



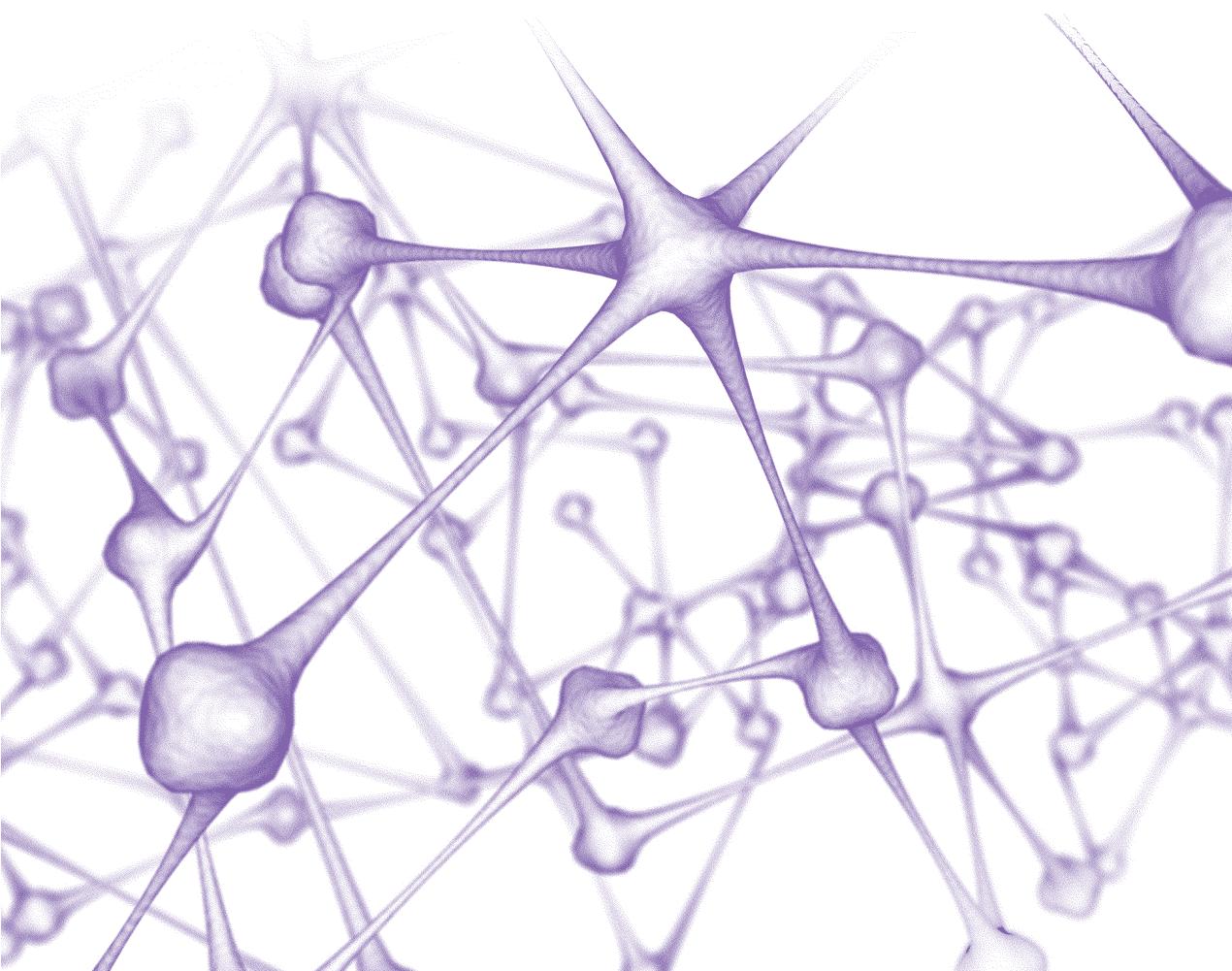
Historia de Redepyme

15 años de servicios a empresas



Historia de **Redepyme**

15 años de servicios a empresas



CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL ESTUDIO

José María Vela Bermúdez

Director de Gestión de la Innovación Asecal, SL

Luis Sánchez Henríquez

Director Alumni EOI

Javier Benito Andrés

Director Desarrollo de Pymes EOI

EQUIPO TÉCNICO

Ignacio Baño

Consultor Asecal, SL

Francisco Javier Domínguez

Director General Asecal, SL

DIRECCIÓN DEL PROYECTO EDITORIAL

Tíschar Lara

Vicedecana de Cultura Digital EOI

Eduardo Lizarralde

Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro

Técnico del Decanato EOI

PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-17-5

DEPÓSITO LEGAL

M-24.745-2011

© Fundación EOI, 2011

www.eoi.es

Madrid, 2011



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.

Libro digital en:

www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:67003:2

Enlace directo en:



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el Forest Stewardship Council (FSC).

Este estudio ha contado con la cofinanciación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa RISC (Redes de Innovación al Servicio de la Competitividad), incluido dentro del Programa Operativo de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) por y para el beneficio de las Empresas – Fondo Tecnológico 2007-2013.

La edición de este estudio ha contado con la cofinanciación del Fondo Social Europeo a través del Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013.

ÍNDICE

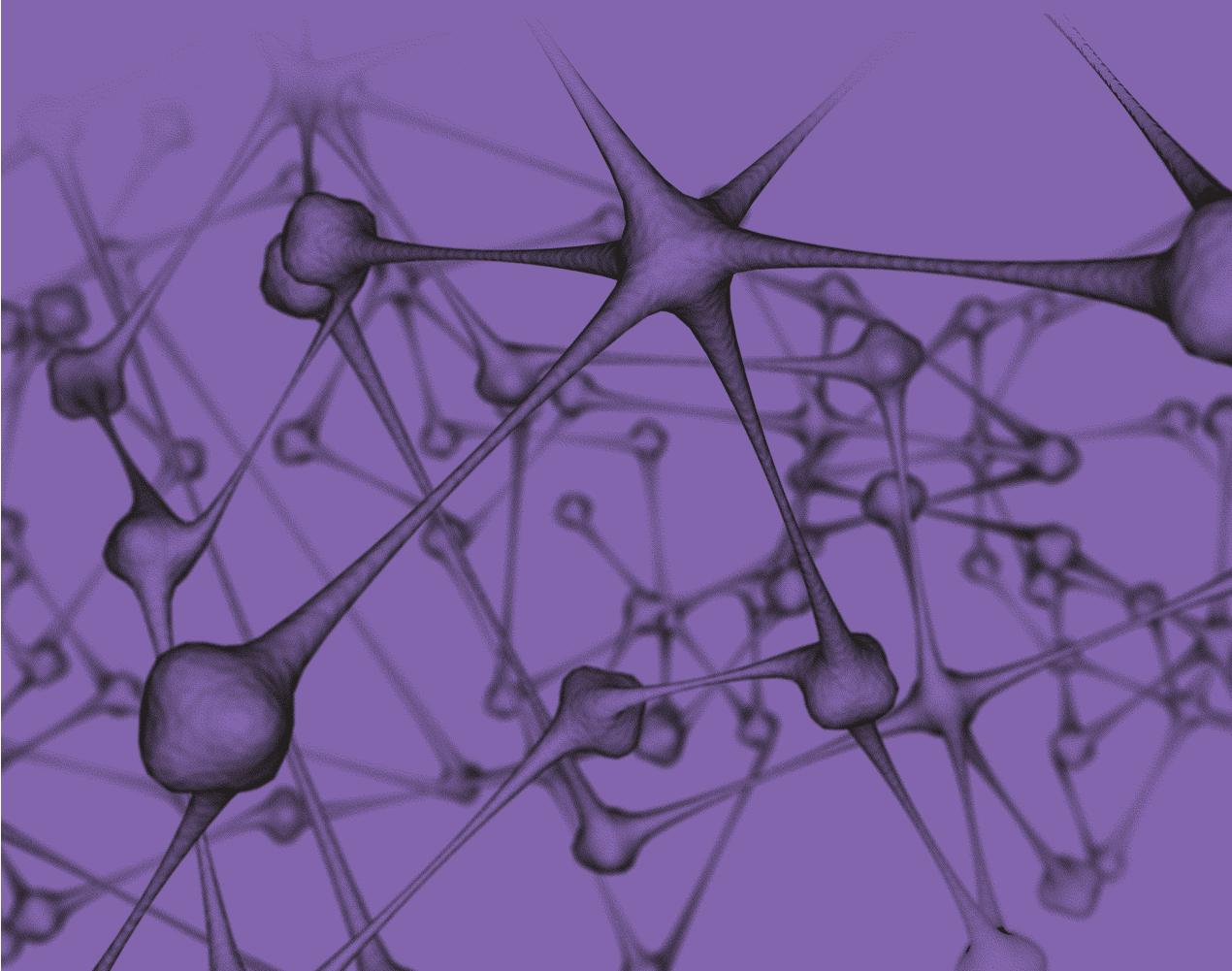
PRESENTACIÓN	7
PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	15
PARTE 1. EVOLUCIÓN DE REDEPYME	19
Capítulo 1	
LA FORMACIÓN A PYMES EN LA ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	21
1.1. Origen y evolución de EOI	22
1.2. EOI y la formación a Pymes	23
Capítulo 2	
EL PROGRAMA CRECE Y EL MARCO DE ACTUACIÓN DE REDEPYME.....	27
2.1. El Programa CRECE: CREación y Consolidación de Empresas	28
2.2. Primeros análisis globales de las actuaciones	30
2.3. Actuaciones específicas sobre género	35
2.4. Consolidación de empresas	36
2.5. Marco de actuación de Redepyme. Los Programas Operativos del FSE	37
Capítulo 3	
DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTUACIONES	41
3.1. Naturaleza de las actuaciones	42
3.2. Actuaciones de creación y consolidación de empresas.....	45
3.2.1. Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar	47
3.2.2. Área de Medio Ambiente y Energía	50
3.2.3. Área de Tecnología e Innovación	50
3.2.4. Área de Calidad y Gestión de Intangibles	52
3.2.5. Área de Internacionalización	52

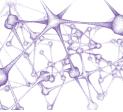
3.3. Cursos específicos, seminarios y seguimientos	53
Cursos específicos	53
Seminarios	53
Seguimientos	55
 Capítulo 4	
METODOLOGÍA EOI	59
4.1. Fases de la metodología	60
4.1.1. Fase 1. De la idea al proyecto.	
Modelo EOI de 8 Etapas en la Creación de Empresas	60
4.1.2. Fase 2. Del proyecto viable a la apertura de la empresa	72
4.1.3. Fase 3. De la apertura de la empresa a la consolidación: Redepyme ..	73
4.2. Control de calidad	74
4.3. El equipo de los profesores-tutores	75
4.4. Los Socios Locales	77
 Capítulo 5	
CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD	89
5.1. Marco de las actuaciones de EOI de consultoría a Pymes	90
5.2. Actuaciones de servicios de información y estudios para la competitividad	92
5.3. Actuaciones de servicios de consultoría para la competitividad	95
5.4. Actuaciones de servicios de cooperación para la competitividad	105
 Capítulo 6	
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LAS ACTUACIONES	109
6.1. Datos generales	110
6.2. Distribución según tipología de curso	114
6.2.1. Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar	118
6.2.2. Área de Calidad y Gestión de Intangibles	121
6.2.3. Área de Medio Ambiente y Energía	123
6.2.4. Área de Tecnología e Innovación	125
6.2.5. Área de Internacionalización	128
 Capítulo 7	
INTEGRACIÓN EN RED	133
7.1. Captación de información en los seguimientos de los cursos	134
7.2. Seguimientos realizados	134

