancias.**

Así pues, cada institución definirá en sus procedimientos internos una estrategia general de participación, o no en las EBT. En el caso de que se plantee la posibilidad de participación, algunas entidades establecen participar en todas las EBT que se crean (excepto alguna, como puede ser el caso de las empresas armamentísticas), mientras que otras plantean evaluar las características de cada proyecto empresarial para decidir sobre su participación en el mismo. En este último caso, algunos criterios que deberían tenerse en cuenta son:

- Utilización de tecnología propiedad de la institución: para entrar a formar parte de una empresa es fundamental que esta contenga conocimiento generado en la propia institución.
- El equipo emprendedor debe tener personal propio de la institución. Además, es imprescindible que haya voluntad de los emprendedores para que la institución entre a formar parte de la empresa. Se trata principalmente de reducir las restricciones legales.
- En general se valorará muy positivamente que el equipo emprendedor sea multidisciplinario, existiendo no solo personal científico, sino también personal especializado en la gestión y dirección de empresas. Es un requisito que todo el personal perteneciente al CPI cumpla con la Ley de Incompatibilidades.
- El modelo de negocio que se plantea debe ser viable y adecuado para el sector en el que operará. La oportunidad de mercado debe ser real.

En conclusión, la institución decidirá su entrada en el capital social de las empresas con proyectos empresariales robustos, con coherencia y con interés en el mercado.

Una vez acordada la participación del CPI por ambas partes, se entra en la negociación de las condiciones de participación que se reflejarán en el pacto de socios.

### En algunos Organismos Públicos de Investigación

(OPI), la aprobación de su participación requiere la autorización del Ministerio correspondiente lo que prolonga los plazos de aprobación.

### 3.3.2. Proceso de aprobación

En el caso de las universidades, en lo que se refiere al proceso de aprobación en sí, y el paso por los Consejos de Gobierno y Social, existe cierta disparidad en lo referente a qué orden de aprobación aplicar: si primero someter el proyecto a la aprobación del Consejo Social y después del Consejo de Gobierno (asumiendo la DA24) o hacerlo en orden inverso, teniendo en cuenta el resto de articulado de la LOU.

Destacar que en otras entidades, como es el caso de algunos Organismos Públicos de Investigación (OPI), la aprobación de su participación requiere la autorización del Ministerio correspondiente lo que, en la práctica, prolonga los plazos de aprobación.

El proceso de aprobación dependerá de si lo que la institución deba aprobar es:

- La creación de la nueva EBT y participación de la institución en la misma
- La participación de la institución en una EBT ya constituida

Cada CPI definirá el proceso y requisitos para la aprobación, pero tal y como se explicita en la DA 24 de la LOU, es necesario que los acuerdos de Consejo Social y de Gobierno certifiquen la naturaleza de base tecnológica de la empresa y las contraprestaciones adecuadas a favor de la universidad.

Hay que tener en cuenta que, normalmente, los procesos de aprobación están sujetos a la agenda de los diferentes órganos de gobierno de las instituciones, pudiendo ocupar algunas semanas el proceso de aprobación. Esta variable es recomendable incorporarla en la planificación global del proyecto empresarial, ya que a priori no se trata de un trámite inmediato y automático.

Para facilitar la información a los órganos de gobierno, para que puedan proceder a su análisis y toma de decisiones (la aprobación de la constitución y participación en la EBT), es recomendable presentarles, como mínimo:

- Una memoria explicativa del propio proyecto empresarial y estudio de viabilidad.
- Variables como la distribución accionarial, el capital social, tecnología o conocimiento a transferir de la institución, sectores, aplicaciones y potencialidad de mercado.
- Condiciones de transferencia (previamente negociadas, metodología de retorno de royalties, u otras variables que formen parte de las contraprestaciones adecuadas a las que alude D.A. 24ª de la LOMLOU que modifica la Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal al servicio de las Administraciones Públicas).

Una vez tomada la decisión por parte del Consejo Social y del Consejo de Gobierno, estos deberían emitir un certificado conforme se aprueba la constitución, y participación, en su caso. Estos acuerdos serán necesarios en la fase de constitución y serán requeridos por el Notario el día de la constitución.

### 3.3.3. El pacto de socios

El pacto de socios es el contrato que establece las relaciones, derechos y obligaciones de los socios o socias, y en este caso pretende establecer las bases de la relación de la institución frente al resto de quienes forman la sociedad.

Algunos aspectos concretos que debería contener son:

