



**EOI y FSE:
20 años mejorando la competitividad
de las empresas españolas**

VALISTINA





La Escuela de Organización Industrial nace en 1955 como centro de formación y apoyo en la gestión empresarial. Desde su fundación ha apostado por la innovación y las nuevas formas de enseñar y ha centrado sus esfuerzos en que las modernas técnicas de gestión empresarial dejaran de ser patrimonio de las grandes organizaciones empresariales.

Ese interés y preocupación por la profesionalidad en la gestión de las pequeñas y medianas empresas tuvo un momento de referencia cuando el Fondo Social Europeo de la Unión Europea confió en EOI para que desarrollara acciones de formación a pymes en toda la geografía española.

Esa decisión, tomada hace ahora 20 años, supuso un importante revulsivo que llevó a aumentar exponencialmente el grado de actividad relacionado con las actuaciones dirigidas a la formación a pymes gracias a la importante cofinanciación del FSE, la cual ha estado complementada por el Ministerio de Industria Turismo y Comercio y sus correspondientes predecesores, así como por una serie de organismos, que EOI denomina Socios Locales, que también contribuyen a la cofinanciación y al éxito de las actuaciones.

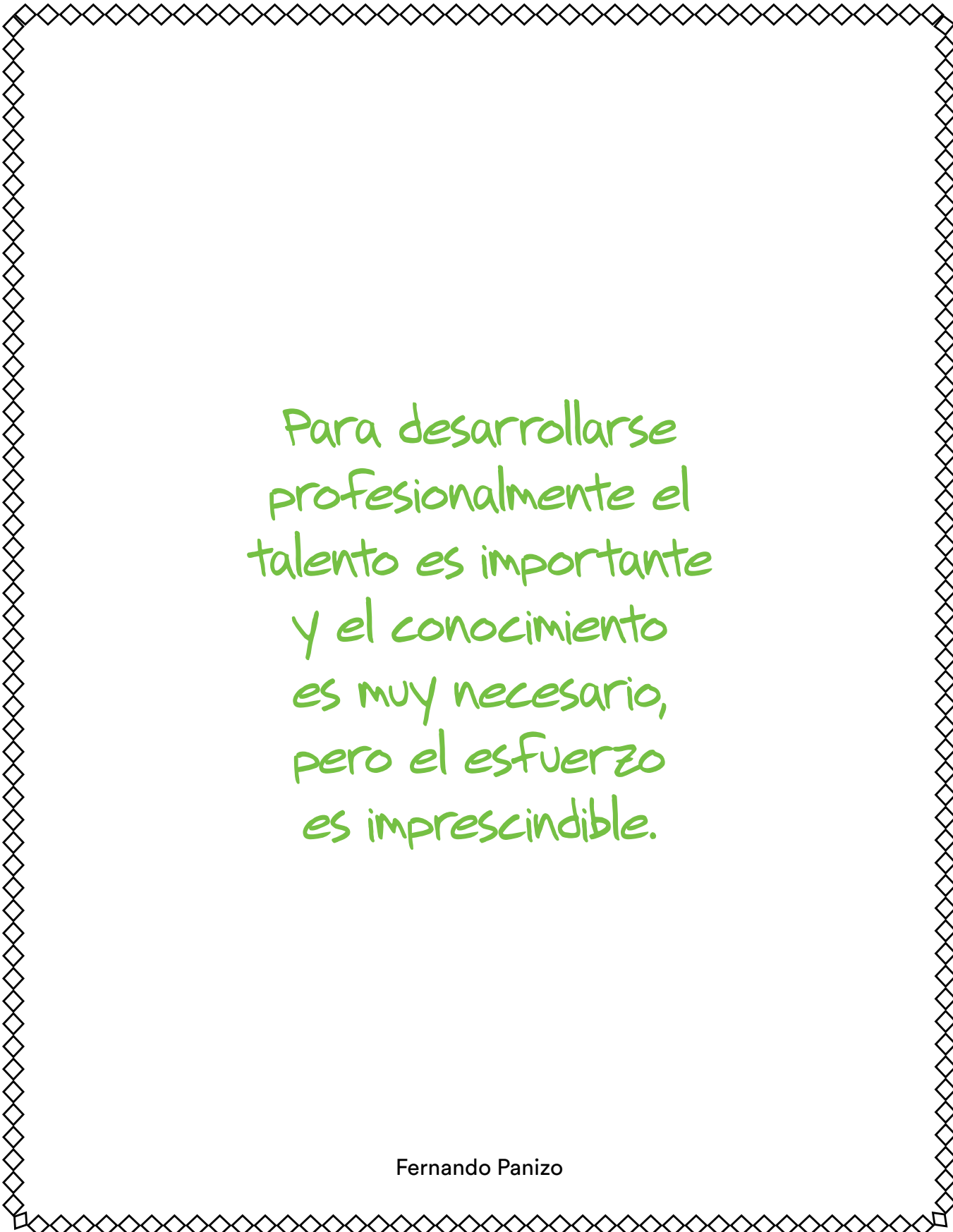
Veinte años después, este libro recoge el espíritu y los logros más destacados de esta relación entre EOI y FSE. La cronología de los últimos 20 años, algunas de las actividades más importantes de la Escuela, la opinión de directivos y formadores, y sobre todo, los testimonios y las experiencias de los auténticos protagonistas: 20 emprendedores que representan a los miles de alumnos que han pasado por las aulas de EOI.

Necesitamos capacidad
para gestionar las situaciones
cambiantes de nuestra vida.
Como dice un proverbio holandés,
"si no puedes impedir el viento,
al menos puedes construir molinos".

Enrique Hernández Bento

Muchas veces tener
éxito consiste en
seguir adelante
cuando los demás
tiran la toalla.

Amparo Moraleda



Para desarrollarse
profesionalmente el
talento es importante
y el conocimiento
es muy necesario,
pero el esfuerzo
es imprescindible.

Fernando Panizo

Donde hay
una empresa
de éxito, alguien
previamente
tomó una decisión
valiente.

Ignacio Álvarez-Rendueles

Atrévete. Sé valiente.
La historia la han escrito
los valientes. Quienes no salen
de su zona de confort
retroceden un poco cada día.
Atrévete y cambia. Mira
el cambio como
la gran oportunidad.

Prefiero pedir
perdón a pedir
permiso.

Antonio Fontanini

Í NDI CE

FIR
MAS

9

UN RE
GALO
PARA TI

16

ACTIVI
DADES
EOI

18

SO
CIOS

44

CÓ
MIC

48

EL
ALUM
NADO

73

LA
DOCEN
CIA

153

CRO
NOLO
GÍA

159



FIR MAS

EOI, 20 AÑOS CONSTRUYENDO EUROPA

Enrique Hernández Bento

Presidente de la Fundación EOI y subsecretario de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España

La Fundación EOI lleva colaborando con la Unión Europea desde el año 1994 para cumplir los objetivos fijados en los Programas Operativos del Fondo Social Europeo. Esta colaboración se basa principalmente en el fomento del empleo, la creación y consolidación de empresas y la implantación de nuevas metodologías de gestión empresarial.

Para ello la Escuela de Organización Industrial ha participado en tres periodos de programación (1994-1999, 2000-2006 y 2007-2013) formando a más de 55.000 alumnos, tanto emprendedores como gestores de pymes, y dotándoles de los conocimientos necesarios para crear y consolidar sus negocios a través de las últimas técnicas empresariales y la incorporación de la innovación como motor de competitividad.

En los 2.310 cursos realizados en todo el territorio español durante estos 20 años, EOI ha conseguido trasladar a la realidad empresarial española las directrices y guías fijadas por la Comisión Europea para las políticas de cohesión, que buscan promover un desarrollo armonioso, equilibrado

y sostenible de las actividades económicas, un alto nivel de empleo y de protección social, la elevación del nivel y de la calidad de vida, así como la cohesión y la solidaridad entre los Estados miembros.

En estos objetivos nos hemos centrado y seguimos trabajando en la Escuela de Organización Industrial para apoyar la competitividad, la internacionalización y la excelencia en la gestión en las empresas españolas.



LA IMPORTANCIA DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y EL DESARROLLO DEL SECTOR INDUSTRIAL

Begoña Cristeto

Secretaria general de Industria y de la Pyme

La actividad emprendedora constituye un importante factor para afrontar el impacto de la crisis económica y por este motivo está presente en numerosas actuaciones públicas en los últimos años. No obstante, queda todavía camino por recorrer, en especial en un escenario de consolidación fiscal como el que nos hemos encontrado recientemente, donde se hace más necesario canalizar los recursos de manera eficiente, equilibrada y sostenible.

La mejora del entorno en el que se desenvuelven los emprendedores favorecerá indudablemente su actividad y sus aspiraciones, pero al mismo tiempo es importante ponerlos en valor y reforzar las percepciones y aptitudes del conjunto de los ciudadanos hacia ellos.

En el preámbulo de la Ley de Emprendedores ya se pone de manifiesto la necesidad de propiciar *“un cambio de mentalidad en el que la sociedad valore más la actividad emprendedora y la asunción de riesgos”*. Es un hecho que existe en la actualidad una mayor conciencia social sobre la importancia del emprendimiento y la necesidad de fomentarlo. Pero promover un cambio cultural de tal envergadura no es un

proyecto que pueda acometerse en el corto plazo ni de forma unilateral, por lo que hay que ser constantes en el esfuerzo.

Esta ley responde al interés del Gobierno por alentar el cambio en el ecosistema emprendedor y dar respuesta a las dificultades para la creación y desarrollo de nuevas empresas. Sin embargo, su aplicación requiere de la colaboración y aportaciones de muy diversos agentes, empezando por las administraciones públicas, el sistema financiero, las escuelas y universidades, las empresas o los propios emprendedores.

Tenemos los cimientos para conseguir un entorno emprendedor más favorable, aunque hay que seguir avanzando en aspectos tales como la simplificación administrativa, los incentivos fiscales o el apoyo financiero. Pero quizás el reto principal de este ambicioso cambio esté en el sistema educativo: hay que aprender a emprender desde el colegio, sin duda el mejor sitio para sembrar una auténtica cultura emprendedora e innovadora que potencie los valores empresariales y sirva de fuerza transformadora para construir una sociedad mejor.

Desde el Ministerio de Industria, Energía y Turismo desarrollamos diversas iniciativas que quieren contribuir a

favorecer el desarrollo del ecosistema emprendedor, empezando por muchas de las actividades formativas de la EOI, como es el programa Iniciativa Emprendedora en la Universidad, en colaboración con el Ministerio de Educación. Otros instrumentos en este sentido son el programa de Impulso a Redes de Business Angels para el fortalecimiento y profesionalización de los servicios de intermediación entre nuevos proyectos empresariales y potenciales inversores privados; la Red de Puntos de Atención al Emprendedor (PAE) y el PAE Electrónico, que además de prestar información y asesoramiento a los emprendedores es ventanilla única para los trámites administrativos de constitución de empresas; los préstamos participativos para emprendedores de ENISA, los programas Emprendetur Jóvenes y Emprendetur I+D+i.

En la certeza de que el futuro de las empresas pasa por combinar adecuadamente conocimiento, talento e innovación, se hace más necesario que nunca fomentar el espíritu emprendedor en la sociedad española, empezando por los más jóvenes, y generar condiciones favorables y de acompañamiento para que se puedan desarrollar proyectos que creen riqueza y empleo, porque su éxito será el éxito de todos.

PENSAMIENTO & ACCIÓN

**FERNANDO
BAYÓN**

Director de la **Escuela de Organización Industrial**





Después de visitar la EOI se tiene la impresión de haber penetrado un espacio vivo y dinámico. En esta Escuela de Negocios suceden muchas cosas que no solo son importantes para sus alumnos, sino también para el conjunto de la economía del país. Fundada hace 70 años, por sus aulas han pasado varias generaciones de altos cargos de la Administración -entre ellos varios ministros- y directivos de grandes empresas. Además, la formación siempre ha brindado un firme apoyo a emprendedores y pymes, que al representar el 93 % de nuestro tejido industrial son las auténticas generadoras de empleo.

En el corazón del apacible campus de la Universidad Complutense se encuentra este hervidero de conocimiento. El capitán de este barco en plena travesía es Fernando Bayón, que desde hace tres años está decidido a expandir la influencia de la Escuela mediante la apertura de nuevos centros de formación en España y la difusión de su prestigio a escala internacional. El funcionamiento de la RedTikal, creada a partir de convenios con universidades latinoamericanas, es prueba de ello y ha sido consecuencia de una prematura vocación por ofrecer contenidos online. Ahora el objetivo es ampliar su presencia en Norteamérica, África y Asia. La pretensión no es en absoluto descabellada, si se tiene en cuenta que la EOI es desde hace tiempo un referente mundial, como acredita su puesto 26 en el ranking de las mejores Escuelas de Negocios del mundo.

El currículo de Fernando parece el más idóneo para esta misión al reunir la faceta de profesor -hoy día en la Universidad Juan Carlos I tras una larga trayectoria docente- con su actividad de dirección y gestión en la función pública y en distintas compañías, como el grupo Meliá. Este equilibrio entre teoría y práctica encaja a la perfección con la metodología activa de la Escuela. Como valor añadido aporta sus altos conocimientos en coaching en calidad de coaching senior profesional y que él resume en frases como “dejar el ‘tengo que hacer’ por el ‘he hecho’ o ‘estoy haciendo’”



Una de las principales tareas de Fernando es gestionar los fondos europeos que cofinancian gran parte del presupuesto de la EOI. Desde el año 2004 la UE dedica una partida a España del FSE (Fondo Social Europeo) cuya finalidad es la formación de pymes y emprendedores. A partir del 2006 a este fondo se ha añadido el FEDER (Fondo Social de Integración Regional) y su objetivo es el desarrollo de las empresas en lo que se refiere a innovación, desarrollo de nuevos negocios, creación de productos nuevos, búsqueda de mercados y, por supuesto, la aplicación tecnológica en el modelo de gestión. El objetivo global de estos fondos es mejorar la competitividad de la economía española y la generación de empleo para armonizar la riqueza en el

continente. De esta manera, la Escuela cumple un papel determinante como motor de desarrollo europeo.

La EOI es una fundación pública integrada en el Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Dentro de estas grandes áreas de trabajo, la Escuela es pionera desde los años 70 en la formación de todos los aspectos relacionados con el medio ambiente: sostenibilidad, energías renovables, gestión del agua... Mientras otras escuelas han ido abandonado la formación en temas turísticos, la EOI la ha reforzado. “El turismo es nuestra principal fuente de riqueza y el crecimiento de la actividad en el sector llegará, en 15 años, a 2.600 millones de turistas en todo el mundo”.

Además de los consolidados másteres en gestión empresarial (MBA), la panoplia de cursos que ofrece la Escuela es tan amplia como la cantidad de realidades que los mercados y la sociedad proponen cada día. Pero el especial interés por los emprendedores ha desembocado en un plan para seguir a largo plazo la evolución de los proyectos que estos inician al dejar la Escuela. “Más que de un seguimiento, habría que hablar de acompañamiento. Ayudarles hasta que puedan volar por sí mismos”.

La programación de la Escuela no olvida las distintas caras de la Responsabilidad Social Corporativa y se traduce, por ejemplo, en cursos orientados a las mujeres – Incorpora y Mujeres predirectivas- que buscan la integración de la mujer en el mercado laboral y su proliferación en cargos directivos. En este campo de la RSC, se imparte un curso con la ONCE sobre economía social y es inminente un plan para fomentar el empleo juvenil a través del FSE.

Este edificio del saber se levanta sobre unos buenos cimientos. Cuando Fernando afirma que “en esta casa hay mucho talento”, hace referencia a un claustro integrado por 1.200 profesores que combinan el conocimiento teórico con la experiencia empresarial en tiempo real. Los exigentes criterios de selección para acceder a la Escuela explican que muchos profesores procedan de la mejores Universidades del mundo. Además, se impone como norma de la Escuela un permanente sistema de rotación de las docentes que obliga cada año a un cambio del 20 % de la plantilla, lo que contribuye a una actualización permanente del profesorado y de los contenidos.

Por su clases pasan 6.000 alumnos anuales que de forma mayoritaria salen adelante al dejar la Escuela, e incluso pasados 5 años un 30 % consigue mantener su proyecto empresarial. Y es un gran balance si se tiene en cuenta que cada día surgen en el mundo 15.000 productos y servicios nuevos. “Una cosa es tener una idea y otra cosa es saber gestionar esa idea, convertirla en una empresa que funcione”. Fernando enumera multitud de proyectos nacidos en la EOI que han alcanzado el éxito, ya sea creando una bodega o una startup.

El impulso que Fernando está imprimiendo a la EOI abarca nuevas líneas de actuación. Dentro del plan de reestructuración de la Administración ha conseguido integrar en la Escuela el Observatorio de Prospección Tecnológica Industrial, la empresa Fundespaña para la promoción de la artesanía con valor de diseño y la gestión de industrias culturales como el Centro Nacional de Vidrio. No satisfecho con tantos frentes abiertos, ha puesto en marcha un servicio de Big Data para el procesamiento de cantidades colosales de información, y es la segunda edición que bajo su dirección se pone en marcha el proyecto Iniciativa emprendedora para incentivar en los universitarios el espíritu emprendedor.

Uno de los rasgos diferenciadores de la EOI es su metodología activa basada en el concepto ‘aprender aprendiendo’ y parte de un rechazo frontal a las clases magistrales. El sistema de enseñanza da prioridad a las prácticas y el trabajo en equipo. Se plantean ejercicios reales para elaborar líneas de negocio, tomar decisiones y adoptar estrategias empresariales. Incluso se propone a los emprendedores el diseño de prototipos para sus productos y así poder verificar su viabilidad.

“
Esta casa
está llena
de talento
”

Fernando Bayón se mueve como pez en el agua. Está inmerso en un laboratorio de ideas donde la creatividad y el intercambio de experiencias es habitual. Fruto de ese caldo de cultivo es una gran actividad investigadora, como demuestran los más de 400 estudios económicos que se han realizado en los últimos 20 años. De esta Escuela salen hombres de acción con una preparación técnica y unas aptitudes mentales óptimas para competir en los mercados globales. Y sabe que este es el mejor camino para promocionar la marca España.






UNIRE

GALEO

PARA

TI





ACTIVI
DADDES
EOL

REDEPYME: COMPARTIR PARA MEJORAR



Al finales del siglo pasado, los profesionales de la EOI detectaron que, tras la formación y tutorización activa que recibían los alumnos, existía una diferencia notable entre las empresas que potencialmente se iban a constituir a lo largo del curso y las que realmente se constituían. También que entre los alumnos y el profesorado nacía una estrecha relación que se mantenía años después de finalizados los cursos. Además, había quedado patente una dinámica de cooperación entre el alumnado de cada curso, convirtiéndose en socios, proveedores o clientes unos de otros antes de finalizar el periodo lectivo, lo que incrementaba las posibilidades de creación y posterior consolidación las empresas.

Todas estas circunstancias hicieron que la Escuela crease el germen de una red de empresas. Así, aunque todavía no estaba acuñada esa palabra, se empezaron a dar los pasos necesarios para la creación de Redepyme. Se mezclaron profesores y empresarios, primero por sectores de actividad y posteriormente por regiones, y se pusieron en común múltiples iniciativas para dar vida a dicha Redepyme.

Tras un periodo de dos años en el que se organizaron muchas más reuniones regionales entre empresarios y la propia





EOI, surgió el concepto de Redepyme: Red de pequeñas y medianas empresas, creadas o consolidadas a partir de los cursos de EOI, ya que se trataba de empresas que compartían los mismos valores. Todas hablaban el mismo lenguaje empresarial, transmitido por EOI, y todas consideraban como una necesidad el ser competitivas, diferentes, apostar por crear ventajas diferenciales, por ser innovadoras y, sobre todo, por cooperar para ganar.

Muchos de los servicios que Redepyme fue implantando a lo largo de sus 15 años de existencia venían marcados por la responsabilidad que sentía EOI para hacer más competitivas e innovadoras a sus empresas, por los servicios que las mismas

reclamaban o, incluso, por los proyectos que las mismas proponían a EOI.

Desde su creación, Redepyme ha impartido cursos y seminarios sobre creación y consolidación de todo tipo de empresas (de base tecnológica, online, gerenciadas por mujeres, turísticas...), gestión financiera, comunicación y marketing, gestión logística, coaching, comercio electrónico, software libre, propiedad intelectual y propiedad industrial, design thinking, recursos humanos, aspectos jurídicos, ayudas locales... entre otros muchos temas. Algunos de sus servicios prestados hace quince años hoy suenan a prehistoria, pero en su momento ofrecer un recinto virtual donde las pymes pudieran tener su



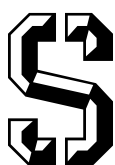
primera presencia en internet, TV Internet, la agenda electrónica en los congresos, stands, *Speaker's Corner* o talleres para fomentar la cooperación, fueron auténticas revoluciones en sus orígenes.

Redepyme ha evolucionado mucho desde el año de su constitución en 1996 y, aunque sigue manteniendo desde EOI los valores que generaron su constitución (sostenibilidad, innovación y cooperación), las herramientas y proyectos han cambiado, fomentando ahora el uso de redes sociales y proponiendo la digitalización e internacionalización de las empresas; en definitiva, abriéndola a nuevas tendencias y demandas de la sociedad, con el objetivo último de mejorar el tejido productivo español a través de la formación.



¿QUÉ SE DICE EN LA RED ACERCA DE LOS EMPRENDEDORES?

Estudio del Emprendedor en Internet 2013-2014



Se cuentan por miles los medios digitales, webs, foros, blogs o redes sociales en los que se escribe y se trata de temas relacionados con los emprendedores. Saber qué es lo que se dice y quién lo dice resulta crucial para hacerse una idea de la imagen que el emprendedor proyecta a la sociedad a través de los nuevos medios. Y es precisamente lo que ha tratado de hacer la Escuela de Organización Industrial (EOI), con la colaboración del Fondo Social Europeo y MyObserver, mediante el análisis del *big data* sobre los emprendedores.

Mediante él se ha descubierto que son los medios de comunicación y los portales de información los que acaparan el grueso de las noticias, comentarios y demás datos en torno al emprendimiento. El 70 % se produce allí. El 30 % restante se reparte entre las webs corporativas (10 %) y el algo más del 20 % que se recoge en los medios sociales (foros, blogs, redes sociales...). Y es precisamente en este ámbito, el social, en donde se centra el estudio al concentrar la opinión real del emprendedor y/o futuro emprendedor.

De todas estas opiniones se deduce que son la iniciativa y el liderazgo los factores claves en el perfil del emprendedor. La

experiencia, por su parte, se sitúa en tercer lugar, muy cerquita del segundo factor más relevante: la creatividad.

En cuanto los puntos críticos, el miedo al fracaso supera, incluso, a la necesidad de apoyo o asesoramiento por parte de los emprendedores. Otros aspectos como seguridad/riesgo o problemas/dificultades acaparan el 25 % del total de las menciones.

Es en los medios sociales donde el emprendedor reconoce a Internet como principal fuente de información, muy por encima de otras como conferencias, prensa o research. De su perfil académico se deduce que la mayoría de los emprendedores dispone de formación universitario y más del 26 % de posgrado.

Aspectos como la novedad y la innovación suman el 60 % de las menciones cuando de lo que se trata es de señalar lo más importante de un proyecto, mientras que una gran mayoría (más del 41 %) señala la generación de (auto) empleo como el principal reto que se proponen con aquel.

En los medios sociales se habla también, cómo no, de asuntos económicos. La mayor parte de estos comentarios (cerca del 33 %) están relacionados con la financiación privada, por encima de



“

La iniciativa y el liderazgo, los factores claves en el perfil del emprendedor

”



los que tienen que ver con la pública (14,73 %). La situación del mercado y los problemas relacionados con las finanzas de las empresas son los riesgos de los que más se suele tratar.

En cuanto al tipo de proyectos de los que se habla, son los de startups y TIC los más presentes en las conversaciones sobre emprendedores en las redes sociales (48 %), seguidos de los de marketing y los relacionados con comunicación multisectorial. Por comunidades, Madrid acapara el 26 % de las menciones, mientras que Cataluña, Andalucía y Valencia concentran el 50 % de las conversaciones sobre proyectos de emprendedores.

Cuando se habla de proyectos tecnológicos, es frecuente la mención a Estados Unidos como país del que seguir el ejemplo, mientras que otros como Chile, México o Colombia aparecen entre las preferencias como posibles destinos para los emprendedores.

La mención a las Escuelas de Negocios, por su parte, es recurrente cuando de lo que se habla es de referentes en formación (por encima de universidades o centros de postgrado), mientras que entre las empresas que más suelen ‘salir’ en las conversaciones relacionadas con el emprendimiento destacan los bancos y sus programas de financiación (La Caixa, Santander,...), empresas tecnológicas y de aceleración de proyectos (Microsoft, Sage, Movistar...). En este sentido, destaca la referencia al Fondo Social Europeo como el principal referente de ayuda al emprendedor, con cerca del 88% de referencias sobre fondos públicos en los medios sociales.

Las claves
para crear una

LEAN STARTUP



¿QUÉ ES UNA LEAN STARTUP?

Una organización temporal de personas orientadas a la búsqueda de un modelo de negocio recurrente y escalable.

Construir el producto mínimo viable, " una versión de un nuevo producto que permite a tu equipo recolectar la mayor información y aprendizaje posible sobre sus clientes con el menor esfuerzo ", según el libro The Lean Startup de Eric Ries

PIVOTE ZOOM IN

Convertir en producto lo que antes se consideraba solamente una característica del mismo

PIVOTE ZOOM OUT

Algunas veces una única característica es insuficiente para mantener todo el producto. Lo que antes se consideraba como una característica ahora se convierte en parte de un producto mayor

" No hay un único modelo de negocio, las oportunidades y opciones son infinitas "

- Tim O' Reilly

" El éxito de una startup no es consecuencia de buenos genes o de estar en el lugar correcto en el momento adecuado. El éxito de una startup se puede diseñar siguiendo el proceso correcto y esto significa que se puede aprender y, por lo tanto, se puede enseñar "

- Eric Ries



LA IMPORTANCIA DE PIVOTAR

" Un pivot es un cambio de rumbo designado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, la estrategia o el motor de crecimiento. Un pivot requiere que tengamos un pie firmemente anclado en lo que hemos aprendido hasta ahora, y al mismo tiempo hacer un cambio fundamental de estrategia para conseguir un mayor aprendizaje probado ", explica Begoña Martínez, en 33 claves para emprender de The Lean Startup, de Eric Ries.

INVESTIGAR PARA LA INNOVACIÓN

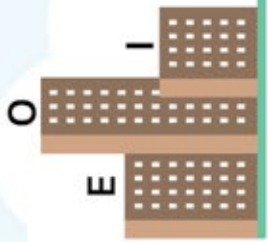
Dejarse inspirar por lo cotidiano

Datos provenientes de estudios, la calle, internet, fotos, apuntes...

Equipo de innovación de diferentes especialidades, culturas, edades y experiencias profesionales

*RECUERDA

Las ideas no valen nada, los equipos que hacen realidad las ideas son realmente el valor de la idea



Para profundizar en estos conocimientos EOI ofrece el Máster Executive Lean Startup a partir de Marzo 2014. Un programa creado por emprendedores para ayudar a otros emprendedores o profesionales que participen en procesos de innovación y cambio en sus organizaciones, a crear, desarrollar y consolidar su idea, proyecto o empresa. **MÁS INFORMACIÓN EN EOLES**

LEAN STARTUP

PIVOTE NECESIDAD DEL CONSUMIDOR

El problema que estamos intentando solucionar no tiene importancia para nuestros consumidores, pero podemos solucionar otras necesidades mucho más importantes

PIVOTE SEGMENTO DE CONSUMIDOR

El producto creado soluciona problemas pero no al público al que la startup quería dirigirse

PIVOTE DE TECNOLOGÍA

Proporcionar la misma solución a los clientes con una tecnología diferente, y resultados superiores al de la tecnología anterior

PIVOTE CAPTURA DE VALOR

Normalmente asociado a modelos de monetización

PIVOTE DE CANAL

Consiste en cambiar el canal al que llegamos a los consumidores. Debe validarse que nuestro producto puede ser distribuido por otro canal de una manera más eficiente

PIVOTE ARQUITECTURA DEL NEGOCIO

Existen dos tipos de arquitecturas de negocios: alto margen y bajo volumen y bajo margen y alto volumen. El pivote consiste en cambiar de una arquitectura a otra

PIVOTE MOTOR DE CRECIMIENTO

La startup cambia su estrategia, buscando crecer más rápido o de una forma más rentable

ENTENDER A MI CLIENTE

¿Qué piensa?, ¿qué ve?, ¿qué dice o hace?, ¿qué escucha?
Comprender al cliente como persona para construir y ajustar nuestra propuesta de valor a las aspiraciones y necesidades explícitas y latentes del cliente.

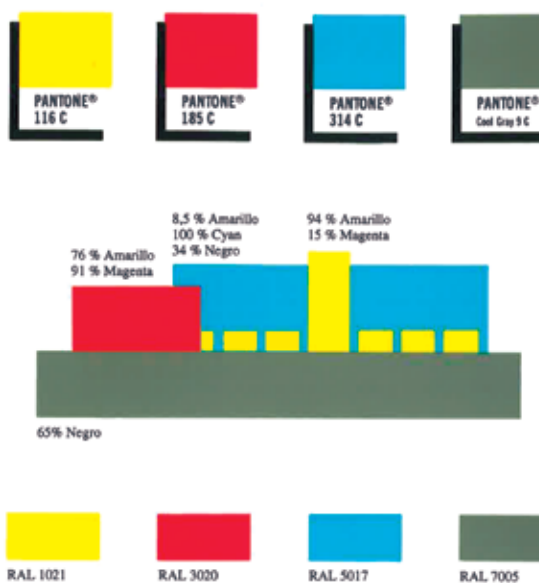
HACERSE PREGUNTAS CONSTANTES

¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Qué tipo de relación tienes con tus clientes? ¿Cómo llegas a tus clientes y cómo los conquistas? ¿Cómo es la estructura de nuestros ingresos?
¿Qué actividades claves tiene tu propuesta de valor? ¿Qué recursos requiere tu propuesta de valor?
¿Quiénes son los aliados estratégicos? ¿Cómo es nuestra estructura de costes?

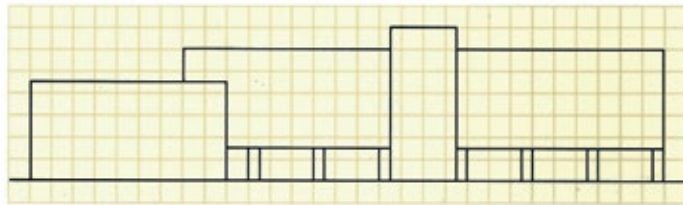
TRES CAMBIOS DE IDENTIDAD

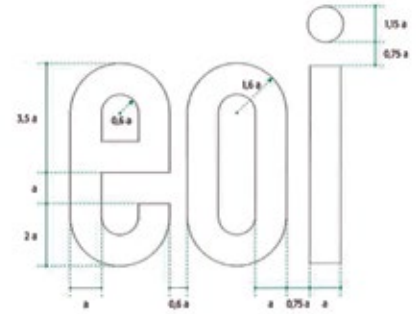
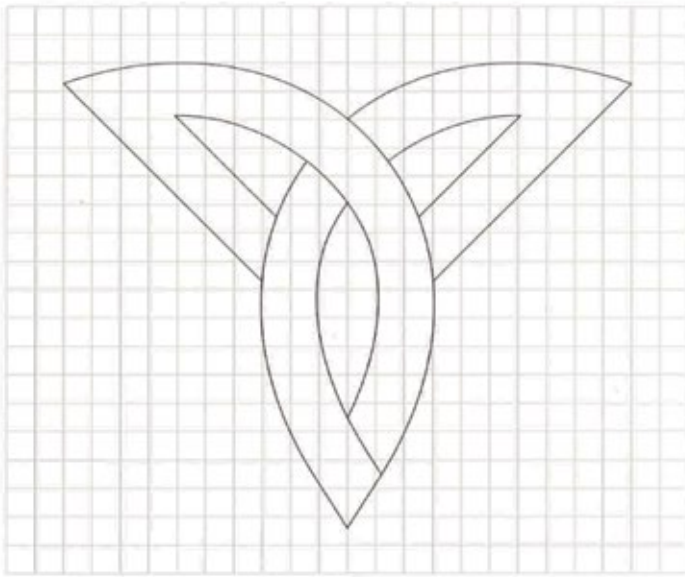
Tres identidades visuales han teñido todos los impresos y comunicaciones originados por la Escuela de Organización Industrial desde que iniciara su relación con los Fondos Sociales Europeos. Cuando esta se inició, en 1994, el racionalismo premiaba en su imagen de marca. Por eso, el edificio de la sede madrileña de la EOI constituyó la base sobre la que se creó la imagen corporativa de este organismo ese año. Y es que el edificio se convirtió en el elemento simbólico más importante de la imagen de la marca. Se trata de una imagen que resalta el carácter racionalista del edificio, en la que los volúmenes se han simplificado al máximo y cada uno se rellena de uno de los colores básicos: azul, amarillo y rojo sobre una sólida base color gris oscuro.

El logo es la expresión verbal del nombre de la escuela. Cuenta con dos partes. Una compuesta por las siglas EOI diseñadas de forma que recuerdan a las tuercas de una fábrica, lo que destaca el aspecto industrial de este organismo y engrandece el valor de solidez de la misma. Junto a estas siglas, el desarrollo completo del nombre (Escuela de Organización Industrial) resultaba en esta última década del milenio algo a lo que no se podía renunciar.



ABCDEFGHIJKLM
MNÑOPQRSTU
VWXYZabcdefgh
ijklmñopqrstuv
wxyz1234567890





La segunda etapa, en lo que a imagen corporativa se refiere, comienza en 2002 y se desarrollará hasta 2009. En esta fase, las formas se redondean, las letras se redondean y se hacen minúsculas, el simbolismo cobra fuerza y todo se hace más humano.

Permanecen, sin embargo, los colores corporativos tradicionales de EOI: rojo, amarillo y azul para el símbolo, y gris para las siglas. Y siempre que se pudiera habría que añadir bajo las siglas la leyenda 'Escuela de Negocios' a modo de subrayado con el que se recalca el carácter docente del centro. En cuanto al símbolo, los diseñadores crearon una figura que sintetizara y expresara de forma nítida su ideas: innovación, dinamismo, expansión y desarrollo tecnológico.

La tercera etapa dio comienzo en 2009 y sigue vigente en la actualidad. Es una época de cambios y la escuela se encuentra inmersa en una transformación cuyo objetivo es construir una institución abierta, digital y colaborativa, referente en formación, servicios y gestión del conocimiento en los ámbitos de la sostenibilidad, tecnología, emprendimiento e internacionalización. El reto en ese momento fue recoger el valor histórico de la marca, sus valores estratégicos, y proyectarlo hacia un escenario de futuro.

El primer gran cambio consiste en la desaparición de símbolos. A partir de ahora el logo queda compuesto únicamente por el acrónimo de la institución EOI. Fijada esta premisa, el siguiente objetivo es encontrar una tipografía que fuera capaz de dar forma a todos los valores que la institución se ha marcado. La solución se llamó Bauhaus y, como el movimiento artístico del mismo nombre, busca transmitir funcionalidad, limpieza, ahorro de espacio y velocidad. Esta letra aporta líneas geométricas muy definidas, estables, sencillas y funcionales.

El otro gran cambio fue la eliminación de los 4 colores y la adopción una sola tonalidad. Se hacía necesario buscar un color fresco, renovador, que ilusionase y que se relacionara con un nuevo modelo de sociedad y de economía sostenible. El color 'verde naturaleza' recogía todas estas variables en un momento en el que internacionalmente se pretende apostar por una economía y un modelo social verde.



EOI Escuela de
organización
industrial



EOI Escuela de
organización
industrial

UNA HISTORIA DE INVESTIGACIÓN



Desde el año 1994, momento en que la Fundación EOI se convierte en entidad beneficiaria de los Fondos Europeos, el área de

Investigación de la Escuela realiza un Programa Anual de Estudios sobre creación y fomento de empleo. A partir del año 2012, se unen al programa de FSE fondos procedentes del Fondo Europeo de Desarrollo Regional, dentro del cual se desarrollan a su vez nuevas líneas de investigación centradas en la mejora de la competitividad y las competencias tecnológicas y de I+D+i de sectores estratégicos para los distintos territorios españoles.

La actividad de investigación que desarrolla la Escuela de Organización Industrial está orientada hacia el conocimiento de la realidad industrial y empresarial, sus modelos de comportamiento y sus necesidades, particularmente en los campos de la tecnología y la innovación.

Con esta investigación, la Escuela cumple con el objetivo de dotar a la Administración Pública, al mundo empresarial y a los agentes sociales de un conocimiento especializado en el tejido productivo español, los mecanismos y elementos que lo están transformando,

las tendencias más vanguardistas, la sostenibilidad y la actividad emprendedora.

A su vez, la actividad investigadora ha adquirido un importante papel a la hora de que los responsables políticos a nivel regional y local obtengan de primera mano diagnósticos y planes estratégicos sobre los sectores más vitales de sus respectivas economías, con el fin de incrementar su competitividad, viabilidad y empleabilidad.

Con el fin de que el conocimiento generado por la Escuela esté a disposición del público interesado, todas las investigaciones y las publicaciones derivadas de las mismas están accesibles para su libre descarga desde el repositorio digital SAVIA. De esta forma se fomenta la universalización de los valores y objetivos de creación de empleo, la promoción del uso de las nuevas tecnologías, la implementación de las nuevas innovaciones en torno a la gestión empresarial y la responsabilidad social corporativa. Este conocimiento es un apoyo en la tarea de modernizar la economía española, buscando vías de mejora de la competitividad de nuestras empresas y fomentando la internacionalización.

En el periodo comprendido entre los años 1994-1999, a lo largo del primer Programa Operativo de FSE del que disfrutó la Escuela, se desarrollaron **149 estudios**. Para el siguiente Programa Operativo 2000-2006, se realizaron un total de **168 estudios**. En el siguiente Programa Operativo 2007-2013 se han elaborado un total de **77 estudios**.

1973 1977 1959 1977
2009 2014 1993 2010
1995 1979 1999 2009 1970
1962
catálogo de
publicaciones
EOI
1967 1978 1998 2000 2006
2002 2004
2010
1994 2001 2011
2005 2008 1959 2007
2012 1997 2009
2013 1996 2003
1962 1977
1980 1973
1980
edición
2014

LOS 16 AÑOS ONLINE DE EOI

La primera, nacida en junio de 1998, era una web sencilla. Una tarjeta de visita y de presentación en la que se daba información institucional y de los cursos de manera somera y se facilitaban datos de contacto para solicitar información.

Eran los albores de las páginas web institucionales en España y, con su ‘pionera’ web, la escuela demostraba su carácter receptivo y avanzado en cuanto al uso de las nuevas tecnologías. A medida que se fue haciendo extensiva la creación de sitios web con fines de información y difusión, el de EOI fue evolucionando en la imagen y en los servicios que mostraba y daba en internet.

El primer gran salto cualitativo en relación a la presencia online de EOI se produjo en febrero de 2002, momento en el que se presentó una nueva versión con importantes novedades tecnológicas. Fue también un cambio de paradigma. Para que esta web pudiera ver la luz se creó una Comisión de Expertos que se reunía periódicamente con las distintas áreas de la escuela a fin de plasmar sus necesidades y deseos, a la vez que se intentaba orientar el diseño y los contenidos destinados al usuario potencial.

Un proceso fruto de un gran trabajo conjunto. Toda la organización se implicó para que, entre las funcionalidades y objetivos principales del site, se encontrase toda la oferta formativa, las noticias y actualidad en torno a la institución, los eventos que se llevaban a cabo y el facilitar al usuario el proceso de información y admisiones. EOI se abrió y se empezó a mostrar en internet de forma transparente, constante y actualizada.

Desde entonces, las distintas actualizaciones que se han ido produciendo en la web de EOI han atendido a las necesidades de negocio, a los cambios organizativos y se han realizado con la intención de dar respuesta a la demanda de los usuarios internos, sin perder en ningún momento de vista a los clientes potenciales. Aunque la especial naturaleza de la escuela, sus actividades de distinta índole y los diferentes colectivos a los que atiende han dado como resultado que, en determinados momentos, la estructura de la web no fuera todo lo clara o ‘usable’ que debería.

Es al intentar recoger todo lo que es la escuela, lo que hace, lo que oferta, a quién se dirige, además de intentar aportar valor añadido en forma de recursos multimedia de acceso libre, donde reside la complejidad de la web.

Conseguir hacer un reflejo online de todo ello es tarea harto complicada, una especie de encaje de bolillos para que todos sientan que forman parte de la misma, a la vez que ayudar al usuario a encontrar lo que está buscando.