7.3. Los Congresos Redepyme	136
7.4. Servicios específicos ofertados	148
PARTE 2. VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS REDEPYME. TESTIMONIOS	 151
Capítulo 1	
VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS REDEPYME.....	 153
1.1. Introducción y metodología del estudio.....	154
1.2. Caracterización de las empresas participantes	155
1.3. Resultados de la valoración	163
Capítulo 2	
TESTIMONIOS	 187
2.1. Los emprendedores y EOI como catalizador	188
2.2. Testimonios de emprendedores.....	193
2.2.1. Testimonios sobre emprendimiento	197
2.2.2. Testimonios de empresas de tecnología	202
2.2.3. Testimonios de empresas de medioambiente y energía.....	207
2.2.4. Testimonios de empresas internacionales.....	210
2.2.5. Testimonios de empresas familiares.....	212
2.2.6. Testimonios sobre actuaciones de género	214
2.2.7. Consejos a nuevos emprendedores	217
2.3. Testimonios de Socios Locales	220
PARTE 3. FUTURO DE REDEPYME	 229
Capítulo 1	
EL PLAN EOI 2020 Y REDEPYME.....	 231
1.1. El Plan EOI 2020.....	232
1.2. La transformación de Redepyme para ganar el futuro	245
Capítulo 2	
EVOLUCIÓN DE LAS ACTUACIONES	 247
2.1. Necesidades actuales y nuevos servicios.....	248
2.2. Catálogo de cursos	252
2.3. Nuevos soportes de los servicios a Pymes. La Plataforma Redepyme	254

Capítulo 3	
REDEPYME 2.0	259
BIBLIOGRAFÍA	263
RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	265
RELACIÓN DE PARTICIPANTES	271
ANEXOS.....	273
Anexo I. Descripción de actuaciones. Cursos CRECE.....	274
Anexo II. Modelos de fichas de seguimiento Redepyme.....	283
Anexo III. Entrevistas a emprendedores	288
Anexo IV.Catálogo de Cursos Redepyme 2011. Resumen	331

PRESENTACIÓN





La Escuela de Organización Industrial fue la primera institución de nuestro país en ofrecer estudios de postgrado, incorporar nuevas tecnologías informáticas o enfoques medioambientales a la gestión empresarial y en aplicar la metodología *online* a la formación. Del mismo modo, EOI a través de su programa Redepyme, también ha sido pionera en perseguir el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas españolas, diseñando, desarrollando y poniendo en marcha la red de servicios para Pymes que llega hasta nuestros días.

Por otra parte, también ha sido esencial para Redepyme su vinculación al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, así como a la Unión Europea, siendo especialmente proactivo con las prioridades estratégicas de estos dos organismos en materia de apoyo a empresas, línea que se debe mantener y potenciar.

Redepyme, consciente del cambio al que estamos asistiendo en el entorno empresarial, transformándose inevitablemente en global, crecientemente tecnológico y necesariamente sostenible, inicia una nueva etapa. Como no podía ser de otra manera, recoge la misión, visión y valores de la propia Escuela de Organización Industrial orientándolos hacia la mejora de la competitividad de las empresas españolas al tener en cuenta las nuevas reglas de juego.

Redepyme, asumiendo la visión del Plan 2020, se convierte en un espacio colaborativo y abierto de generación y distribución de conocimiento y servicios para la Pyme española, girando en torno a cuatro ejes: Sostenibilidad, Tecnología, Emprendeduría e Internacionalización. Del mismo modo, Redepyme recoge los valores de EOI ajustados a las necesidades del tejido empresarial y que se sintetizan en: orientación a la economía real, innovación tecnológica y social, y vocación de servicio a la sociedad.

Con todo este bagaje nos encaminamos a construir un nuevo Redepyme 2.0 que sea el punto de encuentro y referente de las Pymes españolas en materia de competitividad y nuevo modelo productivo. Queremos ser la plataforma de servicios y comunicación desde EOI con las Pymes y para las Pymes, y estamos convencidos que ello pasa por convertirnos en los grandes agregadores de conocimiento del ámbito empresarial español.

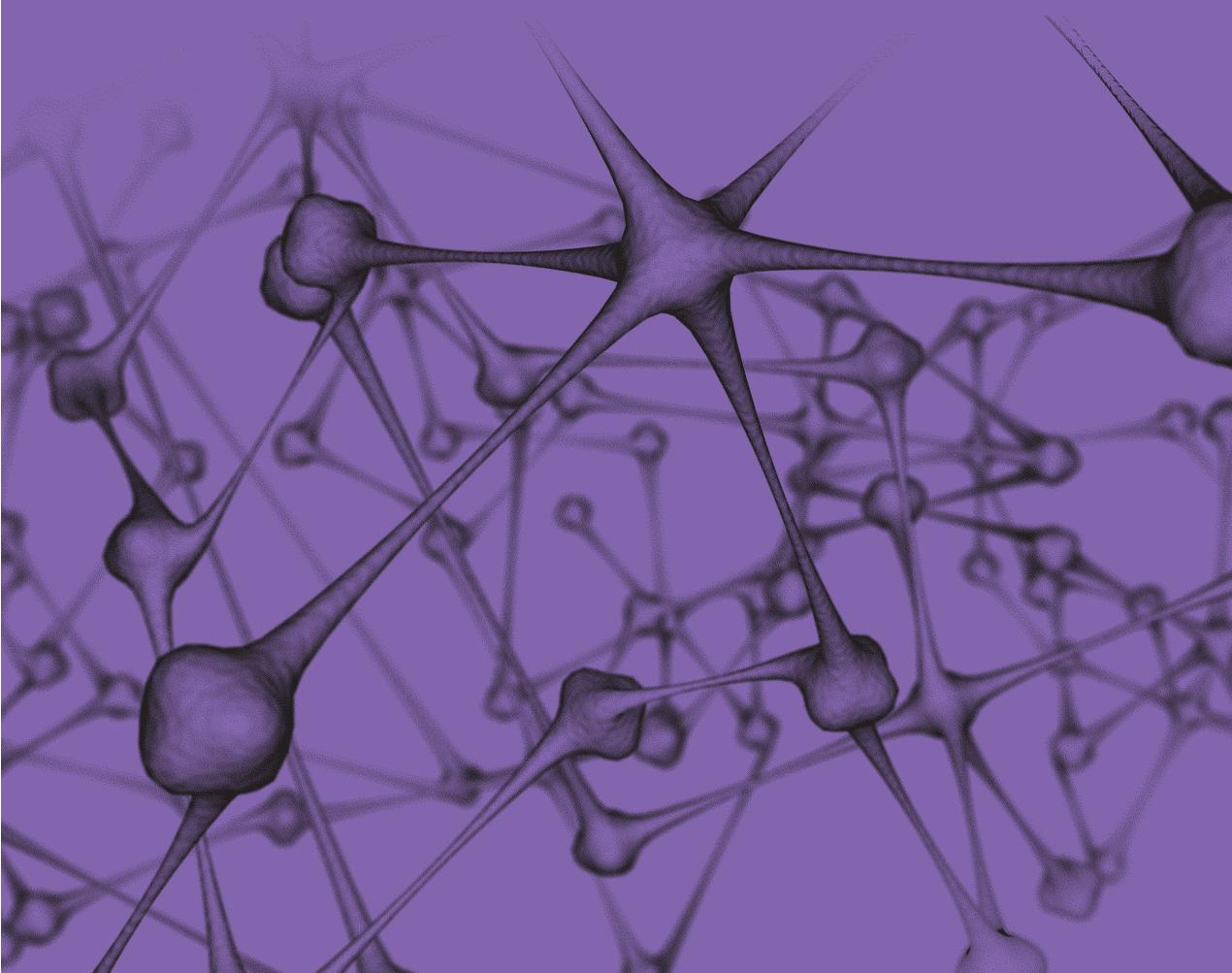
También EOI, a través de Emprende#oi, asume la responsabilidad de ser la escuela de negocios de los emprendedores y se convierte en un laboratorio de experimentación para las nuevas ideas de emprendeduría, consciente de la trascendencia que tiene formar a emprendedores, a personas inquietas capaces de cambiar organizaciones o de crear las suyas propias, dotándoles de un ecosistema de creación de empresas.

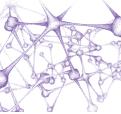
Al mismo tiempo y en consonancia con otro de los ejes estratégicos de la Escuela, “Impulsar la Escuela Digital”, bajo el nombre de Redepyme 2.0 se aúnan los esfuerzos para hacer posible incorporar la cultura digital al tejido empresarial español. En el mercado global en el que día a día las empresas compiten, requieren nuevas reglas de organización del trabajo, nuevas infraestructuras tecnológicas y espacios, y nuevos procesos derivados de la nueva lógica digital y del uso intensivo de las TIC.

Con estas actuaciones esperamos construir un nuevo Redepyme 2.0 que sea referente para el tejido empresarial en materia de competitividad y punto de partida hacia un nuevo modelo productivo sostenible, digital y social.

Amparo Fernández González
Presidenta de la Fundación EOI
Subsecretaria del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

PRÓLOGO





Este innovador proyecto se gestó en 1996 motivado por la confluencia de varias circunstancias: por un lado, desde la Escuela se veía que, tras la formación y tutorización activa que recibían los alumnos en nuestros cursos, existía una diferencia notable entre las empresas que potencialmente se iban a constituir a lo largo del curso y las que realmente se constituían. Asimismo, se observaba la estrecha relación que se generaba entre los alumnos y el profesorado, que se mantenía años después de finalizados los cursos, solicitando ocasionalmente ayuda los primeros y prestándosela de manera desinteresada los segundos. Además, se detectaba 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 que acabó denominándose Redepyme. El congreso constitutivo estuvo marcado por un sentimiento por parte de todos de estar participando en la construcción de algo grande. Aunque todavía no estaba acuñada esa palabra, durante día y medio se “cocreó” lo que debía ser 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.

Aquí es importante hacer un inciso: ¿cuáles eran los valores diferenciales de esta red? Todas las empresas hablaban el mismo lenguaje empresarial, transmitido por EOI, todas consideraban como una necesidad el ser competitivas, diferentes, apostar por crear ventajas competitivas 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.

Quizá hablar de los servicios que se prestaban hace diez años, suene ahora que están más que sobrepasados, pero, en su momento, actividades como ofrecer un recinto virtual donde 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 enormemente novedosos en sus orígenes y fueron acogidos con una gran aceptación por parte de todos los asistentes.