- El **porcentaje de participación** de cada socio o socia, y en particular de la institución, según el acuerdo al que lleguen entre ellos.
- Derechos políticos y económicos que tendrá la institución como socia. Dada la agilidad que es necesaria para la toma de decisiones en la empresa, muchas entidades deciden actuar como **socias pasivas**, es decir, que no participan en las votaciones de socios o socias, pero sí tienen algunos derechos como el de exigir información detallada de las cuentas de la empresa para conocer la situación de la empresa y comprobar su buen funcionamiento o bien para hacer un seguimiento del valor de sus participaciones. Además, en caso de que se considere necesario por tener dudas de la veracidad de la información, podrá reclamar también una auditoría.
- **Aportaciones de los socios/as:** la participación en el capital social implica una aportación económica en la empresa proporcional a la participación de cada uno de los socios. En lugar de hacer una aportación dineraria algunas instituciones valoran el coste que han asumido en el proyecto hasta la fecha de su entrada en el capital y plantean una aportación equivalente a dicha cantidad, pero sin ningún desembolso adicional.
- Se concretará la organización de la **Junta general de socios/as:** la asistencia y asiduidad a las juntas generales y forma en que se comunicarán.
- Se definirá la estructura del **órgano de administración.** En general, la institución no participará en los órganos de gobierno con el fin de permitir independencia al equipo promotor.
- **Cláusula anti dilución:** la institución podrá exigir una cláusula de anti dilución que indique el importe hasta el cuál esta no va a diluir su participación.
- Divulgación y uso de la **imagen corporativa** de la institución: en algunos casos el hecho de tener a la institución como socia es algo positivo en el negocio concreto. Dependiendo de la política de la entidad, se permitirá o no el uso de su imagen, o incluso de la denominación EBT de "nombre de la institución".
- **Salida de la entidad de la EBT:** la institución deberá acordar el derecho de desinversión, bien en cualquier momento, o al menos en casos en que la empresa de un giro a su actividad, por ejemplo, que pase a desarrollar nuevos productos destinados al sector armamentístico.

Otras cláusulas a tener en cuenta son:

- Comisiones de Seguimiento.
- Régimen de Transmisión de participaciones.

- Derechos de acompañamiento.
- Derechos de Arrastre.
- Permanencia y dedicación del personal clave de la empresa.
- Otras que regulen aspectos importantes definidos por el propio CPI.

### 3.4. Proceso de constitución

Una vez aprobada la constitución y/o participación del CPI en la EBT por parte de sus órganos de gobierno y según los procedimientos establecidos en cada institución, se abre la propia etapa de constitución (en el caso de haberse aprobado la creación de una sociedad, la EBT), o de entrada a participar en una EBT ya constituida.

En el primer caso, (constitución de una nueva EBT), es necesario conocer el procedimiento y pasos para la creación de la compañía. Entre ellos destacan:

- La preparación y adecuación de todos los acuerdos negociados previamente: pacto de socios que firmarán todos los socios y socias constituyentes de la sociedad, y el contrato de transferencia, que en unidad de acto, firmarán la institución y el administrador o administradora de la compañía previamente constituida. Con estos documentos quedarán reguladas las negociaciones previamente acordadas entre institución y equipo emprendedor.
- Obtención de la certificación negativa del nombre de la compañía. La certificación obtenida a través del Registro Mercantil es aconsejable realizarla, antes de la fase de aprobación, antes de que los órganos de gobierno de la institución realicen la certificación de sus acuerdos de aprobación, de manera que se pueda asegurar la correcta utilización del nombre de la compañía en el acto de constitución. En el acto de constitución será necesario presentar dicha certificación negativa del nombre, de lo contrario el Notario/a no podrá dar fe de que la compañía puede constituirse libremente bajo el nombre pretendido.

Es importante destacar que normalmente el Registro Mercantil emite esta certificación con validez a efectos de constitución para un período de 3 meses, una vez transcurrido dicho período (si aún no se ha materializado la constitución) se debe pedir al mismo Registro Mercantil una prórroga de la certificación, para que esta pueda ser válida en el momento en que se requiera su uso.

- De manera paralela a la preparación de la documentación para la constitución, y con carácter previo a la constitución, cada uno de los socios y socias deberá realizar el desembolso correspondiente al capital social que les corresponda según su participación en la sociedad. El capital social de la compañía deberá estar depositado antes de la constitución, para que la entidad bancaria donde se haya abierto una cuenta a nombre de la "sociedad en constitución", pueda emitir un certificado de dichas aportaciones con el que quedará constituida la sociedad. Este certificado será requerido por el Notario en el momento de la constitución.

En muchos casos, las EBT se instalan en **dependencias próximas** a los centros de investigación de los que surgen.

- De igual manera, es necesario presentar el día de la constitución los certificados emitidos por los órganos de gobierno y que mencionábamos en el punto 3 Aprobación, donde se recogen los acuerdos acerca de la constitución y participación de la institución en dicha compañía.
- Posteriormente a la constitución, la compañía debe proceder a la presentación de escrituras y documentación necesaria en el Registro Mercantil para su validación, y así empezar el recorrido de trámites administrativos necesarios para empezar con su actividad. (Ver anexo 2 "Trámites para la constitución de una empresa").

Una vez constituida la nueva EBT, o en su caso la materialización de la participación de la institución en el capital social de una EBT ya constituida, es altamente recomendable, para facilitar el seguimiento de la misma, incorporarla a un Registro de EBT de la institución, donde como mínimo se relacionen datos como: fecha de constitución, razón social, CIF, contacto, socios/as y distribución accionarial.

### 3.5. Localización de la EBT

La ubicación de la EBT es un factor importante que debe ser analizado en el plan de empresa para determinar la mejor opción. En muchos casos, las EBT se instalan en dependencias próximas a los centros de investigación de los que surgen, principalmente en **viveros de empresas o parques científicos**, lo que les aporta las siguientes ventajas:

- **Abaratamiento** del gasto de alquiler de instalaciones.
- Posibilidad de recibir **asesoramiento** profesionalizado.
- Generación de **sinergias** entre las distintas empresas.
- Las distintas empresas ubicadas en un vivero de empresas o en un parque científico pueden colaborar entre ellas de diversas maneras:
  - Compartiendo información acerca de distintos temas (subvenciones, aspectos legales, inversores,...).
  - **Participando conjuntamente en programas y convocatorias.**
  - Desarrollando en colaboración productos o servicios.
  - Intercambiando contactos comerciales.

