

Año LXXIX. urtea

270 - 2018

Enero-Abril

Urtarrila-Apirila



# Príncipe de Viana

SEPARATA

---

**El sector creativo y digital,  
un ámbito estratégico para  
el emprendimiento**

Pilar IRIGOIEN

---

# Sumario / Aurkibidea

## Príncipe de Viana

Año LXXIX · n.º 270 · enero-abril de 2018  
LXXIX. urtea · 270. zk. · 2018ko urtarrila-apirila

### INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS EN NAVARRA / KULTUR ETA SORMEN INDUSTRIAK NAFARROAN

M.<sup>a</sup> Camino Barcenilla Tirapu (coord./koord.)

#### Presentación / Aurkezpena

Ana Herrera Isasi 11

---

#### Las industrias culturales y creativas en el siglo XXI: un marco conceptual

M.<sup>a</sup> Camino Barcenilla Tirapu 19

---

### LAS DESGRAVACIONES FISCALES EN NAVARRA EN EL MARCO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES / ZERGA-ARINTZEAK NAFARROAN, KULTURA INDUSTRIEN ESPARRUAN

#### Industrias culturales y mecenazgo: su regulación en la Comunidad Foral de Navarra

Juan Carlos Orenes Ruiz 39

---

#### La producción audiovisual y su modelo de incentivación indirecta en Navarra

Javier Lacunza 73

---

### LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS: UN SECTOR ESTRATÉGICO / SORMEN ETA KULTURA INDUSTRIAK: SEKTORE ESTRATEGIKOA

#### El sector creativo y digital, un ámbito estratégico para el emprendimiento

Pilar Irigoien 83

---

#### El modelo clúster como estrategia para el desarrollo de los sectores.

##### El caso del sector audiovisual

Marga Gutiérrez 97

---

#### Hacia dónde dirigir las industrias culturales y creativas.

##### Breve reflexión situada

Oskia Ugarte, Elisa Arteta, Nerea de Diego, Betisa San Millán 119

---

# Sumario / Aurkibidea

LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS EN NAVARRA:  
UN CAMINO EMPRENDIDO (VISIONES SECTORIALES) /  
SORMEN ETA KULTURA INDUSTRIAK NAFARROAN:  
HASITAKO BIDEA (IKUSPEGI SEKTORIALAK)

<b>Patrimonio y presente de la arquitectura en Navarra</b> José Manuel Pozo Municio, Efrén Munárriz Clemos	137
<b>El sector musical en el contexto de las industrias culturales y creativas.</b> <b>Algunos datos sobre el sector musical de Navarra</b> Marcos Andrés Vierge, Igor Saenz Abarzuza	173
<b>La vida escénica en Pamplona, 2016</b> Gustavo I. Charles	191
<b>Desarrollo, innovación y valor en torno al patrimonio cultural de Navarra</b> Carlos J. Martínez Álava	231
<b>La industria gráfica, factor clave de las industrias culturales y creativas de Navarra</b> AEGRA (Asociación de Empresarios de Artes Gráficas de Navarra)	251
<b>LOS TRABAJOS Y LOS DÍAS DEL AÑO 2017 / 2017ko LANAK ETA EGUNAK</b>	
<b>Tesis doctorales sobre temática navarra de ciencias humanas, sociales y jurídicas, leídas en 2017</b>	267
<b>Actividad investigadora de los historiadores e historiadoras de la Universidad Pública de Navarra. Crónica de 2017</b> Zuriñe Sainz Pascual	279
<b>Investigación y difusión del patrimonio cultural de Navarra</b> Yolanda Cagigas Ocejó	287
<b>Autores y autoras navarras en castellano, año 2017</b> Mikel Zuza Viniegra	293
<b>Euskarazko nafar literatura 2017an</b> Ángel Erro Jiménez	297
<b>2017. ¿El momento ha llegado?</b> Celia Martín Larumbe	301
<b>948 Merkatua. Hacia un cambio de modelo en el sector profesional de la música</b> Igor Saenz Abarzuza	315

# Sumario / Aurkibidea

<b>El nuevo Hollywood</b> Marta Artica Zurano	325
<b>Turismo y actividades culturales en Navarra. 2017</b> Ainhoa Aguirre Lasa	341
<b>José Lainez y Concha Martínez, Premio Príncipe de Viana de la Cultura 2017</b> Alicia Ezker Calvo	351
<b>Discurso Premio Príncipe de Viana 2017</b> Bertha Bermúdez	361
<b>Currículums</b>	365
<b>Analytic Summary</b>	373
<b>Normas para la presentación de originales / Idazlanak aurkezteko arauak / Rules for the submission of originals</b>	377