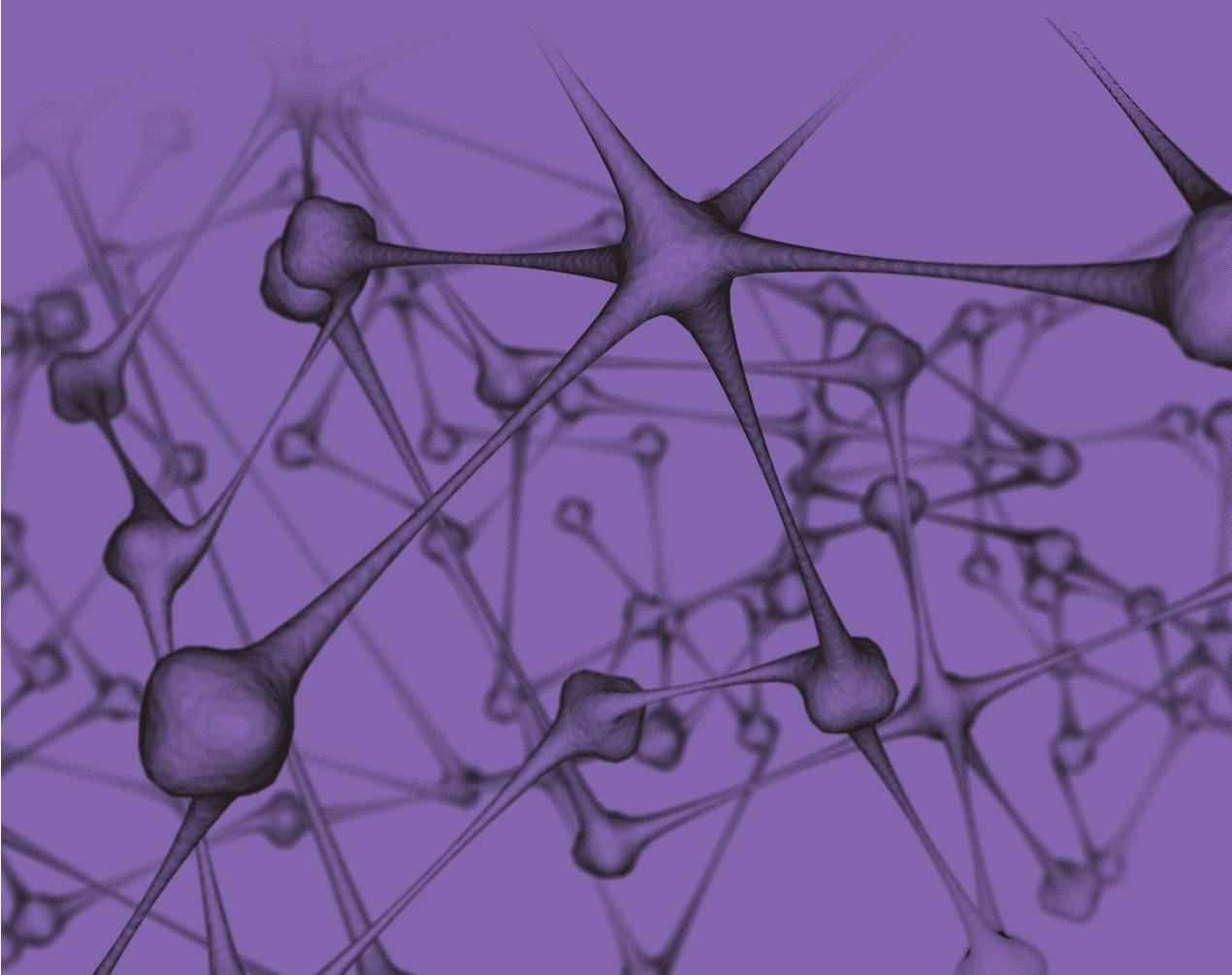
No quiero dejar pasar la ocasión de comentar que este fomento de la cooperación y creación de redes que aplicábamos a nuestras empresas también lo hacia la propia EOI con muchas instituciones públicas y privadas. Muchas de ellas tuvieron ocasión de explicar sus programas y cambiar impresiones con muchos empresarios, surgiendo nuevas ideas y proyectos a lanzar conjuntamente. Aunque hay muchas que citar, no quiero olvidar el res-

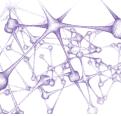
paldo siempre ofrecido por nuestro Ministerio, tanto directamente como a través de otras entidades dependientes, tales como la Dirección General de Política de la Pyme, la Sociedad Estatal para la Promoción del Diseño Industrial, los Centros Europeos de Empresas e Innovación de diferentes Comunidades Autónomas, Gobiernos Regionales y un largo etcétera de otras instituciones.

Redepyme ha evolucionado mucho desde el año de su constitución y, aunque seguimos 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, que también fue el primero de nuestra institución y que sigue plenamente en vigor, de “mejorar el tejido productivo español a través de la formación”.

Alfonso González Hermoso de Mendoza
Director General de la Escuela de Organización Industrial

INTRODUCCIÓN





La Escuela de Organización Industrial -EOI- fue fundada en 1955 y desde sus inicios ha sido una escuela de formación y apoyo en la gestión empresarial, apostando por nuevas formas de enseñar y con una constante de buscar acciones de futuro con espíritu innovador que han hecho que el sello EOI sea sinónimo de garantía en el nivel y calidad de sus actuaciones.

Desde los primeros momentos se preocupó por trasladar la profesionalidad en la gestión empresarial a ámbitos propios de las pequeñas y medianas empresas -Pymes-, de forma que las modernas técnicas de gestión empresarial dejaran de ser patrimonio de las grandes organizaciones empresariales.

Ese interés y predisposición tuvo un momento de referencia cuando el Fondo Social Europeo -FSE- de la Unión Europea -UE- confió en EOI para que desarrollara acciones de formación a Pymes incluidas en sus sucesivos programas de actuación (Programas Operativos del FSE) y que contemplaba toda la geografía española.

Internamente, en EOI eso supuso hace ya más de 15 años, 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 -MITyC- (y sus correspondientes predecesores), así como por una serie de organismos, que EOI denomina Socios Locales, que contribuyen asimismo a la cofinanciación y al éxito de las actuaciones.

Las actuaciones de formación principales se estructuraron alrededor de lo que ha constituido, como un referente durante varios años, el Programa de CREación y Consolidación de Empresas -CRECE-, que ha integrado en él una metodología específica de EOI, la de las 8 etapas, que la ha llevado a un reconocimiento no solo en la geografía española sino también a nivel europeo.

Los resultados obtenidos empezaron en el ámbito de la inserción laboral y la creación de empresas, pues así se marcaba como objetivo inicialmente que, más adelante en su asignación a EOI, el FSE lo transformó en el de Creación y Consolidación de Empresas, que es el actualmente vigente (con programación hasta 2013). La creación de empresas ha sido el logro más importante de las actuaciones de estos últimos años, aunque actualmente el volumen de actividad sobre consolidación de empresas es mayor que el de creación.

A medida que se iban obteniendo resultados de creación de empresas, se empezó a gestar, ya en 1994, la idea de Redepyme, con la idea de poner en contacto a antiguos alumnos de actuaciones de formación a Pymes que habían creado una empresa. De esta forma se fueron desarrollando servicios que complementaban los de la propia formación en sí, inicialmente servicios de asesoramiento, desarrollando así un *networking* entre el colectivo de emprendedores que iban pasando por las actuaciones EOI para Pymes.

Redepyme desarrolló como actividad principal la celebración de un congreso anual, el Congreso Redepyme, el primero en el año 1996, por lo que se han cumplido ya 15 años desde

ese primer congreso. Si bien durante estos años en EOI se consideraba por Redepyme solo los servicios para las empresas ya creadas, en la actualidad Redepyme es el término de referencia de todas las actuaciones de EOI dirigidas a Pymes, incluyendo así la que genera mayor volumen de actividad, la del desarrollo de los cursos de formación que anteriormente se incluía en el Programa CRECE.

El libro repasa y recoge las actuaciones desarrolladas durante ese periodo que van dirigidas a Pymes. Se estructura en tres partes. La primera, sobre la historia de Redepyme. Una segunda, de valoración de los servicios ofrecidos por EOI, que recoge resultados de un reciente y amplio estudio de campo con encuestas a un importante número de empresas beneficiarias de las actuaciones, así como un resumen de testimonios derivados de las entrevistas personales que se han realizado en los últimos meses a algunos empresarios de éxito que tienen en común el haber recibido servicios Redepyme. Se complementa con testimonios de algunos de los Socios Locales que han colaborado con EOI.

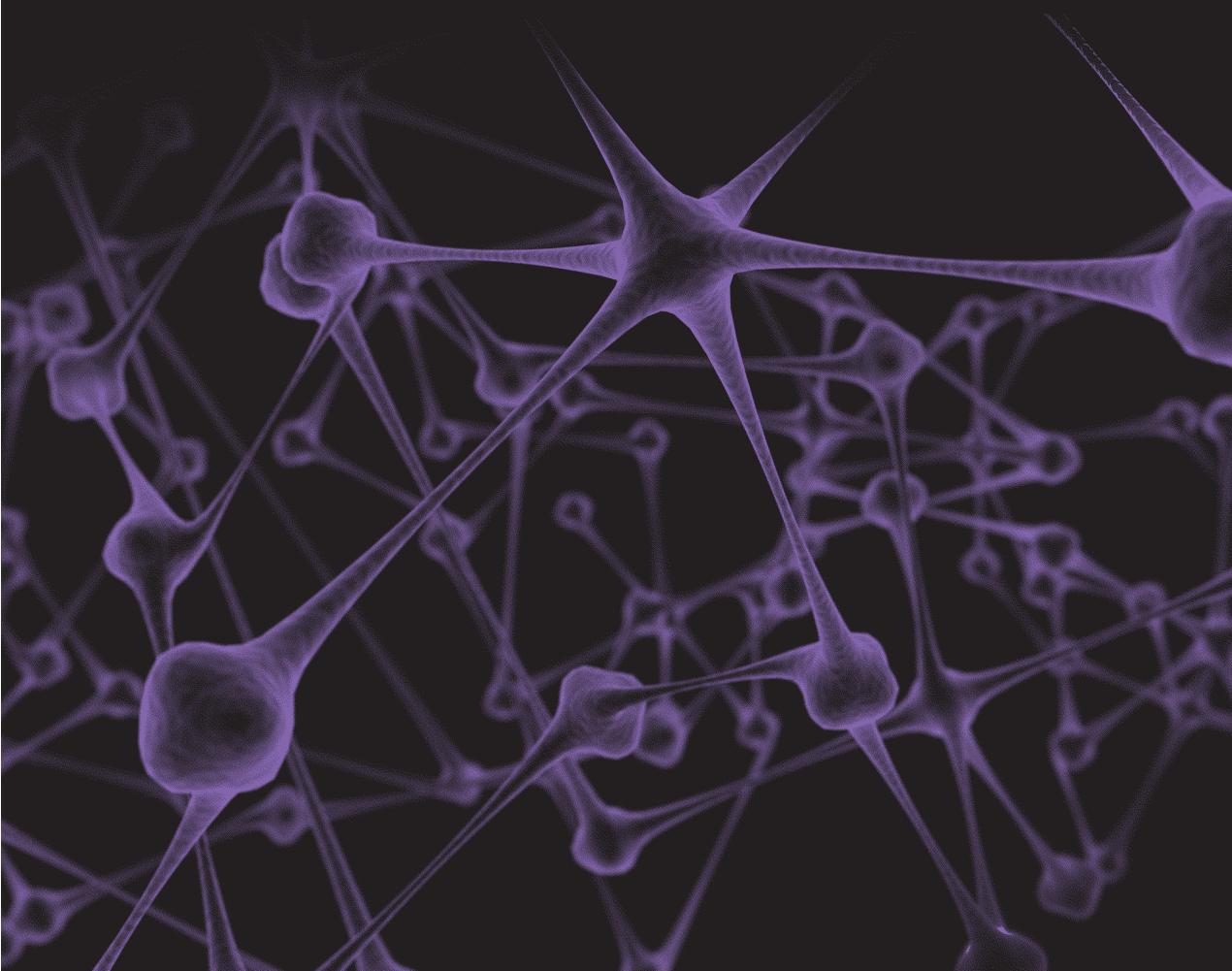
La tercera, y última parte, recoge las actuaciones a futuro que EOI tiene planteado para Redepyme. Estas actuaciones se enmarcan en el Plan EOI 2020, tienen en cuenta las demandas de actuales beneficiarios de los servicios Redepyme y confluyen en una propuesta de futuro de Redepyme 2.0 apoyada en las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación como es Internet y los fenómenos de las redes sociales. Esta propuesta queda esbozada al final del libro y se irá definiendo y perfilando en función de nuevas necesidades y demandas que vayan surgiendo, ya que desde su fundación, EOI ha tenido y tiene como referente el carácter innovador y adelantado que caracteriza e impregna todas sus actuaciones.