En ocasiones, la EBT necesita desde su comienzo una infraestructura que no es capaz de alcanzar debido a la limitación de los recursos financieros con los que se comienza una empresa. En esta situación, muchas veces la EBT recurre a la infraestructura del centro de investigación del que ha surgido. Se trata de una situación temporal, hasta que la empresa tenga recursos suficientes como para disponer de su propia infraestructura.

El uso de equipamientos científico-técnicos del centro de investigación por parte de la EBT debe regularse mediante acuerdo contractual (podrá ser específico o estar incluido dentro de algún otro documento, como el

acuerdo de transferencia) con sus respectivas contraprestaciones económicas. Es importante tener en cuenta que el uso de estas instalaciones por parte de la EBT en ningún caso puede limitar el uso principal que se hace de las mismas para docencia e investigación. Igualmente, será importante que en todo momento queden diferenciados el grupo de investigación y la EBT y su respectivo personal.

### 3.6. Aspectos claves en el desarrollo de EBT

En el proceso de apoyo al equipo emprendedor es necesario el trabajo, implicación y desempeño, tanto de las entidades promotoras, CPI en este caso, y del propio equipo. Por la etapa de desarrollo en que se encuentra la creación de empresas en el ámbito que nos ocupa, es necesario que las instituciones estén preparadas y dispuestas a ayudar y apoyar el propio proyecto empresarial y a su equipo emprendedor en la consecución de un estado de crecimiento de negocio y posición en el mercado superior al actual.

Aun desempeñando un papel de soporte y orientación, es importante destacar cuatro factores que inciden en que las entidades, especialmente las universidades, asuman un papel importante en la fase de aceleración:

- El estado de maduración del proceso de creación de empresas. La institución empieza, también, a necesitar "crecer" y necesita cambiar de fase y empezar a hacer crecer aquellos proyectos que en su día promovió y ayudó a crear.
- El soporte y apoyo al proyecto empresarial. En esta fase de aceleración, en donde normalmente los equipos emprendedores no tienen experiencia en desarrollo de negocio, es importante que a través de los centros de transferencia o promoción de la creación de empresas, se de apoyo en el proceso de planificación y preparación que lideran los equipos emprendedores del proyecto empresarial, para que en todo momento estos se sientan acompañados y guiados, aunque sean ellos quienes tengan la responsabilidad del negocio. Las instituciones deben facilitar y apoyar a lo largo de todo el proceso de aceleración, con la finalidad de que el propio proyecto consiga mejorar su posición de negocio y desarrollar y llevar a una fase superior su potencial de mercado.
- Para realizar un soporte de valor, es necesario que se pongan a disposición de los emprendedores y emprendedoras los recursos necesarios para que estos puedan apoyarse y apalancarse para las fases de planificación, implementación y seguimiento de la fase de aceleración. Estos recursos (humanos), deben ser acordes en cuanto a formación, experiencia y capacidad de orientación, a la etapa a la que se enfrenta el proyecto. La fase de aceleración, donde se pretende hacer crecer el proyecto, implica conocimientos y experiencias en la definición estratégica, diferentes a los que pueda haber necesitado el proyecto en otras fases iniciales como la creación de la empresa, o la incubación. De ahí que los recursos que se ponen a disposición de los emprendedores y emprendedoras para el apoyo en las fases de aceleración, se conviertan en vitales para algunos de ellos, que se plantean hacer crecer su negocio.

--- Y por último, pero no menos importante, es tener la voluntad institucional de apoyar a la tarea de transferencia de tecnología vía la creación de empresas, con apuestas decididas entendiendo que se trata de una labor a medio largo plazo y que justamente la fase de aceleración, donde se busca obtener o mejorar resultados de mercado interesantes, va estrictamente ligada al proceso de madurez de los proyectos, y forma parte del proceso de crecimiento y de la planificación estratégica que hacen o deberían hacer los proyectos empresariales.

En función de estos factores, se puede decir que el personal técnico de apoyo a las EBT deberá conocer y actuar en distintos ámbitos, siempre tendiendo a fortalecer a la empresa y representar los intereses del CPI al que pertenecen. Este apartado recoge algunas de las principales tareas de este personal:

- Aspectos económico-financieros
- Recursos humanos y relación con el centro de investigación
- Evolución de la EBT

### 3.6.1. Aspectos económico-financieros

A lo largo de la vida de la EBT, esta va a necesitar recurrir a fuentes de financiación para poder acometer los diferentes objetivos que le permitan ir creciendo y consolidándose en el mercado (madurar la tecnología, iniciar actividad comercial, dar un salto de escala, internacionalizarse, etc.).