# El sector creativo y digital, un ámbito estratégico para el emprendimiento

---

Sormen eta digitalaren sektoreak, ekintzailetzaren eremu estrategikoan

---

The creative and digital sector, a strategic area for entrepreneurship

Pilar IRIGOIEN

Consejera delegada del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN)

[pirigoien@sodena.com](mailto:pirigoien@sodena.com)

Recepción del original: 31/10/2017. Aceptación provisional: 23/04/2018. Aceptación definitiva: 04/05/2018.

## RESUMEN

Las industrias creativas y digitales son uno de los sectores clave que recoge la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra-S3. Por tanto, estamos ante un ámbito destacado por su capacidad para impulsar la economía de nuestro territorio y, en consecuencia, de especial interés para inspirar procesos de emprendimiento. El programa «Pamplona Emprende», desarrollado por CEIN y el Ayuntamiento de Pamplona, se ha enfocado durante dos años en fomentar el surgimiento de nuevas iniciativas emprendedoras en el sector. Un proceso que se completa con el resto de servicios que CEIN facilita para la crear nuevas empresas en la Comunidad Foral.

**Palabras clave:** industrias creativas y digitales; emprendimiento; creación de empresas.

## LABURPENA

Sorkuntzako industriak eta digitalak etorkizuneko apustu bat dira argi eta garbi Nafarroako Espezializazio Adimentsuaren Estrategian. Hori dela eta, gure lurraldearen ekonomia bultzatzeko eta, beraz, interes bereziko prozesu ekintzaileak inspiratzen dituen gaitasuna azpimarratzen dugu. CEINen bidez eta Iruñeko Udalak garatutako «Iruña, ekintzaile» programak bi urtez bideratu du sektoreko ekimen ekintzaile berrien sorrera sustatzeko. CEIN-ek beste zerbitzu batzuekin osatutako prozesua burutzen du Autonomia Erkidegoan enpresa berriak sortzeko.

**Gako hitzak:** sormen-industriak eta industria digitalak, ekintzailtza, enpresen sorkunza.

## ABSTRACT

The creative and digital industries form a key component of the Smart Specialisation Strategy of Navarre-S3. They stand out, therefore, for their ability to boost our local economy and are, consequently, of special interest when it comes to inspiring entrepreneurial processes. The «Pamplona emprende» programme, developed by CEIN and Pamplona City Council, has focused on encouraging the emergence of new entrepreneurial initiatives in these industries for two years. The process is completed with all the other services that CEIN provides in order to help create new companies in Navarre.

**Keywords:** Creative and digital industries; entrepreneurship; enterprise creation.

1. LAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y DIGITALES, APUESTA DE FUTURO. 2. POR EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR CREATIVO Y DIGITAL. 3. *LEARNING BY DOING* Y *LEAN STARTUP*. 4. COLABORAR POR EL SECTOR Y COMPARTIR. 5. OBJETIVO, CREAR NUEVAS EMPRESAS. 6. POR EL DESARROLLO Y ESCALADO DE *STARTUPS*. 7. LOS VIVEROS DE CEIN, REFERENCIA ESTATAL. 8. GLOSARIO DE TÉRMINOS. 9. BIBLIOGRAFÍA

En las últimas décadas, el mundo se ha transformado a gran velocidad. La rápida implantación de las nuevas tecnologías y la creciente globalización han provocado profundos cambios que afectan no solo a la actividad productiva, sino también a los modos y estilos de vida.

En este entorno global en transformación, con nuevos patrones en la producción, en la configuración de servicios, en el consumo, en los estilos de vida, etc., la cultura, la creatividad, unidas a la digitalización, se están convirtiendo en poderosos instrumentos de fomento del desarrollo económico y en potentes factores de competitividad de las empresas y de los territorios.

En Navarra, la Estrategia de Especialización Inteligente-S3 persigue la mejora socioeconómica de nuestro territorio a través de la especialización de nuestra economía en las áreas donde cuenta con mayores perspectivas de futuro.