Además, el libro recoge datos de actuaciones realizadas y las valoraciones y testimonios recogidas permiten afirmar que EOI es la organización por excelencia para los servicios de formación y consultoría para la creación y consolidación de Pymes: por la experiencia de desarrollo e implantación por toda la geografía española, de difícil equiparación por cualquier otra organización tanto por la especialización de sus actuaciones como por la variedad de programas que ofrece a sus alumnos; por la experiencia de sus formadores; por la continua inversión y dedicación que aplica en actualización e innovación de medios, herramientas, metodología y recursos en sus formaciones, y de manera especial, por el seguimiento, asesoramiento y acompañamiento que brinda a sus alumnos una vez que han pasado por las aulas.

parte

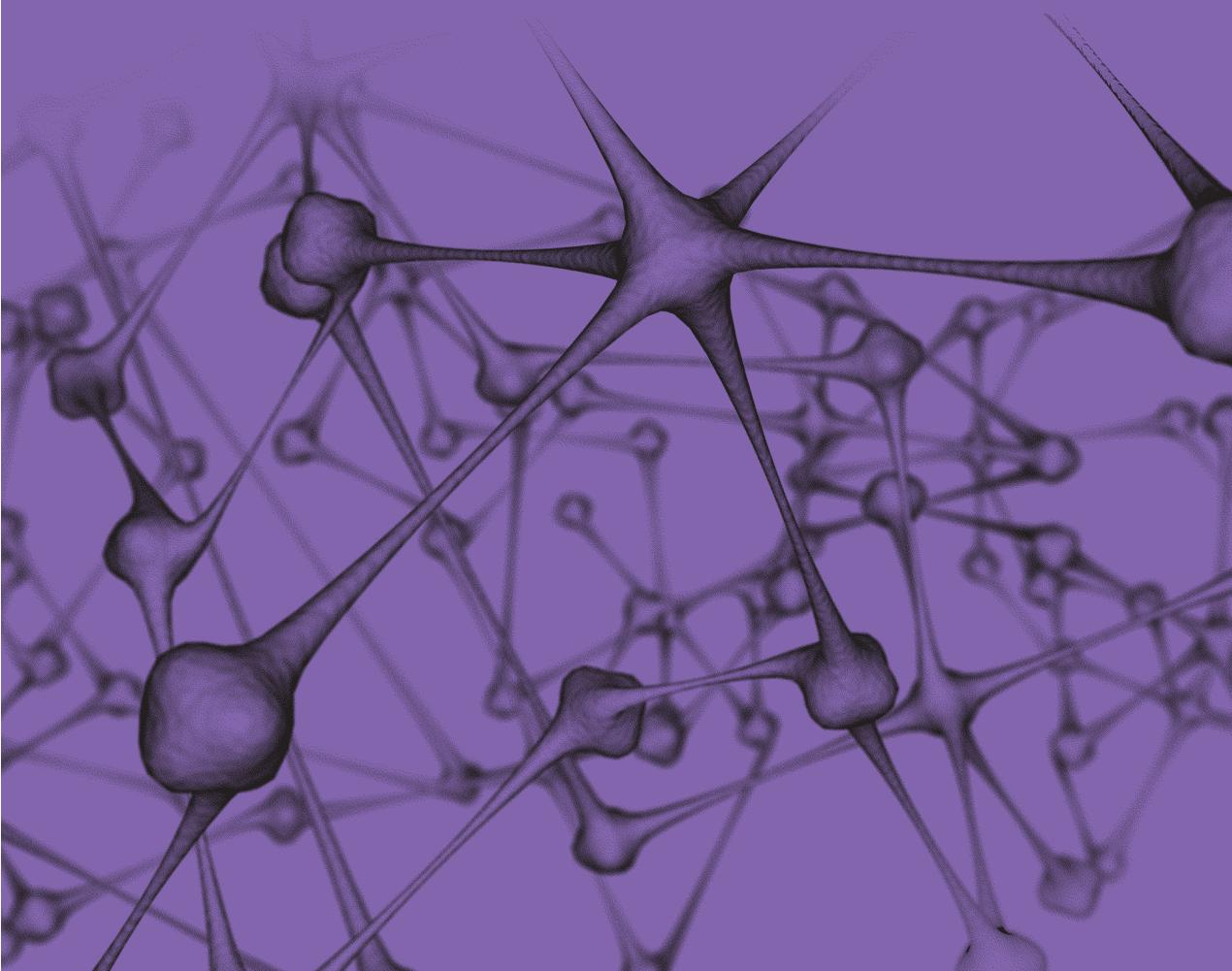
1

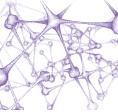
EVOLUCIÓN DE REDEPYME



1

LA FORMACIÓN A PYMES EN LA ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL





1.1. Origen y evolución de EOI

La Escuela de Organización Industrial fue fundada en 1955. Sobre el origen y fundación de EOI nos limitaremos aquí a dar unas pinceladas que ilustren por qué la Escuela es un referente en los aspectos de creación y consolidación de Pymes y punto de partida de la enseñanza empresarial en nuestro país.

Centrándonos en el proyecto que realizó EOI en sus inicios, es preciso definir el objetivo en el que se centraron las primeras actuaciones: Organización de la Producción y de la Empresa. Remitiéndonos al libro *EOI, 50 años de vanguardia* (EOI, 2005), encontramos una definición de los objetivos iniciales bastante acertada: “*dotar a la Dirección de la empresa de los instrumentos que le permitan llevar a cabo la mejor utilización de todos los elementos empleados en la producción*”. Desde ese primer momento se delimitaban los elementos metodológicos que aún hoy son una de las señas de identidad de la Escuela: enfoque eminentemente práctico, grupos reducidos, intensa y directa relación entre alumnos y profesor (como se detalla más adelante).

De la apertura y atención a las necesidades del entorno, en este primer capítulo y primera aproximación referida solo a los orígenes y evolución, cabe señalar que el objetivo que se planteaba era actualizar y ampliar las actividades de la Escuela en los distintos campos en los que venía trabajando e iniciar una introducción sistemática de enfoques y métodos cuantitativos.

De esta forma se introdujeron importantes innovaciones en los programas que tradicionalmente se impartían, ampliando el número de cursos a una gama verdaderamente representativa. Si bien es cierto que era una época difícil en la que avanzar, por poco que fuera, resultaba costoso, la Escuela centró sus esfuerzos en fortalecer una base de enseñanza en todos sus cursos y a raíz de esa base edificar los proyectos más novedosos, logrando que los cursos no quedaran jamás obsoletos, pues siempre contaban con puntos diferenciales y de vanguardia.

La Escuela de Organización Industrial tiene su origen como escuela de formación y apoyo en la gestión empresarial, más adelante se identifica como escuela de negocios, pero desde muy pronto muestra sus puntos fuertes al apostar por una nueva forma de acercar el mundo empresarial a quienes lo precisan. La apuesta por la innovación es el principal sello de EOI, que desde sus inicios ha sido un punto de referencia en el mundo empresarial. La Escuela se ha esforzado en identificar el camino a seguir, como puede verse en diferentes momentos de su larga existencia.

A pesar de nacer con características propias de una escuela de negocios, y de ser una institución de carácter público, la Escuela de Organización Industrial ha seguido siempre una línea independiente que le ha permitido gestionar con total autonomía el modo en que se preparaban los cursos y el tipo de formación que se ha ofrecido, de manera que siempre se apostaba por aquello que fuese un valor de futuro.

En un principio, la Escuela adaptó la forma de entender el mundo empresarial de las universidades estadounidenses, trasladando el modo de hacer negocios de sus grandes empresas al panorama nacional, adaptando la metodología americana al modo de actuar de nuestras Pymes, contribuyendo a mejorar el modelo de gestión empresarial en nuestro país.

1.2. EOI y la formación a Pymes

Las experiencias de llevar mejoras de gestión a las Pymes, como hemos visto en el apartado sobre su evolución, explican y hacen fácil de entender que cuando se buscó quién se encargaría de lanzar un modelo diferente de formación empresarial más allá del modelo meramente universitario, el Fondo Social Europeo de la Unión Europea encontró en la Escuela de Organización Industrial el mejor de los maestros posibles por su apuesta por la innovación y la forma de gestión empresarial que han sido el faro desde el que ubicar desde ese momento los distintos cursos de EOI con el FSE.

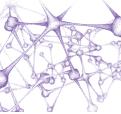
Si bien en sus inicios, en los cursos con el FSE, el objetivo de la Escuela incluía la formación de cara a la inserción laboral, la necesidad de crear puestos de trabajo llevó rápidamente a EOI a focalizar su formación hacia la creación empresarial. El mejor modo de crear puestos de trabajo es, sin duda, crear empresas que logran no solo el autoempleo, sino la creación de nuevos puestos laborales desde el mismo instante en que cualquiera de esas empresas creadas levantase el vuelo.

Así nacen los cursos de creación de empresas, y como consecuencia, más adelante, los de consolidación de empresas, de los que hablaremos más adelante.

Es necesario entender que los cursos a emprendedores surgen en un contexto de realización de diversos programas de formación especializados en calidad, medioambiente, etc. Sin esta premisa es difícil comprender el diferencial, la diversidad de temas y la forma en que la Escuela ha centrado sus esfuerzos en ayudar a concretar los numerosos proyectos de los emprendedores que acuden a los cursos de creación o de consolidación empresarial.

Desde el Fondo Social Europeo se entendió que EOI podía encargarse de gestionar, en un importante grado, del proceso de la creación empresarial en nuestro país. Para ello se desarrolló una metodología propia centrada en facilitar y promover los esfuerzos asociados a la emprendeduría. De este modo la Escuela se convirtió en el principal foco de apoyo a la creación empresarial, principalmente a las Pymes.

Como consecuencia de los cursos que se empezaron a realizar con el FSE, surgió la idea de Redepyme que si bien actualmente engloba a todas las actuaciones de EOI dirigidas al apoyo a las Pymes, durante los últimos 15 años Redepyme era solo una parte de lo que ha supuesto los servicios a Pymes desde EOI.



Ya en el año 1994 empezó a tomar cuerpo el concepto de poner a empresas en red, que se estaba gestando desde hacía tiempo y supuso el nacimiento de Redepyme. Antes, desde luego, la actuación de EOI en materia de cursos sobre orientación empresarial estaba por delante de cualquier otra, pero la especificidad de Redepyme como red de empresas estaba aún por aparecer.

Desde un inicio, la orientación de los cursos realizados con el FSE tenía un marcado carácter de creación empresarial, de modo que los cursos EOI de formación no eran los que habitualmente se impartían, ya que además de la formación dotaban a quienes recibían esa enseñanza de una capacitación empresarial. No son cursos al uso ni en el contenido, ni por las personas que imparten dichos cursos. Así, la Escuela de Organización Industrial no buscó ni ha buscado nunca ofrecer unos cursos que se impartieran de manera magistral por unos profesores, sino que se buscaba en todo momento la participación de las diferentes personas y empresas implicadas. Respecto al profesorado, se evitó el modelo clásico basado en dar alto peso a conocimientos formales y a modelos preestablecidos, buscando de forma preferente a profesionales muy cualificados que llevaban tras de sí un bagaje en el mundo empresarial que aportaba muchísimo.

Los cursos se hacían, y se hacen, por casi toda la geografía española, gracias a los recursos disponibles, los financieros, pero también de manera especial a los de los profesores. Paco Robledo, Director de Programas en EOI durante más de doce años, que fue uno de los precursores de Redepyme, cuenta cómo *“el profesorado se volcó y se unió rápido a la experiencia de ir a provincias a fomentar los cursos lejos de Madrid. Su implicación fue algo impresionante”*.