La búsqueda de financiación es un proceso laborioso que se puede extender durante meses o incluso más tiempo, por lo que es recomendable anticiparse a las necesidades futuras de la empresa. Un aspecto prioritario es concretar la financiación que necesita la empresa, pues es igualmente perjudicial que la empresa se quede escasa de financiación como tener un exceso. Esta segunda situación se conoce como **“dinero ocioso”**. Si hay dinero en la empresa sin que se le de un uso prioritario implica que se ha vendido una participación de la empresa que no era necesario llevar a cabo.

Por tanto, podemos concluir que la financiación de un proyecto y la estrategia asociada a esta, surge del análisis previo de la definición del proyecto, sus necesidades y su situación actual y futura del mismo. En este análisis es conveniente buscar y definir las respuestas a preguntas como:

- ¿Qué es lo que se quiere financiar?
- ¿Qué cantidad necesitamos financiar?
- ¿Cuándo vamos a necesitar la financiación? ¿Existen diferentes fases del proyecto que van a requerir de financiación?
- ¿Estas necesidades de financiación van a ser puntuales o a largo plazo?
- ¿A cambio de qué estamos dispuestos a aceptar la financiación?

Es clave, para la **definición de la estrategia de financiación**, saber: qué se quiere financiar y conocer cuánto y cuándo vamos a requerir la financiación.

Las respuestas a estas preguntas ayudarán a conformar una estrategia de financiación acorde con la planificación global del proyecto, y ayudará a estructurar y argumentar mejor el discurso hacia la entidad financiadora, dotándolo de coherencia y robustez y exhibiendo el grado de análisis y competencia necesario para abordar el proyecto empresarial con dinero ajeno.

Es clave, para la definición de la estrategia de financiación, saber: qué se quiere financiar, esto marcará qué cantidad se necesita. Y es importante conocer cuánto y cuándo vamos a requerir la financiación, porque de esto va a depender la estrategia de financiación del propio proyecto.

Además, es conveniente que en la estrategia de financiación se tenga en cuenta financiación adicional a la privada, para complementar y apalancar el dinero privado con dinero público, que en la mayoría de los casos está orientada al desarrollo tecnológico, innovación e I+D. Trazar una estrategia de financiación donde la financiación privada sea la piedra angular para apalancar otro tipo de financiación, aumenta las posibilidades de que una entidad inversora vea con buenos ojos nuestro proyecto de inversión, haciéndolo más atractivo.

A su vez, definir una estrategia donde, en fases iniciales, se planteen diferentes inversiones privadas facilita que entidades inversoras de menor rango, y por lo tanto más accesibles, inviertan de manera conjunta y permite al proyecto diversificar el accionariado y sus decisiones. Si bien esto puede ser una oportunidad para el proyecto, es de destacar que la atomización del accionariado con muchos inversores de poco rango de inversión y sin la capacidad de participar en rondas posteriores, puede ser un problema a futuro en la toma de decisiones y control de la compañía. Además, puede ser un freno a futuras rondas de inversión por agentes con un grado de profesionalización más avanzado.

Para evitar esta problemática, una posible solución puede ser la creación de una empresa satélite que tenga por misión aglutinar a las diferentes entidades inversoras, y que bajo la dirección y administración del propio equipo emprendedor, tendrá como objetivo la financiación del proyecto, mediante la toma de participaciones y actuación como si de un solo inversor se tratara. Las entidades inversoras participan indirectamente en el proyecto, el equipo emprendedor no atomiza su accionariado, y la empresa satélite puede servir para futuras rondas de financiación del proyecto empresarial.

A modo de conclusión, la importancia de fijar una estrategia de financiación e implementarla según el desarrollo del proyecto, permite un crecimiento reflexionado y con visión a futuro. Permite pensar en la búsqueda estratégica del mejor partner para la financiación del proyecto, y, en última instancia, permite al equipo emprendedor llevar un mejor control sobre el desarrollo del proyecto.

Estos agentes de financiación basan sus análisis en algunos aspectos clave tales como:

- El equipo humano, valorando las competencias, el carácter multidisciplinar y el grado de compromiso.
- La madurez de la tecnología y las ventajas competitivas de la misma.
- El nivel de ventas de la empresa.
- Cuánta inversión se solicita y a qué se va a destinar.

Para centrar el análisis de la financiación que necesita el proyecto, es necesario conocer la curva de financiación. Esta indica la evolución que siguen los proyectos en cuanto a sus ingresos y desarrollo de negocio. Conocerla es especialmente interesante para trazar la evolución y necesidades financieras con las fases de maduración del proyecto, y la elección de los diferentes agentes de financiación a los que acudir.

Cabe destacar que estos agentes se engloban en el capital público, capital normalmente en formato de crédito procedente de entidades públicas, y el capital privado, procedente de agentes privados cuya labor es financiar proyectos empresariales normalmente a cambio de una participación accionarial. Hay diferentes tipos de capital privado, especialmente según su rango de inversión.