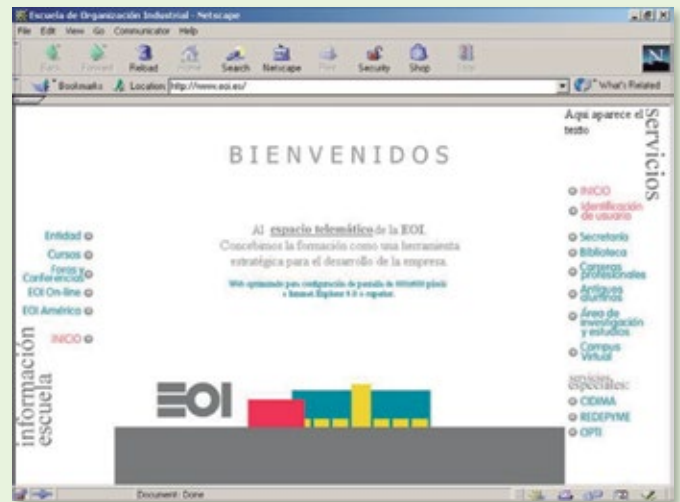
La web ha ido creciendo y vistiéndose con las nuevas tendencias, ajustando su espíritu y estilo a los requisitos actuales, poniéndose al servicio del usuario, aunque muchas veces estas buenas intenciones no se vean reflejadas porque la navegación es más compleja que en otros sites más planos, o con una línea de negocio menos diversificada.

En cada rediseño, en cada nueva versión, en cada migración de tecnología y lavado de cara, se busca lo mismo: simplificar y facilitar al usuario la navegación, que llegue a lo que quiere en menos *clicks*. En definitiva, dirigir los contenidos y funcionalidades web a los usuarios con una imagen atractiva, intuitiva y ‘usable’.

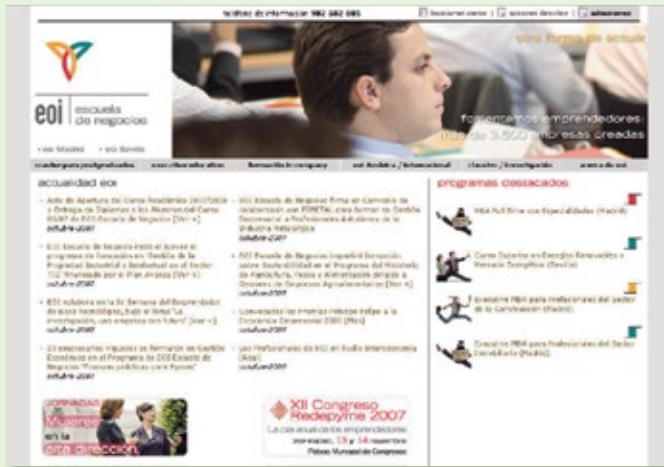
JUNIO 1998



NOVIEMBRE 1999



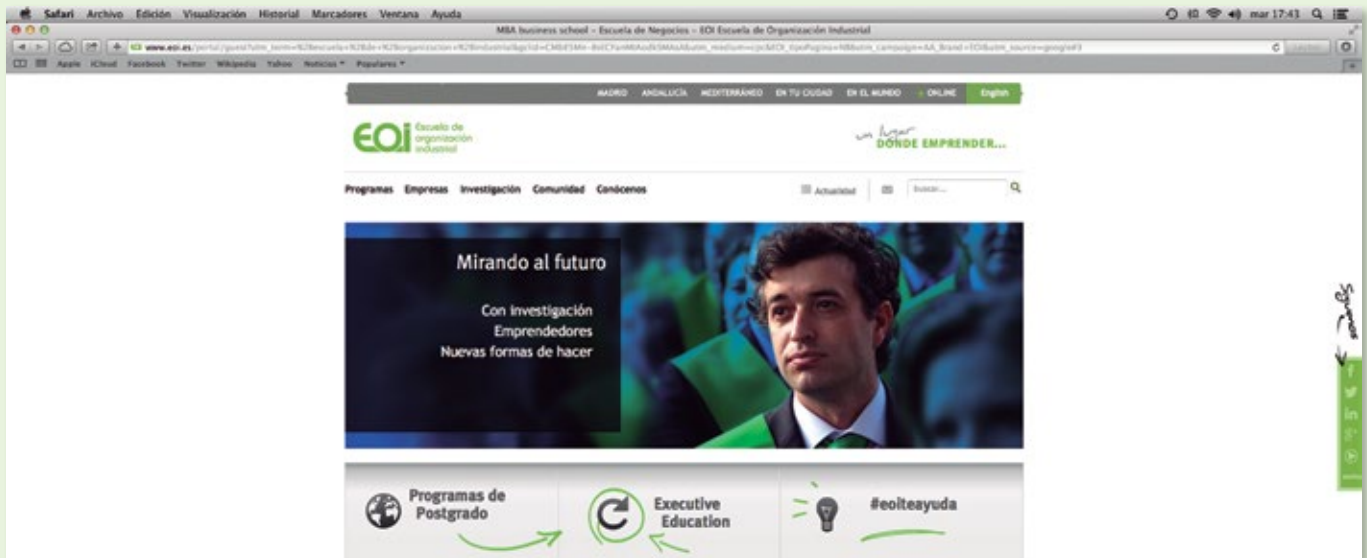
JUNIO 2007



NOVIEMBRE 2009



PÁGINA ACTUAL





1. CREACIÓN DE EQUIPOS

Crea un equipo heterogéneo para enriquecer el proyecto



Herramientas de perfilado



3. GENERACIÓN DE IDEAS

Sé creativo. Sé innovador. No tengas miedo al riesgo



Divergencia, aplazamiento del juicio y convergencia



8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Comerciales
- Operativos

Unos objetivos bien planteados son fundamentales para definir la estrategia



2. INSPIRACIÓN

Investiga fuera de tu entorno para descubrir nuevas oportunidades. Debemos generar valor sostenible: beneficios indisolublemente sociales, financieros y medioambientales

Extrañamiento y capacidades de observación



4. VISUALIZACIÓN

Sintetiza y dibuja tus ideas. Te ayudará a entenderlas y comunicarlas

'Sketch' modelo de negocio



6. CONCEPCIÓN Y PROTOTIPADO

Identifica el ADN de tu modelo negocio y construye prototipos para validarlo. Es lo que te hará diferente



Claves del negocio/misión



7. CONFIGURACIÓN

Define los pilares sobre los que sustentar tu proyecto

'Issue analysis'



Metodología de proyectos

FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA

RECOMENDACIONES

GESTIÓN DE PROYECTOS



Practica un liderazgo rotatorio en el proyecto

Plantea hipótesis razonadas

Realiza trabajo de campo

DOCUMENTACIÓN



La documentación es una herramienta de trabajo, no es un fin en sí misma

El informe ejecutivo no es un extracto del proyecto sino un documento de venta

ROLES Y AGENTES



EL TUTOR
Es tu guía durante el proyecto
Te proporciona...
Visión global



EL PROFESOR
Es el experto en su materia
Te proporciona...
Conocimientos específicos

9. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

Concreta las estrategias en planes de actuación operativos





3.A. ESTIMULACIÓN Y DESBLOQUEO

Calienta, haz ejercicios que te ayuden a desbloquearte



Visualización y Estimulación perceptiva



3.B. FOCALIZACIÓN

Encuentra el reto en el que quieres trabajar



Telescoping y Mapa de Retos



3.C. INCUBACIÓN

Toma distancia. Deja que tu cerebro repose la información



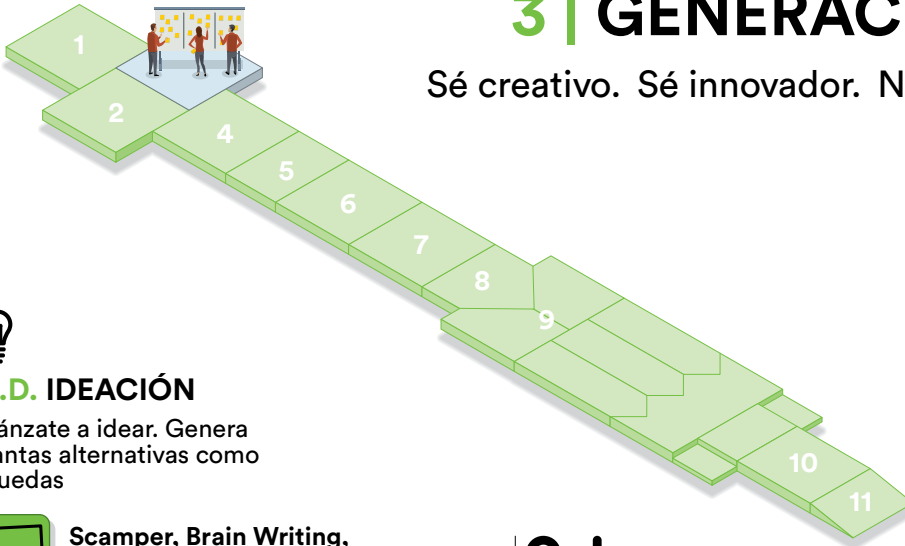
Alejamiento ficticio y Preocupación creadora

Metodología de proyectos

FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA

3 | GENERACIÓN DE IDEAS

Sé creativo. Sé innovador. No tengas miedo al riesgo



3.D. IDEACIÓN

Lánzate a idear. Genera tantas alternativas como puedas



Scamper, Brain Writing, Brain Storming y Analogías



3.E. EVALUACIÓN Y DECISIÓN

Elige las ideas que serán el punto de partida de tu proyecto



Matriz de criterios y Semáforos



Sin Palabras 2012



7.A. PREGUNTAS

Hazte preguntas.
Anota todo lo que aún
no sabes sobre tu negocio



7.B. AGRUPACIÓN

Ponte a trabajar. Agrupa
las preguntas por temas
que tratarás de analizar (issues)



7.C. INVESTIGACIÓN

Busca información sobre todos los
asuntos y temas identificados.
Conviértete en un "experto"
de tu ámbito del negocio

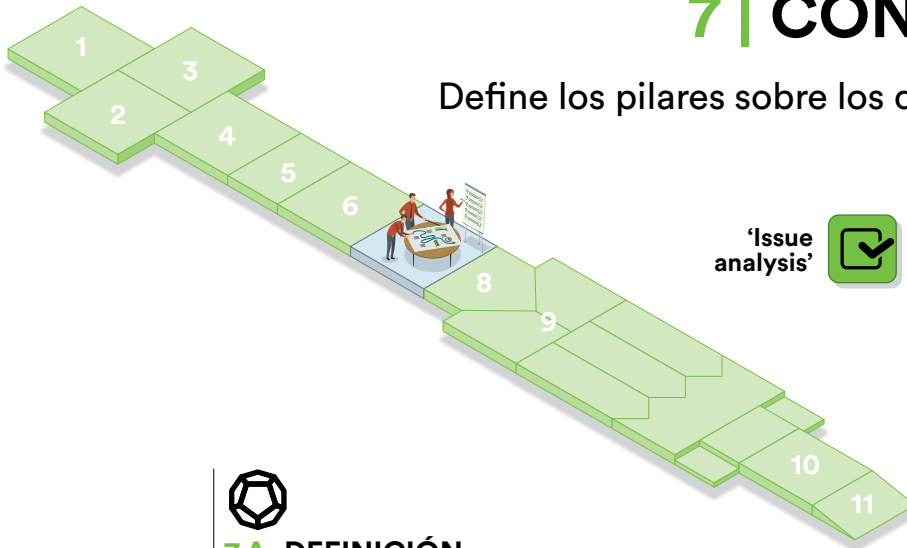


Metodología de proyectos

FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA

7 | CONFIGURACIÓN

Define los pilares sobre los que sustentar tu proyecto



7.A. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

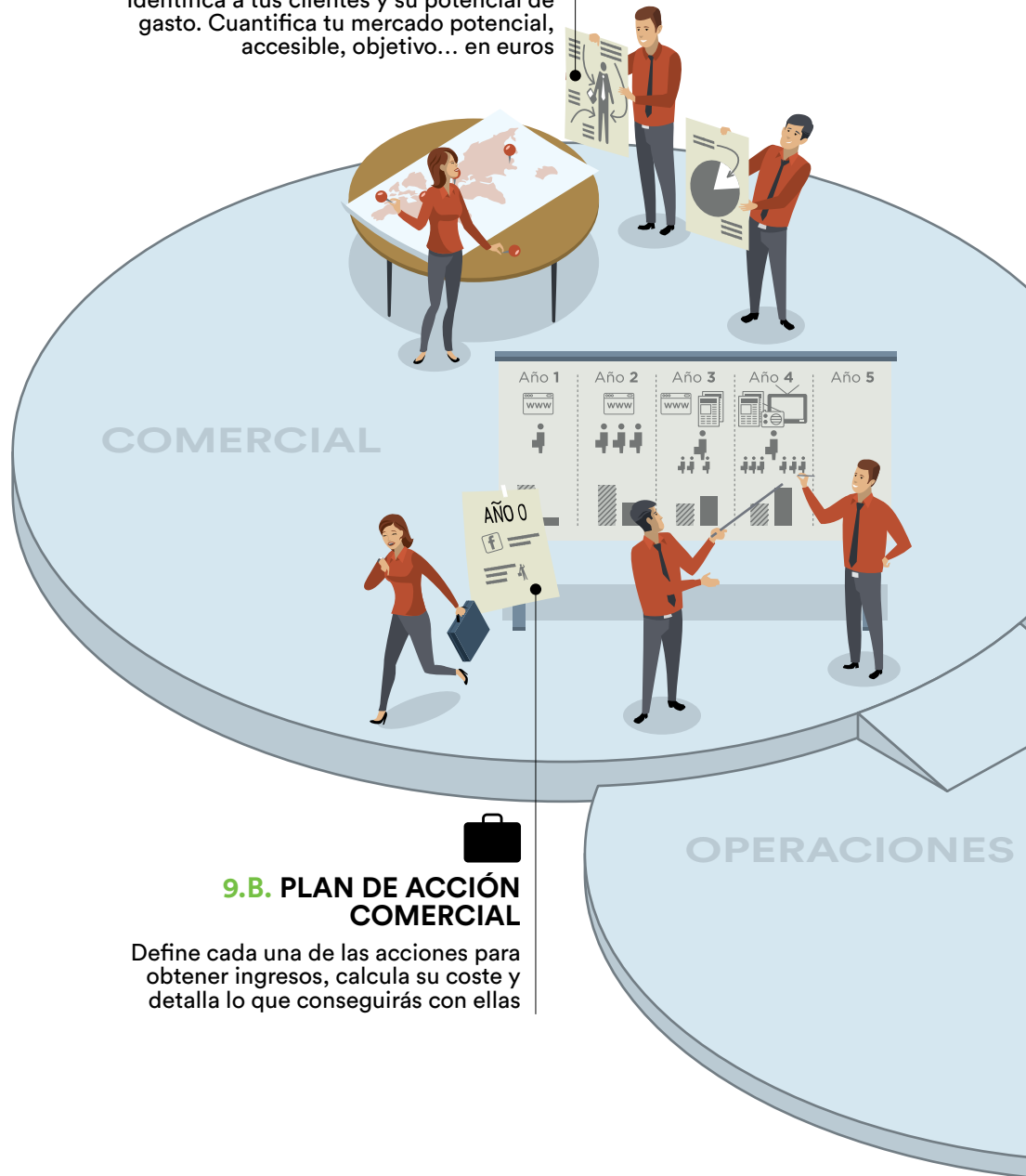
Identifica lo que tus clientes percibirán como diferente y que será sostenible en el tiempo. Encaja todas las piezas





9.A. DEFINICIÓN DEL MERCADO

Identifica a tus clientes y su potencial de gasto. Cuantifica tu mercado potencial, accesible, objetivo... en euros



9.B. PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

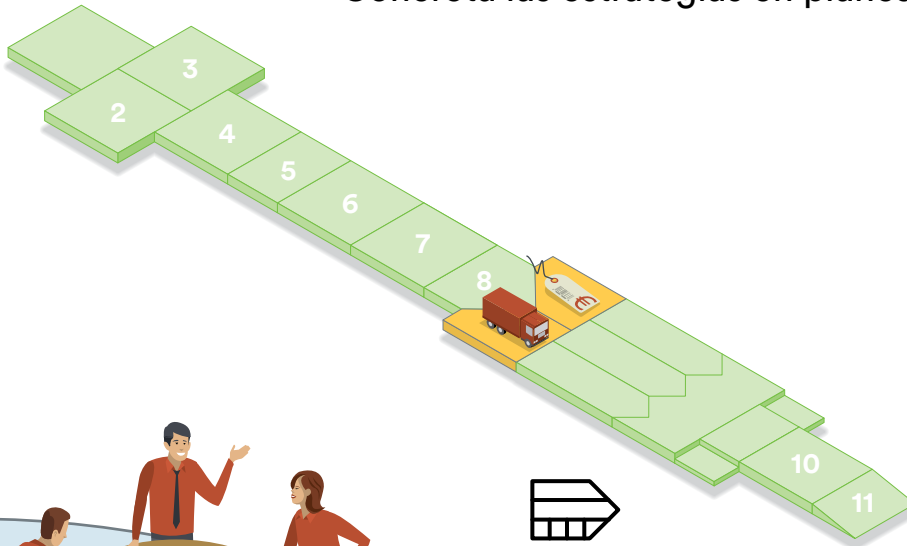
Define cada una de las acciones para obtener ingresos, calcula su coste y detalla lo que conseguirás con ellas

Metodología de proyectos

FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA

9 | DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

Concreta las estrategias en planes de actuación operativos



9.C. CADENA DE VALOR

Define cada uno de sus elementos, cómo lo vas a implantar y su coste



9.D. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Construye tu plan año a año y asegúrate de coordinar las ventas y las operaciones y los costes y los ingresos



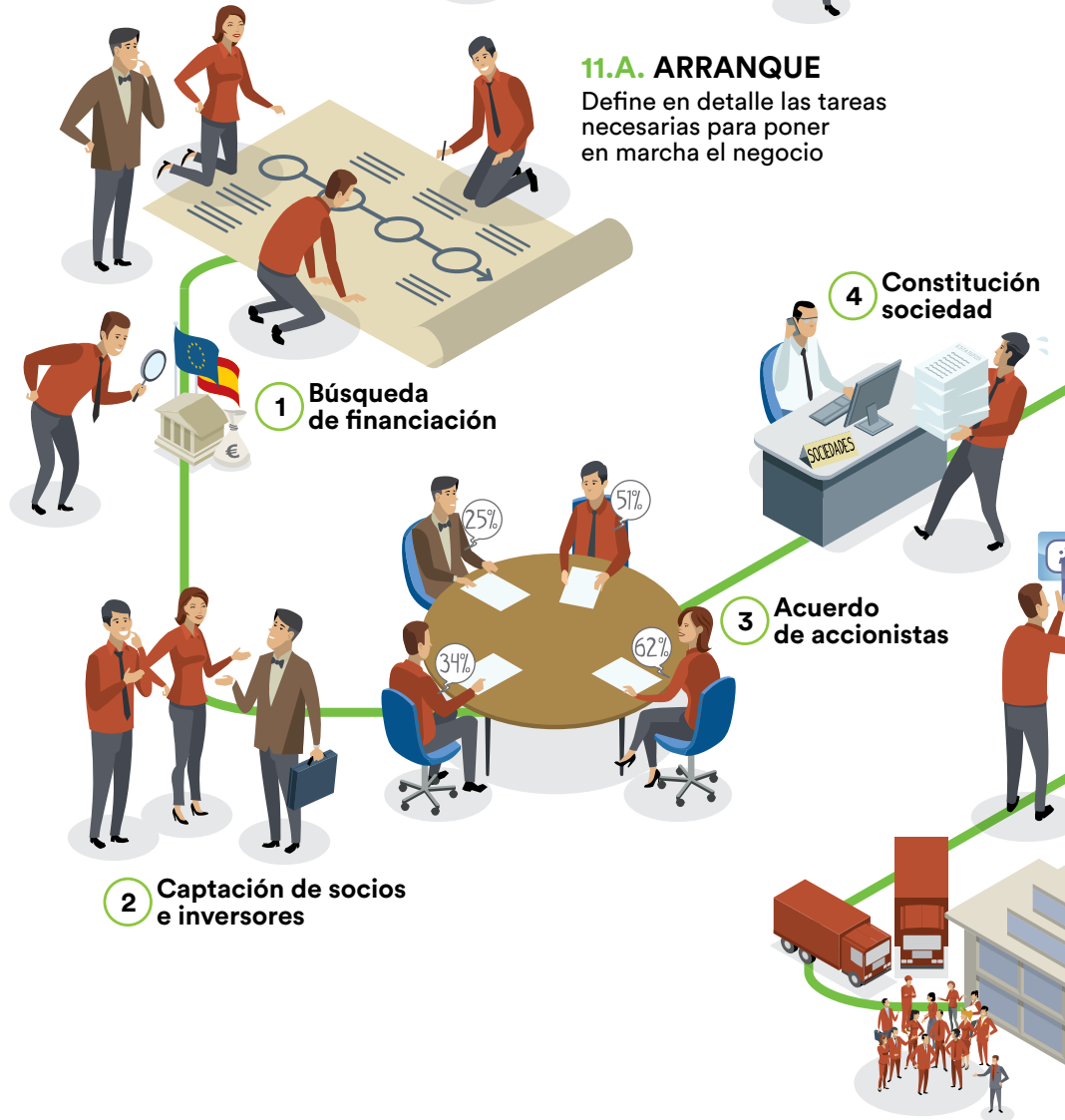
10. PRESENTACIÓN

Asegúrate de comunicar la esencia del proyecto. Demuestra su viabilidad y factibilidad. Genera expectativas



11.A. ARRANQUE

Define en detalle las tareas necesarias para poner en marcha el negocio



Metodología de proyectos

FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE EMPRESA

10 | PRESENTACIÓN FINAL

11 | APOYO AL LANZAMIENTO DE PROYECTOS



Sin Palabras 2012



SO

CIOS

ADE CASTILLA Y LEÓN	AYTO. GILENA	CÁMARA DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE CÁDIZ
ADEIT (FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD DE VALENCIA)	AYTO. JAÉN	CÁMARA DE LA RIOJA
AJE CANARIAS	AYTO. LALÍN	CÁMARA DE MADRID
AMENA	AYTO. LUGO	CARTUJA 93
ANDALUCÍA EMPRENDE (FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA)	AYTO. MÁLAGA	CENTRO DE EMPRESAS DEL BAIX LLOBREGAT (PRECSA)
APEA ÁVILA	AYTO. ORENSE	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE ALBACETE (CEEI ALBACETE)
ASOCIACIÓN DE DEPORTISTAS	AYTO. PALENCIA	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE ASTURIAS (CEEI ASTURIAS)
ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DE CANARIAS (ASEMCA)	AYTO. SAN JUAN DEL PUERTO	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE BALEARES (CEEI BALEARES)
ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS DE MADRID	AYTO. SANTANDER	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE BURGOS (CEEI BURGOS)
ASOCIACIÓN DE PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DE ESPAÑA (APTE)	AYTO. TORREVIEJA	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE CARTAGENA (CEEI CARTAGENA)
ASOCIACIÓN EMPRESA FAMILIAR	AYTO. VILLENA	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE CIUDAD REAL
ASOCIACIÓN ENSEÑ. TELECO GALICIA	AYTO. ZARAGOZA	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE EXTREMADURA (CEEI JUNTA DE EXTREMADURA)
ASOCIACIÓN MADRID NETWORK	BDO	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE LLANERA (CEEI LLANERA)
ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESAS INSTALADORAS DE SEVILLA (EPYME)	BIC EURONOVA, S.A.	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE MURCIA (CEEI MURCIA)
ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE INDUSTRIALES DEL METAL (APIME)	CABILDO LA PALMA	CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE NAVARRA S.L. (CEIN, S.L.)
ASOCIACIÓN RIBAGORZA ROMÁNICA	CAIXA NOVA	CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL (CDTI)
AUNA	CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRÁNEO (CAM)	CIDEM
AYTO. ALCALÁ LA REAL	CAJA DE EXTREMADURA	
AYTO. ALCOBENDAS	CAJA MADRID	
AYTO. BURELA	CAJA RURAL DE GRANADA SOCIEDAD COOPERATIVA DE CRÉDITO	
AYTO. COLLADO VILLALBA	CAJA RURAL DEL SUR SOCIEDAD COOPERATIVA DE CRÉDITO	
AYTO. EL EJIDO	CAJA SEGOVIA	
AYTO. ELCHE	CAJASTUR	
	CÁMARA DE ARAGÓN	
	CÁMARA DE ÁVILA	
	CÁMARA DE BURGOS	

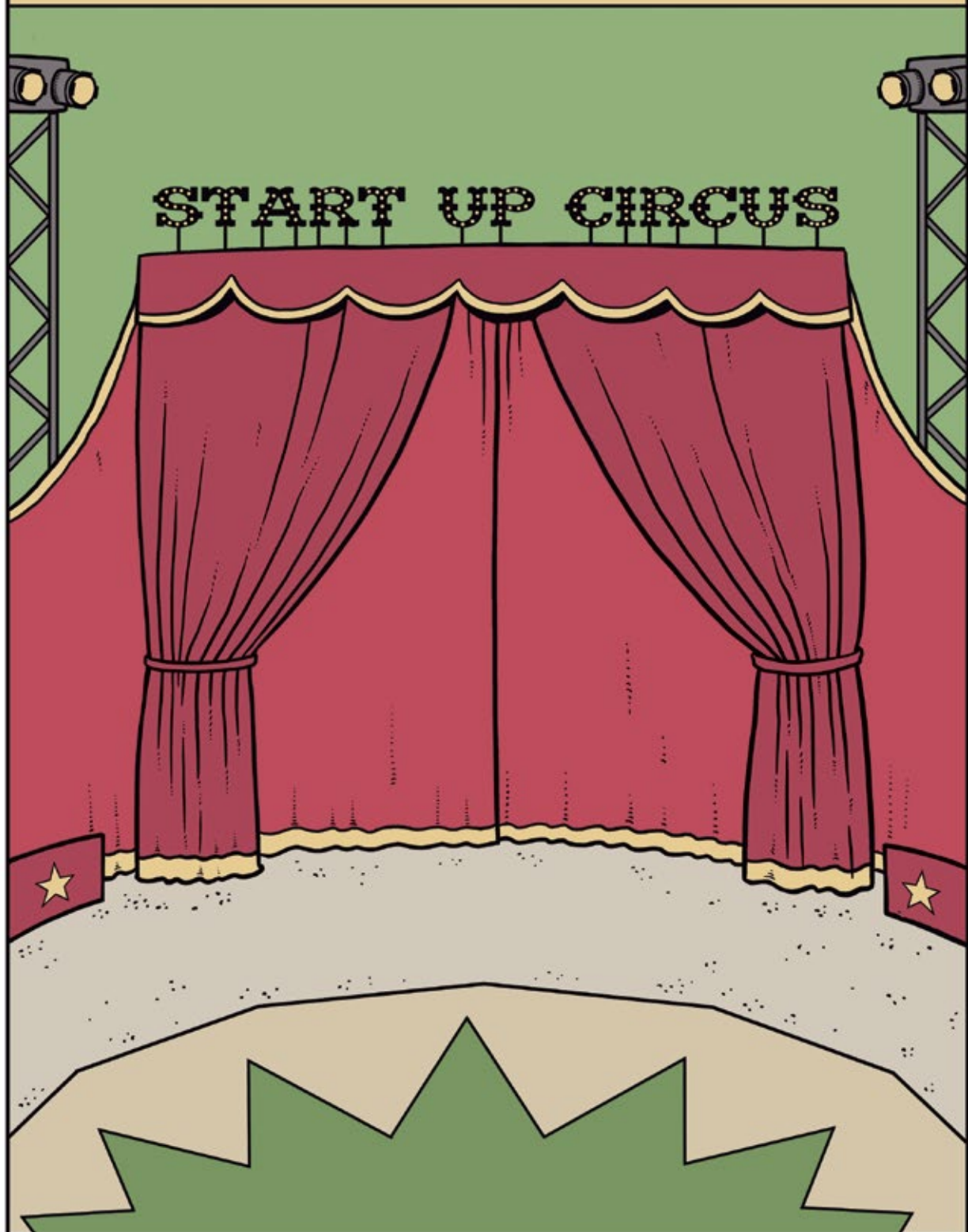
CIS FERROL	CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE CANARIAS	FUELE
CIS GALICIA		FUNDACIÓ UNIVERSITAT EMPRESA DE LES ILLES BALEARS
CIUDAD DE CEUTA	CONSEJERÍA DE EMPLEO, EMPRESA E INNOVACIÓN, JUNTA DE EXTREMADURA	FUNDACIÓN BAHÍA DE CÁDIZ PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO
COCI ASTORGA	CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, GOBIERNO DE CANARIAS	FUNDACIÓN BANESTO
COCI ÁVILA		FUNDACIÓN CAJA RURAL CASTILLA-LA MANCHA
COCI SORIA	CONSELL COMARCAL DEL BERGUEDÁ	FUNDACIÓN CAM
COCIN. VALENCIA	CONSORCIO PROVINCIAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DE CÓRDOBA	FUNDACIÓN CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE ALBACETE
COI TELECO A CORUÑA		FUNDACIÓN CLERCH I NICOLAU
COII REGIÓN DE MURCIA	COORDINADORA ESPAÑOLA DE PO- LÍGONOS EMPRESARIALES (CEPE)	FUNDACIÓN EDUARD SOLER
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE ANDALUCÍA OCCIDENTAL	DIPUTACIÓN DE CIUDAD REAL	FUNDACIÓN FONDO DE RECONVER- SIÓN INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE ASTURIAS Y LEÓN	DIPUTACIÓN DE CÓRDOBA	FUNDACIÓN GASPAR DEL BÚFALO
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE MURCIA	DIPUTACIÓN DE MÁLAGA	FUNDACIÓN GERMÁN SÁNCHEZ RUIPÉREZ
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE VALENCIA	DIPUTACIÓN DE ORENSE	FUNDACIÓN HÉLICE
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LUGO	DIRECCION GRAL DE INDUSTRIA Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (DGPYME)	FUNDACIÓN HORIZONTE XXII CAJA RURAL DE CIUDAD REAL
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE VIGO	EBCIDEM	FUNDACIÓN INNOVACIÓN PARA LA ECONOMÍA SOCIAL
COLEGIO OFICIAL DEL QUIMICOS DE ASTURIAS Y LEÓN	EMPRESA NACIONAL DE INNOVACIÓN (ENISA)	FUNDACIÓN INSTITUTO VALENCIA- NO DE TECNOLOGÍA (INVATE)
COMARCA DE LA RIBAGORZA. CASA HEREDIA	EMPRESA PÚBLICA DE SUELO DE ANDALUCÍA	FUNDACIÓN INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA HCSC
COMUNIDAD DE MADRID	ERICSSON	FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL TURISMO DE NEGOCIO
CONFEDERACION ABULENSE DE EMPRESARIOS (CONFAE)	FEDERACION DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA (FER)	FUNDACIÓN REPSOL
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ARAGÓN	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE SORIA (FOES)	FUNDACIÓN SOCIAL Y CULTURAL DE LA CAJA RURAL DEL SUR
CONFESAL	FEDERACIÓN EMPRESARIAL ANDA- LUZA DE SOCIEDADES LABORALES	
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y TURISMO, GOBIERNO DE LA RIOJA	FEDERACIÓN EMPRESARIAL TOLEDANA (FEDETO)	
	FOMENTO INICIATIVA JOVEN	
	FUE UNIVERSIDAD JAUME I	

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CASTILLA LA MANCHA	LA CAIXA VALLADOLID	SOCIEDAD DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DE GRAN CANARIA
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE ALICANTE (FUNDEUN)	MANCOMUNIDAD DE ALJARAFE	SOCIEDAD ESTATAL PARA EL DESARROLLO DEL DISEÑO Y LA INNOVACIÓN
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA DE VALENCIA	MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO	SOCIEDAD PARA LA TRANSFORMACIÓN COMPETITIVA ERALDA
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA REGION DE MURCIA (FUERM)	MU ENPRESAGINTZA COOP. MUEG	SPRI
FUNDACIÓN UNIVERSITAT EMPRESA DE ILLES BALEARES	ORGANIZACIÓN AUTONÓMICA LOCAL DE DESARROLLO INTEGRAL MUNICIPAL VÉLEZ-MÁLAGA	TECNÓPOLE
FUNDECOR	PARC BIT BALEARES	UCAM
FYDE CAJA CANARIAS	PARC BIT DESENVOLUPAMENT	UCM
INSTITUTO CANARIO DE FORMACIÓN Y EMPLEO (ICFEM)	PARQUE CIENTÍFICO DE MADRID	UNIVERSIDAD ANTONIO DE NEBRIJA
INSTITUTO CANARIO DE I+D (ICID)	PATRONATO PROVINCIAL DE TURISMO DE LA DIPUTACIÓN DE CÓRDOBA	UNIVERSIDAD CARLOS III
INSTITUTO DE EMPLEO Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y TECNOLÓGICO (IEDT)	PROCESA	UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN ANTONIO DE MURCIA
INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS DE GALICIA (IET GALICIA)	PROMOCION ECONOMICA DE CORNELLÀ S.A (PRECSA)	UNIVERSIDAD DE ALCALÁ
INSTITUTO DE LA MUJER	PROMOMADRID	UNIVERSIDAD DE ALICANTE
INSTITUTO DE PROMOCION EXTERIOR DE CASTILLA-LA MANCHA (IPEX)	RED DE ESPACIOS TECNOLÓGICOS DE ANDALUCÍA (RETA)	UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (TURESPAÑA)	RED EMPRENDIA - RED UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA	UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA
INSTITUTO EMPLEO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (IEDT)	REDFUE	UNIVERSIDAD DE MONDRAGÓN
INSTITUTO GALLEGO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA (IGAPE)	SADEL	UNIVERSIDAD DE SANTIAGO
INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FORMACIÓN EMPRESARIAL. IMEFE	SECRETARÍA DE ESTADO DE IGUALDAD	UNIVERSIDAD DE VIGO
INSTITUTO PARA LA DIVERSIFICACIÓN Y AHORRO DE ENERGÍA	SEVILLA GLOBAL	UNIVERSIDAD JAUME I
JUNTA DE CASTILLA-LA MANCHA	SOCIEDAD DE DESARROLLO DE LA CURTIDORA	UNIVERSIDAD LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
JUNTA DE EXTREMADURA	SOCIEDAD DE DESARROLLO DE TENERIFE	UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
LA CAIXA	SOCIEDAD DE DESARROLLO LA CURTIDORA	UNIVERSIDAD PABLO OLAVIDE
	SOCIEDAD DE DESARROLLO SCT	VODAFONE ESPAÑA
	SOCIEDAD DE IMAGEN Y PROMOCIÓN TURÍSTICA DE GALICIA	



CÓMICOS

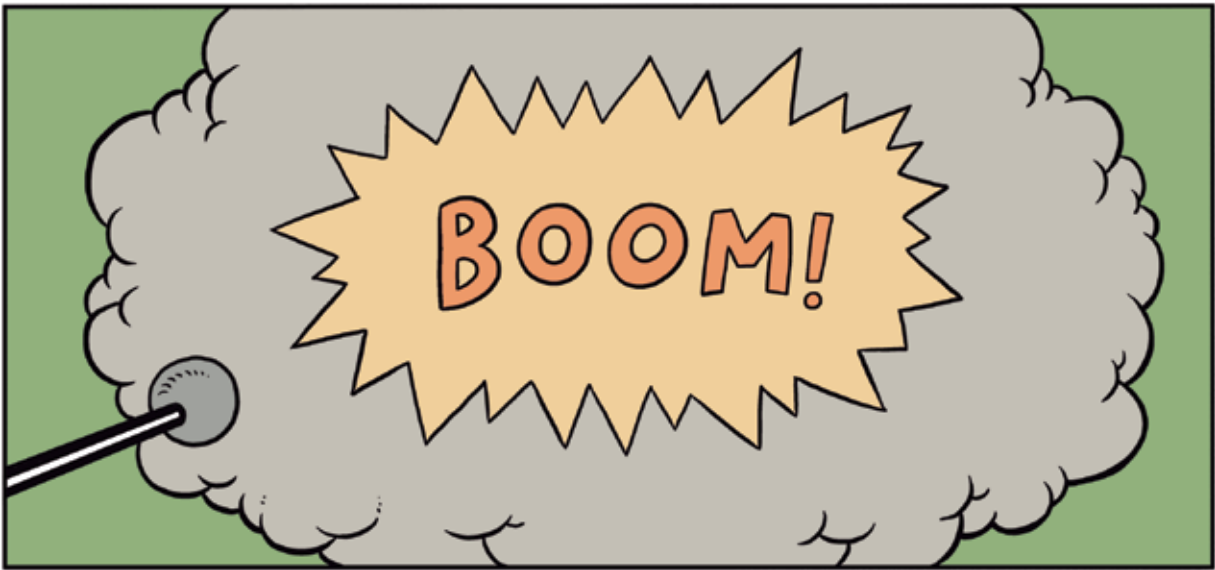
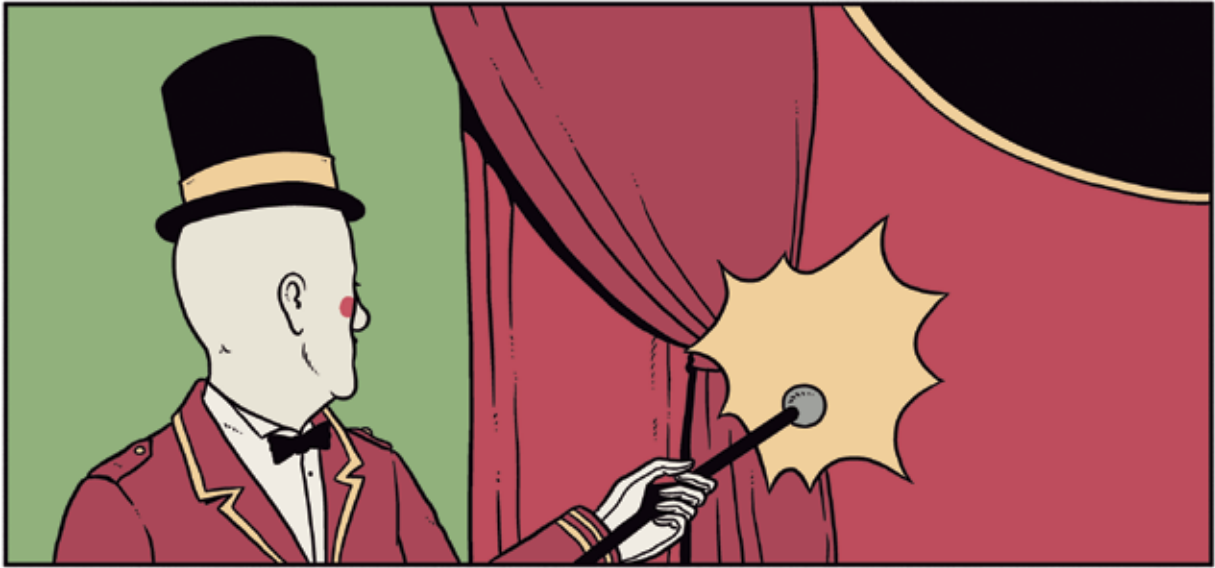
CREAR UNA EMPRESA NUNCA FUE TAREA FACIL, TAMPOCO DOMARA UN ELEFANTE, NI SALTAR DE UN TRAPECIO A OTRO SIN RED...NI HACER REIR A LOS NIÑOS. Y SIN EMBARGO SUCEDE. DEJEMONOS LLEVAR POR LA MAGIA Y LA METAFORA DEL CIRCO, QUE ES ELMAYOR ESPECTACULO DEL MUNDO... Y TAMBIEN DONDE MAS VALOR Y TESON HAY QUE DEMOSTRAR.