La Estrategia Europa 2020, desarrollada por la Comisión Europea en 2010, surge con el fin de promover un crecimiento económico «inteligente, sostenible e integrador» y establece unos objetivos para la Unión Europea, así como el marco de actuación, en materia de innovación, empleo, educación, inclusión social y energía, destacando para su desarrollo a nivel regional el concepto de «especialización inteligente».

Las Estrategias de Especialización Inteligente (S3 por sus siglas en inglés *Smart Specialization Strategies*) son un modelo para el desarrollo económico que implica concentrar los recursos en las áreas económicas en las que cada región cuenta con ventajas competitivas significativas. Para ello, la S3 requiere el desarrollo de una visión de futuro

compartida y la identificación de unas prioridades temáticas teniendo en cuenta el potencial económico, científico-tecnológico y la competitividad global de la región y de sus actores, singularmente las empresas. Finalmente, la S3 propone el uso de políticas inteligentes enfocadas a dichas prioridades para maximizar el potencial de desarrollo regional, avanzando hacia una economía basada en el conocimiento.

Por tanto, las Estrategias para la Especialización Inteligente consisten en agendas integradas de transformación económica y territorial que se ocupan de cinco criterios clave: se centran en enfocar la política y las inversiones en las prioridades, retos y necesidades clave del país o región; aprovechan los puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial de excelencia de cada país o región; respaldan tanto la innovación tecnológica, como la no tecnológica y social, e incentivan la inversión del sector privado; involucran a los grupos de interés y fomentan la innovación y la experimentación; y se basan en la evidencia e incluyen sistemas sólidos de supervisión y evaluación.

En el caso de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra, fija veinticuatro retos que se deben acometer hasta 2020 para avanzar en el cumplimiento de los objetivos de este plan, esto es, que la Comunidad Foral del año 2030 cuente con más calidad de vida y sea más próspera y sostenible.

¿Y cuál es la visión de la Navarra de 2030? La apuesta es una Navarra cohesionada social y territorialmente, abierta e interconectada, integrada por personas creativas y emprendedoras que se implican en una economía moderna y competitiva, destacando por su fortaleza industrial, su compromiso con el medioambiente, la salud y la calidad de vida, y un entorno de transparencia y confianza, para ser un referente del desarrollo sostenible.

La Estrategia S3 recoge, entre otros puntos, los seis sectores económicos con mayor capacidad de impulsar la economía de Navarra. Las industrias creativas y digitales son uno de ellos. Un sector que, sin desmerecer de ninguna manera a los otros cinco (automoción, cadena alimentaria, energías renovables, salud y turismo) supone, claramente, una apuesta de futuro.

## 1. LAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y DIGITALES, APUESTA DE FUTURO

Efectivamente, las industrias creativas son consideradas como sector clave emergente, de forma muy especial en su faceta digital y audiovisual. También es significativo porque se trata de un sector tecnológico y de futuro en crecimiento.

Las industrias culturales y creativas representan en la Comunidad Foral el 4,4 % del VAB y el 2,5 % del empleo. Hablamos de 2370 empresas (el 95 % de ellas, micropymes o PYMES) y de 6350 trabajadores y trabajadoras.

Destaca la relevancia del sector musical y de grabaciones, por su cuota en el empleo europeo, o en producciones cinematográficas, asociadas al territorio, el patrimonio y las tradiciones. Por otro lado, es un sector muy atractivo para la población joven.

Tampoco podemos olvidar que la creatividad se considera esencial para favorecer la competitividad del resto de sectores industriales.

La realidad es que, hace ya unos años, la manera de generar, realizar o consumir los productos y servicios culturales y creativos ha cambiado. Y es que la digitalización se ha cruzado en su camino, y lo ha hecho para quedarse; para que, entre los dos, creatividad y digitalización, surjan nuevas propuestas, nuevas soluciones, nuevas formas de hacer y, por supuesto, nuevos retos a los que dar respuestas diferentes.

Creatividad y digitalización ofrecen un gran potencial como detonantes de procesos de innovación, activando recursos, tecnología, conocimiento y talento, de aplicación a otros sectores de actividad.

Y, lo que es más importante, están llamadas a jugar un papel de primer orden en la competitividad de la economía y en la transición hacia el nuevo modelo productivo.

La creatividad es necesaria en la innovación. Y, hoy por hoy, una empresa que no innova quizás pueda sobrevivir en el mercado, pero no avanzar en él.