- La primera fuente de financiación de los proyectos suelen ser los denominados Friends, Fools & Family que, como su nombre indica, son gente cercana al equipo emprendedor. Normalmente disponen de un rango de inversión muy limitado. Este tipo de financiación puede permitir empezar el proyecto y habitualmente no conlleva ceder participación accionarial del proyecto.
- Los Business Angels son la primera tipología de entidad inversora semiprofesional que se encuentra en las fases más iniciales de los proyectos y, además de aportar un rango de financiación (50-100K€), suelen aportar capital intelectual y experiencia. Normalmente, persiguen implicación en el negocio, rentabilidad a medio plazo, participar del desarrollo del proyecto empresarial y transferir su conocimiento en pro del crecimiento del proyecto. Suelen invertir en el proyecto a cambio de una participación accionarial no mayoritaria.
- Las entidades de financiación pública generalmente operan en las fases semilla y etapas iniciales, y proporcionan financiación, normalmente en forma de subvención o créditos a tipos de interés por debajo de las condiciones de mercado de las entidades de crédito privadas. Su misión es ayudar a proyectos empresariales a prepararse para su salida mercado.
- Los bancos también son un agente a tener en cuenta si bien su financiación normalmente viene en forma de crédito más caro que la financiación pública. Estos agentes buscan garantías, que es lo que les permite dejar el dinero asumiendo que este se les podrá devolver. Generalmente el proyecto empresarial debería valer como aval del crédito, aunque el tipo de garantías está sujeto a la propia negociación, y pueden llegar a pedir garantías físicas como propiedades personales o propiedades de la empresa. La financiación procedente de los bancos tiene un coste asociado. Si el coste asociado a la financiación bancaria es inferior a la rentabilidad que podamos sacar de nuestro negocio, el endeudamiento del proyecto nos será beneficioso.
- Las entidades de capital riesgo son profesionales de la inversión, que se especializan por rangos de inversión y estados de madurez del proyecto; es por esto que podemos encontrar capital riesgo en fase semilla, etapas iniciales y crecimiento según la especialización de cada entidad de capital riesgo.

### 3.6.2. Recursos humanos y relación con el centro de investigación

El personal investigador del que surgen los resultados de investigación que son la base para la constitución de la EBT suele establecer algún tipo de vínculo con la empresa, bien participando como socios y socias en la misma, trabajando en ella o ambas cosas a la vez. Otra forma de mantener la relación con la empresa es a través de contratos de I+D donde la EBT contrate al grupo de investigación.

Muchas empresas EBT inician su andadura sin los recursos económicos suficientes que les permitan contratar a personal especializado en temas gerenciales y comerciales, por lo que es el personal investigador quienes, sin tener las competencias adecuadas, acaban asumiendo esas funciones. Esta situación conlleva un doble problema: por un lado, que la empresa no alcanza los resultados esperados ya que las personas que desempeñan funciones de gestión o comerciales no están lo suficientemente preparadas para estos trabajos. Por otro lado, un perfil investigador que desempeñe funciones distintas a las que tengan que ver con su conocimiento especializado es un desaprovechamiento de uno de los recursos más importantes de la empresa.

Existen formas de solventar la escasez de recursos económicos para poder conformar en la empresa un equipo de trabajo multidisciplinar y de calidad. Una opción pasa por ofrecer una participación de la empresa a las personas que se vayan a encargar de la gerencia y las acciones comerciales. Normalmente se suele fijar un calendario de hitos que, en caso de cumplirlo, darían lugar a la recompensa vía participación.

Otra forma de paliar la escasez de recursos económicos pasa por ofrecer un porcentaje de las ventas a las personas que se encargan de la actividad comercial. Esta opción permite estructurar una red comercial sin necesidad de que la empresa tenga que hacer frente a un fuerte desembolso inicial.

Una buena práctica a desarrollar por las oficinas de creación de empresas es organizar jornadas que, con un mismo formato que los foros de inversión, permitan poner en contacto a empresas EBT que buscan completar su plantilla con personas con perfil comercial o gerencial dispuestas a incorporarse a la empresa asumiendo un cierto riesgo (cobrar a través de participaciones o por porcentaje de ventas).

Es habitual que una vez constituida la EBT siga existiendo relación entre esta y el grupo de investigación del que ha surgido. Algunas de las formas de relacionarse más comunes son:

- El grupo de investigación **transfiere nuevos resultados de investigación** a la EBT a través del acuerdo de transferencia.
- La EBT contrata al grupo a través de **contratos de I+D** al amparo del artículo 83 de la LOU.
- El grupo de investigación y la EBT participan en **proyectos conjuntos**, tanto colaborativos como de convocatorias en concurrencia competitiva (europeos, nacionales, autonómicos...).
- El grupo de investigación es una **fuentes de perfiles interesantes** que se pueden ir incorporando a la EBT a medida que esta vaya creciendo.

En ocasiones las relaciones entre el grupo de investigación y la EBT quedan establecidas de antemano a través de las cláusulas que establezca el acuerdo de transferencia de tecnología (por ejemplo, otorgar a la EBT un derecho de primera opción sobre los resultados de investigación futuros que puedan surgir del grupo).

Una situación que genera distintas interpretaciones acerca de su validez es cuando el grupo de investigación quiere contratar a los servicios o pagar por los productos de la EBT. La dificultad surge cuando son las mismas personas que contratan desde el grupo y las que también están en la EBT. De esta manera, se puede entender que existe un conflicto de intereses y que en vez de ser dos partes hay una situación de **"autocontratación"**.

La **monitorización de la empresa** aporta información actual del estado económico financiero de la entidad.

### 3.6.3. Evolución de la EBT

El seguimiento a la EBT se articulará de forma específica en función del objetivo o los objetivos que se persigan.