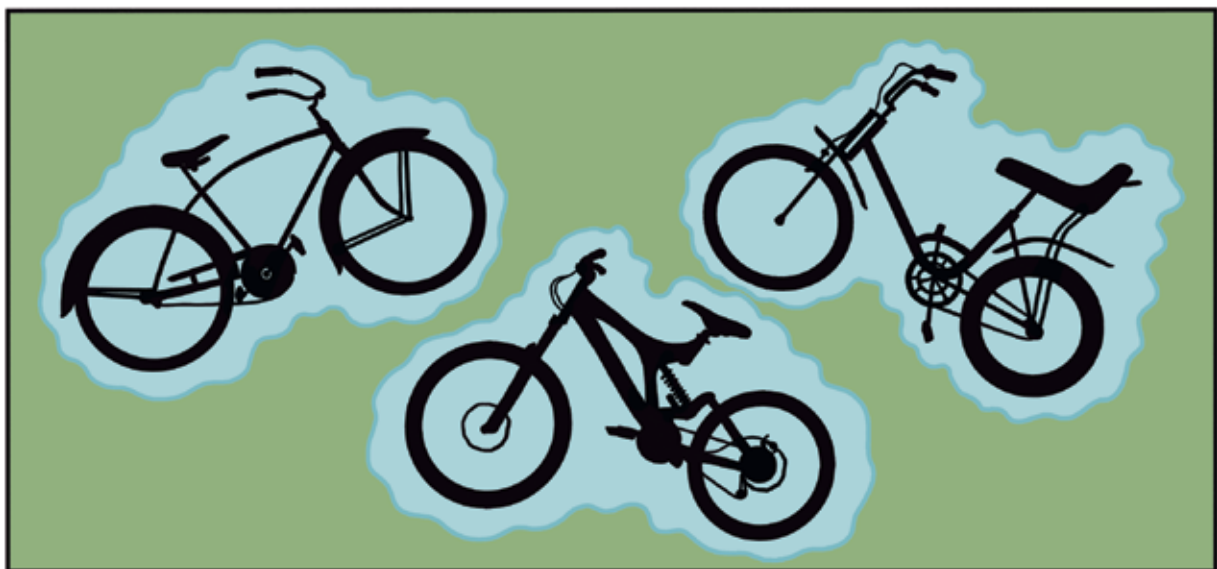




¡BIENVENIDOS! SOY MR.BIT, PORQUE EN EL MUNDO DE LOS EMPRENDEDORES LA INFORMACIÓN ES PODER, Y LA CAPACIDAD DE DECISIÓN ENTRE CERO Y UNO DEBE SER RÁPIDA Y SIN TITUBEOS.







ACTITUDES.



¿QUIÉN SOY? QUIERO QUE LA BICI SE CUELE EN EL DÍA A DÍA URBANO. OTRA CIUDAD ES POSIBLE.

APTITUDES.



¿DE DÓNDE VENGO? PARTICIPE EN LA VUELTA A ESPAÑA, AUNQUE NO GANE NINGUNA ETAPA. SOY CICLISTA PROFESIONAL Y SÉ MUCHO DE BICIS.

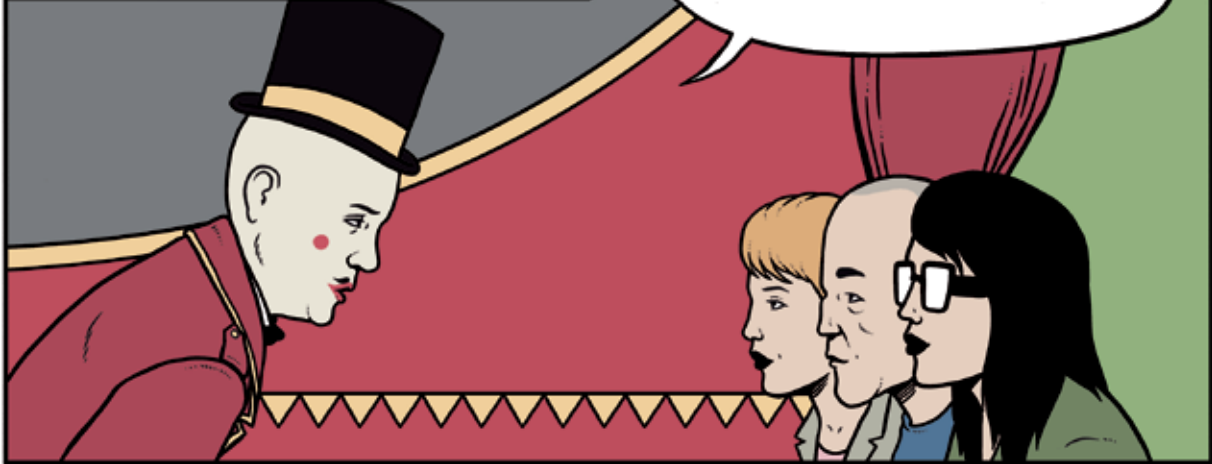
RECURSOS.

¿A DÓNDE VOY? SOY PROGRAMADORA Y DISEÑADORA WEB. Y ESTOY HARTA DE VIVIR CON MIS PADRES.



AL PRINCIPIO TODO SON DUDAS... PERO LES UNE UNA IDEA... Y LAS INICIALES DE SUS NOMBRES.

¿Y... CÓMO SE LLAMARA ESA EMPRESA QUE PRETENDEIS CREAR????



SOY **B**EGOÑA.



SOY **Y**AGO.



SOY **S**SUSANA.



Bike Your Self



¿POR QUÉ NO? HAY MUCHOS NEGOCIOS CUYOS NOMBRES PROCEDEN DE LAS INICIALES DE SUS DUEÑOS.



O DIRECTAMENTE LOS NOMBRES, SIN MÁS:



O UN CLÁSICO:



NO CONOZCO BIEN A MIS SOCIOS... NOS HAN PRESENTADO EN UN CENTRO DE COWORKING... PERO SUS TRAYECTORIAS ME INSPIRAN CONFIANZA.



HAY UN NICHOS DE MERCADO. NADIE HACE BICIS CUSTOMIZADAS A TRAVÉS DE UNA APP... PODEMOS TRIUNFAR!!! BEGOÑA Y SUSANA ME NECESITAN TANTO COMO YO A ELLAS.



EL DOMINIO BIKEYOURSELF NO ESTÁ PILLADO... PERO TAMPOCO ESTÁ LIBRE ¡PIDEN DOS MIL EUROS POR LIBERARLO! BEGOÑA Y YAGO ME DAN MUY BUENA ONDA. VAMOS A TRANSFORMARLA EN ÉXITO.



HAZTE AMIGO DE TUS SOCIOS, PERO NUNCA SOCIO DE TUS AMIGOS...



¿ALGUNA PREGUNTA?
¿TODO CLARO POR AHORA?

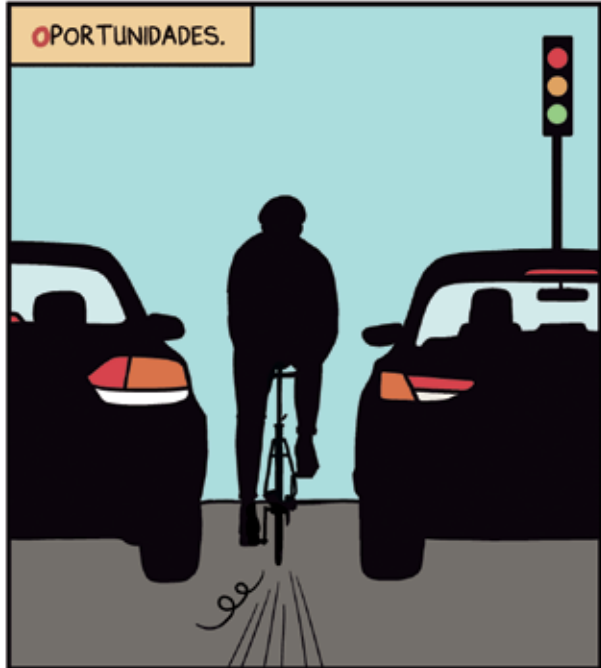
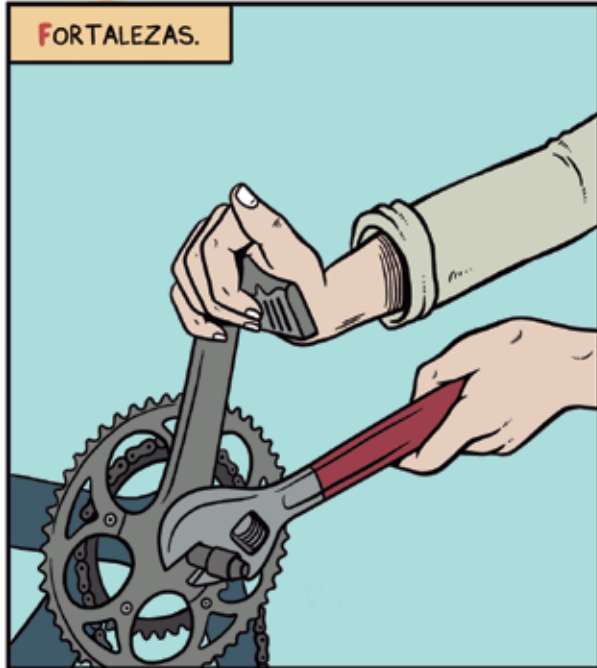
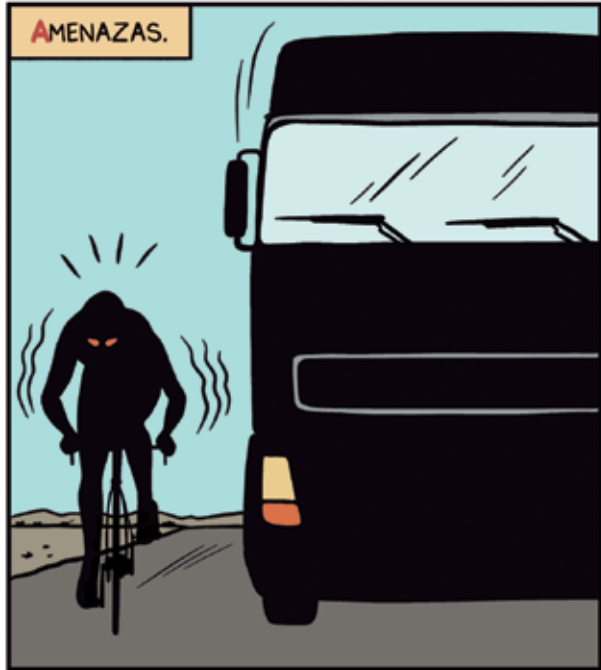
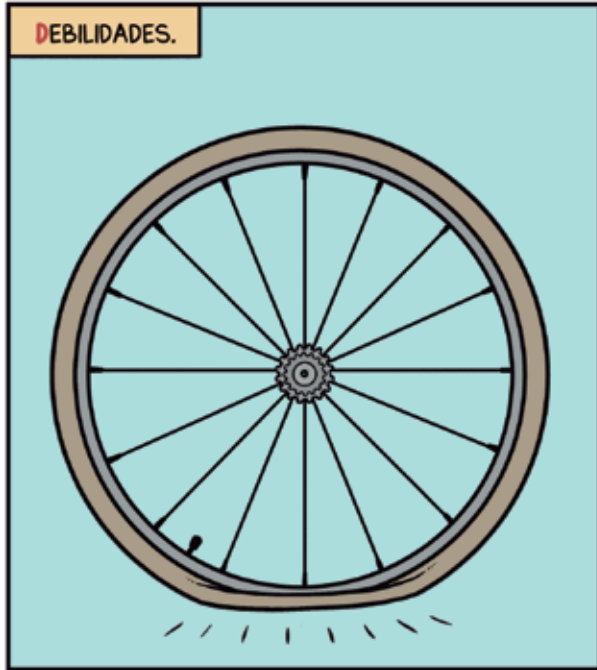


¿Y CÓMO SABEN SI ES
UNA BUENA IDEA O NO?



NO LO SABEN, QUERIDA, NO TODAVÍA...
PERO HAY ALGO QUE SI PUEDEN
HACER: LO LLAMAMOS ANÁLISIS





NUESTRO MODELO DE NEGOCIO CONSISTE EN QUE LA GENTE
PUEDA CONSTRUIR SU PROPIA BICI EN NUESTRA APLICACIÓN,
ELIJIENDO TODOS LOS ELEMENTOS, QUE DESPUÉS
RECIBE POR MENSAJERÍA....

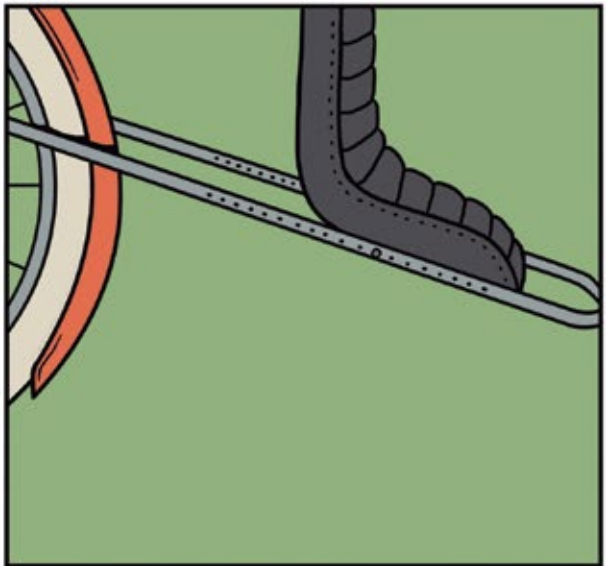
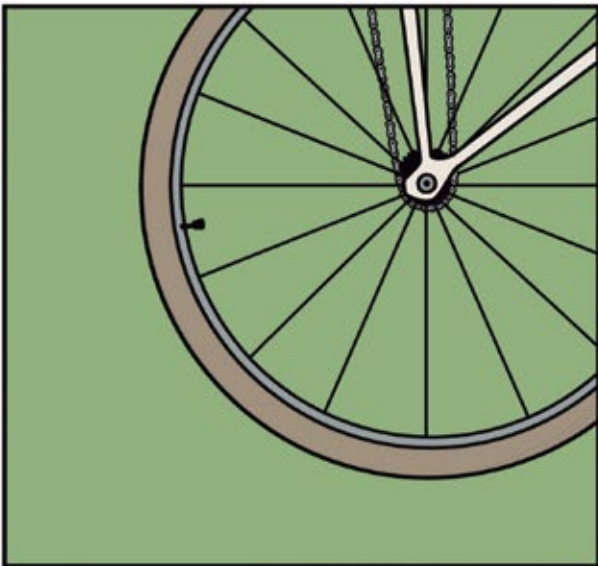
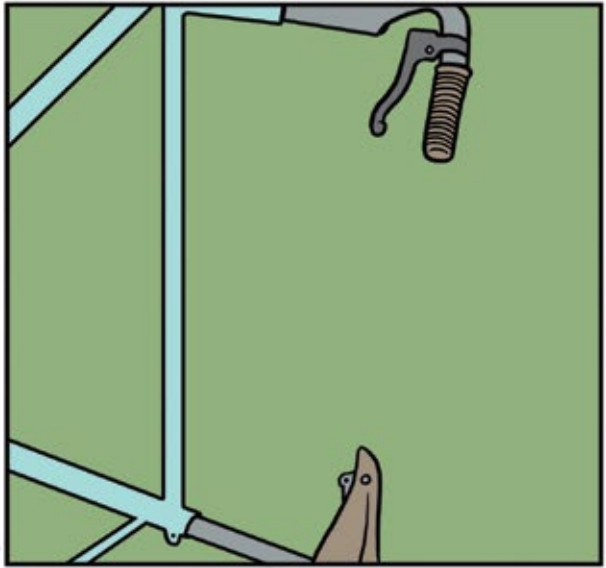
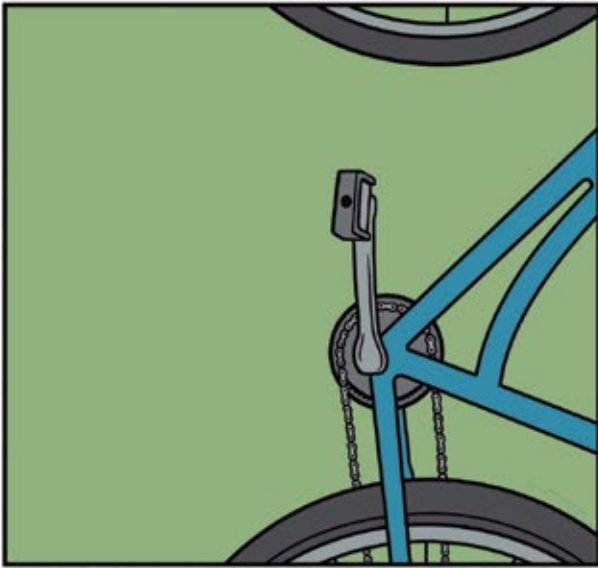
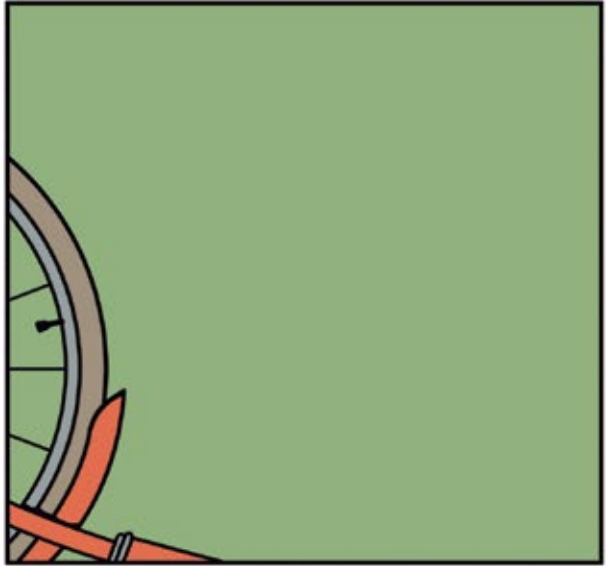
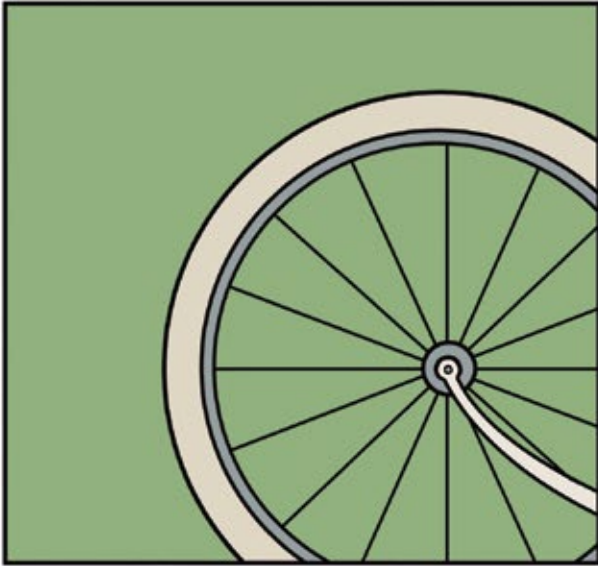


LA APP ESTARÁ DISPONIBLE PARA
TODOS LOS DISPOSITIVOS, ANDROID,
IOS Y WINDOWS PHONE.
Y TAMBIÉN EN LA WEB.



EL USUARIO PRIMERO CONSTRUYE
SU BICI VIRTUAL, Y LUEGO
LA PUEDE MONTAR EN CASA.





¡HAY QUE DEJAR VOLAR LA IMAGINACIÓN!





CUALQUIER MOTIVACIÓN ES BUENA,
MIENTRAS SEA INTENSA...

AMAR LO QUE HAGO,
Y VICEVERSA.



DAR UN IMPULSO AL MUNDO DE LA
BICI... Y LIGARME A SUSANA...



INDEPENDIZARME
DE MIS PADRES.



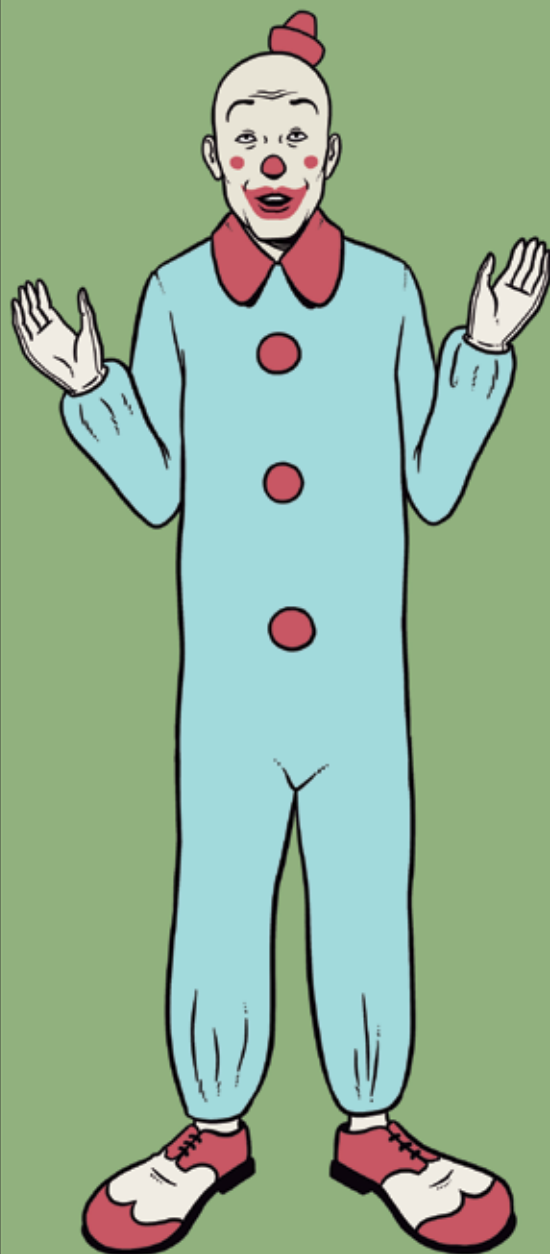
CRUDA REALIDAD.

PENCHAD QUE TODO PUEDE CHALIR MAL, QUE PODEICH FRACACHAR.



OPTIMISMO DESMEDIDO.

PENCHAD QUE TODO VA A CHALIR BIEN. AUNQUE FRACACHEICH... ¡DE LOCH FRACACHOCH CHE APRENDE MUCHO!



¡NADA MEJOR PARA EVITAR EL FRACASO...
QUE TRABAJAR DURO Y HACER UN BUEN
PROYECTO DE EMPRESA CON
ESTOS ELEMENTOS... !



PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN.



PLAN DE VENTAS.



SIN OLVIDAR
ESTOS OTROS...

PLAN DE OPERACIONES.



PLAN JURIDICO,
FISCAL Y LABORAL.



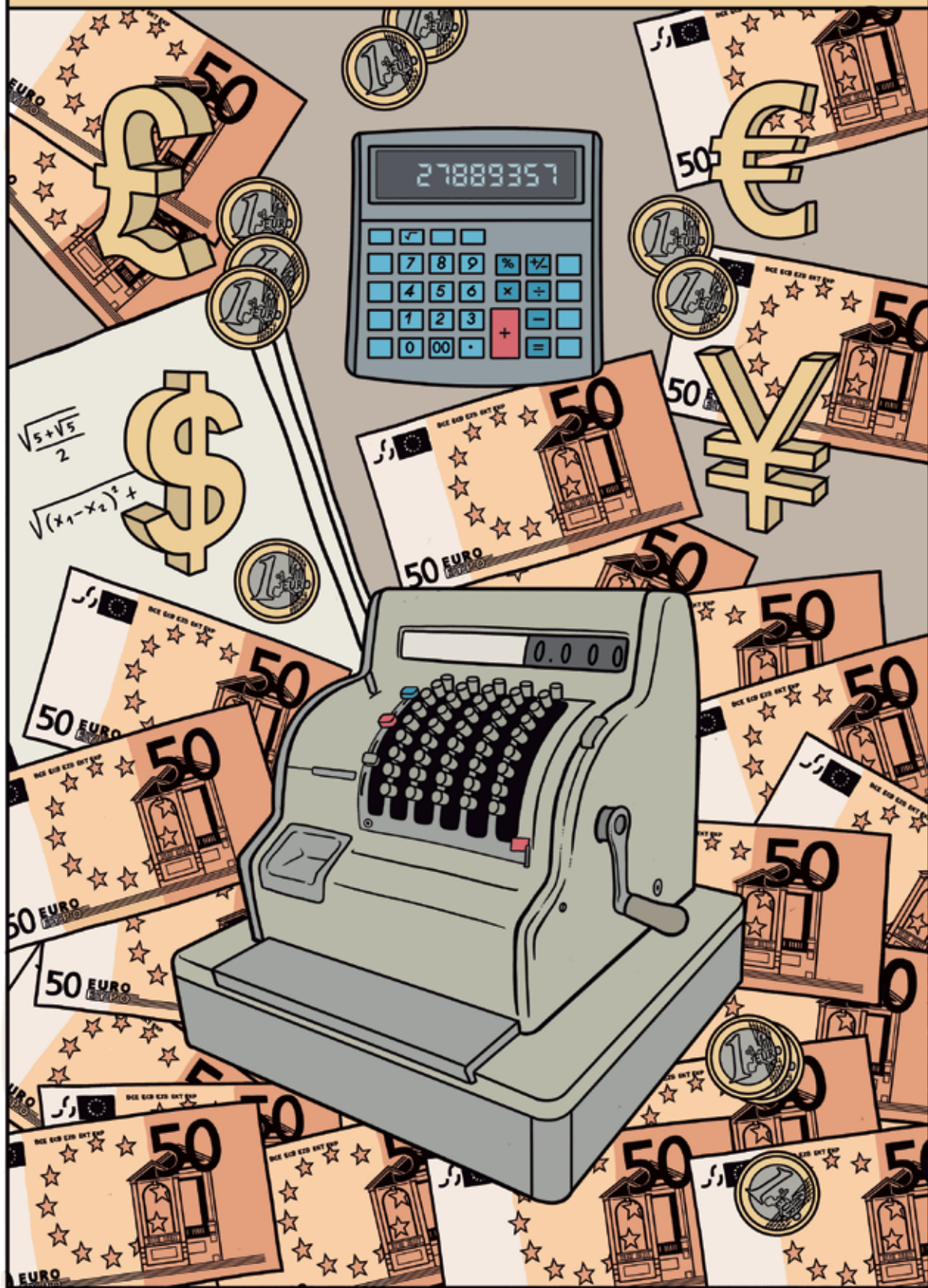
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y
RECURSOS HUMANOS.



PLAN DE
TECNOLOGÍAS
DE LA INFORMACIÓN.



¡Y EL MÁS IMPORTANTE DE TODOS: EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO!



NOS QUEDAN AÚN ESTOS PASOS...

FINANCIACIÓN.

3



DESARROLLO DEL PROTOTIPO.



TEST DE MERCADO.





Y DE CONFIAR EN EL EQUIPO.



Y POR ÚLTIMO... DE HACER :
POSIBLE LO IMPOSIBLE.



AHORA SOLO FALTA ESTABLECER UN CALENDARIO...



ESTUDIAR SU VIABILIDAD...



¡Y EXTRAER
CONCLUSIONES!




UNA BUENA IDEA PUEDE CAMBIAR LA VIDA DE MUCHOS. ESA ES LA MAGIA DE EMPRENDER...



Bike Your Self



THE
ALUM
NAID

A man with dark hair, wearing a dark blue suit jacket, a light blue striped shirt, and a dark blue tie, is sitting in a white chair and smiling warmly at the camera. The background is a bright, modern office with white walls and a glass partition.

EL COACHING QUE MARCA LA DIFERENCIA

Miquel Bonachera y Sergi Audivert
Cofundadores y consejeros
delegados de **ABBiotics**



A

caban de cumplir 10 años de andadura y caminan firmes en el sector de la biotecnología con un modelo de negocio que ha ido mutando paulatinamente hasta lograr consolidarse. Obviamente no ha sido fácil. Hoy, AB Biotics desarrolla y vende sus propios productos y trabaja para partners de todo el mundo. Pero echando la vista una década atrás, cuando Miquel Bonachera y Sergi Audivert se sentaron por primera vez a dar forma a un plan de empresa que les permitiera darle una salida comercial a sus conocimientos en genética y microorganismos probióticos, el éxito era solo una meta en las mentes de estos dos emprendedores, una palabra muy dulce que, sin embargo, les iba a generar más de un dolor de cabeza.

En 2004 arrancaron vendiendo bacterias del ácido láctico a los productores de quesos *premium* con denominación de origen. Básicamente, ofrecían las bacterias originales con las que los abuelos de los productores fabricaban el queso antaño. A oídos de los queseros todo sonaba muy excitante, pero a la hora de abordar el tema económico la excitación daba paso a las dudas, que no eran sino la antesala de la negativa. En un sector tan maduro, donde si no se mueve alguien no se mueve nadie, las propuestas de Miquel y Sergi naufragaron rápidamente. “Al principio, hay un ingrediente indispensable para empezar un negocio: la ilusión”, explica Miquel. “Pero esa ilusión es un arma de doble filo, porque te ciega y te pegas muchos golpes. Después de un año, nosotros estábamos en bancarrota”.

La fortuna llamó a las puertas de estos dos jóvenes y un buen día una compañía farmacéutica pequeña les propuso hacer un producto para el tratamiento de las alergias basado en las bacterias del ácido láctico que ya conocían de su aventura quesera. “Empezamos a crear un banco de cepas con microorganismos recolectados en todo el mundo para poder tener la máxima diversidad posible”, cuenta Sergi. “Sobre estas cepas fuimos aplicando el método clásico de desarrollo farmacéutico (técnicas de desarrollo *in vitro*, modelos animales y estudios clínicos) hasta

conseguir elaborar probióticos de diversa índole: para la salud bucal, reductores del colesterol, para el síndrome del intestino irritable, para el tratamiento de cólico infantil o incluso para enfermedades de infección bacteriana”. Con una formación técnica de garantías —bioquímico Miquel y licenciado en tecnología de alimentos Sergi— y una formación de negocios similar —ambos con un MBA en Administración de Empresas y estudios en el MIT— faltaba únicamente el elemento clave para que el negocio echara a volar: el asesoramiento. AB Biotics contaba con un perfil técnico y de negocio perfecto para este tipo de empresas; sabían lo que hacían y cómo le iban a dar rentabilidad. Solo necesitaban añadir un elemento más a la ecuación: el asesoramiento, el punto de vista experto del que ha visto nacer muchos negocios.

“La relación con la EOI —explica Miquel— empezó en 2006 y duró dos años. Participamos en dos programas orientados a empresas *start-up* que estuvieran en una fase de generación de plan de negocio o de su implementación

inicial. Y es en esta fase cuando requieres de más apoyo. Cuando eres joven, como era nuestro caso, y no tienes demasiada experiencia, la implementación es muy importante, y ellos nos dieron unas pautas sobre dónde invertir el dinero y dónde no”. Los programas consistían en reuniones semanales de coaching empresarial por las que pasaban expertos en varias materias y en las que se trazaban las líneas para implementar el plan de negocio. “Gracias a ello podías identificar aquello que anteriormente no habías previsto, cómo los solventabas, cuáles era los Planes B, tan importantes en todo negocio, y así llegabas al final del proceso con una foto muy clara sobre cuál había sido el camino, los recursos utilizados y los que se iban a necesitar en el futuro”. Para Sergi, los programas de la EOI fueron muy importantes para que su proyecto diera un salto de calidad y que AB Biotics lograra colocar los cimientos de lo que es hoy. “En el programa, lo que hicimos fue invertir en una investigación de mercado para entender cómo esperarían encontrarse nuestros productos los clientes de nuestros





“ A veces, la partida de ajedrez la ven mejor los asesores que los jugadores ”

clientes. La estrategia funcionó muy bien y nos ayudó muchísimo. Para nosotros, fue un programa excepcional porque nos visitaba gente con mucha experiencia, que había conocido muchas empresas”. Miquel remarca la importancia de estar asesorado: “Es necesario que te hagan un coaching que te permita minimizar errores y que los que cometes resulten lo más barato posibles. Porque son esos errores caros los que ponen a la empresa en un compromiso”.

Si algo tienen en común el mundo de la empresa y el de la vida es que en ambos solo existe una manera de sobrevivir: la adaptación. Y en ese proceso de adaptación no está de más que alguien de afuera se acerque a echar una mano con una perspectiva diferente a la de los padres de la criatura. “Es fundamental —asegura Miquel— una visión fresca, de alguien que plantee preguntas que nadie había hecho y que buscan, precisamente, tus debilidades. A veces, la partida de ajedrez la ven mejor los asesores que los propios jugadores. Y en esa fase en la que estábamos necesitábamos acabar

de definir nuestra estrategia y de enfocar nuestro proyecto hacia la búsqueda de la rentabilidad”.

Con el aliento necesario de los profesores y también su espíritu crítico, AB Biotics empezó a dar pasos seguros hacia esa búsqueda de la rentabilidad empresarial. El nuevo reto de la tecnología probiótica se superó y en tres años la compañía ya tenía firmados proyectos para farmacéuticas internacionales. El siguiente paso era dejar de desarrollar para terceros y licenciar directamente los productos. “¿Y qué requiere esto? —continúa Miquel— Financiación. ¿Y qué supone? ¡Complicarse la vida! Incorporar inversores, salir al mercado bursátil... y desarrollar todas estas tecnologías para llevarlas al mercado”. En su crecimiento, AB Biotics se ha especializado paralelamente en las tecnologías de genotipado y sus aplicaciones en el ámbito farmacéutico, o lo que es lo mismo: lograr predecir la respuesta del paciente a un medicamento en función de su perfil genético. “Nos centramos en el área de psiquiatría —

explica Sergi— y hemos desarrollado un test de farmacogenética que permite al médico predecir cuál será la respuesta del paciente a los 50 fármacos más usados en salud mental”. Con este test, el médico puede saber de antemano a qué fármacos va a responder el paciente, pudiendo evitar aquellos fármacos con los que el paciente tiene una mayor predisposición a desarrollar efectos secundarios.

Diez años después de poner las bases, los frutos son más que evidentes. Han pasado de 3 a 31 empleados, con un equipo científico de 21 personas y dos sedes operativas, una en la Universitat de Girona y la otra en la Autònoma de Barcelona. ¿Existe la receta del éxito? Algo tiene que ver la experiencia, pero administrada de forma correcta: “No se trata solo de que alguien te pare los pies o te dé un toque. Es la ayuda que te brindan”, asegura Miquel. “Tan importante es tener una buena idea como saber gestionar esa idea y tus recursos”.

www.ab-biotics.com

LA IMPORTANCIA DE LA VISIÓN GLOBAL

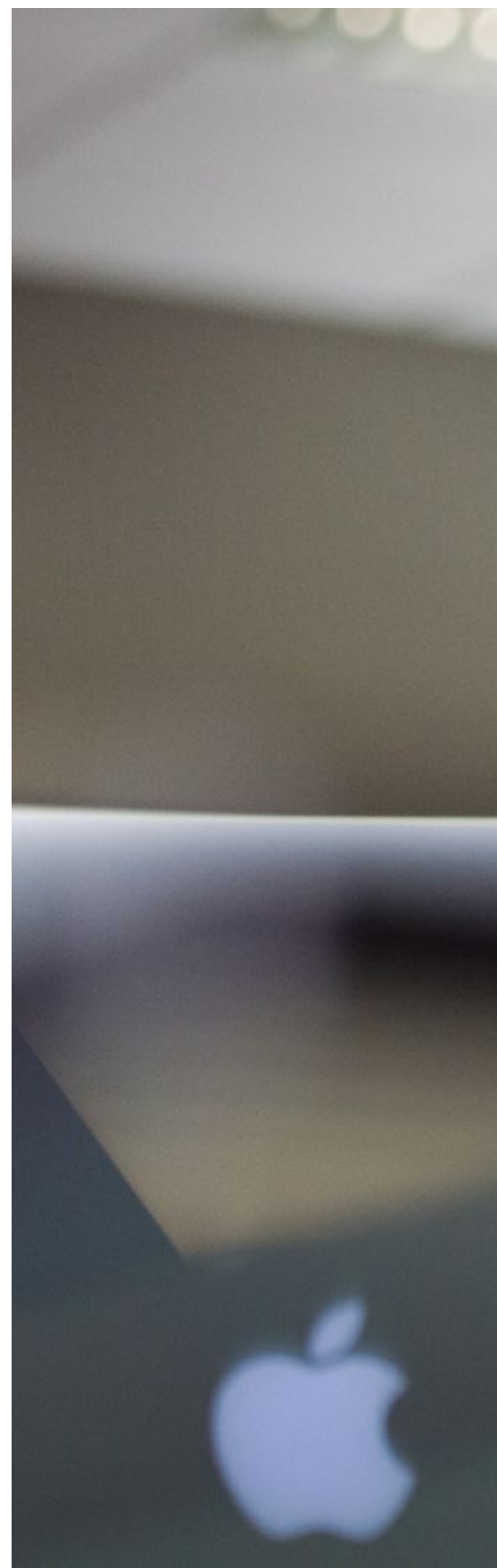
Jesús Majem
Socio fundador de AB Brain

La rentabilidad de la empresa es la obsesión de todo negocio. Las ecuaciones que sustentan el éxito o el fracaso de una aventura empresarial generan auténticos quebraderos de cabeza —y, casi siempre, problemas para conciliar el sueño—. En esa ecuación, la logística es clave; algo así como un Trankimazin para aplacar las dudas en los consejos de administración de cualquier negocio, sea cual sea su tamaño. El principio activo de esa medicina es claro: colocar los productos en el lugar apropiado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas. ¿Y quién se encarga de prescribir la receta? Pues expertos que analizan uno a uno los engranajes de funcionamiento y deciden qué uso darle a los medios de los que disponen las compañías, desde el transporte o la informática hasta los edificios, los recursos humanos y los financieros. Todos ellos mirando en una misma dirección: contribuir al máximo a la rentabilidad de la empresa. No ofrecen soluciones milagrosas, más bien análisis en profundidad y una guía clara para que los objetivos se cumplan.

AB Brain se dedica a la consultoría logística desde hace más de una década, dando forma y mejorando los procesos logísticos de empresas de varios sectores, tanto en España como en Sudamérica. Jesús Majem es el líder de esta empresa

barcelonesa formada por un equipo de 4 personas más una red de colaboradores externos especialistas. Cada empresa es un mundo y las soluciones han de adaptarse a unas necesidades muy específicas, algo así como un 'menú a la carta' que satisfaga a todo tipo de paladares. "Nos encargamos de dar servicio a empresas medianas y grandes que tienen necesidades de mejorar sus procesos logísticos y que, básicamente, buscan expandir su negocio mejorando estos procesos o bien optimizar los ya existentes", explica Jesús. "Anteriormente ya había trabajado haciendo proyectos de consultoría logística, pero con el tiempo empecé a tener la inquietud de crear mi propio negocio. Contaba con una bagaje en el sector, ya que había estudiado ingeniería y también tenía un MBA y un máster de Logística Integral, además de tres años de experiencia. Pero necesitaba más formación antes de iniciar la aventura en solitario". En ese momento, la EOI se cruzó en el camino de Jesús y juntos comenzaron a colocar los cimientos de lo que hoy es AB Brain.

La relación con la EOI empieza en el año 2003, fruto de la necesidad de Jesús de ampliar sus conocimientos en creación y gestión de empresas. Básicamente, necesitaba el empujón final para arrancar el negocio propio que tenía en mente. "Vi como una oportunidad el hecho de que me asesoraran", asegura Jesús. "Era importante poder ir de la mano de expertos de la EOI durante todo el proceso de arranque del negocio, además de tener a tu disposición todas las herramientas para ponerte en marcha". Al fundador de AB Brain no le faltaban conocimientos teóricos y prácticos en el campo de la ingeniería logística —la base del negocio que tenía en mente—; sin embargo, se veía aún cojo en la mayoría de aspectos de la gestión empresarial. La idea estaba clara en su cabeza. Ahora solo hacía falta enfrentarse a un enorme lienzo en blanco y dar rienda suelta a la creatividad sin perder la energía. Pero ¿por dónde empezar? El propio Jesús da la respuesta: "aprender a usar nuevas herramientas genera la motivación necesaria para crear una empresa". Ahí está el punto de partida.





“

Aprender a usar nuevas herramientas genera la motivación necesaria para crear una empresa

”

Jesús reconoce que, en su caso, el asesoramiento de la EOI fue vital para entender cuáles eran los pasos a seguir en el proceso de dar forma a la empresa. “Mi formación universitaria estaba toda ligada a ingeniería. Había toda una parte de gestión de empresa que no controlaba. Por ejemplo, la administración, las finanzas, el marketing, la contabilidad o las estrategias. La EOI me sirvió para poder tener una visión global de lo que es una empresa y ayudarme a diseñar y desarrollar mi propio negocio. Y en ese sentido, fueron también muy importantes las tutorías, donde comprobábamos si realmente estaba enfocando la idea de mi negocio correctamente”. Más allá de la aportación de los profesores de la EOI, otro aspecto que Jesús remarca de su paso por el Máster es el networking creado, tanto a través del equipo docente como del resto de alumnos. Con los conocimientos ya

fijados, la cabeza adaptada a una visión global, una buena red de contactos y las ganas de emprender más vivas que nunca, AB Brain se convirtió en realidad poco después. Primero, dando servicio a empresas españolas —durante los primeros 8 años— y a partir de 2011 abriendo también delegaciones en Argentina y Brasil.