Por otro lado, la digitalización es central en la competitividad del propio sector cultural y creativo y, por extensión, del tejido empresarial. Sin ella no se puede entender el progreso de productos o servicios y su transformación hacia algo nuevo que abra nuevas posibilidades y mercados.

Las industrias creativas y digitales incluyen una amplia variedad de actividades. Sin embargo, en la elaboración de la Estrategia S3 se detectaron algunas tendencias y oportunidades a nivel mundial.

Me refiero a aspectos como la conectividad y digitalización de las industrias creativas, la realidad aumentada o los nuevos modelos de negocio a través de plataformas de intermediación. También al *big data* de clientes o la economía colaborativa y las redes sociales.

Por eso, el objetivo de la Estrategia S3 es trabajar por su impulso y desarrollo, por la atracción de talento y por la creación de nuevas oportunidades a través de la puesta en valor de nuestras fortalezas territoriales.

Y también, cómo no, trabajar por el emprendimiento en el sector.

En este entorno juega un papel fundamental como palanca del sector la fiscalidad específica con la que, en nuestro territorio, cuentan actividades como la producción cinematográfica. Así, en Navarra se reconoce el derecho del productor a una deducción del 35 % por las inversiones en producciones españolas de largometrajes cinematográficos y de series audiovisuales de ficción, animación o documental que permitan la confección de un soporte físico previo a su producción industrial seriada.

A escala estatal, también existen deducciones fiscales para películas extranjeras, pero la Comunidad Foral y las Islas Canarias son las únicas comunidades autónomas que ofrecen deducciones fiscales especiales para ellas. En Canarias, esa deducción puede llegar al 40 % de deducción de los gastos elegibles en territorio canario, siempre que los gastos sean al menos 1.000.000 € y contraten una productora con residencia fiscal en Canarias. En Navarra, la deducción es del 35 % si se invierte al menos una semana de rodaje en el territorio foral y la aplicación de la deducción no tiene ningún límite.

## 2. POR EL EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR CREATIVO Y DIGITAL

La labor de la sociedad pública Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN) está centrada, desde su puesta en marcha en 1988, en el emprendimiento y la creación y desarrollo de nuevas empresas en nuestra comunidad.

Aunque a lo largo de todos estos años hemos tenido aproximaciones al sector que nos ocupa, desde 2016 trabajamos en colaboración con el Ayuntamiento de Pamplona, de forma específica, con el propósito de impulsar y apoyar la mejora de la actividad de la capital en las industrias creativas, culturales y digitales.

Me refiero al programa «Pamplona Emprende», que en 2017 cumplió su segunda edición enfocado en estas industrias.

Se trata de una iniciativa orientada a personas con actitud emprendedora, curiosas, que quieran trabajar en equipo para gestar y desarrollar proyectos en el sector creativo y digital que puedan dar lugar a una nueva empresa. No es preciso tener una idea ya pensada para su desarrollo: buscamos talento, actitud y ganas de descubrir y configurar un proyecto de futuro.

Por eso, nos dirigimos a personas que pertenezcan a diferentes subsectores que integran estas industrias, pero también a otro tipo de actividad que pueda generar hibridaciones innovadoras y de interés. Me refiero, por ejemplo, a especialidades como *marketing*, empresariales, informática, turismo, realidad aumentada, etc.

El programa «Pamplona Emprende», de tres meses de duración, facilitó a las y los participantes los recursos, dinámicas y herramientas necesarios para desarrollar sus competencias emprendedoras, y para configurar y poner en marcha nuevos proyectos en el sector creativo y digital, tanto desde el punto de vista individual como del trabajo en equipo.

A lo largo de la primera edición del programa «Pamplona Emprende. Industrias culturales y creativas», desplegado en 2016, dieciséis personas emprendedoras fueron dando forma a catorce ideas de negocio que, dentro del sector, abarcaban diferentes ámbitos, algunas de las cuales ya son realidades empresariales.

Entre ellas encontramos «La fábrica de gomas», un espacio dedicado a la exposición y venta e intermediación de arte en todas sus disciplinas y antigüedades. O «Corola.

Estrategia e innovación cultural», que ofrece servicios en el ámbito de asesoría, financiación, diseño y gestión de proyectos culturales y de mecenazgo. También «Viaja con Maggi», que asesora y organiza viajes experienciales a medida a Perú fuera de las rutas convencionales.