Esta monitorización de la empresa aporta información actual del estado económico financiero de la entidad. La información servirá para, conocer la evolución de la empresa, y poder contrastar el cumplimiento de las contraprestaciones económicas derivadas de los acuerdos de transferencia o similares.

Esta información se obtendrá de forma periódica para poder hacer un seguimiento a lo largo del tiempo. Para ello, es necesario recurrir a los siguientes documentos de la empresa:

- Balance.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.
- Principales ratios económico-financieros.
- Informes periódicos de la evolución tecnológica y comercial.

La aportación de información podrá regularse tanto en el acuerdo de transferencia como en el pacto de socios.

En el caso de las EBT participadas, el CPI podrán recabar información de primera mano **participando de los órganos de gestión de la empresa** (junta general de socios/as o accionistas y consejo de administración) si se considera oportuno.

Con vistas a que el CPI se mantenga indemne frente a responsabilidades que pueda tener que asumir la empresa será aconsejable que se adopten medidas adecuadas para la participación en los órganos de gobierno. Una opción pasa porque la presencia en el consejo de administración del representante del CPI sea en calidad de observador o sin derecho de voto. Otra opción puede ser que la representación del CPI en las empresas se ejerza amparada por un seguro o póliza de responsabilidad civil.

La finalidad del seguimiento es conocer qué repercusión tiene la actividad de la empresa en el territorio. Para su medición, se recurrirá a indicadores no financieros relacionados con la EBT:

- Número de personas empleadas en la empresa.
- Calidad de los puestos de trabajo creados en la empresa (salario, duración y titulación requerida en las contrataciones).
- Puestos de trabajo indirectos generados.
- Participación de la EBT en iniciativas de compromiso social (patrocinios, mecenazgos, proyectos de cooperación...).

Una forma de recabar información de las personas emprendedoras es a través de una encuesta de satisfacción, en la que puedan puntuar las distintas fases del servicio de asesoramiento recibido. Es recomendable que transcurra un período de tiempo prudencial desde la finalización del proceso de asesoramiento y el momento de responder a la encuesta (entre seis meses o un año) para que la EBT inicie su andadura.

Dentro de la evolución de toda empresa existe la posibilidad de que, en algún momento, finalice su actividad. En la mayor parte de los casos suele ser una situación no deseada, propiciada por no estar alcanzando un nivel de ventas adecuado, o por no conseguir la inversión suficiente para hacer frente a necesidades inmediatas. Aunque el cierre de una empresa suele estar asociado a la idea de fracaso, es necesario huir de este planteamiento. Inicialmente, poder examinar en el mercado un conocimiento o tecnología a través de una EBT forma parte de la tercera misión de las universidades. En este proceso, siempre habrá casos sobre los que se obtenga un resultado positivo y otros sobre los que no.

Es importante poder aprovechar todo el aprendizaje generado sobre un proyecto que no haya sido exitoso, sobre todo tratando de determinar los principales errores cometidos, ya que estos tienden a repetirse en muchas empresas.

El cierre de una EBT puede implicar el desarrollo de conocimiento y experiencias con las que aprender, especialmente en la mejora en la definición y puesta en marcha de futuros proyectos, por ejemplo en los siguientes aspectos de las personas promotoras:

- Aumento de sus **competencias y experiencia** laboral.
- Aparición de **oportunidades laborales** en clientes, proveedores/as o contactos de cualquier tipo que hayan surgido durante la vida de la EBT.
- Mejor preparación para afrontar un **futuro proyecto de emprendimiento**.

Las posibles ventajas del CPI del que ha surgido la EBT:

- Retroalimentación al grupo de investigación del que ha surgido el conocimiento. Una empresa que no haya alcanzado los niveles de ventas adecuados puede aportar información relevante al grupo que les permita conocer mejor la demanda del mercado.
- Aumento por parte del grupo de investigación de contratos de I+D al canalizar a clientes que tuviera la empresa y a los que el grupo está en condiciones de dar este servicio.
- Experiencia ganada por parte del personal técnico de apoyo a la creación de empresas. Los casos en los que las cosas no han ido bien pueden servir como fuente importante de aprendizaje.

El cierre de una EBT puede implicar el **desarrollo de conocimiento y experiencias** con las que aprender en la mejora en la definición y puesta en marcha de futuros proyectos.

### 3.7. Retornos

La EBT puede generar retornos para CPI principalmente a través de dos vías:

- Contraprestaciones generadas por la transferencia de tecnología.
- Venta de su participación en la EBT.

Tal y como ya se ha comentado anteriormente, las **contraprestaciones generadas por la transferencia de tecnología** se regulan de forma previa, en el acuerdo de transferencia. Una forma habitual de contraprestación es el establecimiento de regalías (un porcentaje de las ventas de la empresa). De esta manera, la institución recibe un ingreso anual en función de las ventas de la empresa.

En relación con los ingresos percibidos a través del acuerdo de transferencia, cada entidad establece su propia política acerca de cómo gestionar internamente dichos ingresos. A modo de ejemplo, en algunos CPI, las normativas de reparto de royalties, fijan unos porcentajes a repartir entre el personal investigador generador del conocimiento, el grupo de investigación y el CPI de forma genérica. Otras instituciones establecen reglas específicas, como, por ejemplo, que el personal investigador que participe como socio en la empresa quede excluido de la percepción de estos otros retornos.