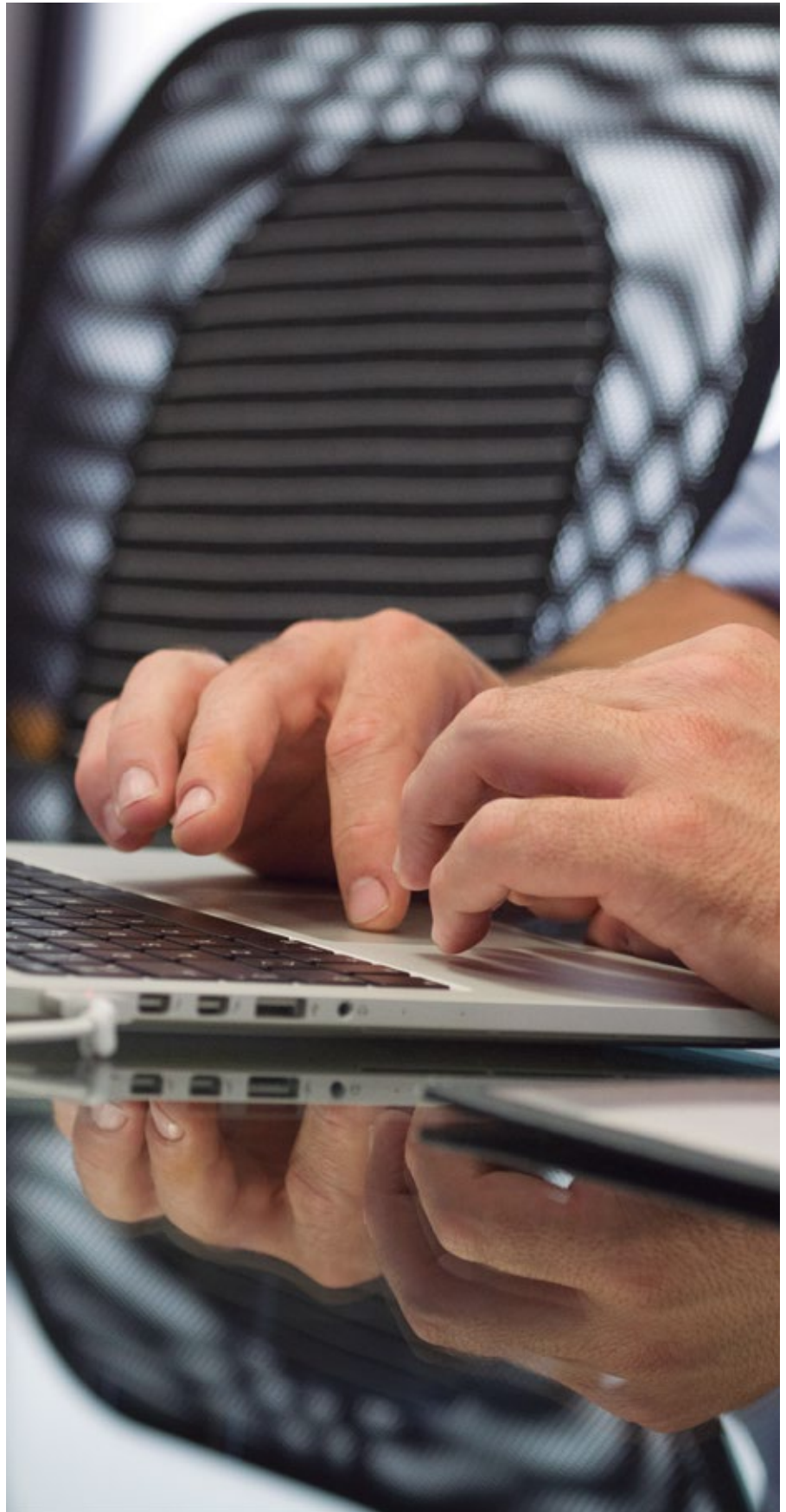
Ha pasado una década y Jesús y su equipo continúan rediseñando las estrategias logísticas de un buen puñado de negocios, marcando las pautas, analizando flujos de trabajo e ideando soluciones que maximicen la tan deseada rentabilidad. Creando esas recetas que alivien la situación o mejoren la salud de las empresas, y que se desarrollan en diferentes fases. “Nuestros servicios se pueden dividir en tres ámbitos de trabajo bien diferenciados: primero, el de la consultoría logística, en el



que diseñamos estructuras logísticas, cadenas de suministros, almacenes y redes de distribución; después, los proyectos de ingeniería, en los que trabajamos al detalle aquello que hemos planificado en la consultoría; y tercero, la ingeniería de construcción industrial, que es la implantación de las soluciones y/o construcción que se tenga que llevar a cabo”.

A la práctica se podría resumir así: en el camino que un producto tiene que recorrer desde que es pedido a un proveedor hasta que finalmente le llega al cliente se suceden varios procesos, desde la compra y el aprovisionamiento hasta el almacenaje de la materia prima, la producción del artículo y la distribución. Cualquiera de esas fases puede convertirse en un lastre dentro de la cadena de suministros, si se cometen errores. Del mismo modo, todas ellas son susceptibles de ser mejoradas. Y AB Brain se encarga de analizar con lupa dónde pueden estar los errores y de aportar las soluciones necesarias. En definitiva, engrasar la máquina y pulir piezas desgastadas para lograr que mejore la rentabilidad. “Normalmente hacemos un análisis previo de situación”, señala Jesús. “Cómo está el cliente y qué previsiones de futuro tiene. A partir de ahí planificamos las soluciones de cómo tiene que operar alguno de los procesos logísticos que quiere mejorar. La solución no es estándar, cada proyecto se tiene que analizar en detalle y plantear soluciones a medida”. Primero hay una fase de consultoría en la que se idea la solución. Pero aunque esté basada en teorías, la vocación de AB Brain es poder llevar a cabo físicamente lo que reflejan las pantallas de los ordenadores, o lo que es lo mismo, hacer la implantación y poner en marcha las instalaciones, que pueden ser desde almacenes o redes de distribución hasta procesos de compra. La filosofía siempre es la misma: “partimos de una idea pero la cosa no se queda en los números, el power-point y los documentos de trabajo. Siempre llevamos a cabo esa idea con una solución física que está funcionando en el mercado”.

www.abbrain.com



A close-up portrait of a middle-aged man with short, graying hair, wearing a light blue button-down shirt. He is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression. The background is a soft, out-of-focus indoor setting.

LA ESTRATEGIA DE LA COOPERA- CIÓN

Jorge Rojas
Director de Makisoft

Las manos de Jorge Rojas están a menudo ocupadas: con una dirige el ratón, atento a su enorme pantalla, y con otra atiende el móvil que no para de sonar. El calor que desprende su teléfono es consecuencia directa de una cartera de 1.754 clientes con la que Makisoft cuenta. Desde que creara su empresa en Málaga en el año 2000, él es el único socio y trabajador de la misma y su objetivo es ofrecer servicios de consultoría en cuestiones informáticas y administración de sistemas, dirigidos a pymes y profesionales independientes.

Sorprende tanta capacidad de trabajo para una sola persona y más para alguien que se inició en esta actividad como técnico en electrónica. Su contacto con la informática se inició cuando comenzó a reparar ordenadores y poco a poco ese mundo terminó convirtiéndose en una pasión. Una clave de su éxito está en su carácter autodidacta, pero su mayor baza radica en el equipo de colaboradores, cada uno especializado en un tema -hardware, programación, telecomunicaciones, protección de datos, derecho tecnológico...- con los que ha establecido un fluido y sólido coworking. Esta estrategia basada en la cooperación -incluso comparte espacio de trabajo con una asesoría legal- le ha permitido desarrollar un potente músculo de conocimiento que le ayuda a crecer y ser competitivo. "Nos enriquecemos mucho entre nosotros y su apoyo me ha hecho creerme invencible. Somos buenos porque tenemos buenos problemas".

Para hacer bien las cosas, Jorge tiene claro que hay que rodearse de los mejores. Y mantenerse en el top obliga a una formación continua. Por este motivo, en la actualidad, Jorge realiza 3 cursos de media al año en temas como administración de servidores, marketing online, contabilidad... El negocio en sus orígenes se guiaba por una dinámica distinta que lo empujaba continuamente a un caos organizativo. Esta situación le llevó a realizar el curso Desarrollo y creación de empresas en la EOI. La Escuela cambió su manera de entender el mundo empresarial y Makisoft

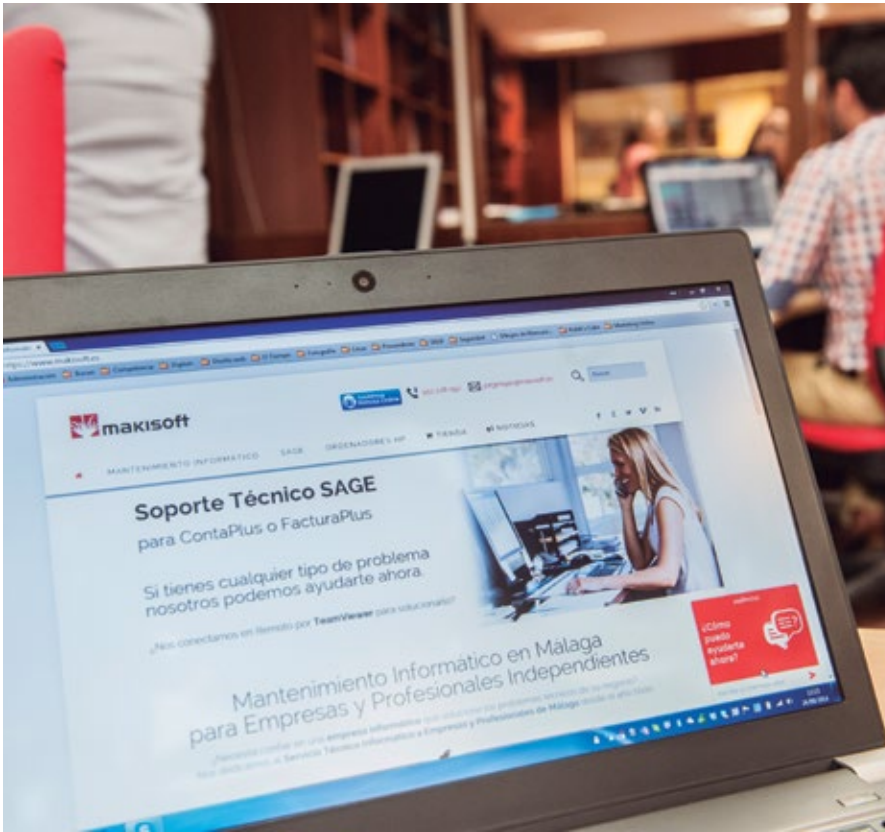


adquirió una visión de empresa al valorar la importancia de la planificación. Reconoció el valor de la previsión como una útil herramienta con la que poder comprobar si los objetivos se estaban cumpliendo y poder decidir la posibilidad de rectificar. Las cuestiones técnicas que Jorge aprendió dotaron a su empresa de una eficaz operatividad interna. "Fue magnífico juntarte con los mejores profesores que había en el momento y que eran un referente nacional en formación".

Una de las mejores lecciones que Jorge aprende en la EOI es que aunque uno sea pequeño hay que pensar como los grandes. Con este leitmotiv encuentra sinergias con la multinacional británica de venta material informático, SAGE, al descubrir que los servicios de consultoría en España en temas de informática, telecomunicaciones y tecnología estaban en manos de unos pocos distribuidores. Consigue ofrecer un servicio técnico a nivel nacional utilizando los miles de clientes de SAGE. Sin dejar las altas miras, Makisoft es pionera en su apuesta por

la tecnología al implantar un CMR, un software para gestionar la relación con los clientes -llamadas, emails, presupuestos, reuniones...- que utilizan las grandes compañías y permite un excelente seguimiento comercial.

Este es uno de los complejos que padecen muchas de las pymes a las que Makisoft asesora. Empiezan su actividad sin hacer una apuesta clara por la tecnología en software vital o en servidores fiables y dejan este potencial en manos de aficionados que se han formado con unos cuantos tutoriales en internet. "Al final caen en la cuenta de que hace falta la asesoría de gente experta. Y es una inversión baja, en comparación con lo rentable que resulta". La misión de Jorge no se basa exclusivamente en reparar un ordenador que se ha quedado colgado por un virus o una actualización, sino concebir una visión global de la empresa para poder dotarle de un sistema estable de comunicaciones, sin peligro de se venga a abajo en cualquier momento. Cualquier interrupción en la actividad supondría pérdida de tiempo y de dinero.



“ Hay que pensar como piensan las empresas grandes ”

Por si tuviera pocas tareas, Makisoft se ha lanzado a la venta de ordenadores y material informático vía internet. En el pasado, la empresa fabricaba sus propios ordenadores, que después ofrecía a sus clientes. En la EOI se dio cuenta de que para conseguir las piezas para el montaje de los PC empleaba muchos recursos y que el papeleo administrativo y el cobro de facturas conllevaba pérdida de horas de trabajo. Y, claro, toda esa inversión había que repercutirla en la venta del ordenador. Esa reflexión conduce a la decisión de ofertar los ordenadores de una marca consolidada -HP-, que además de estar implantados en las grandes empresas, garantiza una permanente disponibilidad de sus productos y un servicio posventa con respuesta en 4 horas.

La crisis económica ha sido tan virulenta que el año 2013 terminó como el peor de toda la historia de la empresa, ya que sus clientes, para poder sobrevivir, tuvieron que reducir gastos y su política de austeridad afectó a los servicios que proporcionaba Makisoft. Sin embargo, durante este año se ha dado la vuelta a la tortilla y puede

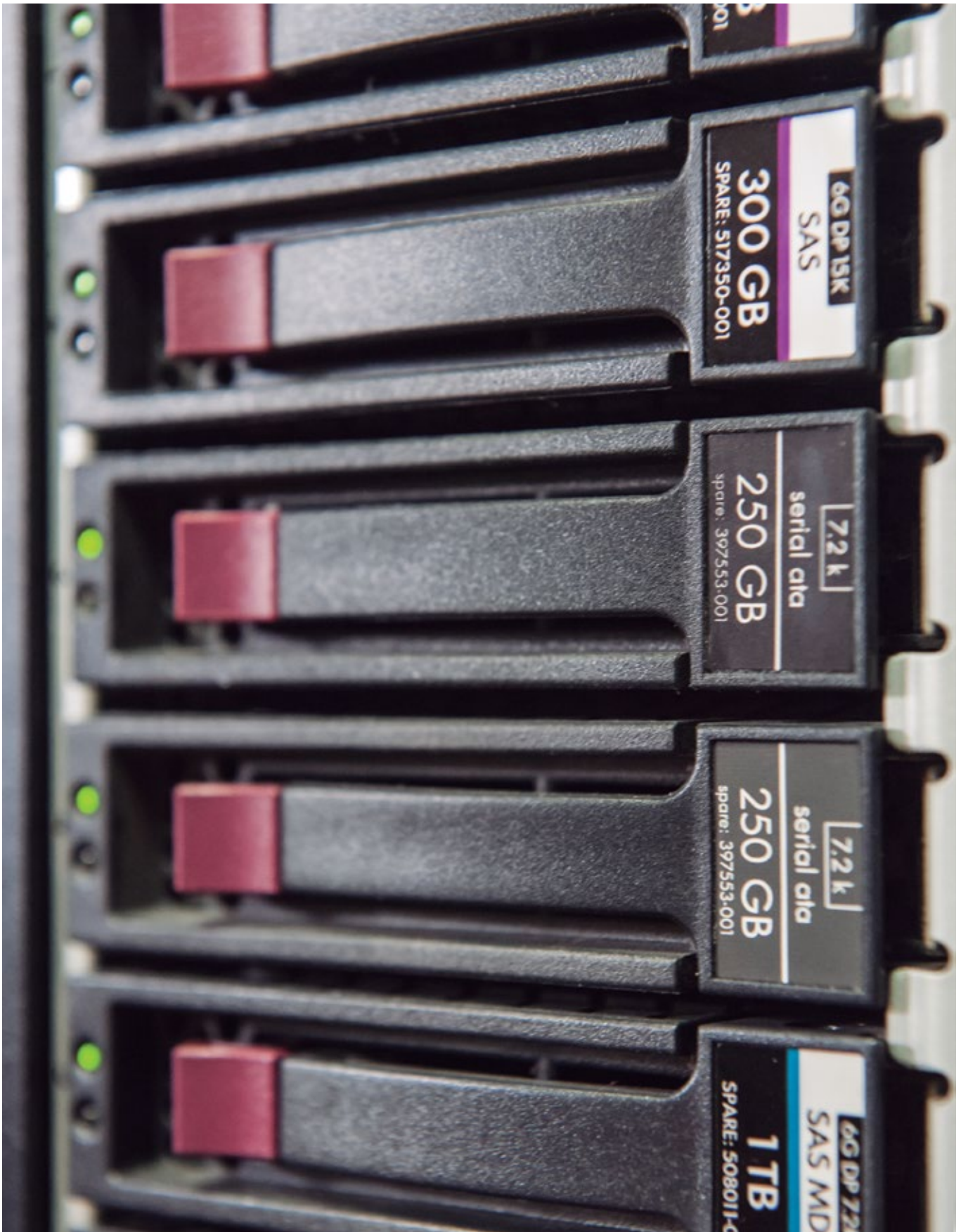
cerrarse con la mejor facturación desde que se fundara la empresa. La razón es consecuencia de un cambio de filosofía o por haber sido la excepción a la regla. La regla – en casa del herrero, cuchillo de palo- es la que cumplían todas las empresas del sector que daban su servicio de forma tradicional: ofrecer un servicio con una cobertura exclusivamente local, sin aprovechar las ventajas de expansión que ofrecía la misma tecnología que reparaban y mantenían. Jorge descubre la estúpida paradoja y crea una web para la venta de productos y servicios online haciendo una inversión publicitaria en Google Adwords. Desde la existencia de la tienda virtual, el crecimiento de la empresa es imparable. Y quedó para mejor vida la idea inicial de abrir tiendas físicas. “Hubiera sido un grave error la fórmula de las tiendas. Aprendí en la EOI que todos los gastos en inversión hay que hacerlos con un plan definido y una garantía de retorno en beneficios. Solo hay que gastar en lo que realmente necesitas”.

Jorge Rojas, al hacer un recuento de los errores del pasado, hace hincapié en las ayudas oficiales y en el flaco favor

que estas suponen para las empresas. Makisoft recibió una de ellas y constituyó una rémora en la evolución del negocio. “Teniendo dinero fácil, lo gastas fácil y te equivocas fácil. Y lo terminas pagando caro”. Él piensa que la mejor ayuda que puede hacer la Administración es apoyar la formación de los pequeños empresarios y de los profesionales para que corrijan sus carencias organizativas o de conocimiento tecnológico.

Jorge Rojas es el paradigma de un profesional que ha asumido la relevancia de la actualización y el reciclaje continuo. Gran parte de su inversión en I+D está destinada a la adquisición de nueva tecnología, que él analiza en profundidad antes de ser propuesta a los clientes. Y otra parte de esa partida de futuro está reservada para costearse sus múltiples cursos de calidad. De esa formación obtiene la seda con la que teje los hilos de una tela-red en continuo crecimiento.

www.makisoft.es





UN PATRÓN PARA LA MODA ESPAÑOLA

Antonio Prieto
Director de marketing de Anafel





e antemano, el carácter tranquilo de Antonio Prieto y su gesto pausado choca en una persona inmersa en el trepidante mundo de la moda. Quizás, como dicen por Andalucía, la procesión va por dentro y Antonio sabe mantener el tipo y la sangre fría para afrontar los continuos retos de un sector tan competitivo y global. No obstante, es oportuno señalar que sus expectativas profesionales tras graduarse en Empresariales eran otras y después de completar su formación en Marketing, comenzó a trabajar el ámbito de las telecomunicaciones.

Anafel es una empresa familiar ubicada en la provincia de Córdoba (Las Encinas Reales) que inicia su singladura en 1981 como fabricante de prendas de ropa para otras firmas. Posteriormente, en 1995 comienza una nueva etapa al producir sus propias marcas -Caster Jeans y CMS Jeans- con el pantalón *denim* como base de unas colecciones que incluyen camisas, faldas, jerséis, camisetas y abrigos de punto. Pero en el año 2004 se produce un auténtico seísmo que afectó radicalmente a todas las empresas dedicadas a la moda y la confección: la liberalización del comercio mundial, que al incluir el sector textil facilitó que la locomotora industrial de los países asiáticos inundara el planeta con sus mercancías. Y esa expansión sin límites propició que la producción en el mercado nacional cayera en picado. “Era renovarse o morir”. Es en este delicado momento cuando Antonio decide coger las riendas de la dirección de marketing con un objetivo claro: flexibilizar la empresa e iniciar una campaña de comercialización de las marcas de la empresa a gran escala. “Sabíamos cómo hacer bien la ropa, solo faltaba darla a conocer”. Esto se tradujo en subcontratar, en función de las ventas, toda la producción a pequeños talleres en Andalucía y dedicar todo el esfuerzo a potenciar la imagen de la marca con acciones de puro marketing: rediseño de la marca para una mejor visualización de la misma, elaboración de atractivos catálogos con las colecciones de ropa y presencia en importantes ferias de moda, como la Feria de Moda de Madrid.



Los últimos diez años han demostrado que el cambio de modelo de negocio ha dado buenos resultados. Pero como Antonio estaba decidido a abrir nuevos mercados más allá de nuestras fronteras, buscó la formación que le faltaba a través de un curso en Comercio exterior que realizó en la EOI. “El máster me ayudó a quitarme los miedos y a tomar conciencia de que si teníamos un producto de calidad y diseño, podíamos ser competitivos en otros sitios”. En la Escuela, Antonio aprende a crear un plan de internacionalización, recibe asesoramiento sobre los contratos con los agentes comerciales y en otros asuntos legales como la facturación. Esta formación lleva a Antonio a la conclusión de que el mercado al que debe dirigirse es Europa y, en poco tiempo, sus confecciones entran formar parte de la oferta que ofrecen muchas boutiques en países como Portugal, Francia, Grecia y Finlandia.

No obstante, en la actualidad, la mayor parte de la producción y los beneficios de la empresa aún proceden del

mercado nacional, como reflejan sus 800 puntos de venta. Sin duda, la crisis económica ha pasado factura, pero este año el consumo ha repuntado con un crecimiento del 6% y con previsiones similares de ventas para el año que viene. “Todos los días se abren y se cierran tiendas. Muchas personas en el paro optan por montarse su propio negocio. En general, percibimos un optimismo moderado”. Ante esta coyuntura y la persistencia de la crisis, la empresa tiene muy claro que para crecer necesita ampliar la gama de sus productos y buscar nuevos mercados.

La globalización para lo bueno y para lo malo ronda en la cabeza de Antonio. Es el camino que le ha hecho obtener más éxito compitiendo con sus prendas de calidad media-alta. Pero la estrategia de la grandes marcas de la moda mundial va por otros derroteros al imponer un modelo de rotación permanente: la ropa se renueva en las estanterías cada pocas semanas. “No importa en absoluto la calidad, solo importa vender algo nuevo. Eso sí, las grandes marcas no descuidan el

diseño porque es lo que entra por los ojos del cliente”. Reconoce, al mismo tiempo, que la pérdida de poder adquisitivo de las clases medias por la crisis está haciendo que se imponga esta dinámica de ropa barata y de baja calidad.

Bien sabe Antonio que conseguir estándares altos está reñido con las prisas. Es por este motivo por el que el patronaje y el corte de las prendas nunca se ha externalizado, porque es decisiva para la identidad de la marca. Y al diseño, el I+D+i de la empresa, se dedica un presupuesto muy alto, porque cada seis meses todas las colecciones se deben cambiar al compás que marcan las temporadas de primavera-verano y otoño-invierno. En este ciclo de sucesión semestral, se renueva el enorme esfuerzo que requiere modificar tejidos (acabado en lavandería, fijación de los colores, texturas), decidir confecciones, aplicar las terminaciones de la prenda -orgullo de la casa-, presentar nuevos catálogos y convocar a los agentes comerciales. “El mundo de la moda es maravilloso, pero es muy estresante”. A pesar de los periódicos quebraderos de cabeza, Antonio afirma, sin lugar a dudas, que la única alternativa en el contexto de la moda mundial, para su empresa y para la mayoría de las empresas españolas del sector, pasa por vender calidad. En esta línea de excelencia es donde parece haber un futuro prometedor para la moda española.

Anafel no olvida, entre tanta competencia feroz sustentada por millones de almas de mano de obra barata en todo el mundo, los valores de la responsabilidad social corporativa. Por eso, en todas las prendas que produce incluye una etiqueta con una leyenda que reza: “Todo el proceso de creatividad de este producto, así como el desarrollo del mismo, ha sido llevado a cabo en España. Te animamos a que consumas nuestras prendas porque asegura el futuro de nuestras familias, la economía del país y el mantenimiento de puestos de trabajo”. Toda una declaración de principios teniendo en cuenta que toda la producción se realiza en Andalucía, excepto una pequeña parte que se subcontrata en Portugal, sin ignorar que podría acudir a nichos laborales más

baratos y cercanos como Marruecos, país donde están deslocalizadas muchas empresas de ropa y complementos españolas y europeas. Antonio asegura que con esta filosofía de contratación laboral de cercanía aún queda margen para poder ser competitivos en el precio.

El futuro de la empresa pasa por un incremento de la exportación y una potenciación de la venta online, donde el marketing virtual y las redes sociales irán jugando un papel cada vez más importante, sin dejar de lado los canales tradicionales de las ferias y el contacto directo de los comerciales. De momento, internet se utiliza para estar en contacto con el consumidor final al que se transmiten campañas de *total look* a partir de las nuevas colecciones y que incluyen recomendaciones sobre estilismo. Además de los concursos, sus seguidores en las redes aprecian la difusión de los eventos en televisiones, teatros y musicales en los que la empresa, de forma habitual, colabora con sus prendas.

Pero la vorágine en el negocio del vestir es tan salvaje que quizás el sueño de la empresa de abrir tiendas propias se va a tener que poner en práctica más pronto que tarde. “El mercado está acaparado por grandes grupos empresariales y cadenas de moda que, aunque no forman parte de nuestro mercado objetivo, sí están acaparando los puntos de venta del mercado”. Es decir, se está reduciendo el mercado minorista, su espacio natural, y decrece el número de tiendas y boutiques donde venden sus diseños sin problemas de convivencia con otras marcas. Pero Antonio Prieto reconoce que esto supondrá reformular completamente el plan de negocio. “Requiere una inversión muy alta y un aumento exponencial de los gastos fijos. La idea sería abrir dos o tres tiendas piloto y expandirnos poco a poco”. Parece que la mente de este ejecutivo está imbuida del conocido aforismo de Goethe “sin prisa pero sin pausa”, como receta ideal para que la calidad siga teniendo un sitio dentro de este mundo vestido con frenéticas bagatelas.

www.cmsjeans.com
www.casterjeans.com

“
Sabíamos
cómo hacer
bien la ropa.
Solo faltaba
darla
a conocer
”







EL RESTAURANTE SIN COCINA

Francisco Javier Muñoz Arrebola
Director del Gran Paladar

La trayectoria empresarial de Paco Arrebola – así le llaman los que le conocen- se resume en una constante evolución.

Desde que comenzó a trabajar en el mundo de la restauración hasta el día de hoy, su máxima ha sido siempre apostar por el cambio -por drástico que este fuese- con el objetivo de mejorar y salir airoso de los atolladeros en los que se iba encontrando su empresa. “Soy de las personas que creen que todos los días hay que aprender de lo que nos rodea: clientes, empleados, familia...Y por supuesto, reciclarse continuamente a través de la formación”.

Para Paco los problemas siempre han marcado la pauta para adoptar nuevas estrategias. Después de licenciarse en Empresariales abrió su primer bar en Córdoba y en poco tiempo llegó a dirigir cinco locales en la ciudad. Los gastos derivados del personal y sobre todo de sus costosos y exigentes cocineros, pusieron freno a la expansión de la empresa. “Estabas en sus manos en el tema de la comida y tenías que tragar con manías como ‘yo soy cocinero, no lavo platos’ o ‘yo a las 4:30 me voy’ aunque acabase de entrar una mesa. Y nada de sugerirles algo porque podías herir sus enormes egos”. Paco llegó a pagar por sus jefes de cocina 3.000 € al mes, más de lo que él mismo ganaba.

Este estado de cosas no podía continuar y gracias a un empresario cordobés, afincado en Barcelona, Paco conoce las técnicas de envasado al vacío y de atmósfera modificada que han hecho posible los alimentos de V generación, un paso más allá en el mundo de los platos precocinados. Estos alimentos, tras ser cocinados y envasados, mantienen una larga caducidad y en el momento de ser consumidos conservan las mismas propiedades nutritivas y organolépticas -sabor, olor, color y textura- que cuando fueron preparados. Corre el año 2000 y funda la empresa Gran Paladar cuya espina dorsal es la creación de una gran cocina de catering en la nave de un polígono industrial para la elaboración de platos preparados. Es una costosa inversión para la que Paco tiene que vender la mayoría de sus locales. Pero consigue matar dos pájaros de un tiro: la tiranía de los cocineros y las exigencias sanitarias a los locales con cocina, que en muchas ocasiones son difíciles de cumplir en cuestiones como la extracción de humos o la perfecta conservación de la despensa.

La línea de negocio se centró en abastecer a restaurantes de Córdoba que tenían los mismos problemas que él encontró con sus negocios. Para organizar esta nueva etapa realiza un curso en la EOI que le sirve para diseñar un buen plan de negocio y marketing. “Nos vino muy bien el paso por la Escuela para consolidarnos y coger la suficiente seguridad para empezar”. Parece que la formación funcionó y Gran Paladar estuvo surtiendo a más de 80 establecimientos. Pero la crisis entró en escena y muchos clientes habituales empezaron a fallar en los pagos. Paco se encontraba, una vez más, en otra encrucijada.

De vuelta a la EOI, acompañado por Eva -su socia y esposa- para buscar la manera de replantear el negocio. La primera decisión fue ampliar la empresa con un obrador de panadería y de pastelería. Y la solución a sus quebraderos de cabeza con los impagos pasó por abrir locales propios y otros franquiciados que se abastecieran en exclusiva con lo que producía la cocina de catering. Este circuito cerrado se retroalimentó a la perfección y permitió crear tres tipos de negocio: el Chef Buffet,

un buffet libre; el Rincón Andaluz, la típica taberna andaluza; y las cafeterías propias como El Gran Paladar, en las que se vende pastelería, bollería y comida para llevar.

En estos momentos, la empresa camina por una senda de consolidación y estabilidad. Dada la coyuntura económica, las esperanzas de expansión de la empresa están puestas en la concesión de franquicias. Ahora son cuatro los locales franquiciados -repartidos por toda España- porque dos tuvieron que cerrar por la crudeza de la crisis. Después de frenar temporalmente la oferta de franquicias, se ha vuelto a buscar emprendedores interesados en este modelo de negocio. “Nosotros, más que franquiciados, preferimos hablar de socios. Queremos que se sientan orgullosos de nuestra cocina y la vendan como propia”. El éxito de una franquicia supone que la empresa va tener un nuevo canal donde colocar los platos preparados. Por ello, el esfuerzo de Paco en esta área del negocio se centra en estudiar la viabilidad de cada uno de los demandantes y la correcta implantación del *Know how* que conlleva el cumplimiento estricto de unas normas de calidad y funcionamiento, fruto de años de experiencia. Esto implica invertir tiempo y aportar el asesoramiento necesario para que el negocio candidato tenga las garantías suficientes de que va a funcionar. Además, un local que cierra al poco tiempo de abrir sería perjudicial para la imagen de la marca.

Fiel a la filosofía del Kilómetro 0, Paco nutre su cocina con productos que en su mayoría proceden de la provincia de Córdoba, que además de venderlo como un valor añadido en su oferta de 200 platos diferentes, le permite conseguir un producto de alta calidad a un precio competitivo.

La inversión en I+D+i está dirigida a mejorar la calidad y prolongar la fecha de caducidad de los platos. En la actualidad una parte de este presupuesto está destinada a conseguir que la trazabilidad de los productos no sea una tarea ardua y costosa. El control del procesado de los alimentos exige, según las normas de Sanidad, llevar un exhaustivo etiquetado -fecha, lote, proveedor... - de cada materia

“
**Soy de las
personas
que piensa que
cada día hay
que aprender
de lo que
te rodea**
”





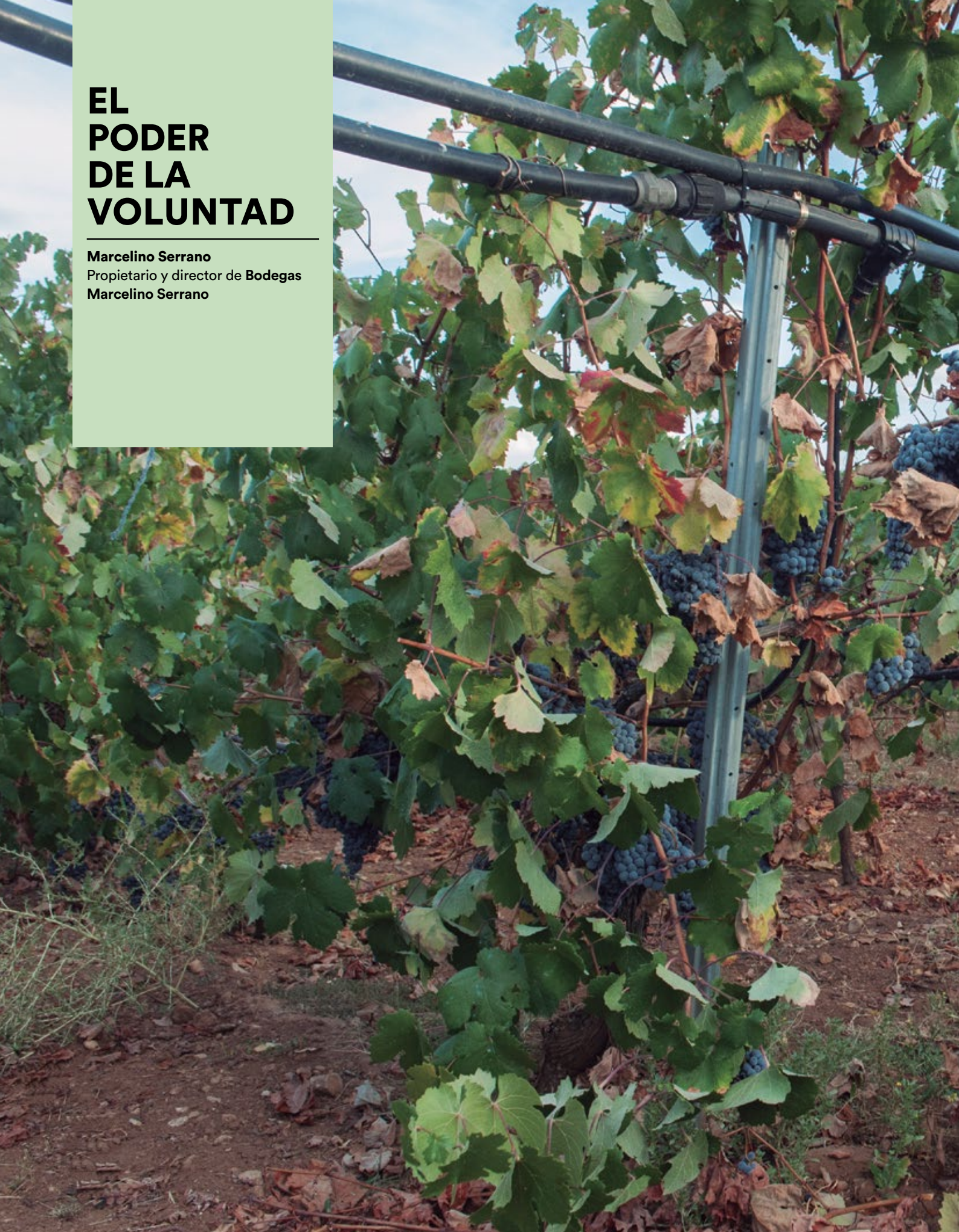
prima, para que en caso de contaminación se pueda detectar rápidamente en la cadena de producción el origen exacto del producto que la ha provocado. Eso deriva en un enorme papeleo con el que los cocineros tienen que pelear a diario y la consiguiente pérdida de tiempo. A través de una asesoría externa se está buscando una aplicación informática que agilice este proceso.

Paco ha encontrado la llave del éxito en esa paradoja del restaurante sin cocina. Esta fórmula originaria en Francia y muy aceptada en el norte de España, cuenta todavía con el reparo de muchos comensales que ignoran las bondades de esta nueva cocina de envasado de última generación. Él está convencido de que en un futuro próximo muchos restaurantes adoptarán este modelo de cocina centralizada para reducir costes y garantizar la seguridad alimentaria, sin merma alguna de la calidad.

Por lo que pasara, Paco mantiene su vocación de eterno estudiante. Acaba de terminar en la EOI un curso sobre internet y comercio electrónico y en la actualidad cursa otro sobre Factoría de innovación. Su satisfacción con la escuela es patente: "Las tutorías cuentan con un personal muy cualificado que está siempre a disposición de los alumnos y sus experiencias aportan un valor impresionante". Para Paco Arrebola aprender, mejorar y crecer forman un bucle infinito que marca el camino hacia la excelencia como empresario.

EL PODER DE LA VOLUNTAD

Marcelino Serrano
Propietario y director de Bodegas
Marcelino Serrano





Las viñas que Marcelino Serrano tiene en Alcalá la Real (Jaén) son altas y exuberantes y a él le encanta perderse entre ellas para mimar los hermosos racimos que asoman entre las hojas de parra. Derrocha alegría y con gran sentido del humor narra sin parar anécdotas a todo aquel que le visita. A sus 65 años, esta jovial actitud mantiene su espíritu joven y, sin lugar a dudas, ha sido determinante para conseguir elaborar unos vinos cuya calidad crece en reconocimiento.

La fuerza de su optimismo se fragua en la infancia, a partir del deseo profundo de llegar a ser algún día vinatero. De niño acompañaba a su abuelo y a su padre a los viñedos y muchas noches dormía en una choza para proteger las uvas de los pájaros y los robos. Los derroteros de la vida hicieron que su profesión fuera la de electricista. Sin embargo, el sueño de hacer vinos permanecía latente en su cabeza.

Gracias a su empresa de instalaciones eléctricas consigue reunir el dinero suficiente para comprar una tierra y en 1980 comienza a producir vino. Es un "tinto corriente", típico de la zona, que solo se consume con la familia y los amigos, y de esta manera, durante unos cuantos años, su actividad vinícola no pasa de ser una entretenida afición

La curiosidad le empuja a realizar un curso para aprender a hacer vinos con calidad. La experiencia es tan positiva que empieza a encadenar cursos en Jerez de la Frontera, Villafranca del Penedés, Zaragoza y Haro (Rioja) en los que va ampliando sus conocimientos en enología y viticultura.

A los 54 años decide hacer un curso de la EOI y su avanzada edad no le impide adquirir conocimientos técnicos esenciales para tomar la decisión de convertir su bodega en una empresa. Con el valor añadido de que la formación reafirma sus ideas. "En la Escuela me di cuenta de que no estaba loco y esos grandes profesores confirmaron lo que yo siempre había pensado: que podía hacer grandes vinos".

A pesar de que ni los amigos ni la familia creía en sus ideas visionarias, en el año 2000 se embarca en la tarea de producir vino de manera profesional. "Decía Einstein que la voluntad tiene más fuerza que la energía nuclear. Teniendo voluntad, puedes llegar donde tú quieras". Su filosofía no era fabricar vino industrial, sino vino de autor y su bodega se diseñó para producir 100.000 litros, ni uno más. "Con este vino tengo que llegar al fin del mundo. Quiero que mis botellas sean las más caras del mundo, pero no para una élite sino para gente que sepa apreciar un buen caldo". Su ambición no es ciega, solo quiere ser el mejor en crear vinos de máximo nivel dentro de la relación calidad-precio.

Después de adquirir los conocimientos, llegó el momento de la inversión en tecnología con la compra de equipos de frío, prensas neumáticas y maderas nobles, para lo que hipoteca todo su patrimonio personal. En su búsqueda de la excelencia, su proceso de producción pasa por hacer un vino ecológico. Su objetivo real es conseguir una uva sana

sin tratamiento químico alguno. Con viñas de 30 años de vida y 24 variedades de uva, Marcelino tiene entre sus manos una materia prima de primera categoría para elaborar un vino de calidad.

El premio a su esfuerzo llega con su vino estrella Privilegio de los Reyes Católicos, que además de ser varias veces galardonado, agota sus existencias a los 9 meses y le obliga a crear una lista de espera para sus clientes. El reconocimiento no es solo nacional, sino que el éxito llega a varios países del norte de Europa. Coherente con sus principios de calidad, Marcelino solo se plantea volver a elaborar su demandado vino cuando se den las circunstancias adecuadas de cosecha y añada. Y en su generosa estrategia de fidelización no duda que regalará una botella a sus mejores clientes cuando lo produzca. Esta es otra de las claves empresariales que aprendió en la EOI.