De la edición 2017 «Pamplona Emprende. Industrias creativas y digitales» surgieron quince nuevas ideas de negocio. La fotografía, los retoques y el *collage* digital, la organización profesional de espacios, la iluminación arquitectónica, la creación de escenarios para cine de animación o una plataforma para contactar con profesionales creativos de todo el mundo, son algunas de ellas.

### 3. LEARNING BY DOING Y LEAN STARTUP

El programa «Pamplona Emprende» está planteado para que quienes tomen parte en él desarrollen sus propios proyectos y sean los protagonistas de las actividades realizadas.

En 2014, en CEIN diseñamos y pusimos en marcha una novedosa metodología orientada a la configuración y el lanzamiento de proyectos en equipo, así como al desarrollo de las capacidades emprendedoras, que combina las técnicas *Learning by doing* («aprender haciendo») y el método *Lean startup*. Esta metodología impregna todo el programa «Pamplona Emprende» y su operativa.

*Learning by doing* es un método de formación original de la llamada Team Academy, escuela de emprendimiento finlandesa de Jyväskylä University, con más de quince años de trayectoria, que posteriormente ha sido adoptado por otras organizaciones a escala estatal. Basado en la acción, en la persona y en el equipo, implica cometer errores y buscar fórmulas creativas para sacar adelante proyectos, reales o experimentales, en equipo.

El foco del «aprender haciendo» está, entonces, en el o la participante, no en el o la docente, cuyo papel es facilitar el aprendizaje en el desarrollo de una serie de competencias propias de la persona emprendedora como pueden ser la toma de decisiones, pensamiento creativo o capacidad de liderazgo. En el caso de «Pamplona Emprende», con este aprendizaje se demuestra que el emprendimiento debe ser en equipo y colaborativo, y que deben trabajar desde una perspectiva global, no solo en cuanto a modelos de negocio escalables, sino también compartiendo los logros con el equipo.

El método de análisis y desarrollo de proyectos *Lean startup*, por su parte, ha sido desarrollado por Eric Ries en su libro *El Método «Lean Startup»*. Ries define la puesta en marcha de una nueva empresa como un proyecto empírico (es preciso comprobar todas las suposiciones) en un proceso que comprende tres etapas: crear, medir y aprender, siempre lo más rápidamente posible, de todas las hipótesis que el desarrollo del propio proyecto genera.

La persona emprendedora tiene una idea rodeada de muchos supuestos o hipótesis. Unas hipótesis que deben ser contrastadas desde el minuto cero con el cliente, usuario o consumidor, y ser capaces así de responder de manera más consciente, rápida y eficiente. Para ello, Ries introduce el concepto de «Producto Mínimo Viable», que posibilita la experimentación y el poder corroborar las hipótesis iniciales con el mínimo coste posible.

La combinación de estas dos metodologías que, como decía, aplicamos en el programa «Pamplona Emprende», se ha configurado como una vía adecuada para que personas que se encuentran en diferentes situaciones (personales, profesionales, económicas, etc.) vean la creación de empresas como una posible vía de futuro, se planteen emprender e incluso pongan en marcha empresas más viables, sostenibles, adecuadas a la realidad del emprendedor y muy enfocadas al mercado.

#### 4. COLABORAR POR EL SECTOR Y COMPARTIR

La colaboración es, no hay duda, una de las bases de «Pamplona Emprende», que se extiende a otros elementos del programa.

Desde su primera edición, hemos tenido muy presente la integración de personas, organizaciones y empresas que han aportado su saber hacer, experiencia y conocimientos en las industrias creativas, culturales y digitales, y han reforzado y enriquecido el programa.

La figura del colaborador o colaboradora, mentor o *partner*, la hemos planteado desde el primer momento con la flexibilidad que requiere. Hablamos de personas, entidades, empresas, que colaboran de forma totalmente altruista. Y de la manera más adecuada en cada caso: cesión de recursos o información, asesoramiento puntual a las y los participantes en el programa, apoyo para el testeo, visión como expertos...

A todos y a todas quiero darles las gracias a través de estas líneas por su apoyo desinteresado y por su implicación.

Compartir y colaborar también han sido los objetivos de los encuentros que, en torno a las industrias creativas, culturales y digitales, hemos organizado en el marco de «Pamplona Emprende». Cuatrocientas cincuenta personas tuvieron la ocasión de aprender de más de sesenta ponentes, personas especialistas en diferentes ámbitos.