En el caso de la **venta de la participación** de la EBT, las condiciones no suelen estar tan claras como en el caso de acuerdo de transferencia. Lo habitual es que el CPI venda su participación a otro socio o socia interesado en adquirirlo, que la propia empresa compre la participación o que la venta sea provocada por la activación de una cláusula de arrastre generada por un proceso de compraventa de otro socio/a y un tercero. Aunque no es posible regular previamente todos los condicionantes, sí es recomendable, como se ha comentado en el apartado del Pacto de Socios, establecer unas condiciones de salida de la EBT por parte del CPI (un ejemplo puede ser incluir en el pacto de socios una cláusula de recompra obligatoria de las participaciones de la entidad por parte del resto de socios pasado un periodo de tiempo determinado desde la constitución de la EBT).

No existen reglas generales acerca del reparto de los ingresos generados por la venta de participaciones. Reproducir un reparto como el de los acuerdos de transferencia carece de sentido, ya que los investigadores pueden tener su propia participación en la empresa. Como buena práctica, debería garantizar que un porcentaje de estos ingresos revirtiera en sus servicios de transferencia de tecnología o creación de empresas para mantener su actividad.

# ANEXO 1 |

- 1. HERRAMIENTAS Y  
PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**
- 1.1. MODELOS DE NEGOCIOS
- 1.2. CANVAS
- 1.3. CUSTOMER DEVELOPMENT
- 1.4. ESTRATEGIA FINANCIERA
- 1.5. ALIANZAS, PARTNERSHIPS  
Y SOCIOS ESTRATÉGICOS

Además del plan de empresa, existen otras herramientas y metodologías que ayudan a definir los aspectos estratégicos y de funcionamiento del negocio. Se indican a continuación:

## 1.1. Modelos de Negocios

El modelo de negocio describe la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor y es complementario al plan de empresa. Es una herramienta dinámica que ayuda a iterar la validación del proyecto. Se va modificando y adaptando basándose en la confirmación o eliminación de hipótesis, planteadas en diferentes áreas del proyecto de negocio, y su validación con pruebas o ensayos. De esta forma, se incrementan las probabilidades de éxito y enfoque de los recursos.

El modelo de negocios debe formar parte del plan de empresa, es un complemento de este, que ayuda a encontrar una fórmula que demuestre que dicho plan es viable. Es una herramienta que ayuda a validar el problema, el mercado, la solución propuesta, los canales de distribución y costes e ingresos.

## 1.2. Canvas

Existen dos herramientas referentes en la definición estratégica de un modelo de negocio: el Lean Canvas, de Ash Maurya, y el Business Canvas, de Alexander Osterwalder.

El "Business Model Canvas", diseñado en 2010 por Alex Osterwalder, es un esquema que muestra, en una hoja y de forma gráfica, los 9 campos que componen un modelo de negocio y sus interconexiones: los segmentos de mercado, la propuesta de valor, los canales, las relaciones, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios y socias clave, la estructura de costes.

Permite disponer de una visión global del proyecto empresarial, mejorando la eficacia en el planteamiento estratégico de la empresa y en la identificación de puntos a incluir o modificar para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.

El "Lean Canvas", creado en 2010 por Ash Maurya, es una variante del modelo de Osterwalder. Se centra en la identificación de los aspectos que posibilitan la puesta en marcha de un negocio de éxito, más que en la propia gestión empresarial. Por un lado, eliminó estos cuatro campos del "Business Model": actividades clave, recursos clave, relaciones con clientes y socios/as clave. Por otro, introdujo otros cuatro: problema, solución, métricas clave, ventaja injusta.

Dado que el presente documento pretende tener un carácter práctico, es importante destacar que, respecto al canvas original de Osterwalder, esta nueva aproximación se dirige directamente a las personas emprendedoras, aportándoles una herramienta que les ayude a entender los problemas que afrontan. Lo que, posteriormente, les permitirá enfocarse en el desarrollo de su producto.

### 1.3. Customer Development

Es una metodología de desarrollo de negocios, creada por Steve Blank, cuyo principio básico es el desarrollo del producto basado en el conocimiento de la clientela. A continuación se indican sus principales aspectos:

- Muchos modelos de negocio de Start-up son erróneos inicialmente.
- El proceso de iteración en la búsqueda del modelo de negocio de éxito se llama pivotar.
- “Aprende desde el primer momento, aprende muchas veces”.
- Hay que centrarse en la clientela y el mercado desde el primer día.
- Enfatizar en el aprendizaje y descubrimiento antes que en la ejecución.

Establecer una **estrategia financiera** es fundamental para dar estabilidad a la empresa.

Los modelos tradicionales de creación de negocios se basan en un desarrollo orientado al producto, es decir, primero crean un producto y posteriormente tratan de encontrar una clientela interesada, o bien intentan generar una “necesidad” por adquirir el producto entre dicha clientela, lo cual es muy complicado. Sin embargo, el customer development, al contrario, postula que lo primero debe ser aprender de esta clientela y, posteriormente, desarrollar el producto que se ajuste a sus intereses o necesidades. Este modelo ayuda a mejorar el complicado proceso de búsqueda del mercado objetivo e incrementa las probabilidades de éxito del proyecto. Para que sea efectivo hay que tener en cuenta que se deben destinar importantes recursos al proceso de estudio y aprendizaje de la posible clientela.