El nombre de este vino tiene un trasfondo histórico y se remonta a la concesión de unos privilegios que los Reyes Católicos



“

Quiero hacer el mejor vino del mundo

”

dieron a los vinateros de Alcalá la Real para abastecer en exclusiva a la comarca con su vino. El objetivo de los reyes era evitar la despoblación de la zona, que durante siglos fue una frontera caliente con el reino nazarí de Granada. Así, durante los siglos XV y XVI, la producción de vino llegó a ser vital para la economía local. Después llegó el olivo y su monocultivo desplazó todo lo demás. Marcelino vende esta historia como valor añadido a sus vinos y reivindica el fomento de la producción vinícola para revitalizar una economía subvencionada y sin ganas de innovar.

No solo es historia lo que ofrece con sus vinos. Las visitas guiadas para realizar catas son una actividad fundamental en su bodega. Aunque el perfil en Facebook tiene un gran número de seguidores que provocan lo que él llama “una hermosa nebulosa”, él cree más en el contacto directo con la gente. Marcelino apuesta por los clientes-amigos y compartir con ellos es marca de la casa: les invita a la

vendimia, a la fermentación del vino y a que prueben sus experimentos con nuevos caldos.

La bodega produce otros vinos de gran aceptación, como el tinto Marcelino Etiqueta Negra que causa furor entre los ingleses que veranean en la Costa del Sol. La oferta se completa con otros vinos de gran personalidad de los que Marcelino se siente orgulloso. Son fruto de largas jornadas de trabajo que él considera imprescindibles porque “lo que no tiene esfuerzo no vale para nada”.

Como las ideas no paran de bullir en la mente de Marcelino casi todos los beneficios de la bodega se destinan a I+D. Ahora su nueva criatura es un vino espumoso que va a elaborar a partir de la variedad de turrón, una uva que existía en la zona durante la Edad Media. Pronto viajará a Zaragoza a una feria especializada para comprar la maquinaria necesaria para su espumoso en ciernes, y que es distinta a la empleada para los vinos tranquilos.

Ahora está más ilusionado que nunca porque su hija Blanca, por fin, se ha integrado al 100 % en la gestión de la bodega. Ella, deportista de élite, estudió Ingeniería Agroalimentaria y más tarde se licenció en Enología. Marcelino necesita ayuda porque el plan inicial del negocio aún no está terminado: falta una nave para las barricas de crianza y un mirador para las catas -con espectaculares vistas a Sierra Nevada-. Se le nota satisfecho porque sabe que el proyecto de su vida tendrá continuidad, aunque su extraordinaria vitalidad e ilusión le seguirán dando fuerzas para disfrutar muchas vendimias con su hija.

La peripecia vital de Marcelino y su afán por la excelencia demuestran que nunca es tarde para hacer realidad los sueños. Unos sueños que, en su caso, se han edificado sobre unos valores sólidos y sencillos. “No hay nada más honesto que hacer un buen vino, de verdad, de corazón, y que la gente lo aprecie y te diga gracias porque ha disfrutado”.

www.bodegasmarcelinoserrano.com





CUANDO LA PASIÓN POR LA QUÍMICA TOMA FORMA

Esmeralda Insa

Fundadora y jefa de cosmetología
de **Celinde**

Fernando Gómez

Fundador y jefe de electroestética
de **Celinde**



A

l oír la palabra cosmética a uno le vienen irremediablemente a la cabeza fotos de modelos estilizados de pómulos

afilados, maquillaje impecable y pieles perfectas. Rostros de un mundo irreal, de ninfas de esas con las que uno jamás se cruza en el metro (excepto en forma de cartel publicitario). A tenor de esas imágenes, las cremas antiarrugas son poco menos que pócimas milagrosas capaces de acabar de un plumazo con las marcas del paso del tiempo y devolvernos nuestro cutis original, esa piel de bebé que las sucesivas primaveras nos fueron robando puntualmente y sin piedad cada año. Ocurre, sin embargo, que en el mundo de la industria cosmetológica no todos los fabricantes se dedican al gran público. Existe un sector —el de la alta cosmética o cosmética profesional— que prescinde de inversiones multimillonarias en fanfarrias y fuegos de artificio en forma de campañas de publicidad para dedicar todos sus esfuerzos a la investigación y el desarrollo de producto de calidad. Sus cremas no aparecen en horario de *prime time* televisivo ni van acompañadas de modelos que decoran los edificios del centro de la ciudad. El camino que toma la alta cosmética es mucho más pausado. Se asemeja más al de los alquimistas, al de los científicos que se encierran en sus laboratorios, rodeados de probetas, tubos de ensayo y pipetas, más obsesionados con la salud de la piel que con el mundo de las ninfas.

En Zaragoza, Esmeralda Insa y Fernando Gómez llevan cerca de 15 años al frente de la empresa Celinde Inter-cosmetology, dedicados al desarrollo de fórmulas para elaborar productos cosméticos de alta gama y cuyos clientes finales son, casi exclusivamente, médicos y esteticistas. Sus cremas nunca terminan en las estanterías de la sección de perfumería y cosmética de una tienda, sino que se venden bajo prescripción médica en centros de estética. Es un nicho de mercado pequeño, muy específico, y que hace poco ruido a nivel mediático, pero que ofrece unos niveles de calidad muy superiores a los del resto de la industria. “Frente a la cosmética decorativa (la de los maquillajes), nosotros desarrollamos

una cosmética de tratamiento para arrugas y manchas”, explica Fernando. “Se trata de un campo que asienta sus bases en una química fina y dotada de una biotecnología que proyecta el máximo de eficacia extrayendo del medio natural los ingredientes disponibles. Es una cosmética segura, de alto nivel y también, obviamente, de glamour”.

Para alcanzar unos niveles de calidad tan elevados, Celinde tuvo claro desde sus inicios que buena parte de sus recursos financieros y de personal debían destinarse, por una parte, al uso de tecnología avanzada —instalaciones de sala blanca, con control de temperatura y presión en cada espacio para conseguir unas condiciones de esterilidad altas y que minimicen la cantidad de conservantes que se añaden en los productos cosméticos—; por otra, a la formación de los profesionales que prescriben sus productos en clínicas; y, finalmente, a la investigación y el desarrollo. “La definición que mejor refleja lo que hacemos es que somos una empresa de I+D dotada de instalaciones de fabricación —asegura Esmeralda—, y no un fabricante dotado de un departamento de I+D. Esta filosofía cambia el concepto de la empresa”. Durante años, subcontrataron la producción a equipos externos, pero desde hace cinco años se han dotado de instalaciones de producción propias. “Por dos razones básicas: uno, el control de la cadena de valor; y dos, por el estándar de calidad que buscábamos”. Que todo el proceso, desde la elaboración de las fórmulas hasta el empaquetado del producto, se lleva a cabo en el mismo lugar y bajo la supervisión de sus creadores es un valor esencial.

Aquella primera Celinde en la que Esmeralda y Fernando se encerraban en el laboratorio, mano a mano como dos auténticos artesanos, ha dado paso a una empresa con una plantilla de siete personas, unas instalaciones de máximo nivel, clientes nacionales e internacionales y una línea de productos tanto con marca propia como para terceros. Obviamente, para llegar a este punto dulce se han tenido que ir quemando etapas, algunas muy complicadas, como ese momento

“

Lo primero que tienes que hacer con tu idea es no enamorarte de ella

”



hace 14 años en el que dos recién licenciados en Químicas tuvieron una idea clara de negocio pero les faltaba la experiencia en creación de empresas. “Cuando acabamos nuestros estudios teníamos conocimientos muy altos en química, pero ningún conocimiento de gestión empresarial”, cuenta Esmeralda. “El Máster en la EOI nos ayudó a adquirir esos conocimientos y nos permitió poder arrancar desde cero”. Fernando no puede reprimir una sonrisa cuando echa la mirada atrás: “cuando te lanzas a la aventura empresarial con veintipico años, hay elementos claves que condicionan esa decisión: uno, la pasión por una disciplina; y dos, un impulso humano para tratar de alcanzar las metas. Pero sin la ayuda de otras herramientas hubiera sido imposible poner en marcha

el proyecto, sobre todo porque no teníamos una experiencia laboral en ese terreno empresarial”. Esmeralda reconoce que estaba todo por hacer: “El Máster nos dotó de unas herramientas imprescindibles, que ayudaron a simplificarlo todo extraordinariamente”.

Más allá de la formación, tanto Esmeralda como Fernando coinciden en destacar la importancia de contar con gente experimentada durante el proceso de creación de la empresa. Y no solo como guías y supervisores, sino también como *gestores* del ímpetu de los emprendedores. “Los profesores son los primeros en conocer tus debilidades”, explica Fernando. “Ellos te dan las pautas necesarias, pero de forma armónica, sin que te desanimen. Recordaré siempre la primera frase que



nos dijeron en el Máster: lo primero que tienes que hacer con tu idea es no enamorarte de ella. Usar la pasión, sí; pero hay que darle forma”. Estos dos cosmetólogos zaragozanos han aprendido a moldear su pasión por la química y por la investigación para crear un negocio con 15 años de vida dedicados al desarrollo de soluciones para dilatar al máximo la salud de la piel. Saben el valor de la formación. Conocen la importancia de una buena hoja de ruta. Pero también son conscientes de que el éxito o el fracaso, finalmente, depende en gran medida de la energía de cada uno y de su capacidad para gestionarla de manera correcta. “Ninguna cultura empresarial tiene la pasión que tenemos los pueblos latinos”, asegura Fernando. “Yo diría que un emprendedor español necesita un 10 % de los recursos

que necesita cualquier emprendedor del mundo. Ahora bien, esa pasión se tiene que domar, porque el escenario es complejo. La globalización se convierte en una amenaza, la competencia, las regulaciones... todo te exige una doble velocidad”.

Esas exigencias hacen que en el mundo empresarial no haya tiempo ni para parpadear. La pasión es fundamental para dar forma a una idea, pero hay que evolucionar cada día, minuto a minuto. Fernando resume esta idea con una cita literaria: “Lewis Carroll, en *Alicia en el País de las Maravillas*, decía que para permanecer en el mismo sitio tienes que correr a toda velocidad, pero para llegar a algún sitio debes correr el doble”. Tras 15 años de carrera, Celinde se ha convertido en un auténtico corredor de fondo.

PASOS DE GIGANTE EN UN MICRO-MUNDO

Miguel Ángel Ramos
Gerente y director técnico
comercial de **Oscatech**

F en la nave 6 del Polígono Industrial PLHUS de Huesca se trabaja en un mundo diminuto. Aquí, eso de que los pequeños detalles son los que marcan la diferencia se cumple de manera literal. A primera vista, las instalaciones de Oscatech no llaman mucho la atención. Podrían pasar por las de cualquier industria tecnológica especializada —mucha luz, espacios pulcros, maquinaria hi-tech—, pero al colocar la lupa frente al ojo uno descubre que el producto que se fabrica aquí apenas tiene el grosor de media moneda. Son especialistas en microtecnologías y microcomponentes fabricados con plásticos de altas prestaciones y biocompatibles. O lo que es lo mismo: diminutos dispositivos médicos para implantes y fijaciones óseas (en cráneo, vértebras, dientes) y microboquillas para la encapsulación de proteínas y otros elementos biológicos.

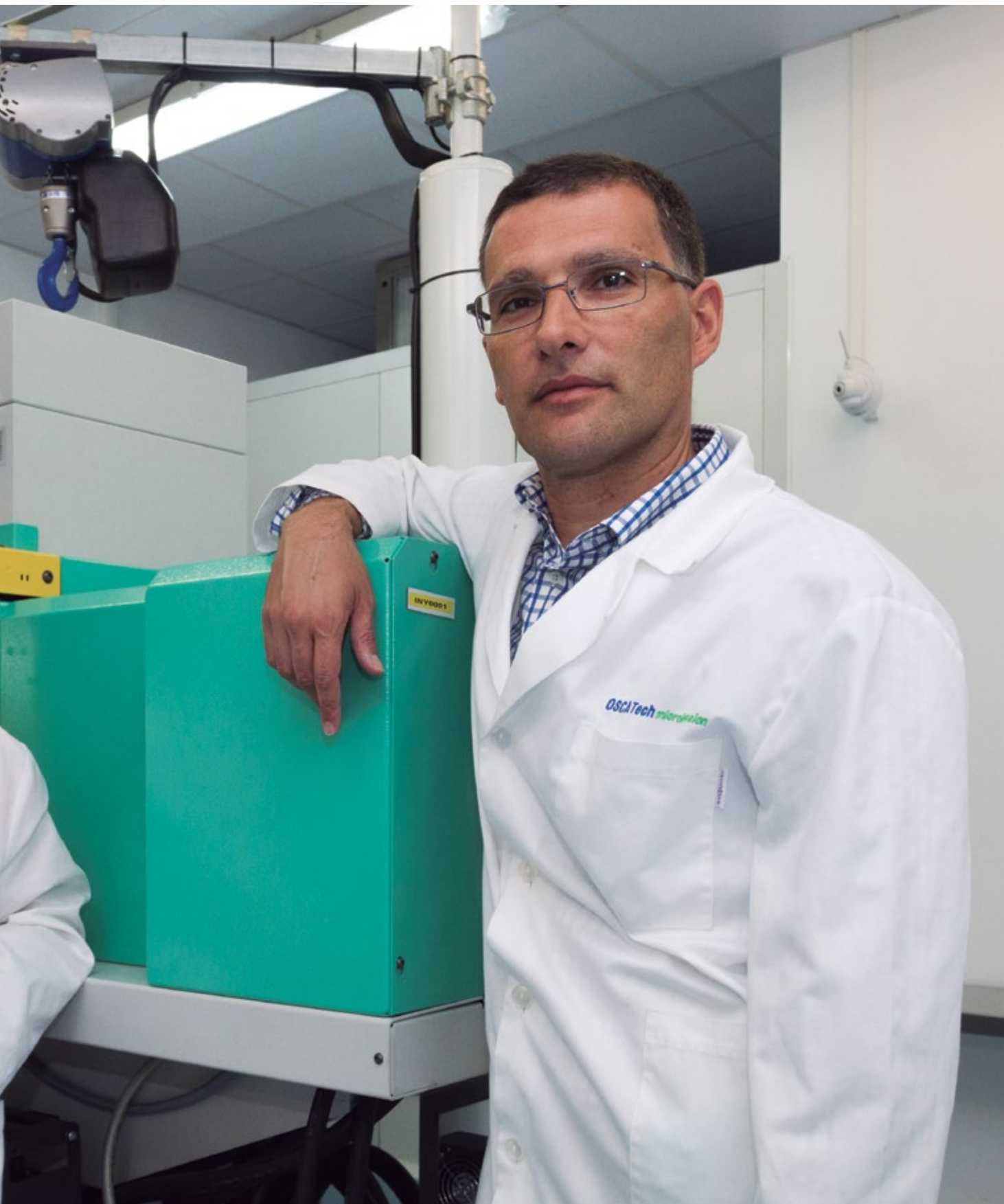
Miguel Ángel Ramos es el responsable de esta fábrica con aspecto futurista en la que, además de desarrollar y fabricar componentes diminutos, igualmente se presta mucha atención a todo tipo de micropartículas y organismos que puedan ‘contaminar’ el producto final. En los detalles está el diablo, dicen los anglosajones. Y en Oscatech, el diablo tiene forma de mota de polvo o microbio. “Hay que tener en cuenta que

uno de los mercados principales para el que trabajamos es el de dispositivos médicos”, explica Miguel Ángel. “Hacemos aplicaciones que van a ir dentro del cuerpo humano y eso exige unos entornos limpios —las llamadas salas blancas— en los que nos aseguramos la ausencia de microbios y partículas que puedan afectar a los niveles de higiene. Cualquier suciedad puede tener el tamaño de la pieza que fabricamos”. Desde que arranca la producción de una pieza hasta que se empaqueta y se sube al trailer del transportista, el control de higiene es exhaustivo.

La empresa dio sus primeros pasos en el año 2006, fecha en la que Miguel Ángel y su mujer, Rosabel Pérez, deciden aunar conocimientos y bagaje profesional para crear su propio negocio en un nicho de mercado muy pequeño, con pocos clientes en España y una competencia europea muy preparada tecnológicamente. Sonaba algo arriesgado, es cierto. Pero el reto les motivaba. “La casi nula existencia de empresas nacionales de carácter industrial especializadas en microinyección nos ofrecía una oportunidad de negocio”, cuenta Miguel Ángel. “Y nos embarcamos con un claro propósito: aportar valor añadido al cliente a través de un servicio integral y muy flexible”. Desde entonces, Oscatech se ha especializado en el desarrollo de soluciones tecnológicamente avanzadas para los mercados de dispositivos médicos —sin duda uno de los más estratégicos para ellos—, los de gestión de fluidos (microfluídica), los de electromedicina y para todo tipo de fabricantes de dispositivos pequeños que requieren de micropiezas.

El proceso parte con el diseño y desarrollo industrial, que normalmente depende de la información proporcionada por el cliente. Después, en el área de ingeniería se trabaja la geometría y el entorno en el que va a ser usada la pieza, para poder definirla. Empieza después el proceso de diseño de los moldes que se usarán en la producción. Se realizan esos moldes y utillajes, se prueban para comprobar que las piezas creadas con los moldes son adecuadas, y empieza la fase de producción: primero se transforma el





plástico con los moldes y las máquinas de inyección —dependiendo el mercado para el que va la pieza, se realizan en sala blanca o en instalación estándar —, luego se monta y se envasa —depende de si se envía solo el componente o el producto acabado—, y en caso de que se haya de acabar el montaje, se usan tecnologías complementarias a la inyección, como son la aplicación de láseres, soldaduras por ultrasonidos, etc.

Miguel Ángel y Rosabel contaban con una experiencia profesional complementaria entre los dos: él, licenciado en Físicas; y ella, Licenciada en Económicas y Empresariales. Las dos facetas formativas parecían estar cubiertas, pero dar el salto iba a exigir un esfuerzo aún mayor. “Una de las dificultades fue definir la estrategia comercial, tanto desde el punto de vista de metodología como de definición de acciones y objetivos. Para ello, supuso una importante ayuda la formación y asesorías recibidas en la EOI”. Durante el proceso de creación de Oscatech, en una fase muy embrionaria del negocio, cuando aún estaban buscando clientes y montando las primeras instalaciones, Miguel Ángel y Rosabel decidieron apuntarse a un programa de promoción de empresas innovadoras donde la EOI daba soporte a través de tutorías personalizadas. “Contar con una persona con experiencia que atendía de primera mano nuestro proyecto y que nos ayudaba a analizar y definir estrategias particulares para nuestro caso nos dio mucha tranquilidad. Al principio, cuando surgen dudas, el manual general no te sirve. Que haya una persona que ha visto cómo montabas la empresa y que sabe qué pasos pretendes seguir hace que te creas las pautas y que sean más eficientes”.

Sin ese apoyo, hasta entonces, la dirección que tomaban los dos emprendedores estaba más sembrada de dudas que de certezas. De repente aparecían retos que ninguno de ellos jamás se había planteado antes. Además de cualidades también eran necesarias un buen puñado de herramientas que les permitiera hacer avanzar el proyecto adecuadamente. “Desde el punto de vista de aptitudes —explica Miguel Ángel—



vimos que es imprescindible tener un gran espíritu de sacrificio; buscar buenos apoyos, personas que te ayuden a definir las estrategias o a buscar clientes; y por último, mantener el espíritu y la ilusión del principio”. Reconoce que siempre existe cierto temor al fracaso, a que las cosas no salgan como uno las tiene planeadas en su cabeza. Pero igualmente piensa que existen algunos factores que pueden acelerar el ocaso de una empresa de nueva creación y de los que mejor mantenerse alejados: “En muchos casos, lo que puede forzar la toma de decisiones de alto riesgo es la falta de realismo, unas expectativas de resultados a excesivo corto plazo o la propia frustración del emprendedor al no alcanzar resultados rápidamente. Por otro lado, el correcto dimensionamiento financiero es un punto técnicamente muy crítico al inicio y puede condicionar el futuro éxito del proyecto”.

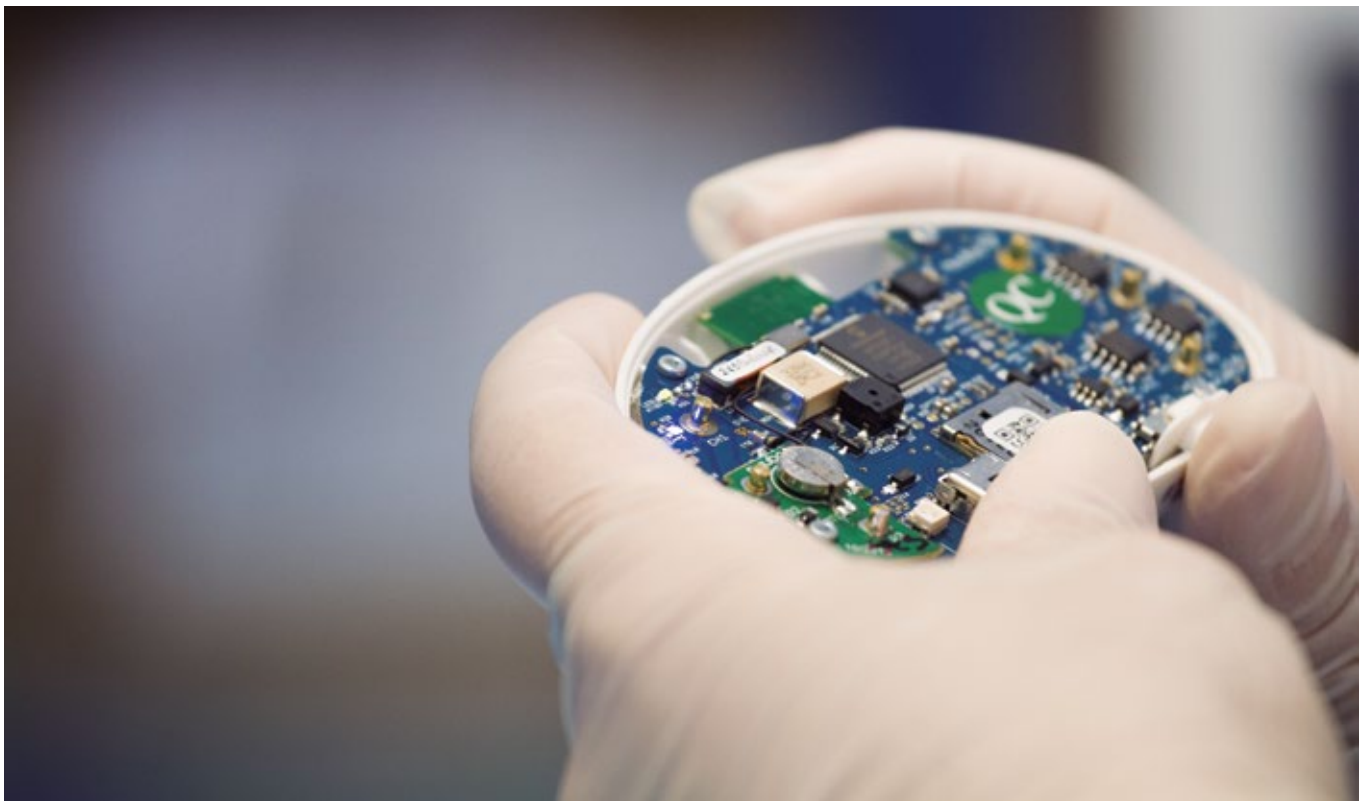
Hoy, tras más de 8 años de andadura. Oscatech respira optimismo. Y se ha ganado esa posición. Su camino ha sido siempre ascendente. Solo un año después de arrancar la

“
**Al principio,
cuando
surgen dudas,
el manual
general no
te sirve**

”

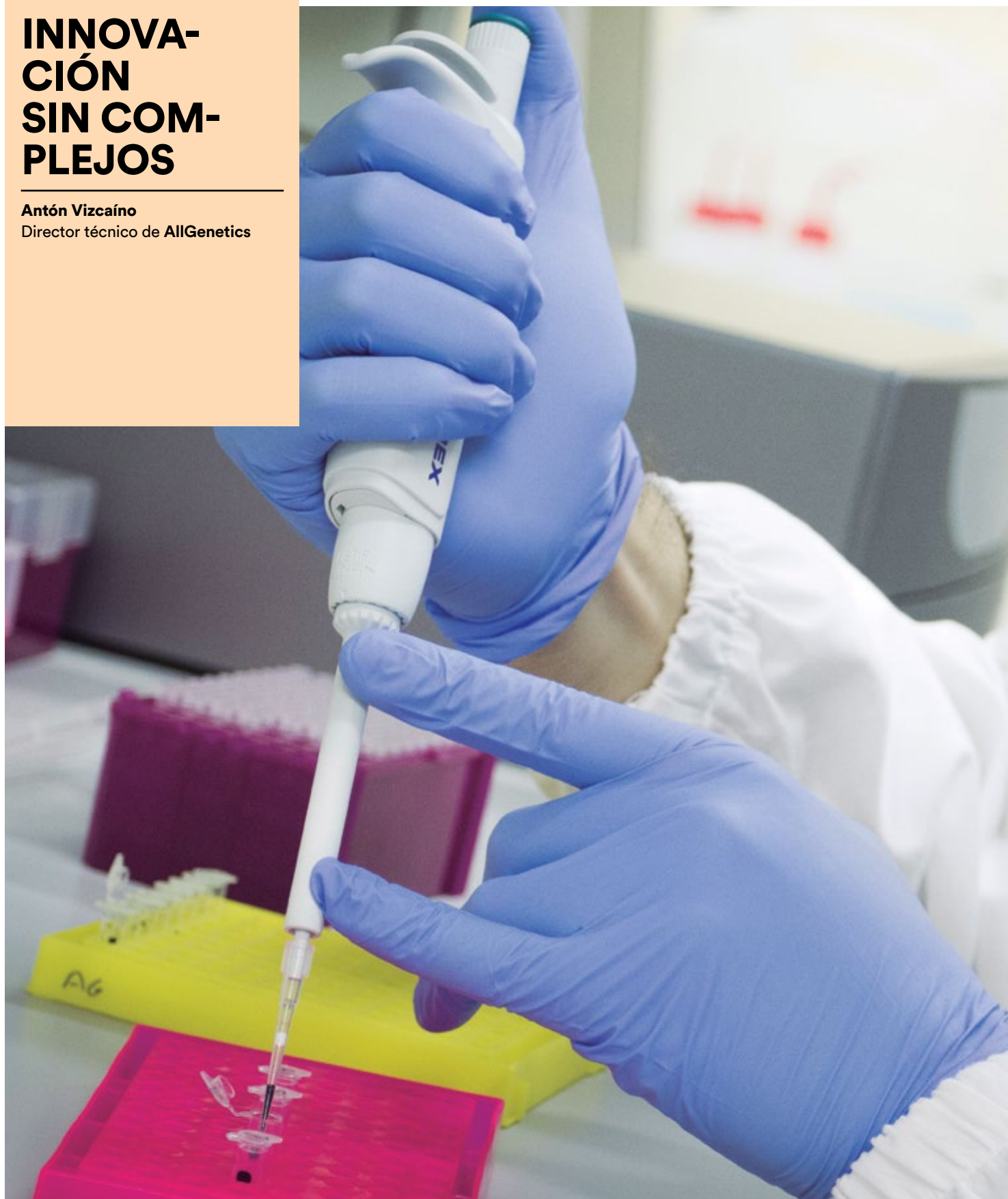
aventura empresarial obtuvieron las certificaciones ISO necesarias para trabajar en un sector tan exigente como el de los dispositivos médicos. En el año 2012, trasladan y amplían sus instalaciones para aumentar su capacidad productiva, mejorar la calidad del servicio y optimizar sus procesos. Poco a poco se han ido ganando la confianza de los clientes nacionales, y fuera de nuestras fronteras han sido capaces de competir con empresas consolidadas en este sector pero menos flexibles y más especializadas en grandes proyectos, lo que les deja, de nuevo, un nicho de mercado para proyectos muy especializados y menos masivos. En los últimos años han realizado un importante esfuerzo para ir ganando clientes y credibilidad en países como Alemania, Reino Unido y Francia. Mercados potentes. Máxima calidad tecnológica. Pero no le temen a nada. En la nave 6 del Polígono Industrial PLHUS de Huesca se trabaja en un mundo diminuto. Pero se piensa en grande.

www.oscatech.com



INNOVA- CIÓN SIN COM- PLEJOS

Antón Vizcaíno
Director técnico de AllGenetics





F

n una pequeña oficina situada en una esquina del Edificio de Servicios Centrales de Investigación de la Universidad de A

Coruña, Antón y Joaquín analizan en silencio los datos que escupen las pantallas de sus ordenadores. Para la mayoría de los mortales se trata únicamente de un sinfín de números sin relación, una retahíla de cifras y gráficas combinadas e imposibles de descifrar ni en cien vidas. Sin embargo, para estos dos jóvenes biólogos gallegos, lo que ven sus ojos en la pantalla puede ser la confirmación de la especie a la que pertenece una planta de un jardín botánico o la prueba inequívoca de la paternidad de un gorila de un zoo. Da para un buen guion de cine, pero lo cierto es que la empresa de genética molecular que dirigen Antón y Joaquín está despojada de esa imagen de

sofisticación que vemos en las películas. El mobiliario es sobrio, el espacio reducido, y el laboratorio donde trabajan —dos plantas por debajo de la oficina— es compartido con otros científicos. Aquí no hay corbatas ni instalaciones de ciencia ficción. Aunque, en definitiva, tampoco les hace falta. ¿Para qué?

AllGenetics es un laboratorio de genética molecular orientada a proyectos de ecología, biodiversidad y biología evolutiva. Principalmente, ofrecen sus servicios a universidades y empresas que no tienen el tiempo o los medios para desarrollar sus propios experimentos y tienen que recurrir a terceros. En síntesis, lo que desarrollan aquí son estudios de genética. Un caso práctico: un grupo de investigación les envía el tejido de cualquier animal vivo —ya sea animal,

planta o bacterias—; ellos extraen esa información genética, la secuencian y determinan a qué especie pertenece el sujeto estudiado. La actividad arrancó hace apenas tres años, cuando los biólogos Joaquín Vierna y Alejandra Perina fundaron la empresa. Antón llegó un poco más tarde, primero como becario y más adelante sustituyendo a Alejandra como socio junto a Joaquín.

Casi sin buscarlo se encontró, de repente, metido de lleno en un trabajo de laboratorio y dirigiendo su propia empresa. “Para mí todo esto fue un poco de rebote”, explica Antón. “Primero porque, en realidad, yo iba a ser informático, que es la carrera que estudió también mi padre. He crecido rodeado de ordenadores y ese era mi camino hasta que un día, en el Bachillerato, hice



un examen de matemáticas que me salió bastante mal y decidí que no era lo mío. Así que me decanté por la Biología. Lo que jamás pensé es que iba a acabar siendo socio de una empresa de este estilo". Su idea, una vez terminada la carrera, era hacer la tesis. Pero un tren cruzó antes por delante de él. Y lo cogió. "En este campo, las oportunidades son bastante reducidas", reconoce. "Salió esta opción y la verdad es que estoy muy contento de estar trabajando aquí".

Actualmente, el trabajo se divide en dos vertientes: una tarea centrada en la investigación y experimentación —de la que se encarga Antón en el laboratorio—, y otra orientada al análisis de datos —tarea de la que se ocupa Joaquín desde la oficina—. Empresas como AllGenetics, expertas en biotecnología, están experimentando un auge en los últimos años en nuestro país. Nos son muchos los que se dedican a esta rama de la Biología y cada vez hay una mayor demanda de este tipo de servicios, principalmente porque es un sector que evoluciona con mucha rapidez, es complicado mantenerse al día y, para muchos, merece la pena ahorrarse ese esfuerzo y contratar los servicios de alguien para que realice el trabajo desde fuera. AllGenetics intenta ser ese 'alguien'. Para ello, la inversión de esfuerzos se dirigió desde un principio en dos direcciones: una, la vertiente económica; y dos, la de conocimientos en gestión empresarial. "Para el tema económico tuvimos la suerte de poder participar en el vivero de empresas de la Universidad, que te permite poder disfrutar de las instalaciones durante un año de forma gratuita y a partir del segundo, con precios muy ventajosos", explica Antón. "Además, el primer año recibimos una subvención como Mejor Iniciativa Empresarial de Base Tecnológica y la pudimos invertir en el negocio". En cuanto a la inversión en conocimientos empresariales, ahí había más lagunas.

Es igualmente esencial — reconoce Antón— entender cuáles son los resortes clave de la gestión empresarial. "Una vez entré a formar parte de la empresa como socio me vi con los conocimientos técnicos suficientes para defenderme en este sector, pero, por contra, no tenía ni

idea de conocimientos empresariales. Vi en internet que el IGAPE (Instituto Gallego de Promoción Económica) subvencionaba unos cursos de la EOI y que tenían muy buena pinta. Así que me apunté". Durante 20 días, Antón tuvo la oportunidad de adquirir unos conocimientos básicos en gestión empresarial orientados específicamente a su empresa y dirigidos de manera individual por un equipo de expertos. "Yo jamás había pensado montar mi propia empresa, y me decidí a hacer el curso para adquirir ciertas capacidades y herramientas, partiendo de algo tan básico como la terminología (qué es un plan de empresa, cómo se hace, qué es un modelo de negocio). Está claro que esa ayuda fue muy importante".

Tres años después y con una cartera de clientes suficientes para respaldar el trabajo de estos jóvenes científicos, AllGenetics mira al futuro con optimismo, contemplando nuevas inversiones e imaginando un escenario todavía mejor. "Después de estos primeros años de trabajo, estamos contentos. Salen proyectos, los sacamos adelante y parece que nos vamos manteniendo en el mercado. De todas maneras, esperamos crecer, quizás adquirir un laboratorio propio, aunque eso supone una inversión alta, sobre todo en medidas de seguridad y maquinaria. Lo que está claro es que no tiene sentido mantenerse estancado. Precisamente en la EOI aprendí que las empresas van hacia arriba o hacia abajo, pero nunca se mantienen en el medio".

Su independencia y juventud —rondan los treinta años— les permiten marcarse una filosofía de trabajo muy personal, despojada de rutinas viciadas y la lentitud propias de estructuras jerarquizadas. Es, precisamente, la ausencia de una figura con el rol de 'experto veterano' lo que permite que el aleteo de esta nueva empresa sea brioso y desenfadado, aunque, por otra parte, esa falta de guía supone también un reto que hay que saber sortear: "Yo tengo el apoyo de Joaquín, que en los aspectos técnicos controla más que yo. Pero sí es cierto que a veces se echa en falta esa figura a la que acudes cuando hay dudas. Lo que ocurre es que esa figura no existe, ni

aquí ni en muchos otros campos. Tienes que consultar artículos científicos que te expliquen cómo funciona el método, cómo interpretar los resultados o cómo hacer las cosas". El aprendizaje sobre la marcha es una constante que les permite solucionar situaciones desconocidas de manera innovadora. Y ahí, de nuevo, la ausencia del 'experto veterano' puede ser beneficiosa: "Nosotros estamos constantemente intentando hacer eficientes nuestros procesos. Y en ese sentido, digamos que el no tener a nadie que te diga 'esto se hace así' te permite una autonomía para, en un momento dado, decir 'quizás se hace así, pero vamos a ver qué ocurre si lo hacemos de otra manera'".

“
Las empresas van hacia arriba o hacia abajo, pero nunca se mantienen en el medio

”

EL QUIJOTE COMO MARCA

Isabel Fernández
Gerente de la Casa de la Torre



Isabel Fernández ha hecho de su pasión su negocio y su forma de vida. Es de esas personas que tiene la suerte de poder dedicarse a algo que le fascina. Y en su caso —como buena manchega— es el mundo de Don Quijote. Marcada desde pequeña por las aventuras del hidalgo caballero, esta hija de Mota del Cuervo (Cuenca) recita de memoria pasajes enteros del libro y hasta se siente emparentada, de alguna manera, con el personaje de Cervantes, al que considera su guía en la vida. Cuenta que ya de bien pequeña le sublevaba ver cómo el caballero siempre intentaba hacer el bien allá donde fuera, pero solo recibía dolor a cambio. “Más tarde, con los años, me fui dando cuenta de que eso es, precisamente, la propia vida”, reconoce.

La de Isabel ha sido una vida dirigida originalmente al mundo de las ventas. Empezó trabajando en varios comercios y de ahí fue pasando por los departamentos de ventas de diversas empresas. Se encontraba como pez en el agua. Pero faltaba algo. Un objetivo más pasional. Y en 1995, su leitmotiv tomó forma. Gracias a su actividad laboral, Isabel tuvo la oportunidad de poder viajar por todo el mundo. En esos viajes, una constante se repetía infaliblemente: estuviera donde estuviera, ser de La Mancha y hablar del *Quijote* era sinónimo de captar la atención de los de alrededor. Había encontrado el germen de algo pero aún no sabía de qué. “Vi que había mucha gente apasionadísima por este personaje y por su tierra. Y entonces me pregunté: ¿si toda esta gente quisiera un día venir a La Mancha y sentirse como Don Quijote se sintió en esta tierra, dónde podrían ir? Porque es cierto que hoteles tenemos muchos y estupendos, pero ¿y esa casa que les puede acoger, enseñarles La Mancha por dentro y ofrecerles, además, la oportunidad de leer junto a ellos las aventuras de *El Quijote*? De ahí nació la idea de emprender un proyecto de turismo rural-cultural”. Y, ojo, que el añadido ‘cultural’ no estaba colocado únicamente para que diera valor al proyecto, sino que era precisamente lo que daba sentido al negocio que Isabel tenía en mente.

“Hacer turismo no es solo coger e irte un fin de semana a visitar un lugar. Mi idea de turismo va ligada a vivir la Historia”.

Aquella idea es hoy la Hospedería Casa de la Torre, una antigua casa solariega del siglo XVI ubicada en El Toboso y que Isabel adquirió hace aproximadamente dos décadas con el objetivo de que quien entrara aquí pudiera empaparse durante unos días del espíritu del *Quijote* y la obra cervantina. Y a fe que lo ha logrado. Tras una profunda rehabilitación —las cámaras donde se guardaba la cosecha se transformaron en seis habitaciones y se recuperaron las columnas ocultas entre las paredes, cuantas tejas fue posible y las maderas de barandas y vigas—, la Casa de La Torre recuperó el aspecto que seguramente tendría en época del *Quijote*. “Todavía me sigo sintiendo muy feliz al ver estas maderas que después de 400 años aún sangran resina, lo que significa que pasarán 400 más y seguirán estando firmes”. Pero más allá de la solera del edificio, la hospedería no pierde de vista su cometido principal: que el visitante

aprenda quién era El Quijote. Por ello, hay un aposento dedicado a Cervantes y su obra, una sala biblioteca, un comedor con chimenea para lecturas y otro para tertulias, decorado con retratos del héroe caballeresco... El sueño de su vida está materializado en todas y cada una de estas habitaciones, y la EOI también tiene parte de culpa en la creación de este tesoro de la literatura.

”Todo lo que veis es el resultado de lo que aprendí en la EOI”, dice Isabel. “Hice el Máster en 1995 y reconozco que al principio me asusté muchísimo. Yo solo veía universitarios y licenciados, y le dije al profesor que aquello me venía grande. Por suerte, el equipo docente me animó a que continuara, a que preguntara cualquier duda que tuviera y que aguantara. Y, fíjate, hoy sigo manteniendo relación de amistad con algunos de esos profesores”. Reconoce que su paso por la EOI le sirvió para adquirir las herramientas necesarias que le ayudaron a dar forma a su proyecto empresarial, algo así como las guías maestras para no perder el camino ni el





aliento. “Yo venía con mi bagaje en el mundo de las ventas, pero aunque tenía las ideas muy claras, no había dirigido una empresa jamás. Y ese contacto con la EOI me colocó frente a frente con la cruda realidad, que es sentarte en una mesa delante de unos números”. Isabel

reconoce que pese a su confianza en la figura del Quijote como excelente reclamo para clientes, las dudas siempre estaban presentes. “Recuerdo que mucha gente me preguntaba: ¿y qué vas a enseñarles a los turistas que vengan a La Mancha? Yo siempre he dicho que hay

que leerse *El Quijote*, ver la importancia de su figura en el mundo y aprender cómo llegar al cliente”.