En junio y septiembre de 2016 y bajo el título «Presente, futuro y capacidad transformadora de las industrias culturales y creativas», se celebraron en Baluarte dos jornadas de tendencias y *benchmarking* para conocer en qué ámbitos se están generando nuevas oportunidades e iniciativas novedosas que impliquen actividades creativas y culturales.

De la mano de ponentes referentes en sus especialidades, abordamos el papel de lo digital y el diseño como elementos clave en las nuevas actividades culturales y creativas.

vas, y también como palanca de otros sectores. También descubrimos qué tendencias y oportunidades empresariales subyacen en subsectores de las industrias culturales y creativas como son las artes escénicas, visuales, periodismo, televisión, realidad aumentada, arquitectura, audiovisual y videojuegos.

Asimismo, en el mes de mayo de 2017 tuvo lugar, también en Baluarte, el «Congreso Industrias creativas y digitales» con el objetivo de trasladar la implicación de la transformación de las industrias creativas y digitales. En distintos encuentros, se abordaron la economía creativa y colaborativa, la realidad aumentada y las oportunidades que se están generando en la industria de la animación y los efectos visuales. La personalización, la industria de los videojuegos y las oportunidades en el ámbito del cine y las empresas creativas fueron igualmente objeto de análisis.

En definitiva, tres eventos abiertos al conocimiento, a la inspiración de nueva ideas y al intercambio de proyectos y propuestas en torno a los sectores cultural, creativo y digital.

## 5. OBJETIVO, CREAR NUEVAS EMPRESAS

«Pamplona Emprende» pone el foco en las primeras fases del proceso de emprendimiento, como son la generación y concreción de la idea y su desarrollo como proyecto empresarial, para poder convertirse en un futuro negocio.

Por eso, tras el programa, en ocasiones es preciso dar un paso más hacia la configuración de un modelo de negocio realista y viable y hacia la puesta en marcha de la empresa.

Aunque pueda parecer una obviedad, crear una nueva empresa nunca ha sido fácil. Y quizás menos ahora, cuando la velocidad de los cambios y la globalización requieren presentar algo realmente atractivo de una manera diferente.

Más allá del conocimiento técnico que precise cada negocio concreto, es necesario ofrecer un producto o servicio diferenciado, que vaya a ser reconocido, valorado y, sobre todo, adquirido, por los clientes. Esta es la clave para que todas las piezas encajen y para garantizar la viabilidad de la futura empresa.

Uno de los principales objetivos de CEIN es ayudar a que los emprendedores y emprendedoras comprueben si su proyecto empresarial tiene oportunidad en el mercado. Ofrecerles las herramientas precisas para que puedan poner en marcha sus empresas con la menor incertidumbre.

Las y los emprendedores que quieran crear su empresa tienen a su disposición la Aceleradora Empresarial, en la que les ofrecemos talleres, recursos y dinámicas grupales para que logren identificar la oportunidad de negocio, centrarse en el cliente y en la generación de valor, buscar un modelo rentable y minimizar los riesgos.

Disponen de un itinerario formado por cuatro módulos de trabajo consecutivos, en forma de talleres grupales, basados en la filosofía ágil de desarrollo de proyectos, a los que se añaden una serie de talleres transversales que le servirán para el correcto avance del modelo de negocio.

En el primero de los módulos se transmite las bases de la metodología de trabajo y se aborda la identificación y testaje de la oportunidad de negocio. El trabajo se centra en la definición de las hipótesis de la idea y su eventual redefinición. En el segundo, se analiza la propuesta de valor y la segmentación de clientes y, en el tercero, la relación con la clientela y los canales de entrega. En el cuarto y último módulo se trabaja el proceso de generación de ingresos, la política de fijación de precios y la estructura de costes del modelo de negocio.

Unas sesiones que se complementan con los talleres transversales en los que se aborda, por un lado, el análisis económico financiero y de viabilidad de un negocio. La identificación y desarrollo de las competencias emprendedoras se analizan en otra sesión específica, mientras que el marco legal y jurídico existente a la hora de poner en marcha una iniciativa emprendedora se trata también en un taller especializado.

El equipo técnico de CEIN se encarga de exponer la metodología a utilizar en todos los talleres de trabajo de la aceleradora, unida a casos reales cercanos para que cada promotor equipare su idea de negocio al caso real de estudio que le sirve de guía de trabajo.