### 1.4. Estrategia financiera

Establecer una estrategia financiera es fundamental para dar estabilidad a la empresa. Esta planificación deberá estar en relación con el objetivo general del proyecto, dando solución a las necesidades que tenga la entidad.

Los cinco puntos clave a tener en cuenta al realizar el diseño financiero son:

- Ingresos. Identificación del modelo/s de obtención de ingresos.
- Margen bruto.
- Operaciones.
- Flujos de caja.
- Financiación.
- Equipo.

Para que un proyecto empresarial sea viable y tenga éxito, la composición y organización de su equipo humano es fundamental. Es muy importante que, desde el primer momento, el organigrama y funciones de cada uno de los miembros estén bien definidos. Muchos fracasos en este ámbito se producen por la generación de conflictos entre los miembros sobre su posición en la compañía o las tareas a desempeñar.

Lo ideal es que el equipo humano sea multidisciplinar y que abarque las diferentes áreas de la empresa, desde las más técnicas a las relacionadas con la gestión, las ventas o la comunicación.

### 1.5. Alianzas, partnerships y socios/as estratégicos

Las razones para formar una alianza entre empresas son numerosas. Las alianzas permiten llegar a un acuerdo entre dos o más entidades independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades o recursos, pueden incrementar sus ventajas competitivas, el volumen de facturación, neutralizar competidores, acceder a determinados mercados, y reducir ciertos riesgos durante un tiempo determinado para cumplir unos objetivos específicos. Es un recurso importante, especialmente en empresas de reciente creación, que es cuando más apoyo se necesita.

Las alianzas con la universidad, o la creación de la empresa bajo el auspicio de la institución, puede aportar también todo tipo de bienes y derechos como: locales, instrumentos científicos, etc. También puede realizar una aportación económica concreta, y que se expresaría en la titularidad de acciones o participaciones en las EBT. Además, hay otras posibles aportaciones intangibles, como la posibilidad de formar equipos multidisciplinarios al servicio de una idea o de un producto. La universidad puede aglutinar a especialistas de múltiples campos para el buen desarrollo del proyecto empresarial. Es la transferencia del conocimiento, como suma de conocimientos individuales.

Existen diferentes tipos de acuerdos y formas de colaboración entre entidades, desde los acuerdos verbales menos formales hasta la adopción de diversas formas jurídicas. A continuación se muestran varias modalidades de asociaciones.

- Fusión: proceso de concentración de empresas, que da lugar a una unión de patrimonios y de socios/as de las sociedades intervinientes en la operación.
- Joint-Venture: unión de dos o más empresas con el objetivo de desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado durante un cierto periodo de tiempo y con la finalidad de obtener beneficios.
- Agrupación de interés económico: son sociedades mercantiles, con personalidad jurídica propia, cuyo fin es desarrollar alguna actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios y socias, facilitando la actividad de los mismos o mejorando sus resultados. No hay un capital ni patrimonio mínimo, admite la incorporación de una variada clase de socios/as (profesionales, sociedades empresariales, centros de I+D+i, etc...). Pero conviene advertir que hay una responsabilidad subsidiaria e ilimitada de los asociados y asociadas, razón por la cual es necesario extremar el cuidado a la hora de la gestión de dicha AIE.
- Corporate venturing: participación directa de una gran empresa en el capital de startups o empresas consolidadas, con un criterio estratégico y no tanto financiero. La gran empresa busca invertir en proyectos que tengan cierta relación en su negocio principal y el riesgo económico y tecnológico del proyecto justifique la realización del corporate venturing.
- Acuerdos de colaboración: tratan de buscar complementariedades, intentando explotar las fuerzas competitivas de cada socio y corrigiendo las debilidades respectivas. Cada persona socia se beneficia del conocimiento del conjunto y aporta sus propios recursos.

# ANEXO 2 |

# Trámites para la creación de empresas

## Cuadro resumen de los trámites para el proceso de constitución

TRÁMITE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE EMPRESA
<b>Solicitud de la certificación negativa de nombre o razón social</b>	Consiste en la obtención de un certificado de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.	Sociedades
<b>Otorgamiento de la escritura pública</b>	Acto por el que las personas socias fundadoras proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Empresa según proyecto de estatutos.	Sociedades
<b>Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados</b>	Gestión, liquidación, comprobación e inspección del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos documentados.	Sociedades
<b>Inscripción en el Registro Mercantil</b>	Una vez conseguida la Escritura Pública de Constitución, se ha de proceder a la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil. A partir de este momento la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.	Todas las sociedades excepto Cooperativas
<b>Solicitud del número de identificación fiscal, N.I.F.</b>	Identificación de la Sociedad a efectos fiscales	Sociedades, Comunidades de Bienes y Sociedades civiles
<b>Autorización previa administrativa</b>	Solicitud al Ministerio de la certificación que permite obtener la calificación del tipo de sociedad, como paso previo a su registro.	Sociedades Mercantiles Especiales
<b>Inscripción en registros especiales</b>		Sociedades Mercantiles Especiales