En estos 20 años de andadura junto a su querido hidalgo y al fiel escudero Sancho Panza, Isabel ha tenido la suerte de trabar amistad con muchos de sus clientes. Su negocio fomenta una tipología de visitantes que poco a nada tiene que ver con el viajero de paso. El huésped que cruza la puerta de la Casa de la Torre lo hace con la intención de pasar varios días charlando sobre la obra de Cervantes. “Los clientes que vienen a El Toboso vienen porque es la patria de Dulcinea. No hay otro motivo para venir aquí si no se ha leído *El Quijote*”, asegura Isabel. “Hay mucha gente de Cataluña, de Navarra, del País Vasco, de Levante, familias que antes venían con los niños pequeños y ahora ya conozco a las novias de esos niños. Se hacen muchos vínculos. Y también con gente extranjera: hay muchos europeos y también japoneses, australianos, coreanos, chinos, rusos, norteamericanos... algunos de ellos muy conocedores de la obra”. Pese al enorme abanico de clientela que se hospeda y se ha hospedado aquí, hay un tipo de huésped que aún sigue emocionando a Isabel como ninguno. Se trata de los descendientes de españoles que vienen de visita a la patria de sus abuelos en busca de aquellas historias sobre un caballero loco que de pequeño les contaron. “Son muchos los que me explican que el tatarabuelo, cuando se marchó de España, se llevó consigo una edición de *El Quijote* y que todos aprendieron a leer en esa edición que aún conservan. Cuando oigo estas cosas me emociono muchísimo y, a la vez, me da, empresarialmente, mucha pena”.

Para Isabel, la fuerza de *El Quijote* es tan grande en todo el mundo que no duda en que un buen proyecto de turismo cultural alrededor de su figura, bien difundido, sería un éxito seguro. La tierra está abonada, pero falta un buen sembrado. Ella no cesa en su empeño. Sigue adelante con su pasión, apoyándose —cómo no— en las palabras de su guía: “bien podrán los encantadores quitarme la ventura, pero el esfuerzo y el ánimo será imposible”.

“

Bien podrán los encantadores quitarme la ventura, pero el esfuerzo y el ánimo será imposible

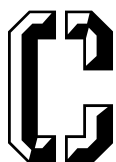
”



CUANDO EL FUTURO LO MARCA LA VOCACIÓN

Jeijo Martínez

Director de producción de **Ondas Producción Audiovisual**

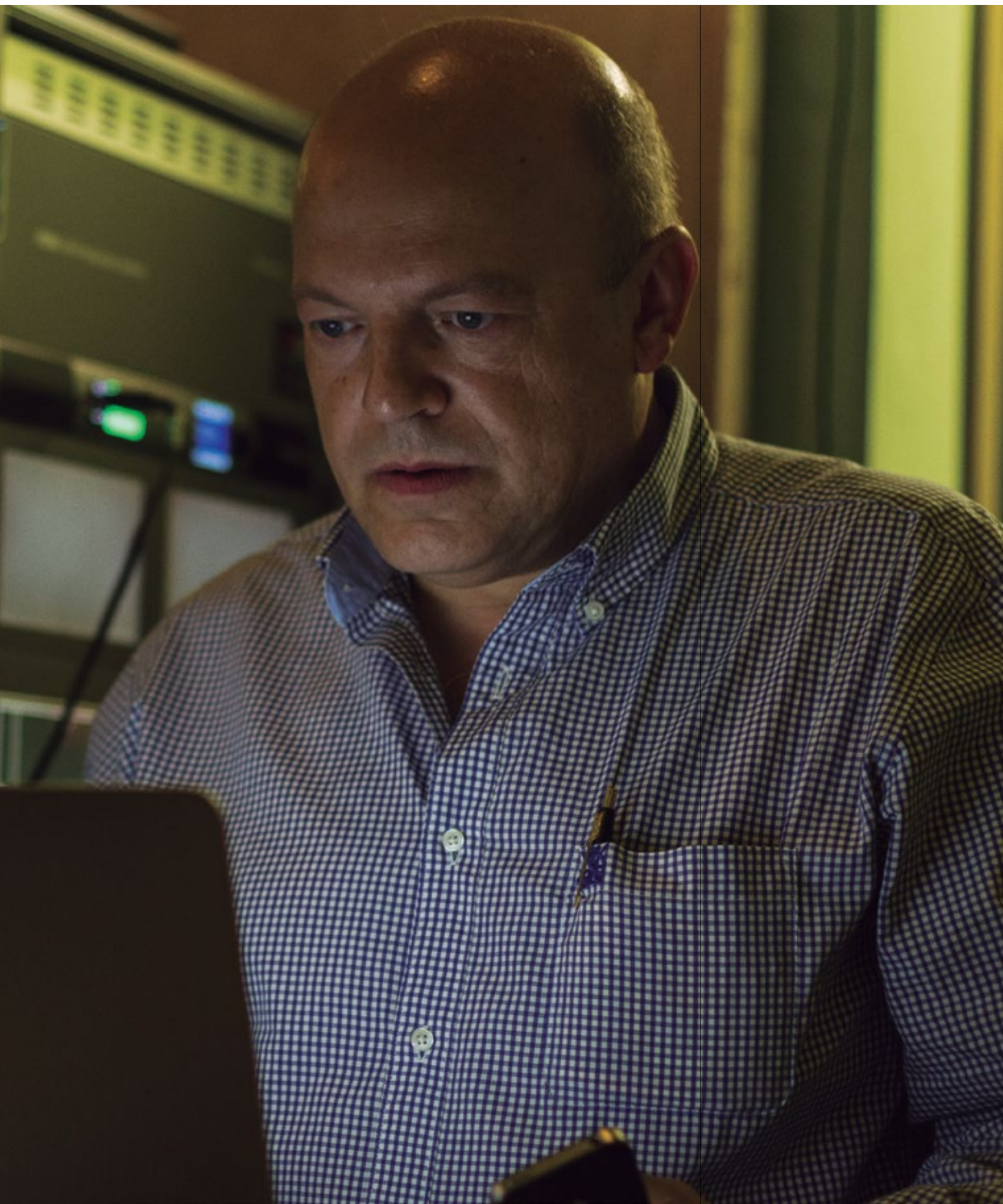


uando a principios de los años 80 Jeijo Martínez estudiaba Magisterio en Oviedo, ya sabía que no se dedicaría a la

enseñanza. Lo suyo era trastear con cámaras de video, hacer montajes en VHS con una rudimentaria mesa de edición, sonorizarlos, alguna locución. Nada pretencioso. Jeijo no quería ser Bergman. Disfrutaba grabando para los amigos. Vídeos caseros: desde una comunión hasta un partido de fútbol. Y en esos terrenos de lo cotidiano se forjó su vocación por el mundo audiovisual. Terminó la carrera de Magisterio y apenas tuvo dos o tres trabajos relacionados con la enseñanza. Lo justo para darse cuenta de que su vida no estaba frente a la pizarra, sino detrás de una cámara, justo al lado de un botón rojo donde se podía leer 'REC'. Y decidió pulsar ese botón, que no era sino el salto definitivo hacia la profesionalización de su mayor afición. Corría el año 1997 y nacía la productora audiovisual Ondas.

Si hay un adjetivo que durante estos 18 años se ha repetido constantemente en el día a día de Ondas ese es, sin duda, 'multidisciplinar'. No es un vocablo atractivo, al menos estéticamente. Pero su significado engloba buena parte de lo que cualquier cliente espera al contratar una empresa de servicios. "Porque no hay que olvidar que somos una empresa





de servicios”, aclara Jeijo. “A veces, trabajamos mientras los otros disfrutan. De alguna forma, vivimos como el circo: llegas, montas el equipo, actúas, recoges y te vas”. Y en esa vida trashumante, frenética en ocasiones y siempre contrarreloj, el carácter multidisciplinar facilita las cosas del que trabaja y aporta calidad al producto final. “Estamos en una región en la que no puedes dedicarte al cien por cien solo a un campo. Crear contenido para informativos, por ejemplo. Eso es imposible”. Es por ello que, desde sus inicios, Ondas comprendió que la capacidad de tocar diversos palos era crucial para su supervivencia. “Nos dedicamos tanto a la organización y apoyo audiovisual para congresos, como a la creación y gestión de archivos de imagen institucionales —la Fundación Príncipe de Asturias, por ejemplo— o al desarrollo de contenido para programas de televisión”.

A Jeijo no se le caen los anillos por reconocer que durante los primeros años de andadura profesional buena parte de los clientes de Ondas eran parejas de novios que buscaban alguien que les hiciera el vídeo de la boda. “Hicimos mucho reportaje social. El famoso bodas, bautizos y comuniones. Y reconozco que fueron esos trabajos los que nos hicieron crecer como empresa. Hablamos de una época en la que grabar vídeos era inalcanzable para mucha gente y que el producto final que recibían los clientes era de una calidad muy alta. Pero como ocurre en cualquier época, la propia tecnología hace que las tendencias cambien, y hoy en día todo eso es diferente”. Otro sector en el que Ondas estuvo implicado durante muchos años fue el de las retransmisiones de operaciones quirúrgicas. Como suena: grabar operaciones médicas de todo tipo para confeccionarle un archivo completo al cliente. “A la gente que pasa por Ondas le digo que los armarios están llenos de sangre”, bromea Jeijo. Puede sonar extraño, pero hay infinidad de tipologías de clientes potenciales, gente que necesita que algo quede grabado en vídeo y que no cuenta con los medios profesionales adecuados —un equipo de cirujanos, por ejemplo—, y es ahí donde la capacidad multidisciplinar de una productora audiovisual resulta clave.





“
**Es cierto
que el factor
suerte existe,
pero también
pienso que ese
factor hay que
buscarlo**

”

Más allá de la habilidad para saber adaptarse a los requisitos del cliente, Jeijo también reconoce que una parte fundamental del éxito de su empresa se la debe a la formación para emprendedores que recibió en la EOI poco antes de constituir Ondas, en 1997. “De esa experiencia me sirvió todo. Sin la EOI no sé exactamente lo que sería a fecha de hoy. Lo que tengo claro es que no sería igual. Eso está clarísimo. Me pusieron las cosas fáciles desde el minuto uno. Cuando empiezas cualquier proyecto te asusta todo. Hablar de una sociedad limitada te suena a extraterrestre, que si un asesor, que si tienes que ir a Hacienda a entregar unos papeles... Te ves incapaz de hacer todo eso. Y los profesores de la EOI me hicieron ver que yo también era capaz de hacerlo”. La idea de montar una empresa estaba rondando la cabeza de Jeijo desde hacía años. “Pese a haber tenido algunos trabajos relacionados con la enseñanza, yo tenía dos cosas claras: uno, que quería montar mi propia empresa; y dos, que, si podía, la vincularía al tema del audiovisual”. Dicho y hecho. Su proyecto fue seleccionado junto a otros 20 entre un total de 200 propuestas, la mayoría de las cuales estaban orientadas a cualquier campo —casas rurales, restaurantes, cafeterías, etc— excepto el audiovisual.

Probablemente, el tener las ideas tan claras desde un principio facilita mucho el proceso de creación de una empresa, independientemente de las dificultades propias del que recién aterriza en el mundo empresarial. “Recuerdo que tenía compañeros de curso que iban con la idea de ver si encontraban alguna salida profesional, pero con dudas, sin saber muy bien qué tipo de negocio querían montar. En mi caso, tuve claro desde el principio que es básico creer en tu proyecto. Me marqué una línea e intenté desviarme lo menos posible; y si lo hacía, que fuera únicamente para rectificar, no movido por las dudas. En ese aspecto encontré un apoyo fundamental en la EOI”.

Con Ondas ya levantada y dando sus primeros pasos como productora, llegó el momento de comprender el significado de la palabra sacrificio. Hasta esos momentos, la energía del emprendedor más los conocimientos adquiridos en gestión empresarial todo lo pueden. Pero una vez toca bajar al barro, emergen factores que hasta ese momento se habían mantenido en segundo plano. “Hay una época que tienes que vivir de, por y para la empresa. Es cierto que el factor suerte existe, pero también pienso que ese factor hay que buscarlo. Veo gente que inicia un proyecto y lo que quiere es trabajar sus 8 horas e irse a casa. Y eso no es posible. Dedicas 18 horas al día y 7 días a la semana. Debes estar pendiente al cien por cien, sobre todo al principio”. Pese a los sacrificios, el viaje emprendido por Jeijo y su productora Ondas ha sido y sigue siendo muy satisfactorio. Reconoce que ha conseguido más de lo que jamás pensó que lograría: “está mal que lo diga yo —admite— pero creo que hemos llegado hasta aquí gracias a la seriedad a la hora de hacer un producto”. En el trayecto, Ondas ha pasado de ser un pequeño estudio montado en casa a contar con instalaciones propias; de tener una filosofía de negocio de autoempleo a llegar a contratar a dos personas nuevas cada año —durante la época de bonanza de finales de los 90 la plantilla llegó a ser de siete personas—; de empezar con bodas, bautizos y comuniones en Asturias a plantar las cámaras por toda España, Europa, África y América. Y ahí sigue Jeijo: pegado al botón de ‘REC’. La bombilla roja que continúa marcando sus pasos.



SACUDIR EL MIEDO A BASE DE CONOCIMIENTO

M^a Carmen Cabrera
Gerente de Unit

En el desarrollo del tejido empresarial de nuestro país, las pequeñas y medianas sociedades tienen un peso fundamental. Aquella compañía que trabaja sin hacer ruido ni aspavientos, pero que posee la suficiente clarividencia y espíritu de sacrificio como para saber posicionarse en su nicho de mercado y aprender a adaptarse paulatinamente a lo que los tiempos exigen. El darwinismo empresarial marca minuto a minuto, de manera natural, el nacimiento y la muerte de negocios. Y en esa gigante marmita donde hierve perpetuamente el caldo del business buena parte del éxito y del fracaso vienen marcados por la velocidad de reflejos y, sobre todo, de movimientos de los nuevos competidores. En ese aspecto, tener un tamaño diminuto no siempre es una desventaja insalvable. Al contrario. Si se le suma una buena formación, ilusión y la capacidad de ver más allá de nuestro propio ombligo, las probabilidades de sobrevivir —y no solo de eso, también de crecer— se multiplican formidablemente. El caso de la empresa Unit, de Torrent (Valencia), es un claro ejemplo de cómo el tesón y la amplitud de miras, combinados con un buen asesoramiento, pueden dar alas a una empresa de nueva creación. Y a volar.

M^a Carmen Cabrera y su empresa Unit —creada junto con su marido, Juan Antonio Teruel— llevan ya cerca de una década



de vuelo. Se dedican a la manufactura, el montaje y la mecanización de piezas de aluminio, una especialidad que viene heredada del negocio familiar de Juan Antonio, dedicado a la tornillería. “Ahí está el origen de todo”, cuenta M^a Carmen. “Trabajábamos juntos, él como matricero y yo como administrativa. Teníamos una experiencia de unos 10 y 20 años, respectivamente, pero llegó un momento en el que la idea de fundar nuestra propia empresa revoloteaba en nuestras cabezas constantemente. Queríamos un cambio, emprender, tener un negocio propio, dar forma a nuestras ideas... pero nunca nos decidíamos a llevarlo a cabo”. Hasta que ese momento llegó. El clic definitivo que sirvió de resorte para ponerse manos a la obra con los sueños de futuro llegó en 2005, cuando M^a Carmen vió en el periódico un anuncio de un Máster de la EOI para emprendedores. “Era un curso importante, de 500 horas. Y se me ocurrió llamar. Una vez realizada la inscripción fue como el detonante definitivo. Nos dijimos ‘cuando acabe el curso nos lanzamos a la piscina’. Y así fue”.

El proyecto con el que M^a Carmen se presentó a la EOI era originariamente un iniciativa para la creación de una empresa de tornillería especial. Pero resultó inviable. “Lo que ocurre es que también teníamos en mente una alternativa por si nos fallaba el plan de la tornillería, y nos reorientamos hacia un modelo de negocio centrado en el mecanizado de piezas, algo relacionado

también con el mundo del metal del que ya veníamos nosotros. Pero este nuevo proyecto era más sencillo porque ya contábamos con los clientes para arrancar y, además, la inversión inicial era mucho más baja”. M^a Carmen se estrenó en el mundo empresarial combinando las clases del máster con el trajín de biberones y pañales que le exigía su recién estrenada maternidad. Recuerda aquellos meses como una época de mucho sacrificio, pero también de mucha ilusión. Pese a los miedos: “los profesores del Máster eran gente muy preparada, directores de otras empresas que sabían muy bien de qué hablaban. Recuerdo que estaba un poco asustada en aquellas primeras sesiones. Yo me decía ‘madre mía, esto no sé si es para mí’. Pero la verdad es que las sensaciones fueron muy positivas desde el principio. Y la utilidad, máxima”.

Cuando M^a Carmen y Juan Antonio se pusieron manos a la obra en la construcción de su propio negocio les asaltaron todas las dudas habidas y por haber, desde el recelo de los bancos a la hora de otorgar préstamos hasta el propio miedo de dejar la seguridad de un empleo y empezar de cero como empresarios. Otro de los handicaps que se hicieron más presentes en los primeros estadios del desarrollo del proyecto fue, sin duda, la falta de información. “Desconoces muchas cosas. No has pisado una asesoría en tu vida, no sabes cómo negociar con los bancos, tienes que tocar muchos



“
Da igual
lo pequeño
que seas,
tienes que
pensar
siempre
en grande
”

palos que ni tan siquiera imaginabas. Pese a que tienes una idea y la decisión de montar tu propia empresa, no sabes por dónde empezar. Esa fue nuestra dificultad, pero creo que sigue siéndola para la mayoría de los que empiezan de cero”. Obviamente no existen recetas milagrosas, pero para M^a Carmen no hay obstáculo que no pueda superarse con ilusión. Su optimismo se contagia a todo lo que la rodea. “Creo que es la única forma”, confiesa. “Hay que decirse a uno mismo ‘sí que voy a poder, vamos por el buen camino’. Pese a las dificultades,

si crees en tu proyecto, se puede sacar adelante. En mi caso, esa ilusión se logró mantener en gran medida gracias al Máster de la EOI”.

Sacudirse de los temores no es tarea fácil, pero es requisito indispensable para sacar lo mejor de cada uno. En el caso de Unit, todas las esperanzas puestas en el proyecto se han ido transmitiendo de manera positiva y ya son cerca de 10 años creciendo en el mundo del aluminio. Desde prácticamente cero, como microscópicos organismos en la



marmita del *business* cuando arrancaron. Tener el apoyo de profesionales es fundamental. “Los profesores te quitan el miedo porque te explican que el proyecto que les presentas sí es posible. Y en nuestro caso se ha demostrado que así es. Mis dudas estaban en ver si seríamos capaces de superar el índice de mortandad (fijado en el 5º año), pero ya lo pasamos y continuamos creciendo. De hecho, a los 5 años, la EOI organizó un curso de consolidación de empresa y también lo hice. Era más corto, pero me sirvió para afianzar lo que ya había estudiado en su momento”.

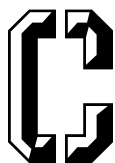
Fruto de la formación y de la capacidad de esta pareja para tener claros qué pasos debe seguir la empresa, Unit lleva cerca de una década creciendo —en su catálogo hay 500 referencias de piezas de aluminio—, sin cerrarse puertas a otros mercados —lo último, venta de equipos de iluminación por led—, y acometiendo los cambios que sean necesarios para no morir de asfixia. Empezaron en una primera fábrica de

150 metros cuadrados y hoy ya están en sus terceras instalaciones (600 metros), que de nuevo se han vuelto a quedar pequeñas y toca mudarse en un futuro próximo. Además, entre sus proyectos a corto plazo está la instalación de una máquina automática, que requiere de una mayor superficie.

¿Dónde está el límite de una empresa como Unit, con apenas 4 trabajadores y una nave de 600 m2 de superficie? Para M^a Carmen la respuesta está clara: “Da igual lo pequeño que seas, tienes que pensar siempre en grande. Es imprescindible cambiar la mentalidad”. La falta de complejos es, en ocasiones, el mejor salvoconducto para cruzar la frontera de la duda y el temor. “Yo, por ejemplo, no necesito tener 500 empleados para ser grande. Puedo tener únicamente dos y facturar muchísimo. Aunque seas pequeño tienes que tener proyecciones y sueños”.

www.mecanizadosunit.com





uando deja de llover en el campo y no hace frío, aparecen montones de hormigas voladoras. En Andalucía las llaman alúas e Ignacio Alonso las reconoce a la perfección porque durante su niñez en el cortijo, verlas significaba que su madre le dejaba ir a jugar. Ese hambre por salir a trepar árboles y peñas, correr por los prados y merodear por el río se convirtió con los años en la práctica de un sinfín de deportes en la naturaleza: escalada, senderismo, barranquismo, rafting, maratón, supervivencia... En paralelo, Ignacio se enfrentaba a la aventura de los estudios que culminó con una Ingeniería Agrícola.

Acostumbrado a estar a su aire y sin jefes, su primer trabajo en una cooperativa olivarera duró tan solo seis meses. Además, él se sintió dentro de una enorme fábrica en la que nada se podía cambiar ni mejorar. Con su hermano y su mejor amigo, compañeros de aventuras, deciden montar una empresa enfocada a lo que mejor sabían hacer: llevar a la gente a la naturaleza para disfrutar a través de la práctica del deporte. Lo que comenzó en el 2004 como un sueño y con un exiguo capital de 1.000 € se fue convirtiendo, poco a poco, en una pesadilla. A los cuatro años los problemas económicos y las dificultades para conseguir las licencias para realizar sus actividades en entornos naturales desembocaron en discusiones y rencillas entre ellos. “Éramos tres patrones para un barco sin rumbo”. Aunque la empresa no se disuelve, deciden separarse para trabajar cada uno por su cuenta, manteniendo el mismo nombre comercial. Al año siguiente la empresa duplica su facturación.

Después de esta etapa de aprendizaje personal se produce el reencuentro. Con uno de sus socios decide apuntarse en la EOI y la experiencia resulta fructífera. “Me pareció muy transgresor la personalización de las tutorías teniendo en cuenta la calidad de los docentes. Un par de tutorías vale como 6 meses de empresa”. El paso por la Escuela marca un punto de inflexión para la empresa, no solo por la asimilación de valiosas técnicas, sino por la decisión de diseñar

EL EMPRENDEDOR NATO

Ignacio Alonso
Director gerente del Grupo Alúa

“
Nuestra mayor recompensa es hacer feliz a la gente
”

cada año un plan de negocio. Además, Ignacio reconoce que gracias al curso consigue dar impulso a su proyecto al reafirmar su confianza en él. Y esto solo es posible desde una sólida base de valores: “la seriedad y la profesionalidad, la generosidad, el jamás engañar y el crecer paciente pero sin perder el rumbo”.

A los dos años se empiezan a recoger los frutos y la facturación crece un 40 %. Con la empresa matriz AlúaTurismo Activo se instalan seis centros de actuación, repartidos por Andalucía, para la práctica de deportes de aventura. Y poco a poco, se va creando un entramado de empresas que abarcan todo el espectro imaginable en el sector: los viajes de aventura alrededor del mundo; la gestión deportiva de polideportivos; la formación de monitores de tiempo libre y la organización de eventos deportivos. Dentro de este conglomerado destaca por su expansión actual la empresa dedicada la construcción de parques de aventura, que también funciona en régimen de franquicia. Llama la atención cómo la organización de cada una de las empresas del grupo se adapta a las peculiaridades del área y encontramos desde el coworking, el joint venture o la fundación sin ánimo de lucro.

La vocación de Alúa no es solo local, sino que el objetivo es convertir sus centros en un destino turístico y deportivo internacional. La demanda de sus





actividades se nutre de aventureros del norte de Europa, Italia, China y Japón. El boom del turismo activo o de aventura vive un auténtico auge y el origen de este fenómeno está en los deportes extremos, que después se adaptan comercialmente mediante grados de dificultad. Así, por ejemplo, un rafting puede variar de 5 Km a 25 Km. Cada nivel conlleva su grado de riesgo y el cliente decide cuánta adrenalina quiere sentir.

La oferta de turismo activo no cesa de buscar nuevos nichos de mercado, como es el caso de las actividades dirigidas a las empresas. A través del paintball, el rafting o el rally las empresas dan incentivos a sus trabajadores, se practica team building para cohesionar las plantillas y resolver conflictos, se imparte coaching para directivos o empleados e incluso algunas compañías hacen selección de personal mediante pruebas de destreza y resistencia al estrés.

La tenacidad de Ignacio por cambiar realidades que antes no funcionaban ha conducido a la creación de la Escuela Náutica en el pantano de Íznajar (Córdoba), el primero de España. Las actividades que se practican -piragua, kayak, vela...- se realizan en un embalse que fue ideado para el abastecimiento de agua potable y para el regadío. La novedad es que para abrir esta Escuela

se ha conseguido ampliar el catálogo de usos del embalse después de sentar a dialogar en un mismo foro a todas las administraciones, mancomunidades y empresas implicadas. Juntar a todos los actores se ha traducido en encontrar soluciones legales, competenciales y ambientales. El resultado de esta negociación es un espacio natural de disfrute sostenible y rentable. El éxito es tal que otros ayuntamientos del país desean seguir el modelo.

Los problemas del pasado para realizar actividades deportivas y de ocio en la naturaleza - en ocasiones dentro de espacios naturales y protegidos- ha hecho que Ignacio se involucre personalmente como presidente de la ANETA, la asociación que agrupa a las empresas de turismo activo. Los buenos resultados de la experiencia en la Escuela Náutica están rompiendo las endémicas dificultades para conseguir autorizaciones y el muro burocrático con los que estas empresas se encuentran para el desarrollo de su actividad. Queda aún por resolver la homologación de profesores y monitores ya no solo a escala nacional, sino también europea, situación que impide su profesionalización.

Ignacio reconoce que el éxito de Alúa se debe a su personal – unos 96 empleados- del que se siente orgulloso

y que reivindica como seña de identidad de la compañía. Todos ellos comparten su pasión por realizar su trabajo en contacto con la naturaleza. “No hay ni una sola persona en la empresa que no tenga afianzados una serie de valores personales y familiares de respeto, de honestidad en el trabajo, de constancia, de paciencia y de mejora constante. El capital humano es la razón en el 90 % de la buena marcha de la empresa”. Y ellos son los que recogen de primera mano la mayor recompensa que reciben de los clientes: sus caras de emoción y alegría al descender en rapel o remar en una balsa por aguas bravas.

El ascenso imparable de la empresa se debe en gran medida a que su director está impelido por una fuerza interna que le arrastra a superar continuamente retos. Nada más coronar una cima se plantea ascender otra. Una imperiosa necesidad de estar al filo de la navaja, de sentir ansiedad y superar miedos para cumplir los sueños. “Mi camino será siempre conseguir y cambiar cosas. Y siempre sin perjudicar ni dañar a nadie”. Ignacio Alonso no quiere dejar de volar como una alúa y en su vuelo nos invita a que le sigamos. Lo tendremos que hacer bajando por una tirolina o subidos a un parapente.

www.alua.es







UN MODELO VIENTO EN POPA

Ana Suero
Gerente de Altavela



Los 12 metros de eslora del Kanaloa reposan con las velas recogidas en el amarradero del puerto deportivo de Sada, en la provincia de A Coruña. Este velero de 9 años es una de las tres embarcaciones que la empresa de servicios náuticos Altavela usa habitualmente tanto para cursos de formación como para eventos de ocio marítimo. Tienen dos más, y una motora de 7,5 metros. Ana Suero es cofundadora y gerente de la compañía, y hoy le toca hacer una salida con varios clientes a bordo del Kanaloa. Sube al velero de un salto y casi de inmediato se le iluminan los ojos y esboza una sonrisa. Se nota que disfruta, que ama el mar y que está totalmente enganchada al mundo náutico. Un mundo que descubrió a los 12 años cuando llegó a Galicia —ella nació en León—, del que quedó prendada y que con los años ha logrado moldearlo según sus necesidades, transformando lo que empezó como pura afición de fin de semana a medio de vida full time. “Al principio —explica Ana— no era tanto montar una empresa, sino crear algo para transmitir a la gente la afición que teníamos por el mar. A mí, personalmente, me seducía la idea de una escuela de vela como negocio, pero era solo una ilusión”.

En 1997, cuando Ana y el resto de socios —Esteban Fernández y Santiago Moreno— se deciden a iniciar la actividad, Galicia no era el mejor lugar para hacer negocio con el deporte de la vela. Tradicionalmente, el mar se veía como un medio de trabajo, no como una actividad de ocio, y eran muy pocos los que navegaban por el simple placer de navegar. El que lo hacía era porque conocía a alguien que tenía un barco o porque directamente era un bicho raro. Sin embargo, el nacimiento de Altavela coincidió con un cambio de esa tendencia. Al poco de abrir, la Xunta de Galicia empezó a potenciar el sector de la náutica de recreo. Se construyeron nuevos puertos deportivos —la Marina de Sada, en la Ría de Betanzos, fue uno de ellos—, y eso coincidió, además, con una España que entraba de lleno en una dinámica económica muy positiva. El boom de la náutica se expandió desenfadadamente, y con esa corriente a favor Altavela aprovechó el momento para desplegar velamen. “El objetivo era popularizar el deporte. Demostrar que para disfrutar de la navegación uno no tiene por qué comprarse un barco. Es cierto que nos aventuramos, pero tampoco teníamos mucho que perder: no hicimos inversiones fuertes, todo iba



muy poco a poco, y la verdad es que los clientes nos ayudaron mucho en esa primera fase. Confiaron en nuestro trabajo y el boca-oreja nos hizo posicionarnos en el mercado... que no es poco”.

Ana reconoce que arrancaron sin apenas conocimientos y respaldo económico. Tenían la experiencia de haber trabajado en campamentos de la Xunta como monitores de vela, pero la aventura empresarial era otra cosa. Requería formación específica. Y aunque Ana había cursado Económicas en A Coruña, sentía que tenía que darle otra vuelta de tuerca a la teoría. “Creo que la formación es inversión. Continuamente me estoy formando porque me gusta mantenerme en el mercado, y no solo en la rama náutica, sino también en la empresarial. Desde que estudiaba la carrera me ha gustado hacer cursos, ampliar conocimientos y hacer networking. Así fue como encontré a la EOI”. Con un proyecto incipiente como Altavela en las manos, basado en la enseñanza de teoría y práctica de la náutica, Ana se presentó en la EOI abierta a todo tipo de sugerencias y aportaciones. Todo valía para sentar las bases de su sueño. “Para mí fue de gran ayuda porque se tocan todas las materias que necesita un empresario, desde el marketing a las finanzas. Cada semana un profesor nos daba una materia técnica y sobre eso íbamos desarrollando nuestro proyecto. Al final adquieres una visión muy global de lo que es una empresa y te sirve para materializar la idea, desde la elección del nombre al modelo de negocio”.

Por su propia experiencia, Ana considera que las horas dedicadas a la práctica no pueden arrinconar a las horas de teoría. Sea cual sea la formación. Los conceptos sobre el papel tienen un valor que difícilmente se puede encontrar cuando uno está manos a la obra. “Incluso si luego no llegas a aplicar esa teoría —explica Ana— creo que la teoría es siempre positiva, porque te abre mucho la mente, te ayuda a saber buscar lo que tú quieres, te hace ver que existen otras posibilidades. Y si luego la realidad te lleva por otros caminos tienes herramientas para buscarte la vida. Que al final es de lo que se trata”.

“ La formación teórica es importante porque te ayuda a abrir la mente ”

Con una base siempre orientada a la formación, la empresa dio sus primeros pasos con una embarcación de los años 80. Poco después, el constante mantenimiento de este primer velero les obligó a plantearse una inversión para modernizarse. Gracias a unos créditos ICO Altavela renovó flota: tres veleros y una motora. Y a partir de ahí, cursos, clases teóricas, salidas prácticas y muchas horas de navegación. En definitiva, vivir de lo que siempre habían soñado. Ana y sus socios habían sentado las bases de un negocio que a partir del año 2000 se empezó a popularizar en Galicia. Sin embargo, la vida de cualquier empresa va siempre ligada a su capacidad de adaptarse a los nuevos tiempos, y en el caso de Altavela no hubo excepción. Diversificar o morir. “En el auge inicial era fácil trabajar”, explica. “Nos fue bien para dar arranque a todas las inversiones en las que nos habíamos



metido, pero ahora, como en cualquier sector, estamos en una fase que el propio mercado te pide innovación, creación de productos nuevos”.

Acaban de entrar en nuevas líneas de negocio, como las salidas con empresa para actividades de outdoor y team building, las travesías de un día entero fuera de la Ría —hasta A Coruña, por ejemplo—, la asesoría y consultoría para clientes que buscan una embarcación y también celebraciones de todo tipo, desde despedidas de soltero o bodas hasta veladas románticas. “Antes, tu actividad estaba centrada en dar clases, formación, y esa era la actividad a la que te dedicabas. Ahora te das cuenta de que en un barco puedes hacer de todo, y además la sociedad lo demanda”. Esa adaptación a un mercado cambiante ha hecho que el vínculo con los clientes también varíe.



Antes los roles alumno-profesor marcaban la relación, pero ahora, al añadirse actividades más distendidas, el vínculo con ellos se vuelve más rico. “Tenemos la suerte de que vienen muchos clientes de todos los sectores y de todos los niveles económicos. Eso genera conversaciones muy interesantes. Dentro del barco no siempre se habla del mar. Muchas veces acabas arreglando el país o un cliente te cuenta sus problemas de empresa y le das tu opinión. Yo, desde luego, desde el punto de vista personal he aprendido mucho de mis clientes”. El Kanaloa se desliza hacia la bocana del puerto.

A bordo, Ana maneja la rueda y vigila el horizonte. De nuevo, la sonrisa en su cara. Los ojos iluminados.

www.altavela.com







TRADICIÓN MARCADA A FUEGO

Marisé Nava
Gerente de Santolaya



uando se llega al pueblo asturiano de Santolaya de Cabranes, en plena comarca de la sidra, uno corre el riesgo de perder la cabeza y decidir quedarse para siempre. No sería el primer caso. De hecho hay varios extranjeros que echaron el cierre en sus países, hicieron las maletas y se despidieron de los amigos para instalarse en este tranquilo rincón de Asturias. Y es que, si no se toman las precauciones necesarias —amarrarse al mástil como hizo Ulises frente a los cantos de las sirenas, por ejemplo— el influjo de este valle, de su verde, de sus vacas y de ese silencio penetrante terminan por apoderarse del que está de paso. Naturaleza. Pura naturaleza. Eso es lo primero que percibe el cuerpo. Pero poco después uno se percata de otra cosa: el pueblo respira un amor por la tradición que se empeña en conservar contra viento y marea. No es de extrañar, pues, que la empresa de productos lácteos Santolaya decidiera levantar su fábrica aquí, hace ahora aproximadamente una década. Qué mejor lugar para dedicarse a la elaboración de arroz con leche artesanal que un genuino pueblo asturiano encajado entre laderas en donde las abuelas continúan preparando este postre con la misma receta —y paciencia— que aprendieron de sus madres. Y estas, de las suyas. Y estas de las suyas...

“

Nadie te viene a venir a buscar a casa; has de salir tú, con tenacidad y sin desánimo

”

Cuando Marisé Nava y Vicente Riego se metieron en la aventura empresarial solo tenían una certeza: conocían la receta y sabían que el producto era exquisito. El resto, una densa nube de dudas. “En el 2001 empezamos a considerar la idea de montar nuestro negocio”, cuenta Marisé. “Mi marido, Vicente, colaboraba cada año en el Festival del Arroz con Leche —una cita gastronómica asturiana que se celebra desde hace 35 años—, vendiendo el producto en los mercados medievales. Viendo la acogida que tenía entre el público nos planteamos montar una cooperativa y producir por nuestra cuenta. El caso es que el tema finalmente no llegó a buen puerto, pero nosotros seguimos dándole vueltas a la idea”. Hasta que terminaron por darle forma. Fue en el Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias donde se sacudieron la inquietud y elaboraron un plan de viabilidad que les acabó de animar a montar en solitario su fábrica de arroz con leche. Corría el año 2003 y nació Santolaya.

La idea estaba clara: producto artesano, cien por cien natural, leche de una ganadería del pueblo y la receta de las abuelas. “Decidimos dejar nuestros respectivos trabajos para centrarnos en la empresa. Nuestras familias nos decían ¡estáis locos!, ¡pero dónde os metéis! Y nos metimos de lleno. Teníamos

29 años y ese punto de locura que te da la juventud”, reconoce Marisé. “Nosotros creíamos en ello y luchamos por conseguirlo”. En un terreno a dos minutos de su vivienda, en pleno pueblo, levantaron la pequeña fábrica. Y en cuanto tuvieron montado todo el instrumental necesario llegó la primera prueba de fuego. La que iba a marcar el futuro de la empresa: “Cuando tuvimos preparada nuestra primera marmita de arroz con leche lo primero que hicimos fue reunir a todas las señoras del pueblo, se lo dimos a probar y les dijimos que nos ayudaran a pulir la receta. Si le faltaba un poco de azúcar, una pizca de sal, etc. Y a partir de esas pequeñas sugerencias elaboramos la receta definitiva”. La misma que usan hoy en día, diez años después, y que para muchos de sus clientes aglutina a la perfección los recuerdos de infancia. Porque no se trata solo de sabor. Ni siquiera de calidad. En estos tarros de vidrio está encapsulado un trozo de memoria. Y no cabe duda de que eso tiene su mérito.

Tras un primer año de rodaje apareció la oportunidad de cursar estudios con la EOI y tanto Marisé como Vicente decidieron subir un peldaño en la escalera del empresario. Tenían el negocio pero aún les faltaba recorrido y formación. “La experiencia que te da este tipo de cursos es fundamental, importantísima”,





asegura Marisé. “Aunque sea solo a nivel de estímulos, de forzarte a pensar cosas, todo te sirve mucho. Son conceptos que te hacen recapacitar y te ayudan a repensar tu propio negocio. Y luego está el intercambio de opiniones con otros compañeros emprendedores que están a tu alrededor, que es otra forma de conocer problemas y ver las soluciones”. Durante varios meses la pareja estuvo viajando a diario hasta Llanera, a 35 kilómetros de distancia, para asistir a las clases y empaparse de todo cuanto pudieran. “Trabajábamos todo el día aquí en la fábrica y por la noche íbamos a clase. Nos daba pereza, pero luego volvíamos juntos, hablando de planes, de lo que íbamos a hacer, de lo que había dicho tal profesor, de nuevas ideas para implementar... cargados de optimismo”.

Un año después de un arranque lento, de caminar con pies de plomo, distribuyendo el producto apenas por los pueblos de la comarca, Santolaya comenzó a fijar sus cimientos y crecer hacia arriba, despojándose de incertidumbres y apostando por un producto de una

indudable calidad. Se lo terminaron creyendo y hoy distribuyen 300.000 tarros al año —la mayoría de arroz con leche, pero también de varios tipos de yogur—. Además de la confianza que da el saber que tu producto gusta, otro elemento clave que contribuyó definitivamente al crecimiento de la empresa fue, sin duda, la mecanización de los procesos de elaboración. Hace cinco años Santolaya decidió renovar la línea para aumentar así su capacidad. “Al principio, lo hacíamos todo a mano y la producción era muy limitada. Con la nueva maquinaria hemos conseguido triplicar la producción y eso, a su vez, nos ha facilitado el abrir mercado. Pero ha costado”. Marisé admite que es imprescindible saber aguantar, “sobre todo al principio. Nadie te viene a venir a buscar a casa; has de salir tú, con tenacidad y sin desánimo”.

Pese a tener puestas las miras en el futuro, lo cierto es que el negocio sigue manteniendo el dulce encanto de lo sencillo. Todo a pequeña escala, solo dos empleados, y casi en silencio. Si no fuera

por el tintineo de los tarros de cristal al chocar entre ellos, uno no pensaría que está en una fábrica —el paisaje que se ve a través de las ventanas también ayuda a perder la noción del espacio. Es cierto—. El carácter artesano y tradicional sigue siendo la seña de identidad de Santolaya. Cada día a las 7,30 de la mañana, Vicente recorre el kilómetro escaso que separa su casa de la ganadería de Juan Carlos. Allí rellena con leche fresca las garrafas que va a necesitar para esa jornada —ni una gota más— y viaja de vuelta al pueblo, rumbo a la fábrica, donde las dos marmitas no dejarán de mezclar arroz y leche. Dos horas de continuo movimiento, igual que hacen las madres y abuelas asturianas en sus casas, calentando la mezcla, añadiendo la cantidad exacta de limón, canela, azúcar, sal y anís. Luego, una hora de frío para endurecer el producto y el toque final: una fina capa de azúcar, hierro incandescente y la llama que precede al aroma inconfundible del ‘requemao’. Lo dicho. Santolaya es un lugar para perder la cabeza.

arrozconlechessantolaya.com

TRIBUTO A LA TRADICIÓN FAMILIAR

Patricia López
Directora de la Casa Vieja del Sastre



En Soto de Luiña, a pie de la nacional N-632A que serpentea por la costa de Asturias rumbo a Galicia, los peregrinos del camino del norte hacen parada en Casa Vieja del Sastre. Son alemanes, austriacos y holandeses, por lo general. Y vienen recomendados por otros viajeros o atraídos por la tranquilidad que respira el lugar. Por fuera, ningún detalle de la casa en concreto llama la atención: un edificio sencillo de tres plantas, blanco, antiguo y con un jardín en la parte trasera. Sin embargo, en cuanto se cruza el umbral de la puerta, el visitante se adentra de golpe en un pequeño museo, aunque la palabra museo no es del todo precisa: en realidad, uno se mete directamente en álbum de la memoria de la familia López, un espacio lleno de sentimiento, tradición y mucho sacrificio personal. Hace años, aquí nacieron y vivieron Patricia, María del Mar y Amador. Las dos primeras, hermanas. El tercero, primo de estas. Los tres, de apellido López y con un antepasado en común: el abuelo Paulino, que en realidad es el auténtico protagonista de esta historia.