La innovación ha sido siempre un punto a tener en cuenta en EOI. Se trata de mirar qué hace falta, cómo se puede mejorar, y apostar por ello. De hecho, en ocasiones se va por delante la denominación de una idea, de su creación como tal. Así ocurre en el caso del *networking*, que se trabaja y se realiza por su necesidad, sin tenerse en cuenta si se llama de una manera u otra. Del mismo modo, desde hace casi veinte años en la Escuela de Organización Industrial se estudian las empresas que pasan por sus cursos y se evalúa su potencial, se buscan salidas. Así, podemos hablar también del concepto actualmente referenciado como de *start-up*, y del de *Business Angels*, tan ligado al mismo. El primer concepto hace referencia a una empresa pequeña con una financiación escasa pero que ofrece un alto potencial de posibilidades; el segundo se refiere a ese inversor que, gracias a la aportación de capital, se involucra en la empresa (usualmente a cambio de capital accionario). Alfonso Martínez, profesor de EOI, recuerda que estos dos conceptos, detectar posibilidades e involucración, se aplican desde hace mucho tiempo en EOI, y lo define como una de las claves de la rápida inserción laboral o la creación o consolidación de empresas por parte de los alumnos de EOI. Ir a la vanguardia en técnicas de marketing, de comunicaciones empresariales, de mejoras en el campo de la emprendeduría y la gestión empresarial, ha provocado que, en los casos de no emprendeduría, la contratación de quienes hacían los cursos era, a menudo, inmediata y muy buena.



Paco Robledo nos dice que el consenso entre los profesores era que “*Redepyme nació porque las empresas, los empresarios, nos lo exigían*”. Así se define el inicio, hace ya 15 años, de Redepyme, conexión y punto de encuentro de emprendedores y proyectos empresariales.

Los esfuerzos y dedicación a la creación de cursos de formación que fomentasen la emprendeduría, le han valido a EOI múltiples felicitaciones, incluso a nivel europeo, que ensalzan el trabajo de seguimiento de emprendedores gracias no solo a los cursos, sino al asesoramiento que los acompaña.

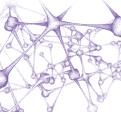
Pero centrándonos en la puesta en red de las empresas que pasaban por las acciones de emprendimiento en EOI, las palabras de P. Robledo sobre la necesidad empresarial que exigía la aparición de esta red, sirven como muestra del carácter de la Escuela de Organización Industrial a la hora de fijarse objetivos que se traducían en la definición de nuevos programas de cursos.

Programas de enseñanza que han dado lugar a un amplio catálogo de cursos que se iba actualizando año a año y que podemos estructurarlos, como se verá más adelante en cinco grandes grupos o áreas: “Gestión Empresarial y de Empresa Familiar”, “Medio Ambiente y Energía”, “Tecnología e Innovación”, “Calidad y Gestión de Intangibles”, “Internacionalización” -la actual versión del catálogo se presenta en la Parte 3 del libro-. Pero además están los Programas Especiales que no siempre tienen una clara ubicación en un grupo determinado, pues son desarrollados y adaptados, de manera específica, una y otra vez para introducir nuevos conceptos en el mundo empresarial o desglosar las nuevas normas o enfoques, que es necesario aplicar en determinados sectores.

Los sucesivos programas para Pymes que iban surgiendo con cierta entidad, ya a partir de 1989, fueron enmarcándose en la idea de Redepyme hacia 1994, quedando así para siempre en el tejido empresarial español la huella de la Escuela de Organización Industrial como un organismo fundamental de cara a la formación de profesionales y a la creación de empresas en base a los proyectos de miles de emprendedores.

Las actividades de formación a Pymes que se fueron desarrollando encajaban perfectamente con los objetivos que EOI se marcó en la década de 2000, y que se definían así:

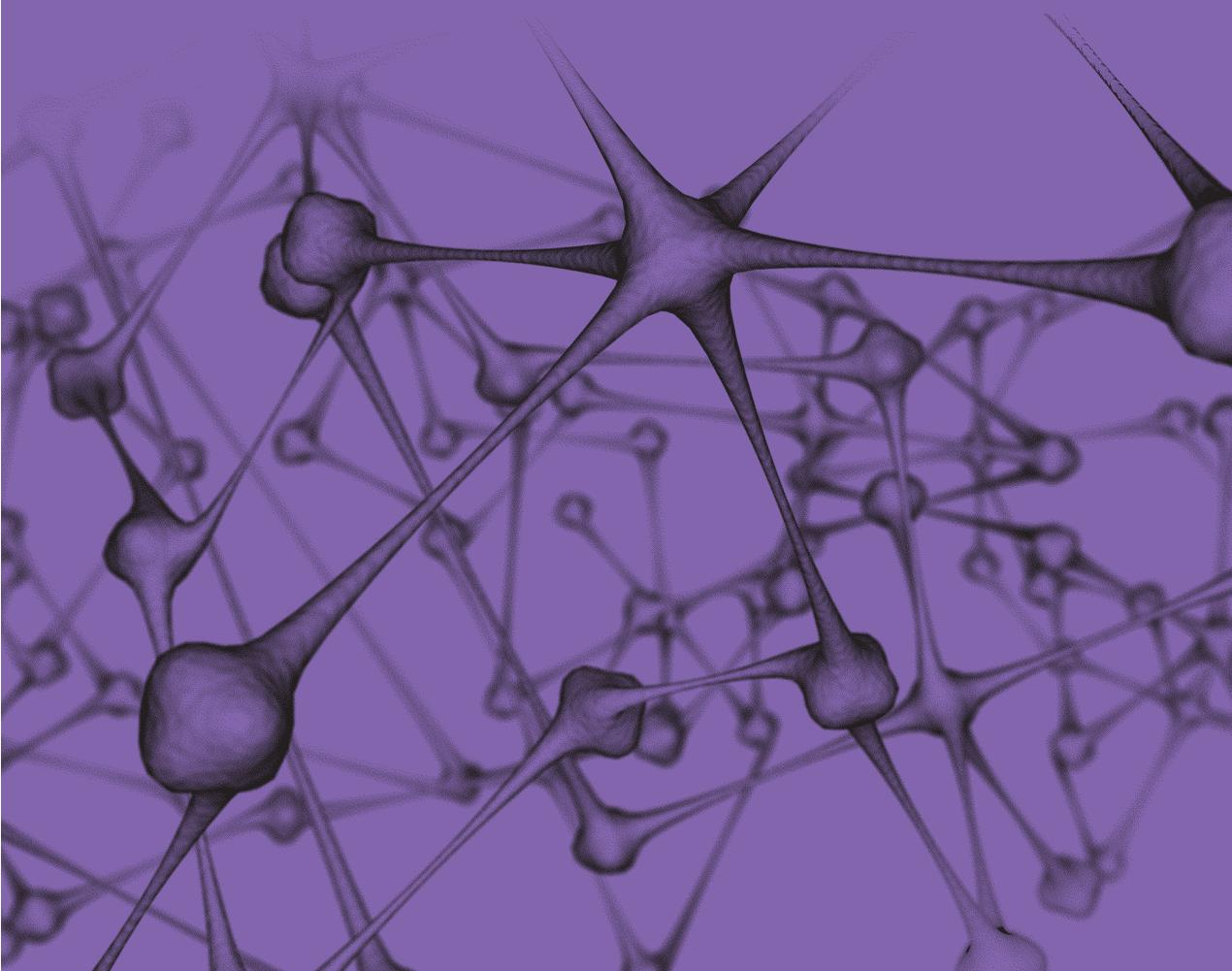
- La promoción de la más adecuada preparación de profesionales, directivos y técnicos desde la concepción de la formación como herramienta estratégica para el desarrollo de la empresa y la consecución de la excelencia en el marco de la globalización de la economía y el desarrollo sostenible.
- La participación activa en la política industrial y tecnológica española dirigida a la creación y consolidación de empresas para mantener el empleo en los niveles directivos y asimilados en todas las Comunidades Autónomas en colaboración con el Fondo Social Europeo y organismos e instituciones españolas.
- El impulso de la formación en gestión empresarial en el ámbito de los países latinoamericanos.

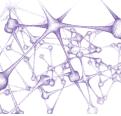


- La realización de estudios e investigación sobre la realidad industrial y empresarial, sus estrategias de desarrollo, sus modelos de comportamiento y sus necesidades.
- La potenciación del diálogo e intercambio de experiencias entre el mundo empresarial y el mundo universitario, así como entre empresarios y directivos.
- La incorporación de las nuevas tecnologías docentes para impulsar la formación a distancia.

2

EL PROGRAMA CRECE Y EL MARCO DE ACTUACIÓN DE REDEPYME





2.1. El Programa CRECE: CReación y Consolidación de Empresas

La apuesta por la innovación en todas las acciones formativas de EOI se enmarca en el hecho de que uno de sus principales objetivos es el ser motor del crecimiento y consolidación del tejido empresarial. En este sentido, a la luz de los altos índices de paro existentes en nuestro país a finales de los 80, EOI generó una metodología formativa propia orientada a generar ese empleo tan necesario, que cristalizó en un Programa EOI orientado a la Creación y Consolidación de Empresas, el denominado Programa CRECE. Programa que actualmente se integra en el de Redepyme, el cual si bien nace como red de fomento de cooperación empresarial -derivado de las actuaciones CRECE-, en la actualidad, Redepyme engloba todas las actuaciones que EOI realiza en el ámbito del apoyo a las Pymes. En este capítulo hacemos referencia a la gestación y evolución del Programa CRECE, dejando para más adelante la descripción de lo que ha venido siendo Redepyme y el futuro planteado para esa red desde EOI.

EOI consiguió posicionarse como un referente en formación, capacitación y asesoramiento de emprendedores y empresarios a nivel europeo. En este sentido, la Escuela marcó una clara diferencia con respecto a otras instituciones y organismos que enmarcaban su actividad en el ámbito de la formación a profesionales, emprendedores y empresarios. En esos momentos (e incluso hoy en día) no existía una organización que pudiese igualar a EOI en la especialización y variedad de programas que ofrece a sus alumnos, en la formación y experiencia de sus formadores y en la continua preocupación, inversión y dedicación que aplica en actualización e innovación en sus formaciones, como en su momento fue la implantación de cursos *online* y actualmente lo es la integración de Internet y las redes sociales en las actividades habituales de formación.

Por otra parte, un hecho importante y que da una idea de lo pionera que ha sido siempre EOI en el ámbito de la creación y consolidación, y en el fortalecimiento del tejido empresarial español, es que siempre se alinea, y a menudo se anticipa, a las directrices, recomendaciones y políticas emanadas desde organismos como el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio o la Unión Europea. Sirva como ejemplo el libro *El espíritu empresarial en Europa. Libro verde* (COM, 2003), en el cual, en la contribución española a través de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa -DGPYME-, se habla sobre cuán necesario es que surja un plan de acción que fomente el espíritu empresarial señalando que “*las acciones que se promuevan desde este marco deberán tener un enfoque transversal, facilitando la integración de las diferentes políticas comunitarias que repercutan en la mejora del entorno para las Pymes*”. Destaca asimismo que “*este espíritu empresarial es un mecanismo esencial para el crecimiento y la creación de empleo*” y dice que “*establecer un marco favorable al espíritu emprendedor es fundamental no solo para la creación de nuevas empresas sino también para que se mantengan en el tiempo, crezcan, se desarrollos y sean competitivas más allá de sus fronteras*”. Para ello, además de trabajar en la eliminación de las trabas legislativas y financieras para la creación de empresas y mejorar la imagen social del empresario, considera básico promover un entorno propicio al desarrollo empresarial a través de medidas que favorezcan la consolidación, el mantenimiento y la mejora de la competitividad de las empresas.