El método que utilizamos se basa en el denominado *Lean startup* al que he hecho referencia anteriormente, y que busca un modelo de gestión enfocado a identificar y entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios.

Bajo este prisma, se trata de abordar el lanzamiento de los negocios y productos/servicios que se generan basándose en el aprendizaje validado y en la experimentación, lo que lleva a una iteración continuada con los agentes que afectan al modelo de negocio que el emprendedor pretende desarrollar.

## 6. POR EL DESARROLLO Y ESCALADO DE *STARTUPS*

Pero no debemos olvidar que, una vez puesta en marcha una nueva empresa, el objetivo debe ser buscar su crecimiento como vía de fortalecimiento, consolidación y generación de empleo.

Y ese es justamente el propósito de los Viveros de Innovación CEIN: impulsar la creación y consolidación de empresas innovadoras en nuestra región que creen nuevos puestos de trabajo de calidad en este territorio.

En 1991 se inauguró en Noáin el Centro de Empresas de CEIN, el primer vivero de empresas puesto en marcha por el Gobierno de Navarra con el objetivo de fomentar la

creación de empresas innovadoras y diversificar el tejido empresarial de la Comunidad Foral. Ese centro, conocido en la actualidad como «Vivero», nació en el corazón de la antigua fábrica de muebles Mocholí que, tras cerrar sus puertas, se habilitó con locales y espacios preparados para la puesta en marcha de nuevas empresas.

Actualmente CEIN gestiona dos Viveros de Innovación: el Vivero de Innovación de Noáin, de carácter multisectorial, y el Vivero de Innovación Agroalimentario, ubicado en la Ciudad Agroalimentaria de Tudela y especializado en este sector. El principal requisito para acceder a ellos es que no exista en nuestra comunidad ninguna empresa que desarrolle la misma actividad.

En ellos, las *startups* y proyectos cuentan, además de con infraestructuras comunes y locales individuales para desarrollar su actividad, con servicios que diseñamos específicamente para favorecer su crecimiento y escalado en el mercado: tutorías individualizadas, talleres de trabajo o actividades de *networking*, así como un programa de innovación abierta que acerca la innovación ofrecida por las empresas de los viveros a las empresas tractoras de nuestra región.

La mayor parte de las empresas que tenemos actualmente instaladas en los viveros (40 a día de hoy) se encuadran en los sectores agroalimentario (36 %), salud (24 %) e industria 4.0 o industria avanzada (30 %), que abarca ámbitos como la realidad virtual, drones, inteligencia artificial, etc.; sectores todos ellos considerados como estratégicos en la «Estrategia de Especialización Inteligente Navarra-S3». El 10 % pertenece al sector servicios.

Son empresas jóvenes, innovadoras, que se esfuerzan por crecer y crear empleo en un contexto que evoluciona a pasos de gigante. Y que, por ello, deben estar en continuo proceso de mejora y de adaptación a los cambios.

Una de estas empresas es «Ápodo Move», que se dedica al desarrollo fabricación y venta *online* de equipos para realización audiovisual, en especial sistemas destinados a conseguir movimiento automático de cámaras de fotografía y vídeo. Una innovadora y diferenciada propuesta para ámbitos como el cinematográfico que, por otro lado, tanto está aportando en la Comunidad Foral.

Además, recientemente se han instalado en los viveros otras dos iniciativas vinculadas también de forma directa al cine. Una de ellas es «The Magpie Nest», ganadora de los premios InÍciate 2018 en la categoría proyecto innovador no tecnológico. Esta joven compañía desarrolla contenidos (historias, personajes y universos) para animación, que pone a disposición de productoras de ámbito nacional y también internacional. Una nueva *startup* surgida, además, de la edición 2017 del programa «Pamplona Emprende. Industrias creativas y digitales».

Por su parte, «Estudios Melitón» pondrá en marcha en Lekaroz unas instalaciones dedicadas al sector audiovisual en donde expertos y expertas impartirán formación de calidad y se realizarán, de manera profesional, rodajes en los platós totalmente equipados.

En nuestro entorno más próximo, KBI Digital, ubicada en Bilbao, es una incubadora avanzada de proyectos de emprendimiento digital que impulsan el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia y que gestionan, de forma conjunta, Bilbao Ekintza (entidad municipal que promueve la generación de riqueza económica y social para Bilbao) y Beaz (el centro europeo de empresas e innovación, CEEI, de Bizkaia). Se trata de un espacio pensado para *startups*, empresas, y personas emprendedoras que trabajen en el desarrollo de aplicaciones para móviles, producción audiovisual, negocios basados en internet, y videojuegos.