Paulino compró la casa en 1945, y en ella —junto a Josefa, su mujer— levantó una sastrería familiar dedicada al corte y confección de uniformes y trajes para militares y policía. A ellos se sumaron más tarde los dos hijos del matrimonio —una niña y un niño— y con el tiempo la Sastrería López fue prosperando hasta llegar a contar con una plantilla de dos sastres cortadores, una jefa de taller y 15 personas más entre

modistas y aprendices. El chasquido de las tijeras y el traqueteo de las máquinas Singer resonó en esta casa durante cerca de 40 años, hasta que en 1983 echó la persiana abajo y aquellos sonidos enmudecieron para siempre. O casi. Los nietos del abuelo Paulino y la abuela Josefa habían crecido jugueteando en la sastrería, entre los maniqués y los cilindros de tela; y esos recuerdos les llevaron a recuperar, retal a retal, cada pieza de memoria que tuviera que ver con la antigua sastrería hasta reconvertir la casa en un hotel rural que sirviera de homenaje a la actividad los abuelos. Abrieron en 1999 y lo llamaron Casa Vieja del Sastre.

Desde 1983, la casona solo se usaba como vivienda familiar, y poco a poco empezó a deteriorarse. “Te das cuenta de que con un tamaño tan grande o encuentras un trabajo que te permita restaurarla o al final terminará perdiéndose para siempre”, explica Patricia. “En aquel momento —mediados de los 90— nos vimos sin trabajo, el negocio de la familia —un restaurante— ya veíamos que no iba a dar para todos, así que empezamos a pensar una solución”. Y resultó que la solución la tenían frente a sus narices, literalmente en su propia casa. El turismo rural empezaba a funcionar y ellos contaban con la infraestructura necesaria. Solo les faltaba la financiación, pero no dudaron en lanzarse a la piscina. “Llegamos a un punto en el que nos preguntamos ¿qué mejor manera para conservar la casa que dándole un nuevo uso empresarial?

Decidimos restaurar la casa tratando que todas nuestras vivencias en el mundo de la sastrería se dejaran ver en el ambiente; recuperando los orígenes y a la vez dándole un nuevo sentido”.

Dicho y hecho. Patricia tenía la licenciatura de Empresariales, pero se matriculó de inmediato en la facultad de Turismo, donde estuvo compaginando la teoría de los libros con la práctica del hotel. “Tenía todas las piezas del puzzle de mi disposición”, explica Patricia. “Por un lado, la formación teórica universitaria, y por otro, la práctica del día a día. Era un encaje perfecto —reconoce—, aunque aún cojeaba de muchos temas. En ese momento, la EOI me aportó, precisamente, esos conocimientos que no tenía”. Y llegó en un momento crucial para el negocio, justo cuando los tres primos se estaban planteando ampliar el hotel. “Llevábamos cinco años de funcionamiento. Viendo que la evolución de ventas y la ocupación eran muy buenos decidimos dotar al hotel de instalaciones de restaurante y más zonas comunes. Lo que pasa es que para financiar una obra de esa envergadura necesitas un buen proyecto de viabilidad”.

Y ahí entró en escena el curso de la EOI al que asistió Patricia y en donde adquirió unas herramientas fundamentales para el desarrollo de su negocio. “Tu puedes vender la idea de ampliar el hotel porque te va bien, pero en el banco te van a preguntar ¿en qué





te basas? La EOI me dio las herramientas para que yo pusiera en papel toda la información necesaria para que un banco viera que detrás de esa idea había gente con formación y conocimiento de causa”. Además de las habilidades para relacionarse con entidades financieras, con proveedores, etcétera, el curso también facilitó a Patricia, y por extensión a su negocio, el conocimiento para aprender a tener una visión panorámica de la empresa. “Considero que es clave una visión global: qué tienes y qué te falta, dónde estás y hasta dónde quieres llegar. Eso son cosas que cuando montas un negocio no te las planteas, porque te limitas a trabajar y trabajar. Pero son fundamentales”.

La capacidad de sacrificio es, sin duda, una de las señas de identidad de los López. Pero no solo de esta generación de jóvenes. Patricia aún se emociona cuando rememora los orígenes humildes de sus abuelos y cómo llegaron a “levantar todo esto”. El hotel Casa Vieja del Sastre —que cuenta con 14 habitaciones, una sala de lectura, una sala de estar que se adapta para sala de reuniones y un pequeño restaurante con 8 mesas— no es sino un homenaje a ese tesón, y también al buen gusto del abuelo Paulino: “Quisimos que su figura se transmitiera en todo el edificio. Hemos intentado reflejar y enseñar todos los recuerdos que nosotros aún conservamos de aquel mundo de mi abuelo. No queremos que solo sea un

nombre en un cartel, sino un lugar donde enseñar la historia de mi familia y en donde la gente se sienta como en su casa”.

Para lograrlo, la decoración es esencial. Casa Vieja del Sastre está salpicada de pequeños detalles que reflejan el mundo desaparecido de la sastrería: las mesas de las habitaciones son viejas máquinas de coser transformadas, los cuadros son recortes de revistas de moda de los 50 enmarcados, en los estantes hay tratados de sastrería, en los pasillos, vetustos maniqués. Buena parte del mobiliario y la decoración se ha reciclado, de la misma manera que el abuelo Paulino reciclaba y restauraba todo lo que podía. “Mi abuelo nos hacía ver el valor de las

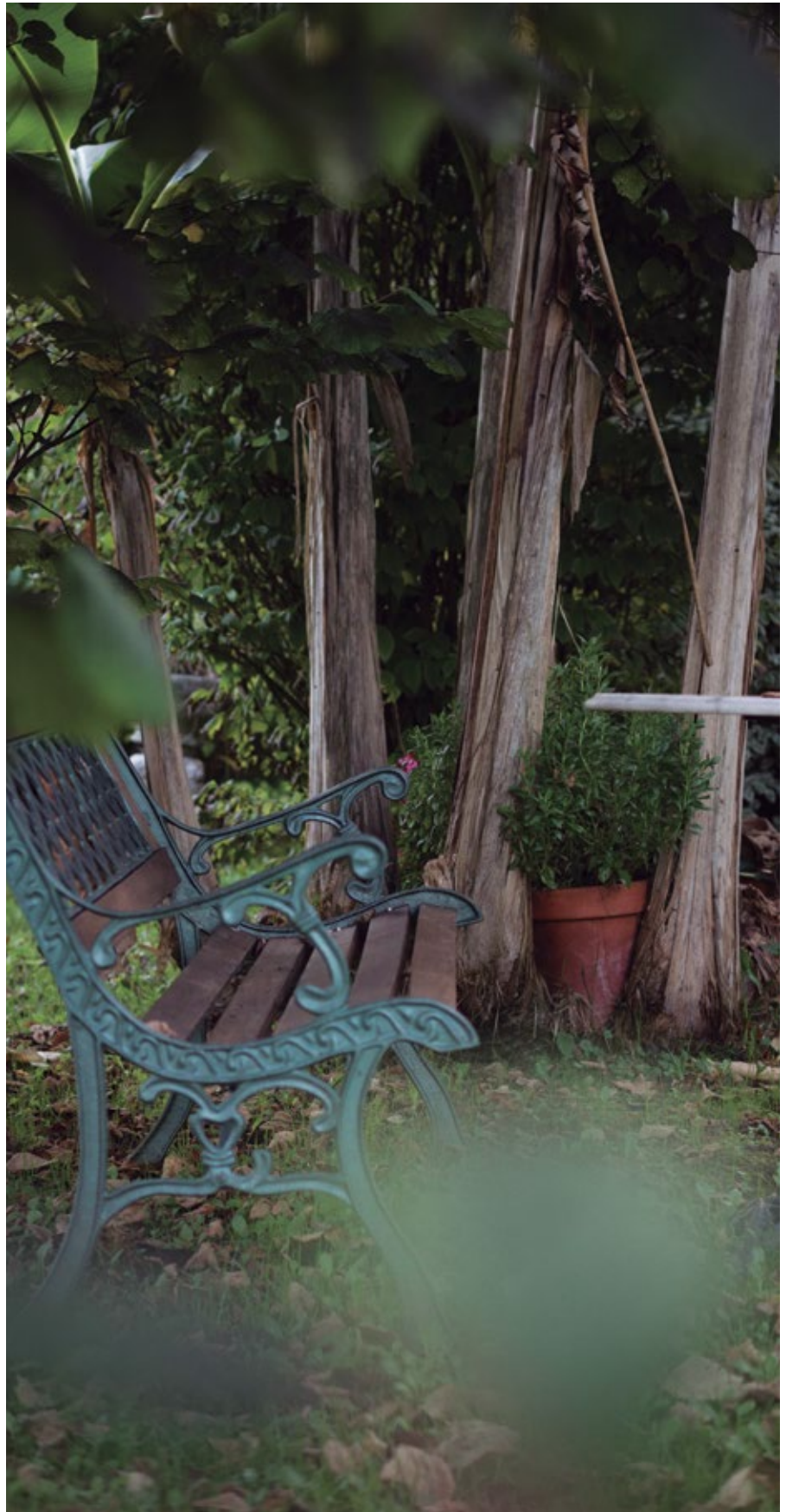
“

Es clave una
visión global:
qué tienes
y qué te falta,
dónde estás
y hasta dónde
quieres llegar

”

cosas. Para él era muy importante que nos diéramos cuenta de que todo lo que teníamos era producto de un sacrificio. Le gustaba que sus nietos no perdieran la perspectiva de la tradición”. Y lo logró. Esos nietos que hoy ya son mayores y dirigen este hotel rural aprendieron las enseñanzas y las plasmaron con mucho sentimiento en estas paredes y habitaciones que hoy son refugio para muchos turistas en busca de sosiego. Lo suyo les ha costado. Sin embargo, cuando muestran las habitaciones lo hacen con la cabeza alta. Ese es el premio. Paulino estaría orgulloso.

www.casaviejadelsastre.com



MIGA A MIGA TRAS EL CAMINO ROMÁNTICO

Enrique Malo

Copropietario de **Pandescanda**

En el año 2001, cuando Enrique Malo acababa de licenciarse como biólogo por la universidad de Oviedo, su principal inquietud era montar un huerto. Algo pequeño, que le permitiera vivir. El asunto no tenía mucho que ver con los estudios que había cursado, pero en su cabeza, la idea de sembrar, cosechar y vender un producto de la naturaleza le seducía más que cualquier otra alternativa de futuro laboral. Aunó esfuerzos con su compañero de carrera Pablo Díaz y se pusieron manos a la obra en el diseño de lo que más tarde se llamaría Pandescanda, una pequeña explotación de escanda que intenta recuperar este tipo de cereal en Asturias. Hace un siglo, la escanda — también llamada espelta— se cultivaba en todos los municipios de esta comunidad autónoma, pero poco a poco se fue sustituyendo por productos más rentables como el maíz, o por otras actividades como la ganadería. El caso es que en 2001 ya casi no quedaban explotaciones de escanda y Enrique y Pablo pensaron que eso era una pena.

La idea del huerto se fue complicando en sus cabezas a medida que encontraban información sobre el cultivo de la escanda, de su historia, y se iban dejando aconsejar por algunos mayores, como la abuela de Enrique —Teresa—, que aún recordaba cómo se cultivaba el cereal cuando era

niña. Casi sin darse cuenta, a finales de 2001, los dos biólogos se vieron sembrando su primer cultivo de escanda. “De inicio queríamos ser agricultores”, explica Enrique. “Lo que ocurre es que rápidamente nos dimos cuenta de que simplemente siendo productores el negocio no iba a ser viable. Servía como complemento a otro trabajo, pero yo quería meterme de lleno en la escanda, volcarme en ello, y vivir de esto”. Durante esos primeros pasos de la actividad, Enrique aún no sabía que acabaría metiéndose a molinero y panadero. Sin embargo, las condiciones del mercado le obligaron a cambiar el chip: “el primer año nos dimos cuenta de que no era tan sencillo vender la producción de escanda. No la quería comprar mucha gente, por su elevado precio. Así que decidimos abrir la actividad a la producción de pan”. El único requisito es que esta fuera artesanal, totalmente natural —harina, agua y sal— y elaborada con escanda cien por cien asturiana.

Han pasado más de 10 años y no han variado un ápice esa filosofía. Durante los primeros seis años, otros molían el grano por ellos y prácticamente ocuparon el obrador de un panadero para poder sacar adelante la producción de pan. A partir de 2009, lograron cerrar todo el ciclo agroalimentario con la adquisición de un espacio con molino y horno propios, que Enrique se encargó de acondicionar y restaurar, y al que hoy en día se dedica en solitario —su socio Pablo ya no vive en España—. Dieron con una vieja edificación en Piñera, un pequeño pueblo perdido de Asturias, y allí Enrique encontró la calma y el sosiego necesarios para dar forma al sueño romántico: su cosecha de escanda, su molino, su harina, el horno y el pan.

Se ha tenido que ir formando sobre la marcha, tanto en materia de panadería como de agricultura, e incluso de albañilería y restauración —recuperó el molino y construyó el horno de leña siguiendo vídeos que encontraba en internet—, y de momento el camino recorrido le está devolviendo la satisfacción. Con muy pocos medios ha alcanzado los objetivos marcados. Eso sí, poco a poco, al ritmo pausado que







exigen tradición y artesanía. “Somos una explotación pequeña, de apenas 3,5 hectáreas de terreno, que es una ridiculez, y andamos con la cosecha justa para todo el año —no más de 50 panes a la semana—. Solo trabajo en el obrador un día a la semana, los miércoles, y al día siguiente, al amanecer, me pongo a cocer. Acto seguido, a eso de las 8,30 h. salgo con la furgoneta a repartir los pedidos, principalmente por Gijón y Oviedo”. En estas dos ciudades, que aglutinan a cerca de la mitad de la población asturiana, Pandescanda distribuye sus panes y productos de repostería —casadielles, bizcochos de avellana, galletas integral de escanda y, opcionalmente, bollos preñados— a tres tipos de clientes: el primero, establecimientos de productos artesanales asturianos; el segundo, restaurantes vinculados a la cocina tradicional; y el último, y al que Enrique más le gusta mirar, el cliente particular.

La relación de Pandescanda con la EOI da inicio en 2001, meses antes de que se decidieran por el cultivo de escanda para arrancar el negocio. “Recuerdo que ese año lo dedicamos a buscar información sobre la escanda”, cuenta Enrique. “Viajamos a Castilla-León, donde todavía quedaban cultivos, a ver qué opciones de mecanización había, porque teníamos claro que nuestra explotación tenía que ser una explotación moderna”. Y mientras dibujaban las líneas maestras de la empresa, se decidieron a complementar la formación, apuntalar todos esos aspectos que nada tienen que ver con el lado romántico y más pasional de un negocio. “Fue una buena decisión”, reconoce Enrique. “Hasta entonces solo veíamos el lado romántico: íbamos a cultivar, a venderlo, a recuperar la escanda en Asturias... y todo iba a salir perfecto. Pero todo eso necesitaba unos cimientos. Y el curso sirvió para ver esa vertiente a través de módulos y áreas que profundizaban en aspectos muy importantes”.

Pese a que Enrique reconoce que su lado romántico gana cada vez más peso en la actividad de Pandescanda, también intenta echar el freno y prestar más atención —aunque sea de reojo— a los aspectos de gestión empresarial. Y no le resulta nada fácil: “combinar la vertiente idealista con

la base teórica empresarial no es una tarea sencilla. Tengo dilemas. Estoy casi siempre solo y no tengo a nadie con quien confrontar ideas. Me cuesta”, reconoce. “Por eso, al final, aunque evidentemente los números tienen que salir (hay que pagar impuestos, mi sueldo, mantener las instalaciones, etcétera) yo estoy convencido de que uno tiene que hacer las cosas como cree que tiene que hacerlas, con un objetivo claro, sin desviarse de su camino y enseñando su trabajo a los demás”.

Desde este rincón del campo asturiano, Enrique vuelca toda su energía en amasar, dar forma y cocer semana a semana no solo el pan, sino también su espíritu romántico. El mismo que le ha llevado a recuperar la escanda, un patrimonio asturiano y materia prima de un tipo de pan extraordinario. En comparación con el

“
**Combinar
la vertiente
idealista con
la base teórica
empresarial no
es una tarea
sencilla**
”

pan de trigo elaborado industrialmente — el que consume la mayoría de la gente— este tiene una elaboración más metódica, mucho más lenta, es prácticamente integral y sin almidón. Y, por supuesto, ecológico: “se mantiene entre 4 y 5 días con las mismas propiedades que el primer día”, asegura Enrique. “El pan es muy compacto, es bloque de miga, y eso hace que el oxígeno casi no penetre en él y lo deteriore”. Trece años después de aquel primer cultivo, el trabajo de Pandescanda sigue tan compacto como la miga del pan que producen. Y Enrique sigue convencido —aún más, si cabe— de que la verdadera satisfacción está en seguir el rastro de migas del camino romántico.

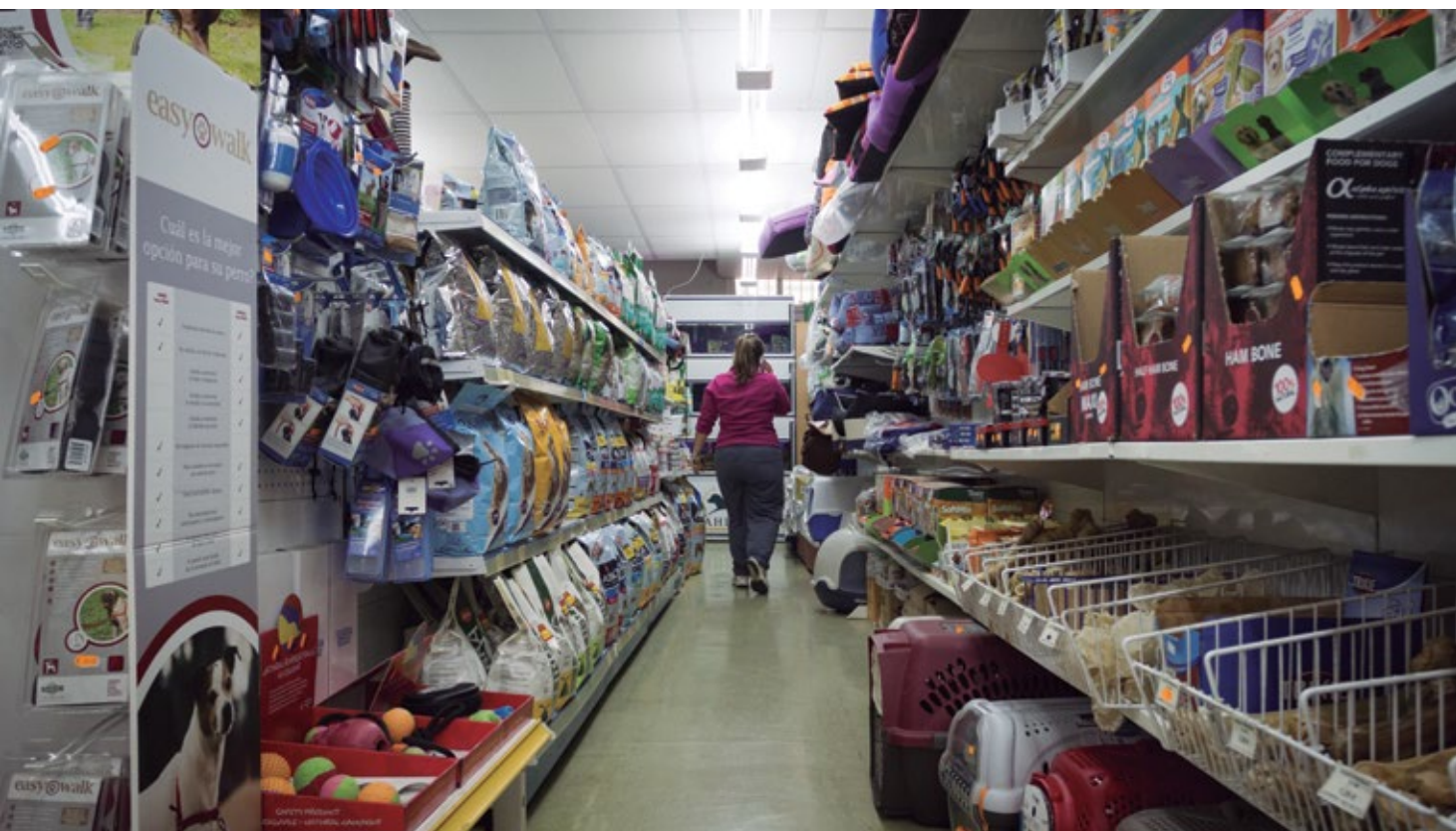
Facebook:
Pandescanda Sociedad Limitada





DIVERSIFI- CAR PARA SOBREVIVIR

Alberto Gallina
Director comercial de GaHerproga



La historia de la empresa palentina Gaherproga ejemplifica como pocas lo que significa el cambio generacional y la búsqueda de nuevos productos para adaptarse a un mundo más competitivo, más globalizado, más rápido. En definitiva, cómo adaptarse a la modernidad. Fundada por Pedro Gallina en 1988 y asentada desde entonces en el mercado de la alimentación para ganadería, Gaherproga ha experimentado en los últimos años una profunda remodelación en su filosofía de negocio. Llegó un momento en el que el tic-tac del reloj se hizo más patente y hace seis años sonaron las alarmas: tocaba renovarse o estancarse para siempre. Reinventarse o marchitarse. La situación de la ganadería en España —ya sin capacidad de crecimiento— se estaba convirtiendo en un lastre, así que las nuevas generaciones al frente de la compañía decidieron encerrarse en un despacho, arremangarse las camisas y exprimirse el cerebro en busca de alternativas de negocio que lograran dar un vuelco a la

tendencia. De momento, aquella reunión está dando sus frutos. Y de qué manera.

Los jóvenes que se colocaron al timón de Gaherproga son dos primos: José María y Alberto Gallina. Juntos comenzaron a desarrollar nuevos productos relacionados con la alimentación animal, pero enfocados al mercado de las mascotas. Y de ahí, paso a paso, han ido sembrando un terreno desconocido que ha resultado ser muy fértil y con largo recorrido. Solo un dato: en España hay ya 6 millones de perros en los hogares. Y ese número —según la tendencia europea— no va a hacer otra cosa en los próximos años sino crecer. “Estábamos buscando algo para diversificar la empresa”, explica Alberto. “Te das cuenta de que el mercado de la ganadería es lo que es: no se va a hundir pero tampoco va a crecer. Así que decidimos usar la tienda de alimentación ganadera que tenemos en el centro de Palencia para empezar a vender productos para mascotas. Nos fuimos metiendo en ese mundo y hemos terminado desarrollando nuestra propia marca de pienso para perros y gatos que vendemos en toda Europa”.

Como si de un trampolín se tratara, la decisión de diversificar les lanzó hacia arriba, llegándose incluso a replantear el concepto comercial de la tienda de Palencia. En unos cuantos años, de ser un punto de venta exclusivo de comida para ganadería ha pasado a convertirse en un centro para mascotas con accesorios de todo tipo, varias marcas de comida —incluyendo la suya propia—, clínica veterinaria y hasta peluquería. El éxito ha sido tal que hace siete meses abrieron en Valladolid una macrotienda especializada en animales de compañía y ya están pensando abrir hasta una residencia canina.

Alberto comenzó su andadura en la empresa familiar mientras aún estaba estudiando la carrera de Económicas. Ayudaba con la contabilidad de la empresa. Paulatinamente se fue involucrando en la actividad hasta que, casi de forma natural, se convirtió en una pieza más del engranaje administrativo y comercial de Gaherproga, y el día a día le fue enseñando que urgía buscar alternativas. “Tanto mi primo como



“
En cualquier sector, la crisis te vuelve mucho más competitivo y te hace avanzar
”

yo somos jóvenes, nos quedan unos 30 años de trabajo todavía antes de poder jubilarnos, por lo que tenemos que pensar en diversificar el negocio y no correr el riesgo de apoyar todo el peso en una única pata. Además, en cualquier sector, la crisis te vuelve mucho más competitivo y te hace avanzar. Te renueva. Y ahí la formación es igualmente importante”. Alberto no ha descuidado esa formación ni un segundo, incluso ya trabajando en Gaherproga. A través de la Cámara de Comercio de Palencia conoció el máster de la EOI y no dudó en meterse de lleno en una formación especializada en finanzas. “Llevaba cinco años trabajando en la empresa, pero gracias a la EOI aprendí a cuadrar mejor los balances, a cómo estrujar más la capacidad de la compañía, que en el fondo es diversificar, y a tener un control más elevado”.

El hecho de que las clases tuvieran lugar en Palencia fue, para Alberto, una de las grandes ventajas del máster, además de un

valor añadido de calidad. “Por lo general, los cursos de nivel suelen impartirse en Madrid o son a distancia. Lo bueno de este no fue solo que se hacía en casa, sino que además venía gente que estaba muy metida en el sector empresarial. Se nota mucho la diferencia entre las clases impartidas por un profesor y las de alguien que viene de la empresa. El primero te mete mucho rollo, mucha teoría, y acabas perdiéndote; el segundo va al grano, con casos prácticos que se entienden a la primera. No solo te enriquecen los conocimientos, también todos los ejemplos que son capaces de darte”. Además del ahorro de tiempo que supone cursar el máster en Palencia y no tener que desplazarse a Madrid, Alberto reconoce que la EOI también le ayudó a ahorrarse algo más: “al final, después de tres golpes, acabas aprendiendo todo. Pero haciendo el máster te evitas esos tres primeros testarazos”.

Con todos sus esfuerzos puestos en el creciente mercado de las mascotas,

Gaherproga acaba de dar una vuelta de tuerca más en su búsqueda del factor diferencial, de esa cualidad que les aleje de los competidores y les haga, a ojos del consumidor final, más atractivos. Se trata de la fabricación de pienso sin cereales, una tendencia que llega de Estados Unidos y que, poco a poco, se está comiendo el mercado tradicional de la alimentación de perros y gatos. En España se trata todavía de un nicho muy pequeño, pero Alberto está convencido de que esta tendencia acabará por asentarse también aquí. “Decidimos usar nuestras propias sinergias para poder seguir creciendo. Al ponerte a buscar te das cuenta de que si vendes pienso con cereal estás compitiendo con otras 2.000 marcas, eres uno más en el sector. Estos productos sin cereal son diferentes —alargan la vida del animal, mejoran su pelo, se reducen las visitas al veterinario— y hemos tenido la suerte de conseguir la distribución en España de varias marcas punteras de Estados Unidos”. Con las miras puestas ya en el futuro cercano, Gaherproga lanzará en breve su propia marca de pienso sin cereal.

Prácticamente todos los perros de la ciudad de Palencia son alimentados con productos vendidos en la tienda de Gaherproga. “Yo no diría que el 100 %, pero por ahí ronda”, confiesa Alberto entre risas. Es obvio que el éxito que ha tenido la apuesta hacia el mundo de la mascota hace que se respire optimismo. Pero aquí todos tienen claro que los pies no deben despegarse del suelo lo más mínimo. La experiencia les dicta prudencia. Y a la vez, no dormirse en los laureles. “El siguiente paso es en la investigación para desarrollar comida que solo incluya carne, ni cereal ni almidón. Es dar otro paso más en la alimentación. Otra filosofía”. En eso están. A Alberto y el resto del equipo les toca volver a meterse en el despacho, arremangarse las camisas y exprimirse el cerebro en busca de alternativas, de otros campos vírgenes, de nuevas patas para una actividad comercial en la que o eres original o navegas a la deriva en un mar de indiferencia.

www.gaherproga.com







Hay personas que deciden salir de su zona de confort impulsadas por un resorte que salta cuando la inquietud y la autocrítica se imponen. Claudia Sánchez gozaba en México de una posición envidiable impartiendo clases en la Universidad y ejerciendo su actividad profesional como diseñadora y consultora. Un buen día decide hacer el equipaje y dar el salto a Europa. Podría haber aterrizado en cualquier capital, pero Claudia eligió Madrid porque en esta ciudad encontró el doctorado que cumplía sus expectativas.

En la maleta Claudia llevaba intactas las ideas y los valores que forjó en su país. Después de varias experiencias laborales en distintas productoras decide en 2008 montar su propio negocio junto a su socia, Almudena Carrera. “No encontrábamos la empresa donde encajar nuestra visión profesional y nuestra filosofía de vida”. Mientras las empresas tocaban fondo con la crisis, Claudia interpretó el momento como una oportunidad y creó la empresa Oncediez.

Uno de los principales cometidos de Oncediez son los servicios de asesoría en Gestión de Diseño. Este concepto, bastante desconocido en nuestro país, va mucho más allá de la consecución de algo bello y estético. Implica una visión global y estratégica del producto o servicio que las empresas quieren introducir en el mercado. Es fundamentalmente una planificación que parte desde la concepción del objeto hasta su ciclo de vida tras llegar al usuario. “No puedo hablar de un producto si no hablo del proceso, de la gente que trabaja en esos procesos. De unos valores, de una filosofía“. Así la gestión del diseño implica las materias primas, la maquinaria, el diseño en sí, el marketing, la utilidad del producto, los elementos intangibles que percibe el consumidor, los valores de la marca y hasta el personal involucrado. La GD vuelca toda la creatividad y la innovación en optimizar los recursos para la consecución de beneficios con una perspectiva a largo plazo. En definitiva, el desing thinking obliga a que todas las áreas de organización de la empresa estén interconectadas. Es tal su eficacia

EL DISEÑO SOSTENIBLE

Claudia Sánchez
Directora de diseño
y sostenibilidad de **Oncediez**

que se ha exportado a otros campos de acción como la educación, la ciencia y la investigación.

“No nos detenemos a pensar qué hay detrás de las cosas”. Detrás de esta afirmación esta la vocación por la sostenibilidad que Claudia asocia de manera crucial a su gestión de diseño. Nuestro actual sistema económico se basa en un ciclo eterno de usar y tirar y ha convertido la producción masiva, apoyada en la obsolescencia programada, en un grave problema para la supervivencia del planeta. Oncediez aboga por otras formas de producir que acaben con esta vorágine, apostando por la contaminación cero y utilizando nuevos recursos y energías sostenibles. Claudia reivindica la búsqueda de una rentabilidad integral que englobe tres componentes: el económico, el social y el medioambiental.

Alcanzar este objetivo exige combinar una visión global y una actuación local sirviéndose de la tecnología. Las impresoras 3D abren la puerta a una producción a la carta en la que el usuario es capaz de consumir solo lo que necesita. Los intermediarios desaparecerían y la creatividad viajaría en forma de archivos digitales que se materializarían en objetos en pequeños laboratorios 3D esparcidos por todo el mundo. De este análisis surge el

coworking de Oncediez para formar la empresa Fabber, dedicada a la fabricación de dispositivos de hardware abierto.

Esta nueva manera de encarar la producción va a suponer una revolución. “Las empresas tienen oídos y si quieren permanecer en el futuro tendrán que modificar sus métodos para ser eficientes”. Una fingida responsabilidad social corporativa y las maniobras de green washing que muchas grandes empresas realizan serán inútiles ante un ciudadano cada vez más concienciado. Claudia comprueba en sus clases que las nuevas generaciones son más críticas y se interesan por el origen, calidad y las consecuencias de lo que compran. Solo falta que los jóvenes se despojen de la obsolescencia mental y lleguen a cuestionarse si necesitan todo lo que consumen.

Dentro de las líneas de investigación que lleva a cabo Oncediez ha surgido innerTube basado en el principio del upcycling: rediseñar, reutilizar, reciclar. A partir de neumáticos de ruedas han creado una colección de bolsos, carteras, cinturones... De la basura han generado algo útil que además les sirve para demostrar a las empresas que sus ideas son reales y posibles. “Si las grandes empresas nos dieran sus desperdicios, generaríamos beneficios”.

Pero la auténtica intención de Claudia es trabajar con los pequeños empresarios del barrio para construir proyectos en común. “Nos interesa más trabajar con la gente cercana que con el 2 % de las macroempresas, aunque siempre estaré dispuesta a explicarles los beneficios del diseño sostenible”. Desde esta actitud del trabajo de base ha surgido la colaboración con un joven empresario en el proyecto EsdeRaíz sobre alimentación sostenible, al realizar el diseño de una tienda física con materiales biodegradables.

Este corolario de ideas colaborativas y sostenibles les ha llevado a firmar la Carta por una Economía Alternativa y Sostenible que ha aglutinado un amplio espectro de organizaciones y empresas de Madrid preocupadas por la sostenibilidad asociada a un reparto justo de la riqueza. El modelo económico planteado sería un motor



“ Lo que quiere el diseñador es trascender ”

generador de empleo ya que la fabricación de productos duraderos crearía servicios asociados de actualización, redistribución y reutilización.

Oncediez invierte el 20 % de sus beneficios en investigar sobre nuevos materiales, servicios o modos de actuación, pero siempre con el propósito de que de esa inversión surja un producto real que brinde beneficios. Su decidida apuesta por la innovación que les ha llevado a crear el proyecto Hupseeds para potenciar huertos urbanos y caseros: semillas insertadas en pastillas hexagonales de arcilla que son el resultado de modificar una técnica japonesa utilizada para la reforestación.

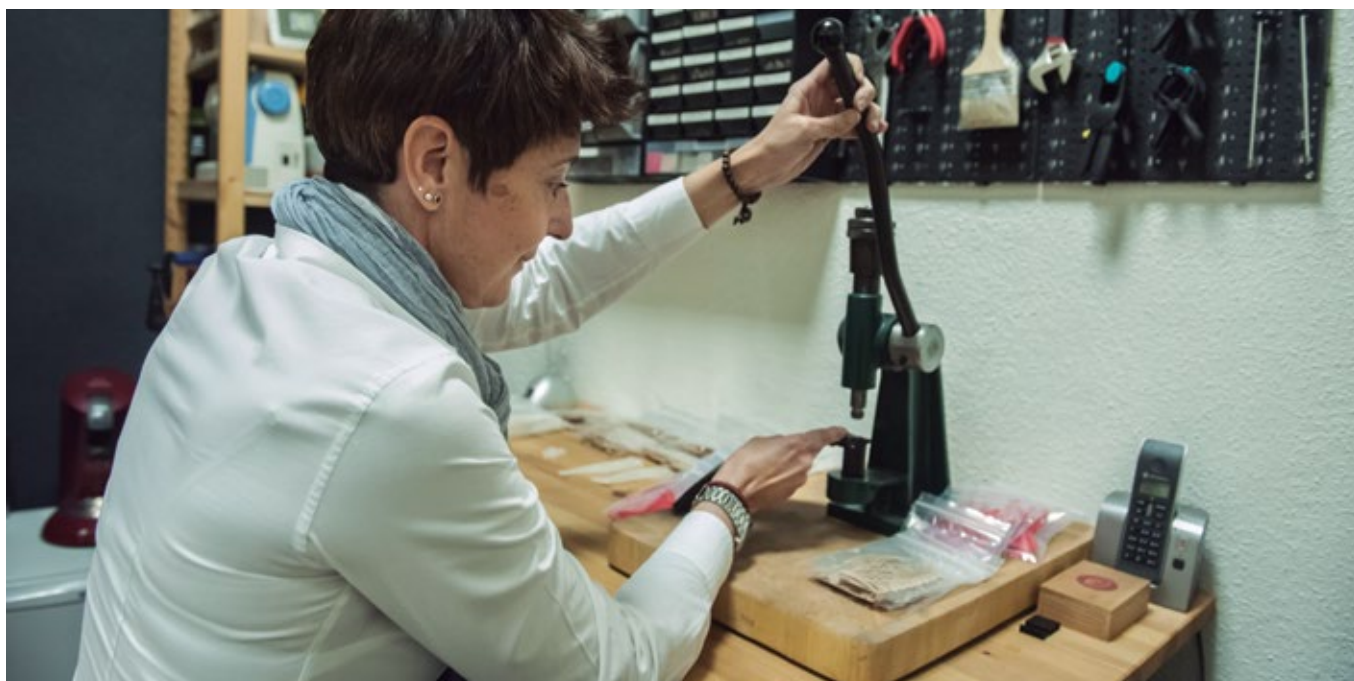
Claudia nunca ha abandonado su labor docente y en la actualidad es profesora en el Instituto Europeo de Design, que completa con cursos de formación que ofrece su estudio. De esta experiencia destaca la “retroalimentación de ideas y experiencias que se genera con los alumnos”. “De las nuevas generaciones se aprende mucho. Además, ellos son los que van a consolidar nuestro pensamiento sostenible”.

Su necesidad permanente por aprender la llevó a la EOI en el 2008. En la Escuela

diseñó el plan de negocio para Oncediez y adquirió las herramientas y la seguridad suficientes para hacer real su proyecto empresarial. “La involucración de los profesores en mi propuesta fue plena” y a través de las tutorías supervisaron todas las fases del desarrollo de su idea. El valor del respeto y la coherencia personal de sus maestros ha permitido que Claudia siga manteniendo relación con ellos. Además, con sus compañeros se produjeron sinergias que desembocaron en posteriores colaboraciones, como en el caso de Fabber.

Las aspiraciones a largo plazo se centran en la diversificación hacia nuevos sectores económicos y la consolidación en el escenario internacional. En la actualidad colaboran con una consultoría mejicana que asesora al gobierno de la nación. La expansión pasa por formar parte de una red mundial repleta de colaboradores y desde un profundo leimotiv: “El diseñador y el ser humano lo que quiere es trascender ofreciendo el máximo beneficio al usuario y a su entorno por el máximo tiempo posible”. Ha nacido el diseñador del futuro.

www.oncediez.com



La mente de Alfonso Cuervo-Arango es un zoco árabe. Bullicio, cientos de recovecos atestados de ideas por desarrollar, un laberinto inabarcable de inventos por inventar y bocetos que se esconden en cajas a la espera de ver la luz. Es una cuestión de tiempo el que finalmente esos proyectos se materialicen. Tiempo y financiación, obviamente. De momento, uno de ellos ya ha tomado forma y hoy se comercializa en todo el país. Se llama AquaReturn y permite gestionar eficientemente el agua de las viviendas, consiguiendo un ahorro de cerca de 22 litros por habitante y día. Echando cuentas nos salen, en total, alrededor de 150 euros de ahorro al año en un hogar familiar con cuatro personas. Y al alivio económico hay que sumarle el ecológico. Pese a las ventajas del dispositivo, la aventura empresarial de Alfonso se ha alargado cerca de cinco años hasta que, finalmente, después de un sinfín de diseños, probaturas, ajustes, rediseños y euros invertidos, el proyecto AquaReturn se ha hecho realidad. Lleva doce meses de andadura comercial, a paso firme, pero el trabajo no acaba aquí, ni mucho menos.

En la historia de las sociedades hay electrodomésticos inevitables. Hay un antes y un después de la lavadora, por ejemplo. Y quién sabe si en unos años el artilugio ideado por Alfonso entrará en ese Club de los Inevitables. A simple vista, la certeza que existe hoy por hoy es que por fin ha llegado al mercado una solución sencilla y barata para poner fin a una situación que se repite cotidianamente en todos y cada uno de los hogares de las ciudades del mundo occidental: litros y litros de agua que se echan a perder por el desagüe de la ducha mientras esperamos a que salga el agua caliente. “Dándole vueltas a soluciones eficientes me di cuenta de que era absurdo e ineficaz que todos los días malgastáramos tanta agua solo para darnos una ducha”, explica Alfonso. “Me pregunté cómo podíamos hacer para recuperar esos litros sin tener que acometer obras en casa ni instalaciones de depósitos adicionales, centrándome únicamente en aquello de lo que disponemos. Y al final llegué a una conclusión: tenemos un tubería que trae agua, pero ese mismo tubo también puede llevársela”. Sobre esa premisa, empezó a desarrollar un sistema por el cual el agua fría que llegaba al grifo

LA EFICIENCIA COMO OBSESIÓN

Alfonso Cuervo-Arango
Director general de AquaReturn



“
Pasar de la seguridad de un trabajo a algo tan intangible como un proyecto supone dar un salto valiente
”

podría ser redirigida a la tubería de agua fría antes de salir, y empujada de nuevo hacia la caldera. De esa forma, no se perdería ni una gota.