El Programa CRECE se alinea y de hecho se adelanta en el tiempo en esas necesidades planteadas, en concreto en el último punto referenciado, el del entorno propicio para el desarrollo empresarial. En la creación de ese entorno, EOI ha tenido un papel primordial antes y sobretodo con la consolidación del Programa CRECE y su evolución a la red Redepyme. En el *Libro verde* de la UE mencionado se destaca el especial énfasis que en este sentido hay que hacer en determinados aspectos y que EOI cuida especialmente:

- *Los empresarios no pueden quedarse atrás en el uso de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.*
- *Es necesario fomentar la inversión de las empresas en I+D+i, a través no solo de incentivos fiscales, también de actuaciones que mejoren la transferencia de conocimientos y de tecnología desde las universidades, los centros de investigación y las grandes empresas a las más pequeñas.*
- *Lograr que una empresa se consolide requiere, desde otra perspectiva, facilitar la formación de los propios empresarios en nuevas tecnologías y en sistemas de gestión, buscando una adaptación a sus horarios y tiempos, y aumentar cursos que ayuden a la formación de mano de obra cualificada, de tal manera que el capital humano de las empresas se convierta en un auténtico valor.*
- *Hacerse cargo de una empresa en funcionamiento puede suponer una alternativa a la creación de una empresa nueva. A ello hay que añadir la ventaja que supone mantener los puestos de trabajo en gran parte de los casos. Pero serán necesarias medidas de sensibilización, de información y de formación, tanto de los transmisores como de los sucesores.*

Ya en 1989, EOI venía desarrollando una línea de Programas dirigidos a fomentar la creación de empresas, y creación de empleo, convirtiéndose en pionera en este campo y punto de referencia esencial en todos los temas relacionados con las Pymes. Dando lugar así a un gran número de empresas creadas y en funcionamiento, que dan lugar a un gran número de nuevos empleos.

Estos Programas como se verá en detalle en el capítulo sobre metodología, tienen como elemento diferencial la atención individualizada y activa a cada uno de los participantes, con la única finalidad de que cada uno de ellos consiga poner en marcha su empresa o negocio.

Sobre la alternativa a hacerse cargo de una empresa en funcionamiento, indicada por el mencionado *Libro Verde*, cabe destacar el esfuerzo hecho por EOI en el tema de la transmisión de empresas. La formación y el asesoramiento en el campo de la transmisión de la empresa familiar, que ha sido tomado como ejemplo y referencia de buena práctica dentro de la UE, se observa en el libro, de 2003, *Cómo hacer más fácil la transmisión de empresas. Guía de buenas prácticas con modelos de apoyo para la transmisión de empresas a nuevos propietarios* (COM, 2003-2).

El Programa CRECE nace orientado a la creación y consolidación de empresas en nuestro país, es cofinanciado por el FSE, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y una red de Socios Locales repartidos por toda España, que han sido más de 150 a lo largo del tiempo. Esto se debe a que además de la importante cofinanciación europea de los importes presupuestados, se requiere una cofinanciación de fondos no europeos. Esta cofinanciación, en el caso de las actuaciones desarrolladas desde EOI, ha sido realizada de forma principal y permanente como se ha dicho, por el propio MITyC o sus predecesores con competencias en la materia, como es el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Además, EOI siempre ha prestado una especial atención en crear empresas competitivas, que se ríjan por principios respetuosos con el medioambiente y, por tanto, que implique un desarrollo sostenible. Realiza un especial esfuerzo por fomentar tanto la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías como la igualdad de género en todas sus actuaciones. Todo esto, como veremos más adelante, se refleja tanto en las especializaciones de las acciones formativas, como en las estrategias, alianzas y acciones de seguimiento.

En relación con el ámbito geográfico, las acciones desarrolladas en el Programa CRECE se extienden prácticamente a todo el ámbito nacional, lo que ha permitido a EOI tener presencia en prácticamente todo el territorio español. Este es uno de los motivos por los que se abordó y se cuidó en especial las alianzas con los Socios Locales, las cuales cobran una gran importancia.

En este contexto y con objeto de lograr un alto grado de penetración social de las actuaciones, se ha procurado la asociación con instituciones prestigiosas con vocación formativa, con llegada a colectivos de Pymes y emprendedores, con conocimiento de sus necesidades y demandas específicas, y sobre todo, con un elevado grado de implantación local, como ha sido el caso de: Gobiernos y Agencias Autonómicas, Ayuntamientos, Colegios Profesionales, Bancos y Cajas de Ahorro, Organismos Provinciales y Regionales, etc. En otros casos, como el Instituto de la Mujer, esa especificidad sectorial o geográfica era sustituida por otra función, aunque dando un esquema de colaboración y enfoque análogo al del resto de Socios Locales.

2.2. Primeros análisis globales de las actuaciones

Como señalábamos en puntos anteriores, EOI pone el foco no solo en crear empresas, sino en crear empresas competitivas, para lo que la labor de consolidación de empresas adquiere también especial relevancia. En la Parte 2 mostraremos datos más recientes (estudio realizado en 2010 y 2011) que incluirá la valorización de los servicios recibidos manifestada por un amplio colectivo de empresas activas que recibieron cursos del Programa CRECE. Aquí referenciamos ya unos datos importantes recogidos de estudios previos de seguimiento de resultados que ilustran el nivel que se ha ido alcanzando a lo largo del tiempo.

Así, a noviembre de 1998, los resultados del Programa CRECE daban que ya se habían realizado 235 cursos con 5.969 alumnos, 4.825 proyectos empresariales definidos y 1.612 empresas en funcionamiento. Y durante ese año, se hicieron 40 seminarios de temas de especial incidencia en la gestión empresarial, realizados en 21 localidades diferentes.

Resultados más adelante en el tiempo son los siguientes que corresponden a final de 2005.

Entre 1994 y 2005, las acciones de formación de larga duración desarrolladas por toda España (programas de 500 horas de duración) fue del orden de 1.000, el número de participantes (emprendedores y empresas) en los programas CRECE de más de 20.000, 10.000 el número aproximado de empresas que habían participado en los programas de consolidación, y otros 10.000 alumnos en los de creación.

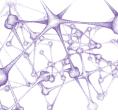
En el año de realización del estudio (2005), solo el 6,5% de los alumnos estaba desempleado (2,8% hombres y 10,4% mujeres), cuando la tasa global de paro de 2005 según la EPA ascendía a 8,76%, porcentajes todos ellos muy inferiores a los de la situación de desempleado de los alumnos cuando realizaron el curso en el periodo 2001-2005 (39,4%), como se indica en la Tabla 1.

TABLA 1. Situación laboral de alumnos al realizar el curso FSE-EOI (2001-2005)			
	Hombres	Mujeres	Total
Trabajando	70,4%	49,5%	60,6%
Parado	29,6%	50,5%	39,4%

Fuente: Encuesta EOI. Acceso al empleo de los beneficiarios de los cursos FSE-EOI (2005)

Otra de las grandes preocupaciones, transformada en logros, que ha venido siendo una máxima desde que nace la Escuela de Organización Industrial, es la de crear empleo y fomentar la empleabilidad de sus alumnos. En este sentido, diversos estudios apuntan al éxito del Programa CRECE, uno de los estudios más completos realizados por EOI sobre el seguimiento de resultado de las actuaciones es el realizado en 2007, donde se analizaron resultados referenciados a los cursos que EOI había impartido en el periodo 2000-2006, dentro del correspondiente Programa Operativo del FSE de ese periodo. En los siete años analizados se impartieron 878 cursos formando a casi 20.000 alumnos.

Se analizó el impacto de los cursos en el empleo de los alumnos y se evaluaron los cambios en la situación laboral de los alumnos una vez realizado el curso.



Los datos se obtuvieron con un estudio de carácter cuantitativo mediante entrevista telefónica, con un universo de 19.243 alumnos, de los que realizaron un curso FSE-EOI en el periodo en cuestión. En representación de ese universo se hicieron 1.350 entrevistas telefónicas.

Se establecieron cuotas cruzadas por programa al que correspondía el curso (creación de empresas/consolidación de empresas), año de realización del curso y ámbito territorial, en función de los datos disponibles en EOI.

TABLA 2.
Universo y variables de segmentación. Beneficiarios de los cursos FSE-EOI (2000-2006)

Años 2000-2006	Nº cursos	Universo (alumnos/as)	Muestra (alumnos/as)
Total	878	19.243	1.350
Género			
Hombre	695 (51,5%)		
Mujer	654 (48,5%)		
Tipo de curso			
Creación	549 (62,5%)	796	
Consolidación	329 (37,5%)	554	

Fuente: Encuesta EOI. Acceso al empleo de los beneficiarios de los cursos FSE-EOI 2000-2006 (2007)

Sobre los cursos considerados, 329 eran de consolidación y 549 de creación. Sobre el género el 51,5% eran varones. En cuanto a la distribución geográfica, la mayor parte de los participantes residían en Comunidades Autónomas marcadas como prioritarias por el FSE para ese periodo: Andalucía, Castilla y León, Castilla-La Mancha y la Comunidad Valenciana, que representaban el 61,5% del total de los alumnos participantes.

En cuanto al número de cursos que se habían hecho en ese periodo, fueron más de 100 cursos por año.

Sobre la evolución laboral de los alumnos, de los 1.350 entrevistados, en el momento del curso, el 55,9% se encontraban trabajando, un tercio de ellos por cuenta propia, bien con empresa propia y con empleados o eran autónomos en proporción parecida (45-55% respectivamente).

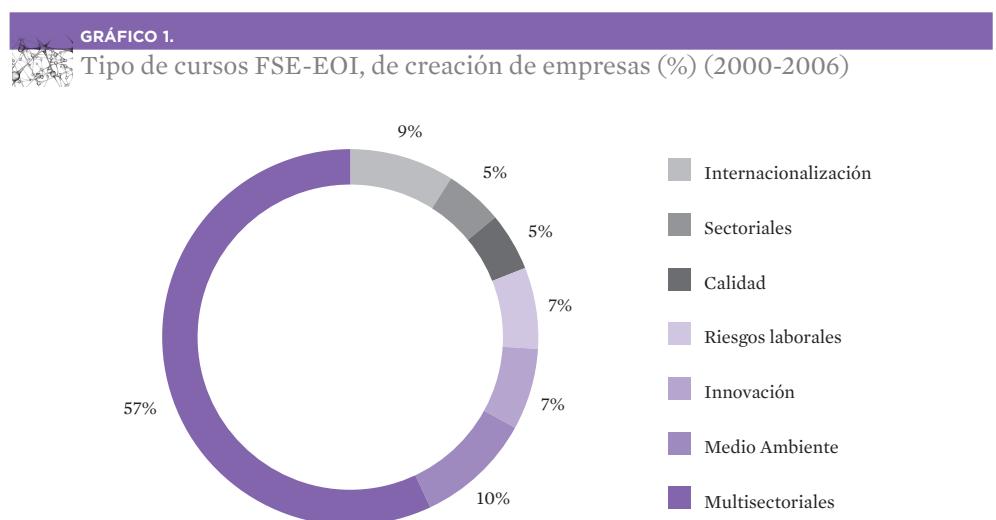
En cuanto a la evolución laboral de los alumnos que se encontraban trabajando por cuenta ajena al iniciar el curso, a los seis meses de finalizar el curso, en un 77,5% no se producen cambios en su situación laboral, y en un 22,5% sí se producen, destacando que el

6,3% de los que se encontraban trabajando, el cambio es por crear su propia empresa o hacerse autónomo, en proporciones casi idénticas.

Sobre los alumnos que no se encontraban trabajando al iniciar el curso, a los seis meses de finalizar el curso, el 54,4% encontró trabajo por cuenta ajena y el 12,3% de estos estaba trabajando por cuenta propia bien porque crearon empresa o se hicieron autónomos (en proporción aproximada de 40-60% respectivamente).

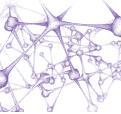
Sobre la participación en un tipo u otro de curso, los 1.350 entrevistados se distribuyen así: el 59% hicieron un curso de la categoría de cursos de creación y el 41% de la de consolidación.

Ahora bien, dentro de la categoría de creación se contabilizaban distintos tipos de cursos: Internacionalización, Sectoriales, Gestión de la Calidad, Prevención de Riesgos Laborales, Innovación, Medioambiente y Multisectoriales, siendo estos últimos los más numerosos (ver Gráfico 1) y los que aportaban, en el periodo considerado, la gran mayoría de iniciativas reales de creación de empresa o de autónomo.