## 7. LOS VIVEROS DE CEIN, REFERENCIA ESTATAL

Todos los expertos coinciden en destacar que las *startups* y proyectos innovadores que desarrollan su actividad en los viveros de empresas mejoran sus expectativas de supervivencia y minimizan los riesgos del negocio empresariales. Además, se establecen relaciones con otras empresas instaladas, lo que favorece las colaboraciones conjuntas. Otros de sus beneficios son, por supuesto, potenciar la creatividad y la innovación en las *startups*, así como reforzar la marca de la firma, ligándola a un ecosistema emprendedor e innovador.

El informe «Los servicios que prestan los viveros de empresas en España. Ranking 2016/2017», publicado recientemente por la Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas) y la Universidad Rey Juan Carlos, destaca cómo la actividad emprendedora se ha convertido en un instrumento dinamizador de la economía y pieza clave para la innovación, la competitividad y el crecimiento.

Estas iniciativas, apuntan, mejoran la capacidad emprendedora de la sociedad y resultan clave en la medida en que las empresas de nueva creación suponen un impacto positivo en las economías, aunque son frágiles y su tasa de mortalidad es elevada. Según señalan, el 45 % de las empresas de nueva creación no supera el tercer año de vida. Y los viveros y las aceleradoras elevan de forma importante esta tasa de supervivencia hasta niveles que pueden alcanzar el 90 %.

Tal y como se desprende de este informe, los Viveros de Innovación de CEIN ocupan el octavo puesto, a escala estatal, entre un total de 227 viveros avanzados analizados en el estudio.

El índice de supervivencia de las *startups* que operan en ellos alcanza, a los tres años, un índice de supervivencia del 78 %. Además, las cuarenta y dos firmas que estuvieron instaladas a lo largo de 2016, incrementaron el número de puestos de trabajo en un 38 %.

El estudio incluye, por primera vez, un análisis de las aceleradoras como catalizadoras del desarrollo del tejido empresarial del país en un contexto en el que, desde hace ya varios años, la actividad emprendedora se ha convertido en un instrumento dinamizador de la economía y pieza clave para la innovación, la competitividad y el crecimiento. En este *ranking* específico, destacan las aceleradoras Orizont, de Sodena, e Impulso

Emprendedor, de CEIN, que ocupan, respectivamente, el puesto número 1 y 8 entre 78 aceleradoras avanzadas del Estado.

Estos datos, sin duda, nos animan a seguir diseñando y facilitando herramientas y servicios que aporten valor, diferenciados y de calidad, que sigan impulsando la creación y desarrollo de nuevas empresas innovadoras con potencial en Navarra, de manera especial en sectores estratégicos como es el de las industrias creativas y digitales.

## 8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

S3: estrategias de especialización inteligente (*Smart Specialization Strategies*).

VAB: valor añadido bruto.

PYMES: pequeñas y medianas empresas.

*Learning by doing*: aprender haciendo.

*Lean startup*: metodología para desarrollar negocios y productos.

*Startup*: empresa emergente.

*Networking*: red de contactos.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Gobierno de Navarra & Sodena. (s. f.). Estrategia de especialización inteligente de Navarra. Recuperado de [https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/participacion/estrategia\\_de\\_especializacion\\_inteligente\\_de\\_navarra.pdf](https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/participacion/estrategia_de_especializacion_inteligente_de_navarra.pdf)

CEIN. (s. f.). Pamplona emprende. Recuperado de <http://www.cein.es/pamplonaemprendeicd/>

Albornoz, L. A. (2005). Las industrias culturales y las nuevas redes digitales. En *Economía Política, Comunicación y Conocimiento: una perspectiva crítica latinoamericana* (pp. 317-329). Buenos Aires: La Crujía.

Boix, R. & Lazeretti, L. (2009). Las Industrias Creativas en España: Una panorámica. *Investigaciones regionales*, 22, 181-206.

Podestá, P. & Hernández, M. C. (2012). Empresas de base cultural y creativa: identificación y clasificación de sus factores críticos de desempeño. *Tec Empresarial*, 6, 17-27.

Rey, G. (2009). *Industrias culturales, creatividad y desarrollo*. Madrid: AECD.