Alfonso abandonó la seguridad de un buen puesto de trabajo como director técnico en una compañía de fabricación de productos químicos y destinó todos sus ahorros a desarrollar su idea. Algo en su interior le empujaba a llevar al mercado un producto de interés general y no estaba dispuesto a renunciar a ello solo por mantener diez años más un cargo en una empresa. Con esa obsesión en mente y con todo el apoyo de su familia —un factor igualmente decisivo, ellos también se han tenido que sacrificar— durante los siguientes años se pasó la mayor parte del tiempo entre dos habitaciones de su casa de Alicante: la primera, su despacho, donde ayudado por el ordenador diseñó el sistema en su conjunto; y la segunda, una habitación en el sótano llena de herramientas, donde levantó el taller de trabajo. “Es un salto al vacío. Tú estás convencido de que el proyecto va ser un éxito, pero eso no quita que tengas miedo”, reconoce. “Pasar de la seguridad de un trabajo a algo tan intangible como un proyecto supone dar un salto valiente, y horas y horas de sacrificio, diseñando arriba, construyendo abajo, modificando arriba, volviendo a construir, probando aquí abajo y cambiando arriba, hasta que finalmente dices: creo que

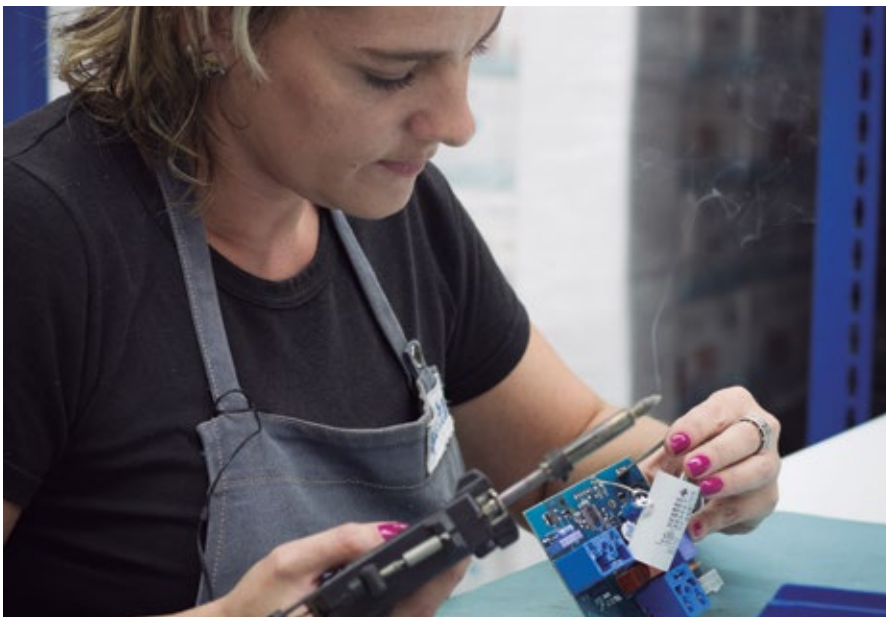
el invento funciona”. Ese invento es un dispositivo que se instala fácilmente cerca de cualquier grifo de la casa, sin necesidad de hacer obras, y que gracias a un sistema de termostato, electroválvulas y bomba evita la salida del agua hasta que esta no alcanza una temperatura determinada. En ese momento, el dispositivo emite una señal acústica que indica que el agua caliente está disponible en cualquier grifo de la casa.

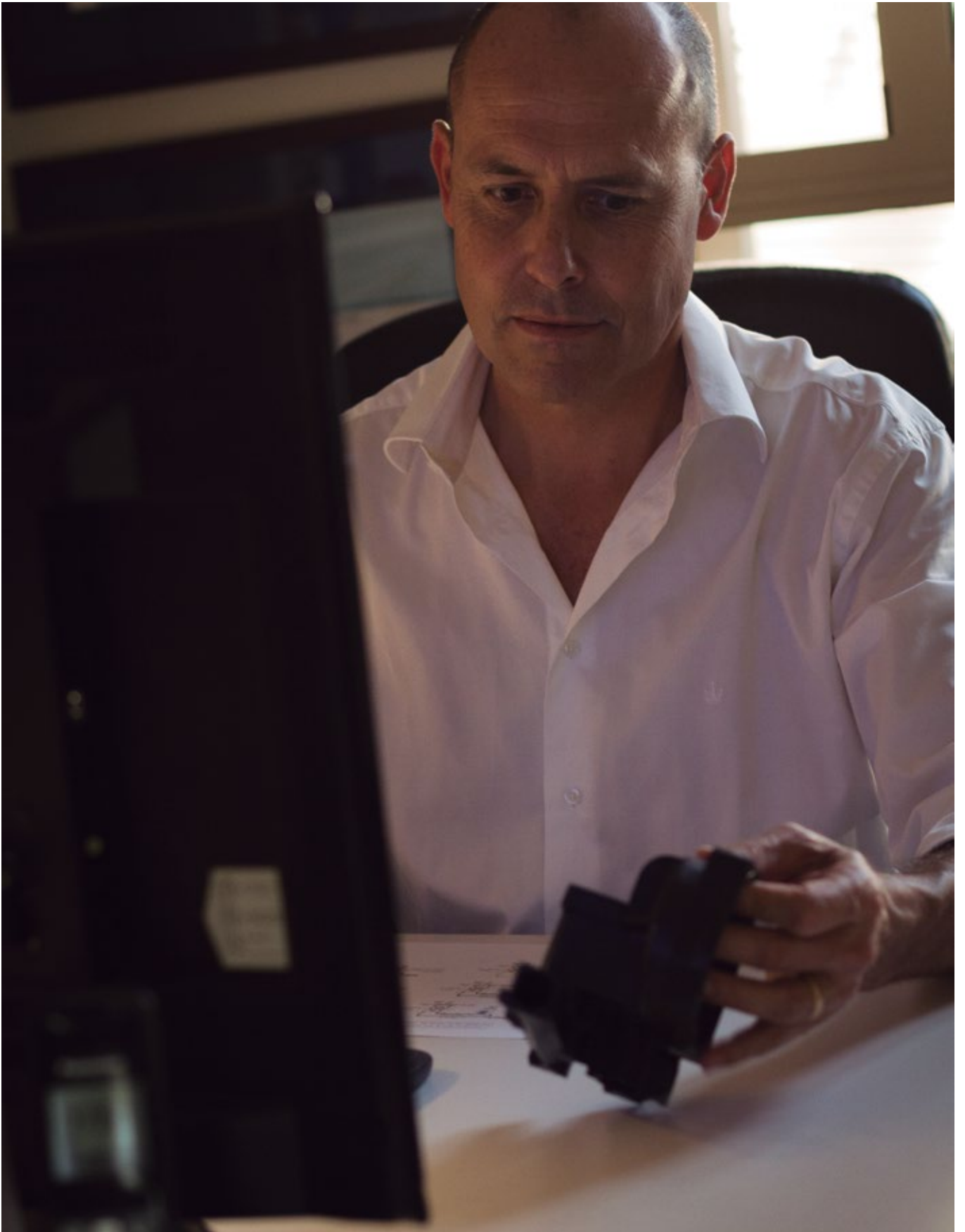
En ese momento de ¡eureka! el cielo tampoco se abrió sobre su cabeza. La realidad es que, aunque el sistema era efectivo, Alfonso necesitaba ayuda y conocimientos para iniciar la segunda fase. “Cuando llegas al modelo final es cuando realmente necesitas la ayuda de alguien que te haga pasar de la idea al mercado. Y para dar ese salto te tienes que apoyar en la formación que te dan expertos. En mi caso, la EOI. Gracias a ellos conseguí pasar de un prototipo a un modelo de negocio viable, y de ahí, al mercado, que es el salto más complicado. La idea son tres minutos, si me apuras una semana. Pero el desarrollo del modelo de negocio puede alargarse hasta cinco años, como ha sido en mi caso”. Alfonso mantiene una relación con la EOI desde el 2012, año en el que, a través del programa para emprendedores Horizonte XXII, empezó su formación en gestión empresarial. Durante todo un curso recibió las herramientas clave para

lograr convertir la idea en un proyecto que llevar al mercado. “Hay una gran diferencia entre una cosa y otra”, asegura. “Son muchas las patas que tienes que articular, desde el I+D hasta las variantes financieras y de marketing. Uno solo no puede dominar todas las áreas a menos que te ayude una organización como la EOI. Hoy, gracias a ellos sé cómo internacionalizar mi producto, cómo comercializarlo con más fuerza, he aprendido a negociar y a hacer balances financieros que me ayudan a gobernar mejor la empresa”.

En este primer año de andadura comercial, AquaReturn ha generado 45 puestos de trabajo y las miles de unidades vendidas ya han conseguido ahorrar aproximadamente cien millones de litros de agua, a los que añadir el ahorro en gas y en gestión de aguas residuales. Alfonso mira al futuro con optimismo, pero sin olvidar que el camino está repleto de vicisitudes. “Hay un momento —explica— en que ves que te vas descapitalizando rápidamente. Tienes gastos en seguridad social, I+D, búsqueda de nuevos materiales, nuevos productos, estudios en laboratorios, patentes, homologaciones, registros de marcas... y sientes mucha soledad. No encuentras ayudas para el desarrollo de empresas de base tecnológica, acudas a quien acudas eres solo un emprendedor con una idea, y de esos somos 50.000. Tienes que ser consciente de que hay que apretar los dientes y seguir hacia adelante”. Ese estado de ánimo depende también de la capacidad que uno tiene para gestionar su empresa, para moverse en un mundo correoso en el que la formación ayuda a aliviar tensiones y a ahorrar tiempo. “Yo no sé si hubiera logrado llegar al mercado si no hubiera hecho el curso”, reconoce. “Creo que solo aprendes cuando te ayudan a conocer tus debilidades y a reforzar aquellos puntos en los que no eres un experto. Para mí fue fundamental”. La mente de Alfonso sigue abriendo cajas en su particular zoco. Busca inspiración, ideas, bombillas que se iluminen. Cualquier cosa que le ayude a mejorar un producto ya de por sí excelente.

www.aquareturn.com







LA
DOCCEN
CIA



Vicenta Pérez

Finanzas

¿Podrías resumir el contenido de tu área de enseñanza?

Entender los elementos y documentos clave en los que se aloja la información económico-financiera. Analizar y evaluar la información que se desprende de los mismos, con el objetivo de obtener un diagnóstico que permita detectar problemas sobre los que actuar. Valorar la importancia que la planificación financiera tiene en la construcción del futuro de la empresa, conociendo la forma de trasladar las iniciativas y objetivos definidos en un plan estratégico a un plan financiero y saber cómo llevar a cabo un proceso de control, desde el punto de vista económico-financiero, que permita evaluar las desviaciones entre lo planificado y lo realizado.

¿Qué parte de las Finanzas despierta más interés de tus alumnos?

El descubrir la importancia que tiene realizar planificación financiera, mediante el uso de un instrumento clave como es el plan financiero. El facilitarles una herramienta para confeccionar un plan financiero que les permita simular escenarios posibles les ayuda a visualizar cuál es la trayectoria de lo que se debe hacer para construir un futuro sostenible para su negocio.

¿Qué sectores de actividad muestran más interés por la internacionalización?

No hay sectores menos interesados por las mismas, ya que su gestión no es una labor marginal que solo atañe a un área o departamento, ni es una tarea que solo debe estar profesionalizada en las medianas y grandes empresas. Cualquier actuación que se realice en una empresa, tenga esta cualquier tamaño y pertenezca a cualquier sector, va a tener siempre una repercusión de carácter económico-financiero. Es imposible tomar decisiones, controlar riesgos, incertidumbres, construir el futuro de una empresa o de un proyecto a emprender, si no se dispone de una información relevante sobre la realidad de su situación económico-financiera. Por lo que cualquier emprendedor, cualquier directivo – no financiero - debe tener unos conocimientos básicos de finanzas, para saber interpretar dicha información y poder actuar tomando decisiones en consecuencia.

¿Qué peso tienen las tutorías y cuántas las horas lectivas? ¿Por qué?

El enfoque de nuestros cursos es sumamente práctico: que lo que se les explica en clase lo puedan aplicar a sus proyectos, a sus empresas, por lo

que la tutoría se convierte en el factor diferencial de nuestros cursos. Es el momento en que se produce como una especie de “insight” en el alumnado, cuando se “dan cuenta”, cuando ven cómo aplicarlo a su realidad. Por ello el peso de tutorías respecto a las clases lectivas siempre es superior. La relación tutorías/ clases suele ser de un 60 % / 40 %.

¿Cómo valoras esta experiencia?

El hacerles perder el miedo a los números y transmitirles conocimientos y enfoques prácticos, apoyados por herramientas que les son sumamente útiles en la mejora de la gestión económico-financiera de sus empresas o proyectos empresariales, es muy apreciado por el alumnado. El objetivo no es enseñarles sin más, sino el acompañarles en el aprendizaje de todo lo que sea provechoso para desempeño profesional.



Manuel Laborda

Tecnología

¿Podrías resumir el contenido de tu área de enseñanza?

Mi área de enseñanza es la tecnología. Mi objetivo, que sea fácilmente aplicable al día a día de los emprendedores y las pymes. No pretendo ofrecer grandes conceptos tecnológicos sino más bien que entiendan que es una gran aliada de la productividad y la eficiencia en los procesos empresariales.

¿Qué parte de la Tecnología despierta más interés de tus alumnos?

La pregunta que más me plantean es: "¿Cómo puedo captar más clientes?" Ahí tienes la respuesta. El uso comercial de la tecnología es lo que genera más interés, pero a medida que vamos descubriendo nuevas utilidades, las inquietudes se amplían.

¿Qué sectores de actividad muestran más interés por la internacionalización?

Sin duda, el comercio y los servicios. Son los que desde un principio se dan cuenta de las posibilidades que les ofrece la tecnología en sus modelos de negocio. Al día siguiente, pueden poner en práctica lo que hemos visto en las sesiones. En sectores más industriales, la inercia del pasado la estamos revirtiendo

y demostrando que la tecnología aplicada también tiene su utilidad.

¿Qué peso tienen las tutorías y cuánto las horas lectivas? ¿Por qué?

8 horas lectivas y posteriormente entre una y dos horas de tutorías individualizadas, que se amplían a demanda de los emprendedores según van consolidándose sus proyectos. En la parte lectiva ponemos unos fundamentos mínimos para que tengan una visión muy global de la tecnología y sus posibilidades. Es en las tutorías donde hacemos un seguimiento directo y minucioso de cada proyecto y el momento en el que se aporta más valor. Los emprendedores y pymes obtienen mucho de estas tutorías.

¿Cómo valoras esta experiencia?

Poder estar con emprendedores de ubicaciones distintas, sectores diversos y modelos de negocio con horas de pensamiento y desarrollo detrás, me aporta muchísimo a nivel profesional. Es una suerte poder tener acceso a tanta gente que tiene ganas de transformar sus entornos y con muchos de ellos, posteriormente, se establece una relación profesional que se mantiene. En definitiva, lo considero muy enriquecedor.



Silvia Mazzoli

Marketing

¿Podrías resumir el contenido de tu área de enseñanza?

Como introducción, tratamos los aspectos básicos del marketing – también para nivelar un poco los conocimientos –, haciendo hincapié en el enfoque hacia el cliente, la propuesta de valor y la diferenciación. Destacamos la importancia del análisis e investigación para tomar decisiones acertadas y sentamos las bases del estudio de mercado (conocimiento de los clientes, del sector, de los competidores, etc.). Abordamos pues el ‘marketing mix’, el plan de marketing y profundizamos en el mix de comunicación – digital y tradicional –, que incluye también la venta.

¿Qué parte del Marketing despierta más interés de tus alumnos?

En general, todo lo relacionado con la comunicación: imagen corporativa, publicidad, relaciones públicas, marketing directo, etc. En especial, les gusta mucho el marketing de guerrilla – les atrae mucho la posibilidad de hacer un marketing efectivo con pocos recursos–, todo lo relacionado con la venta – sobre todo a los que todavía no se han estrenado en el mundo comercial – y por supuesto las redes sociales y las muchas

oportunidades que el marketing digital puede ofrecerles.

¿Qué sectores de actividad muestran más interés por la internacionalización?

En mi experiencia, el marketing suscita mucho interés y expectación en todo el mundo. Los emprendedores de cualquier sector encuentran aspectos que les resultan útiles y de aplicación práctica para su actividad. Creo que el interés depende más bien de las personas y algunas son más receptivas e inquietas.

¿Qué peso tienen las tutorías y cuánto las horas lectivas? ¿Por qué?

Depende del tipo de curso. En nuestros cursos “clásicos” de creación de empresas, las horas lectivas suelen ser unas 16-20, así como las tutorías. Estas últimas son importantísimas: los profesores nos sentamos con cada alumno y juntos nos volcamos en su proyecto. ¿Qué podemos aplicar? ¿Qué sería más efectivo? ¿Cómo tiene que llevar adelante su estudio del mercado? ¿Cuáles son los aspectos imprescindibles en los que tiene que trabajar en su plan de marketing? Se trata de un tiempo de calidad, absolutamente personalizado, dedicado a hacer crecer cada proyecto, ayudando en todo lo posible.

¿Cómo valoras esta experiencia?

Llevo 15 años como profesora en EOI y ¡estoy encantada! Es extremadamente satisfactorio poder ayudar y sentirse útil. También lo es ir transmitiendo el “gusanillo” del marketing. Recuerdo a una alumna que lo desconocía y que al final del curso me dijo que “ya tenía en su mesilla de noche unos cuantos textos de marketing que yo le había recomendado”. Y a ese otro chico, que cuando ve por ahí alguna acción de marketing de guerrilla, se acuerda de mí y me manda fotos o me la cuenta. Además, es un privilegio poder llegar a tantas personas y tan distintas, que nos enriquecen con su experiencia, permitiéndonos aprender constantemente.



Néstor Guerra

Innovación y Creatividad

¿Podrías resumir el contenido de tu área de enseñanza?

En el área de innovación y emprendimiento trabajo dos tipos de talleres: talleres de Design Thinking, entendiendo esto como un enfoque para la innovación centrado en las personas, que utiliza herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología, y los requerimientos para el éxito del negocio, lo que nos permite trabajar en los talleres para diseñar productos, servicios o modelo de negocio. Y talleres de Lean Startup, entendiendo Lean Startup como un conjunto de principios que pretende ayudar a los emprendedores y empresas para descubrir al menor coste posible el producto o servicio que nuestros clientes estén dispuestos a comprar. En el fondo es un proceso formal y estructurado que nos permite ir validando con experimentación nuestros supuestos e hipótesis siguiendo una lógica de negocio. Este enfoque se basa en el diseño de modelos de negocio, desarrollo de clientes para el proceso de validación y desarrollo ágil para el proceso de construcción del mínimo producto viable (MVP).

¿Qué parte de la Innovación y Creatividad despierta más interés de tus alumnos?

Sobre todo las fases de investigación social y prototipado o diseño de MVP.

¿Qué sectores de actividad muestran más interés por la internacionalización?

Emprendedores, empresas del sector servicios, responsables de innovación, tecnologías y turismo. Al final, cualquier persona interesada en crear negocios innovadores.

¿Qué peso tienen las tutorías y cuánto las horas lectivas? ¿Por qué?

Dependiendo del programa, en los MBA trabajamos durante más de 12 semanas en el proceso de diseño y validación de modelos de negocio; en otros programas se trata de un taller de un día. En cualquier caso el mentoring es también una parte clave de todo el proceso de diseño de modelos de negocio, donde el emprendedor sufre una gran carga de incertidumbre. Procuramos siempre crear cierto equilibrio en los talleres prácticos y el mentoring dependiendo de cada proyecto.

¿Cómo valoras esta experiencia?

Es apasionante aplicar con los alumnos estos enfoques. Es una experiencia intensa, divertida, práctica en la cual los alumnos aplican de manera real la innovación, diseñando modelos de negocio, entrevistando a clientes para

entender los problemas, diseñando experimentos para validar hipótesis del modelos, obteniendo métricas y pivotando sus modelos basados en estos resultados, de manera incremental y adaptativa. Una experiencia difícil de olvidar.



María José Cano Borrego

Internacionalización

¿Podrías resumir el contenido de tu área de enseñanza?

Mi área en concreto se encuadra dentro del programa de internacionalización de pymes “Gestión Internacional”. Es un programa dirigido a pymes que se encuentran en su primera fase de internacionalización, o bien, que habiendo realizado actividades en este aspecto, quieran conocer y desarrollar las herramientas necesarias para una correcta planificación de su plan de internacionalización, encuadrado dentro del plan estratégico general de la empresa. El elemento clave que marca la diferencia respecto a otras metodologías es que el programa está dotado de un seguimiento concreto y personalizado para cada una de las empresas, tanto desde el punto de vista de cada una de las áreas que afectan al proceso de internacionalización como a la propia viabilidad del mismo, que se encuadra, de forma simultánea con una formación específica y aplicable de forma personalizada a cada una de las empresas. Los programas de la EOI de estas características parten de la existencia de la empresa y tienen como objetivo tanto su supervivencia como su crecimiento; por tanto podríamos encuadrar los programas de gestión internacional como crecimiento y mejora

empresarial, aportando un equipo de profesores-consultores que mantiene el contacto con las empresas para facilitar y estimular la implantación de su proyecto, ayudándoles en las gestiones iniciales para que la empresa pueda llevarlo a cabo con éxito y se mantenga en el tiempo.

¿Qué parte de la internacionalización despierta más interés de tus alumnos?

Dada la situación económica actual de contracción del consumo del mercado interno, muchas empresas consideran la internacionalización como una huida hacia delante para poder mantener su empresa en sus niveles de ventas habituales. En el momento en que comienzan el programa, se interesan más por la visión estratégica general y cómo interactúan todas las fases de la internacionalización en dicha estrategia. Podemos decir que son las tutorías, tanto de especialidad por área de conocimiento como de seguimiento de proyecto, las que más motivan a los alumnos, ya que les permiten implementar de forma práctica e inmediata los conocimientos adquiridos en las sesiones formativas a la realidad de su propia empresa, pudiendo comprender todo el proceso de internacionalización de forma global.

¿Qué sectores de actividad muestran más interés por la internacionalización?

EOI lleva muchos años realizando estos programas por toda la geografía nacional, y en este tiempo hemos podido apreciar un cambio importante en la tipología de empresas que apuestan por la internacionalización. En la década anterior, las empresas exportadoras estaban encuadradas en sectores tradicionales, especialmente de consumo, y el objetivo de la internacionalización era básicamente incrementar las ventas nacionales gracias al sector exterior. En la actualidad apreciamos un incremento considerable de empresas que ya nacen con vocación internacional, y que se plantean como estrategia un mercado global sin diferenciar entre mercado doméstico y mercado exterior. Esta tendencia es especialmente destacable en el sector servicios, en concreto es especialmente apreciable en TIC, consultoría y

distribución, aunque se mantiene en los sectores tradicionales como alimentación y bebidas y crece considerablemente en construcción e ingeniería

¿Qué peso tienen las tutorías y cuánto las horas lectivas? ¿Por qué?

En este momento, y teniendo en cuenta los programas que se están desarrollando en la actualidad, se dividen en 180 horas lectivas y 325 horas de tutorías personalizadas.

Se trata de un programa vivo que se revisa de forma constante en cada una de las convocatorias y que se va diseñando en función de la información que recibimos de los alumnos, socios y resto de profesionales-formadores que participan en cada uno de los cursos, por lo que se encuentra permanentemente adaptado a las expectativas/necesidades de la pyme. En este sentido, hemos apreciado, que, siendo necesaria una parte lectiva que permita a los alumnos poder realizar su plan de internacionalización, estos agradecen y aprecian especialmente el seguimiento personalizado y la resolución de sus dudas específicas para su caso en concreto, por lo que, sin perjuicio de aportar unos conocimientos teóricos de la mayor calidad, se ha tendido a incrementar esa personalización que suponen las tutorías individuales.

¿Cómo valoras esta experiencia?

Tanto a nivel personal como profesional, mi experiencia ha sido muy enriquecedora. Por un lado estos programas te permiten apoyar a las pymes, dotándolas de las herramientas adecuadas para minimizar los riesgos que supone el proceso de internacionalización con el objeto de que se planteen la actividad exterior como una estrategia integrada en la estrategia general de la empresa, y por otro lado me ha permitido ver la evolución, a lo largo de este periodo, del comportamiento de las empresas frente al sector exterior. En resumen, al trabajar con empresas reales con problemas reales, en cada uno de los programas en los que he dirigido proyectos he aprendido tanto como he enseñado.



CERO
NOJILCO
GÍA

EOI : 20 AÑOS

Tras cincuenta años, **salen de Berlín las tropas de ocupación** de Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña y Rusia.



Se celebran las primeras elecciones libres y multirraciales en Sudáfrica. **Gana el Congreso Nacional Africano de Nelson Mandela.**

1994

En Ruanda, unos 600 soldados franceses entran en ese país para proteger a la población civil. **La guerra civil finaliza** en menos de un mes.



El sistema operativo **Windows 95 entra en el mercado**, junto con el navegador web Internet Explorer.

1995

Se firma el **acuerdo de paz de la guerra de Bosnia.**



En Madrid, los estados miembros de la Unión Europea **acuerdan la creación de una moneda común europea, el euro.**

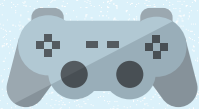
Tras 14 años de gobierno de Felipe González, José María **Aznar lleva al PP a ganar sus primeras elecciones generales.**



En Japón sale a la venta el primer **videojuego de Pokemon.**

1996

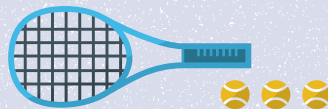
Yasir Arafat, Isaac Rabin y Shimon Peres son galardonados como **premios Nobel de la Paz 1994.**



Es lanzada la primera **videoconsola de Sony, la PlayStation**, que llegaría a ser la consola más exitosa de su generación.

El Corte Inglés compra Galerías Preciados por su situación de suspensión de pagos.

La tenista **Arancha Sánchez Vicario** se convierte en la primera española que **encabeza la lista de los mejores tenistas del mundo (ATP).**



Juan Pablo II reinaugura la Capilla Sixtina, cuyos trabajos de restauración se han prolongado durante trece años.

Se estrena Toy Story, de John Lasseter.

Nace la oveja Dolly, el primer animal clonado.



En las olimpiadas de Atlanta, el conjunto español de **gimnasia rítmica gana la primera medalla de oro olímpica** para la gimnasia española.

El superordenador **Deep Blue** de IBM **derrota al campeón ruso Garry Kasparov** en una partida de ajedrez.



Se divorcian Diana Spencer y el príncipe Carlos de Gales.

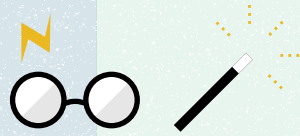
OS DESPUÉS

Gerry Adams, líder del Sinn Féin, el brazo político del IRA Provisional, acepta la oferta de Tony Blair de establecer un diálogo bilateral para alcanzar la paz.



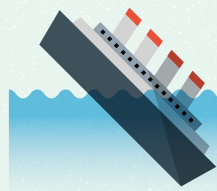
Muere, en un accidente de tráfico en París, Diana Spencer, Lady Di.

Francia, campeón del Mundial de Francia 98 al derrotar 3-0 a Brasil.



J. K. Rowling publica Harry Potter y la piedra filosofal en Reino Unido, la primera entrega de la saga.

El Banco Santander lanza una OPA para tomar la totalidad del capital de Banesto.



La película Titanic, dirigida por James Cameron, recibe 11 óscar.

Red Hot Chili Peppers presentan su álbum Californication en el estadio Luna Park de Buenos Aires.



Comienza el juicio contra Bill Clinton, el primero que se celebra contra un presidente estadounidense en 130 años. ¿El motivo? Mentir sobre la mancha en un vestido.

1997

1998

1999



La República Popular China recupera el control de Hong Kong, tras 155 años de colonización británica.



En USA se inaugura la Cumbre del Microcrédito, un movimiento internacional destinado a conceder pequeñas ayudas económicas a los 100 millones de familias más pobres del mundo para que los dediquen a actividades productivas concretas.

Entra en vigor el euro como moneda única de Europa.



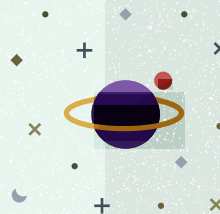
El Congreso de los Diputados español aprueba la supresión de las penas de cárcel para los insumisos.

José Saramago obtiene el premio Nobel de Literatura.

El ciclista Miguel Indurain anuncia el final de su carrera.



Michael Jordan deja la NBA.



Comienza la construcción de la Estación Espacial Internacional.

Se estrena La Amenaza Fantasma, la primera de las precuelas de Star Wars.

Sega saca a la venta su última consola, Sega Dreamcast.

**MIENTRAS TANTO,
EN EOI...**

DURANTE
1994-1999



63.940
HORAS



10.116
ALUMNOS



163
CURSOS



5.285
HOMBRES



4.831
MUJERES



37.172



28



1.376



61.865



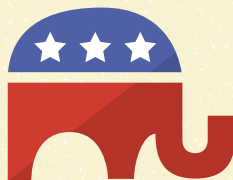
137



4.870

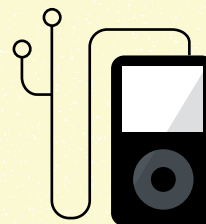
El temido efecto 2000 se queda en nada. Álvarez Cascos pasa el fin de año en un búnquer secreto en La Moncloa.

Electronic Arts lanza Los Sims, un videojuego de simulación social que bate récord de ventas.



George W. Bush gana las elecciones presidenciales de los Estados Unidos a Al Gore.

Comienza oficialmente el siglo XXI y el III milenio.



Apple crea el iPod y Windows lanza su sistema operativo XP.

Rockstar lanza su primer **Grand Theft Auto** trimidimensional.

2000

Se acaba la tira cómica Peanuts, Carlitos y Snoopy, debido al fallecimiento de su autor, Charles Schulz.



Nace la segunda mayor entidad bancaria del mundo tras la fusión de los bancos alemanes Deutsche Bank y Dresdner.



Javier Bardem es el primer actor español candidato a los premios Óscar por su papel en Antes de que anochezca.

En España se realiza el primer reality show, Gran Hermano, presentado por Mercedes Milá en Telecinco.

2001

Extremistas islámicos perpetraron **ataques simultáneos contra las Torres Gemelas** de Nueva York y el Pentágono. EEUU, en respuesta, invade Afganistán.



Emilio **Botín se convierte en presidente único del Banco Santander.**



63.074



152



2.835



63.523



126



2.855



62.974



118

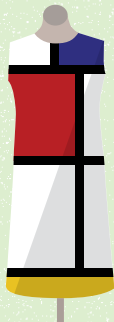


2.603

Los otros, de **Amenábar, gana ocho premios Goya.**

Yves **Saint Laurent se retira** del mundo de la moda.

Se celebra la cumbre de las Azores, en la que UK, España y USA sellan su alianza para invadir Irak. El mundo se vuelca en manifestaciones contra la guerra.



Schwarzenegger es elegido gobernador de California.

Dan Brown publica el superventas **El código DaVinci.**



En la Universidad de Harvard, Mark Zuckerberg funda Facebook, entonces un proyecto universitario.

George W. Bush es reelegido.

Felipe y Letizia se casan en una jornada pasada por agua.



Finaliza, tras diez años y con 65 millones de telespectadores, **Friends.**

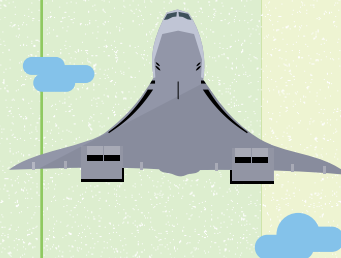
2002

2003

2004

Dolly, la oveja clonada, padece artritis. Se plantean dudas sobre la clonación.

El Concorde hace su último viaje desde el aeropuerto de Heathrow a Bristol por la alta tasa de accidentes en los vuelos supersónicos.



Concluye el **proyecto Genoma Humano,** un mapeado del código genético del humano.



España pone en marcha el **DNI electrónico.**

El sindicalista **Luiz Inácio Lula da Silva se convierte en presidente de Brasil.**



Yasser **Arafat muere en el hospital militar Percy de Paris** a los 75 años de edad. Se sospecha que envenenado.



Wikipedia alberga **1 millón de artículos** en 100 idiomas.



El curso legal de la **peseta se agota** y el euro queda como única moneda legal.



59.750



151



3.737



62.288



143



3.567

El papa **Juan Pablo II** muere. Le sucede el **cardenal Joseph Ratzinger**, quien adopta el nombre de **Benedicto XVI**.

Aparece sana y salva Natascha Kampusch, desaparecida en 1998.

Es considerado uno de los casos policiales más impactantes del mundo.



Gordon Brown sucede a Tony Blair

Nace la primera hija de los príncipes de Asturias, futura reina de España.



Muere Rocío Jurado en su casa de La Moraleja (Madrid).



Muere en Chile, el exdictador **Augusto Pinochet**.

Es detenido Julián Muñoz en Marbella por su presunta relación con una trama de corrupción. Se bautiza como **Operación Malaya**.

España pone en marcha la Ley de Dependencia, un nuevo pilar del Estado del Bienestar.

Angela Merkel es elegida primera mujer **canciller de Alemania**.

2005

2006

2007



Fernando Alonso se convierte en el primer español en ganar el Mundial de Fórmula 1.

Rafael Nadal derrota a Roger Federer en la final de Ronald Garros.

Comienza una rivalidad que mantendrá en vilo el mundo del tenis.

Atentado de ETA en el parking del aeropuerto de Madrid-Barajas. Mueren dos personas.



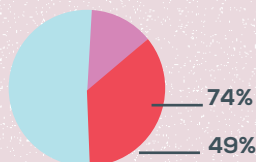
Se aprueba la ley del matrimonio homosexual en España.



España aprueba en referéndum la Constitución Europea. Solo el 42% de los votantes ejerce su derecho.



Entra en trámite el nuevo Estatuto de Autonomía de Cataluña. El PP presentó el mismo día un recurso de inconstitucionalidad.



Cataluña aprueba en referéndum su Estatuto de Autonomía de Cataluña, respaldado por un 74 % de los catalanes que acudieron a la urnas, tan sólo un 49 %.

La Selección Española de Baloncesto derrota a Grecia y **se proclama por primera vez en su historia campeona del mundo.**

Desaparece en Portugal Madeleine McCann



65.527



183



4.147



55.138



77



1.655



27.335



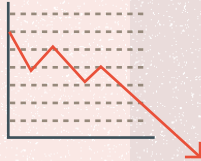
145



3.080

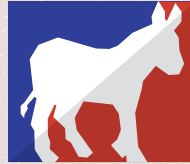
Fallece el futbolista español **Antonio Puerta**.

Pasqual Maragall anuncia que **tiene Alzheimer**.



Quiebra el cuarto banco de inversiones del mundo, el estadounidense Lehman Brothers. **Comienza la Gran Recesión**.

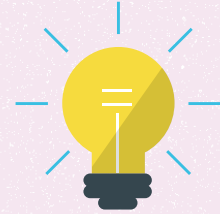
Fidel Castro deja tras 49 años **la presidencia de Cuba**.



Barack Obama se convierte en el **primer presidente afroamericano de EE UU**

España se proclama **campeona de la Eurocopa** de fútbol.

Barack Obama gana el **Nobel de la Paz**.



Se celebra por primera vez **La hora del planeta**. El mundo se coordina para apagar a la vez la luz.

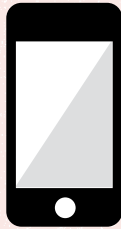
Desaparece Marta del Castillo.

2007

2008

2009

Apple presenta su **iPhone**, que creará el concepto de smartphone táctil.

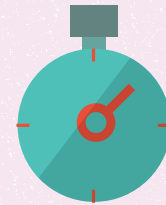


Se cancela por primera vez el rally **París-Dakar** por temor al terrorismo.



Las **Fuerzas Militares de Colombia** liberan a la excandidata presidencial **Íngrid Betancourt**.

Muere Michael Jackson. Su funeral, se convierte, con unos 2.800 millones de telespectadores, en el evento televisivo más visto de la Historia.



Bolt bate el **récord del mundo de los 100 metros** lisos con una marca de 9,58 segundos.

Se publica la **última entrega de Harry Potter**, Harry Potter and the Deathly Hallows, el fenómeno literario infantil de la última década.



Destapada la mayor estafa financiera de la Historia: Madoff ha estafado unos 37.500 millones de euros a través de un hedge fund.



Lionel Messi gana su primer **Balón de Oro**.



50.689



176



2.048



29.390



91



1.561

Kathryn Bigelow se convierte en la **primera mujer de la historia en ganar el Óscar** a la Mejor dirección.



Un terremoto de **7 grados** asola **Haití**. Produce miles de muertos y heridos y numerosos daños materiales.

España decreta el estado de alarma por el abandono de sus puestos de trabajo de los controladores aéreos.

Boda real entre Guillermo de Cambridge y Catherine Middleton.



En Túnez el presidente Ben Ali huye tras un mes de disturbios. **Comienza la Primavera Árabe.**

Estados Unidos acaba con **Osama Bin Laden** en Pakistán.



Se produce la **Crisis del Pepino**. Aparecen en Alemania casos de infección por E.coli y se culpa a una partida de pepinos proveniente de España.

Muere la cantante británica **Amy Winehouse**.

2010

2011



Finaliza con éxito el **rescate de 33 mineros** atrapados en Chile.

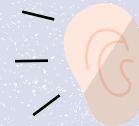
Un terremoto de **9 grados** sacude todo **Japón** y causa el accidente nuclear de Fukushima.



WikiLeaks filtra documentos diplomáticos de Estados Unidos.



Un grupo de manifestantes convocados por el movimiento **Democracia Real** montan un campamento en la plaza madrileña de Sol. **Comienza el 15-M.**

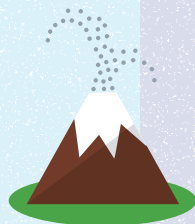


Cierra el periódico sensacionalista News of the World por un escándalo de escuchas telefónicas.



España gana la Copa Mundial de Fútbol

Las cenizas del volcán islandés **Eyjafjalla** paralizan el tráfico aéreo en Europa.



Es **detenido el francés Dominique Strauss-Kahn**, director del FMI, por delitos sexuales contra la empleada de un hotel.



Gana las elecciones generales, con mayoría absoluta, el Partido Popular. **Mariano Rajoy**, presidente del Gobierno.



39.017



161



2.637

Naufraga el crucero italiano **Costa Concordia**.



Guardiola deja el **Fútbol Club Barcelona**.



Se descubre el **bosón de Higgs**.

2012



52.230



246



4.736

El papa **Benedicto XVI** **anuncia que renuncia a sus funciones**. Le sustituye el argentino Bergoglio, que adopta el nombre de Francisco.



Nace el príncipe Jorge de Cambridge, futuro rey de Gran Bretaña.



Muere Hugo Chávez.

2013



45.216



213



4.100

Finaliza, tras 15 años, la versión manga de **Naruto**.

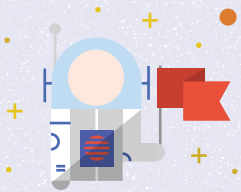


Durante el mundial de fútbol de Brasil, **España cae en el mayor de los ridículos**.

Felipe VI se convierte en Rey de España.

2014

Muere el primer hombre en pisar la Luna, **Neil Armstrong**.



Abdica la reina Beatriz de los Países Bajos. Le sucede Guillermo Alejandro, su hijo.



Europa celebra el 14 de noviembre una **huelga continental coordinada**.



Se logra abrir un agujero en el espacio-tiempo, pero con una duración de 40 picosegundos



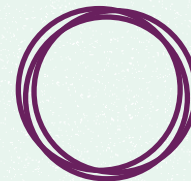
The Washington Post y The Guardian publican las filtraciones de Snowden sobre la vigilancia masiva de la Agencia de Seguridad Nacional de EE UU.



Uruguay es el primer país del mundo que **legaliza la venta de marihuana**.



Anne Hidalgo, nacida en España de padres españoles, **se convierte en nueva alcaldesa de París**.



En las elecciones europeas, **el partido Podemos de Pablo Iglesias** da la sorpresa y **logra 5 eurodiputados**.

Pedro Sanchez se convierte en secretario general del PSOE.

CRÉDITOS

Dirección del proyecto:

Tíscar Lara

Directora de Comunicación EOI

Autores:

Brands & Roses

C/Acebo 13

28016 Madrid

www.brandsandroses.com

© Fundación EOI, 2014

www.eoi.es

Madrid, 2014

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.







GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, ENERGÍA
Y TURISMO



Escuela de
organización
industrial



Cofinanciado por

UNIÓN
EUROPEA

Fondo Social Europeo

"El FSE invierte en tu futuro"