Fuente: EOI, elaboración propia (2007)

Incluyendo en los cursos de consolidación a los que ya trabajaban por cuenta propia al hacer el curso, teniendo en cuenta que el 59% de los entrevistados hizo curso de creación y que de éstos, en el 57% de los casos eran cursos Multisectoriales o de creación de empresas genéricos como también se les denomina (ver Gráfico 1), y distinguiendo entre si estaban o no trabajando por cuenta ajena, al estimar el porcentaje de alumnos que crean iniciativa empresarial tras el curso, se obtiene los siguiente (se contabilizan todas las nuevas iniciativas a alumnos de cursos de creación multisectoriales o genéricos).



El 21,16% de los alumnos que hacen un curso de creación de empresas multisectorial en el periodo 2000-2006 y no trabajaban, crearon empresa o se hicieron autónomos al cabo de los seis meses de acabar el curso.

El porcentaje anterior es del 26,49% al considerar los que ya trabajaban por cuenta ajena durante el curso.

En conjunto, los alumnos que crearon iniciativa empresarial a los seis meses de acabar el curso (independiente de su situación laboral al hacer el curso) habiendo cursado uno de creación de empresa multisectorial o genérico, es del **22,51%**.

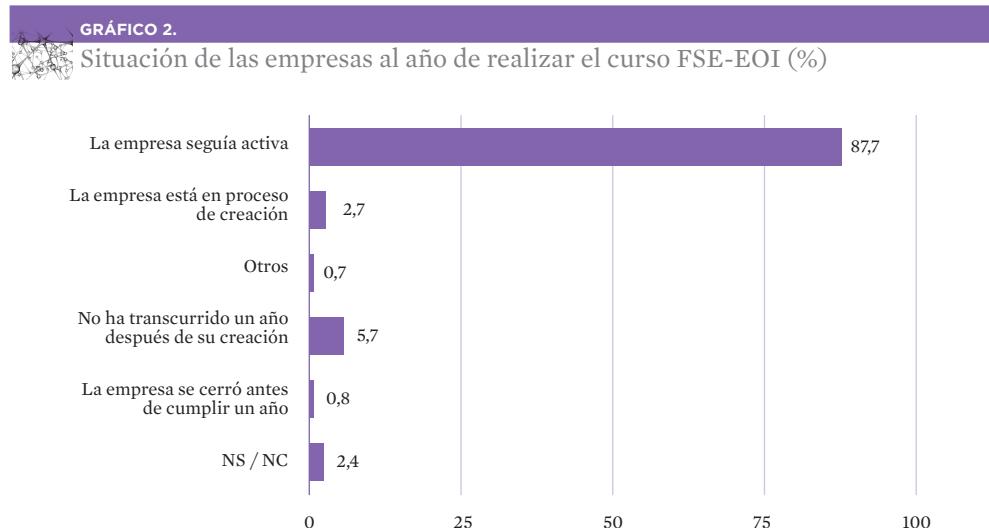
Los porcentajes anteriores cabe interpretarlos a la baja por un lado, ya que alguna iniciativa empresarial habrá surgido de los otros tipos de cursos de creación, y al alza en el sentido de que bastantes iniciativas de creación se realizan más allá de los seis meses de haber finalizado el curso.

Considerando al conjunto de alumnos matriculados en cursos de la categoría de creación de empresas, el impacto de la evolución al cabo de seis meses es:

- El 14,5% ya eran empresarios o autónomos antes del curso y siguen en esa situación.
- Se transforman en empresarios o autónomos el 13,4%
- Consiguen empleo por cuenta ajena el 19,7%
- Consolidan o mejoran empleo el 25,7%
- No consiguen o pierden empleo, el 18,7%
- Continúan con formación, el 8%.

Sobre la pervivencia de las empresas creadas, al año de finalizar los cursos FSE-EOI, de los autónomos / empresas existentes (antes, durante y después de los cursos), (29,77% de la muestra):

- El 87,7% continúan operativas
- Un 2,7% están en proceso de creación
- En el 5,7% de los casos aún no ha transcurrido 1 año desde su creación
- Solo 3 empresas (0,8%) habían cesado su actividad



Fuente: Encuesta EOI. Acceso al empleo de los beneficiarios de los cursos FSE-EOI 2000-2006 (2007)

2.3. Actuaciones específicas sobre género

Al hilo de los datos reflejados en la Tabla 1 donde el % de mujeres en paro es significativamente superior al de hombres entre los asistentes a los cursos EOI, cabe señalar que EOI siempre ha sido muy consciente de la importancia de romper barreras y brindar herramientas a los emprendedores y empresarios. Y en el caso de las mujeres, hay que destacar el espacial énfasis llevado a cabo desde EOI, lo que ha permitido avanzar en el objetivo de alcanzar la igualdad de oportunidades en el mercado laboral y empresarial en ambos sexos. En efecto, la Institución ha sido pionera en la realización de acciones encaminadas a lograr tal objetivo. Estas acciones llevaron a EOI a apostar por las alianzas con instituciones cuyo objetivo y foco de actuación fuese el potenciar el papel de la mujer en la sociedad. Estos esfuerzos finalmente condujeron a EOI a formalizar y firmar una serie de convenios con el Instituto de la Mujer. Gracias a estos acuerdos la Escuela desarrolla, desde hace tiempo, en el ámbito de la creación de empresas, aproximadamente un 10% de su actividad exclusivamente para fomentar el espíritu empresarial entre las mujeres.

Como consecuencia de este apoyo, se puede observar en la Tabla 3, que la proporción de emprendedoras en los programas formativos de creación, ya en 2000 era ligeramente superior a la de los hombres, y que esa tendencia se mantiene casi constante en el tiempo.

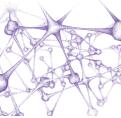


TABLA 3.

Distribución de alumnos de los cursos de creación y consolidación de empresas por género

		Año				
		2000	2001	2002	2003	2004
Creación	Hombres	49%	50%	46%	48%	47%
	Mujeres	51%	50%	54%	52%	53%
Consolidación	Hombres	44%	55%	58%	56%	52%
	Mujeres	56%	45%	42%	44%	48%

Fuente: EOI, elaboración propia (2005)

Estas cifras indican un gran dinamismo por parte de EOI a la hora de fomentar la participación femenina en sus cursos, tanto en los de creación como en los de consolidación.

Asimismo, EOI fomenta la difusión de políticas de igualdad en todos los cursos que imparte a nivel nacional bien a través de programas de formación específicos para mujeres, "Programas de Creación y Consolidación de Empresas Genéricas", o a través de acciones horizontales realizadas en todos los programas cofinanciados por el FSE, mediante la incorporación de módulos formativos sobre igualdad de género.

Además de las de "Género", cabría resaltar otras actuaciones específicas como las de creación de empresas de base tecnológica, que se describen más adelante.

2.4. Consolidación de empresas

EOI siempre ha sido una Escuela que se ha preocupado por tomar el pulso al mundo empresarial y dar respuesta a las necesidades y a la realidad de cada momento. Por este motivo y conscientes de los cambios en la demanda y necesidades del mercado, de los alumnos y las organizaciones, ha ido transformando, enriqueciendo y ampliando la oferta, en especial en el ámbito de la consolidación de Pymes. En este sentido, EOI venía observado una tendencia creciente del mercado en la demanda de programas orientados a la consolidación de Pymes, fundamentalmente programas de especialización (internacionalización, seguridad en el trabajo, medioambiente, calidad, prevención de riesgos laborales, gestión tecnológica, TIC, gestión energética, etc.) que permiten a las pequeñas empresas españolas adaptarse a nuevos requerimientos en la gestión o dar un salto cualitativo importante respecto a la situación en la que se encontraban anteriormente. En el siguiente capítulo se describen estas actuaciones, y en la Parte 3 se incluye en el catálogo actual de cursos algunas de las más recientes relacionadas con la economía digital, creatividad y desarrollo de contenidos, que marcan parte del futuro de Redepyme.

En el año 2001 se produce el punto de inflexión, en el cual se detecta una bajada continua de cursos de creación y un aumento continuo de cursos de consolidación, como consecuencia de las demandas recibidas por los Socios Locales, superando ya los de consolidación, respecto a los de creación, en los años 2004 y 2005. Los cursos de consolidación centran sus esfuerzos en convertir a la Pyme española en una empresa competitiva, basada en el respeto al medioambiente y la calidad y orientada al desarrollo sostenible.

Pero, ¿cómo queda esto reflejado en la historia reciente de EOI, en los últimos 15 años aquí considerados? Pues básicamente, en el reconocimiento y confianza depositada por la UE en esta Institución al elegirla como beneficiaria de Programas Operativos para crear y consolidar el tejido empresarial de nuestro país.

2.5. Marco de actuación de Redepyme. Los Programas Operativos del FSE

Gracias a los logros alcanzados en su trayectoria, ya son más de 55 años de vida, EOI en 1994 fue Beneficiaria Final de dos Programas Operativos del FSE (1994-1999), lo que le permitió potenciar su actividad y alcanzar una escala nacional.

En este periodo las actuaciones que EOI venía haciendo, aún antes de 1994 y durante este periodo del Programa Operativo hasta 1999, van confluyendo en lo que luego se constituirá en el Programa CRECE. Tras los primeros programas operativos (1994-99), en el ámbito de la creación de empresas y la inserción laboral, la UE otorgó a EOI la participación en dos nuevos programas operativos para el periodo 2000-2006: 2000 ES 05.1 PO 015 (Objetivo 1) y 2000 ES 05.3 PO 311 (Objetivo 3) “Iniciativa empresarial y Formación continua”.

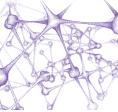
En el periodo 2000-2006 ya se enmarcan claramente las actuaciones de EOI relacionadas con el FSE, como Programa CRECE, lo que permite consolidarlo de forma clara y darle un amplio reconocimiento por toda la geografía española y con difusión incluso a nivel europeo.

A día de hoy, y desde 2007, fruto de la gran labor realizada por EOI en los años precedentes, es de nuevo beneficiaria del FSE. En concreto se asigna a la Fundación EOI en el Programa Operativo Plurirregional “Adaptabilidad y Empleo 2007-2013” en los ejes 1, 3 y 5:

EJE 1. “Mejorar la adaptabilidad de trabajadores, empresas y empresarios y fomentar el espíritu empresarial para impulsar la competitividad empresarial, el incremento de la productividad y la mejora del empleo estable y de calidad, así como la contratación indefinida”.

EJE 3. “Aumento y mejora del capital humano”. Tema prioritario: Incentivar el flujo de capital humano hacia la investigación.

EJE 5. “Asistencia técnica”.



En este marco, se han desarrollado actuaciones sobre la base de que los objetivos de actuación de EOI siempre tienen como referente de mínimos los objetivos fijados por el FSE. Ambiciosa a la hora de proponerse objetivos, dentro de los diferentes ejes prioritarios y medidas que instrumentarán las prioridades del FSE, EOI se centra en este periodo 2007-2013, fundamentalmente, en lo siguiente:

Dentro del Eje 1 y sobre el “Fomento del Espíritu Empresarial y mejora de la adaptabilidad de trabajadores, empresas y empresarios”, EOI, consciente de la necesidad de dotar a cada empresa de la formación/asesoramiento que requiera en cada fase de su ciclo de vida y que le posibilitan evolucionar a un nivel superior, desarrolla un conjunto de programas formativos que dotan a los empresarios de las herramientas necesarias para darles ese impulso, tutorizándolos después en los años siguientes para facilitar así la consolidación de la empresa con la implantación del plan estratégico de negocio. Los programas se dirigen al apoyo al autoempleo y a la creación de empresas, así como al aumento de la capacidad de las empresas para adaptarse al entorno, ser más competitivas y mejorar las competencias de los trabajadores para que puedan adaptarse a los cambios y trabajar de manera más eficiente con el fin de aumentar la productividad del trabajo. EOI continúa diseñando multitud de programas “a medida”, en función de las necesidades percibidas por las instituciones con las que coopera.

A los programas de formación se les aplica de forma natural y horizontal la actuación denominada REDES DE EMPRESA, que nace como Redepyme, red de “Fomento de la cooperación empresarial entre nuestra red de empresas” y que evoluciona de forma que absorbe y potencia las actuaciones enmarcadas dentro del Programa CRECE, integrando a futuro todas las actuaciones que EOI desarrolla de cara a apoyar la competitividad de las Pymes.

En general, los programas se orientan a contribuir a los objetivos establecidos en el Programa Operativo sobre:

- Aumentar la capacidad de las empresas para adaptarse al entorno y ser más competitivas.
- Mejorar las competencias de los trabajadores para que puedan adaptarse a los cambios y trabajar de manera más eficiente a fin de aumentar la productividad del trabajo y conseguir un empleo estable y de calidad.
- Desarrollar servicios específicos de formación y apoyo a las empresas.
- Fomentar el espíritu empresarial y apoyar el trabajo por cuenta propia y la creación de empresas.
- Impulsar una nueva cultura de sostenibilidad empresarial que aborde aspectos económicos, sociales y ambientales.

En cuanto a las actuaciones de EOI sobre el Eje 3 del Programa Operativo “Aumento y mejora del capital humano”, se centran en la promoción de acciones que favorezcan la movilidad del potencial humano, en particular, del personal de investigación y técnico, desde el ámbito del conocimiento y la innovación al sector productivo, fomentando la participación de la mujer.

Las actuaciones contribuyen, particularmente, al objetivo específico de:

Incentivación del flujo de capital humano hacia la investigación, fomentando condiciones que aseguren la calidad de las condiciones en las que ésta se desarrolle, con fórmulas que dirigidas a promover la formación e incorporación de personal investigador y desarrollar proyectos y estudios de investigación, con el fin de incentivar la integración entre el ámbito del conocimiento y la innovación y el sector productivo.

En especial las actuaciones en este ámbito se enmarcan en el tema prioritario de “Desarrollar el potencial humano en el ámbito de la investigación y la innovación”, contribuyendo en especial al objetivo específico de apoyo a la inversión en capital humano en el ámbito de la investigación, la ciencia y la tecnología y la transferencia de conocimientos hacia el sector productivo, y por consiguiente:

- Fomentar la formación de personal investigador.
- Fomentar fórmulas de incorporación de los resultados de la actividad investigadora al sistema productivo.

Además y dentro del Eje 5 “Asistencia técnica”, actualmente EOI realiza medidas para garantizar la eficacia de las intervenciones optimizando los procedimientos para la gestión, el seguimiento y el control de sus actuaciones en el Programa Operativo, estableciendo instrumentos eficaces que faciliten la puesta en marcha, la gestión, el seguimiento, la evaluación y control del Programa Operativo.

El Gráfico 3 siguiente sintetiza las actuaciones anteriormente identificadas y que se enmarcan en las actividades desarrolladas en el actual Programa Operativo del FSE 2007-2013.

En los siguientes capítulos se describen las actuaciones de formación y apoyo a Pymes que se han ido enmarcando en los correspondientes Programas Operativos, así como los enfoques metodológicos adoptados que constituyen parte esencial del éxito de las actuaciones dirigidas a Pymes y llevadas a cabo por EOI.

Todas ellas responden en su diseño e implantación al enfoque propuesto por EOI y aceptado por el FSE y que se describe más adelante.

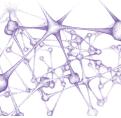


GRÁFICO 3.

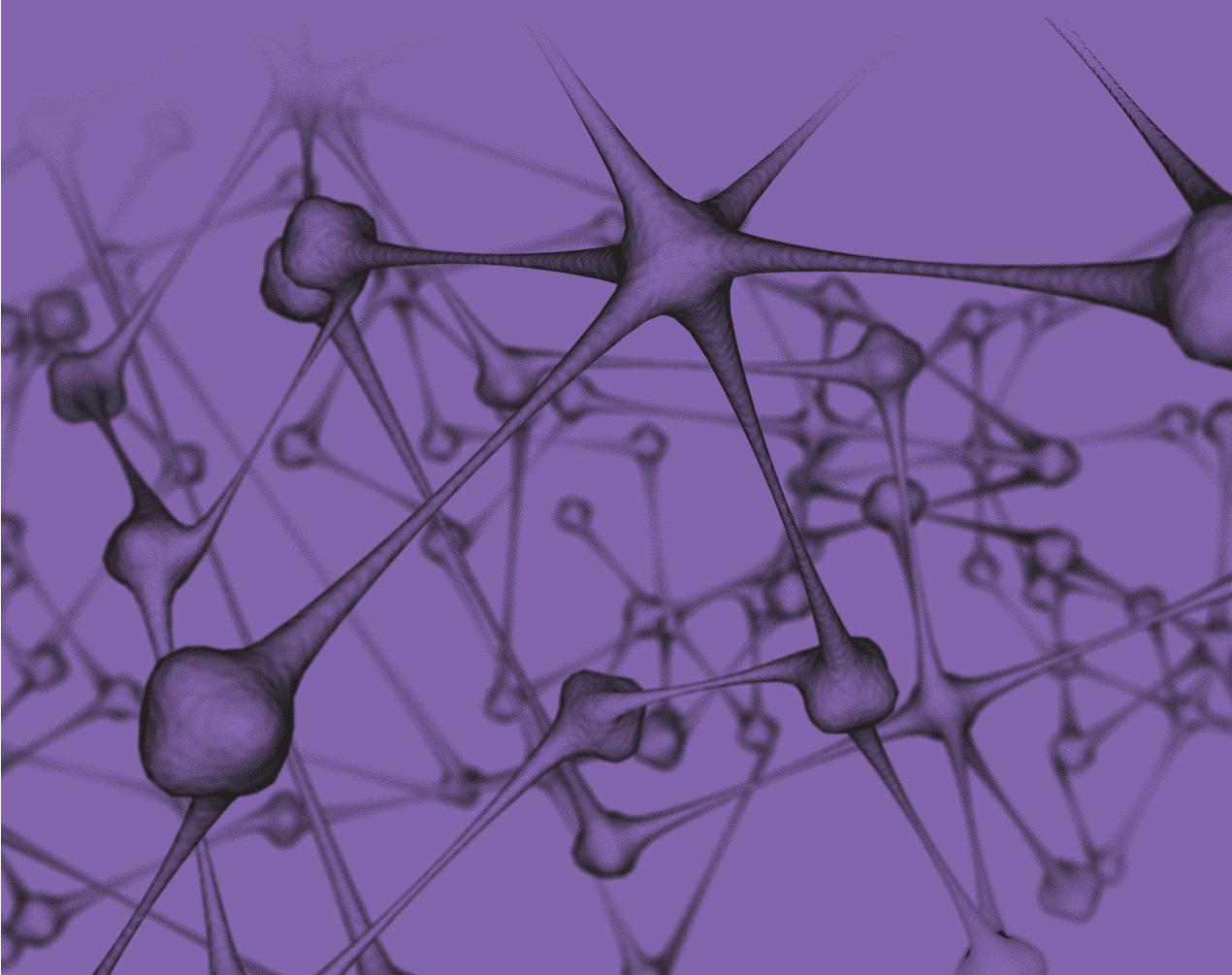
Ejes, medidas y actuaciones de EOI en el Programa Operativo del FSE (2007-2013)

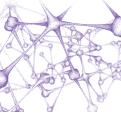
Eje	Medidas	Actuaciones
EJE 1 Mejorar la adaptabilidad de trabajadores, empresas y empresarios y fomentar el espíritu empresarial para impulsar la competitividad empresarial, el incremento de la productividad y la mejora del empleo estable y de calidad, así como la contratación indefinida	Aumentar la capacidad de las empresas para adaptarse al entorno y ser más competitivas. Mejorar las competencias de los trabajadores para que puedan adaptarse a los cambios, ser más eficiente y aumentar la productividad y la calidad, así como su empleabilidad Desarrollar servicios específicos de formación y apoyo a las empresas Fomentar el espíritu empresarial y apoyar el trabajo por cuenta propia y la creación de empresas	Creación y Consolidación de empresas <ul style="list-style-type: none">• Empresas multisectoriales• Internacionalización• Empresas de base tecnológica• Programas medioambientales• Seguridad en el trabajo• Gestión del cambio• Cooperación empresarial• Implantación y gestión de la calidad• La eficiencia en todos los ámbitos de la empresa
EJE 3 Aumento y mejora del capital humano: Incentivar el flujo de capital humano hacia la investigación	Promocionar acciones que favorezcan la movilidad del potencial humano, en particular, del personal de investigación y técnico, desde el ámbito del conocimiento y la innovación al sector productivo Fomentar la participación de la mujer en el ámbito investigador	<ul style="list-style-type: none">• Incentivar el flujo de capital humano hacia la investigación, fomentando condiciones que aseguren la calidad de las condiciones en las que esta se desarrolle• Promover la formación e incorporación al ámbito empresarial de personal investigador• Desarrollar proyectos y estudios de investigación e incentivar la integración entre el ámbito del conocimiento y la innovación y el sector productivo
EJE 5 Asistencia técnica	Fomentar la formación de personal investigador Fomentar fórmulas de incorporación de los resultados de la actividad investigadora al sistema productivo	Establecer instrumentos eficaces que faciliten la puesta en marcha, la gestión, el seguimiento, la evaluación y el control del Programa Operativo

Fuente: EOI, elaboración propia (2011)

3

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTUACIONES





3.1. Naturaleza de las actuaciones

Las actuaciones que ha desarrollado EOI en el marco del Programa CRECE y de los Programas Operativos del FSE, que actualmente quedan todas ellas insertadas en Redepyme, se derivan del convencimiento en EOI de que la formación, además de cumplir con la misión fundamental de promover el desarrollo personal y los valores sociales, debe desempeñar un papel determinante en el fomento del espíritu empresarial y de creación de empresas, en la mejora de la competitividad, en el incremento de la productividad, en la mejora de la adaptabilidad de los trabajadores y en la consolidación de las empresas creadas. El fomento de la empleabilidad, la inclusión social y la igualdad entre hombres y mujeres, la sostenibilidad, el fomento de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación y el logro de un nivel de empleo socialmente aceptable, son otros factores que EOI tiene en cuenta en el diseño de sus actuaciones Redepyme.

Todo ello se resume en que la formación puede y debe actuar como catalizador de una sociedad en fase de transformación y convertirse en un instrumento de política activa del mercado de trabajo. Transformación, la de la sociedad, que ocupa una de las prioridades contempladas desde hace tiempo en la Unión Europea y que explica los ejes y actuaciones definidos en los sucesivos Programas Operativos del FSE en los que como se ha indicado, se enmarcan las actuaciones de Redepyme. La definición de las actuaciones desde el inicio de Redepyme se alinean con el hecho de que:



En una sociedad basada, mucho más que en el intercambio de mercancías, en la producción, la transmisión y el reparto de conocimientos, el acceso al saber teórico y práctico deberá ocupar una posición central.

*Crecimiento, competitividad, empleo.
Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro Blanco
Comisión de las Comunidades Europeas, 1994 (COM, 1994)*

Esta transformación de la sociedad lleva a una demanda de profesionales -tanto jóvenes como experimentados- que viene cambiando de manera cualitativa y cuantitativamente, ya que es una constante y no son necesarios ni el mismo tipo de profesionales ni en el mismo número que antes. Para paliar las consecuencias de este hecho desde una institución como EOI, solo se puede actuar en el lado de la oferta de profesionales, intentando adaptarla a la demanda, mediante actuaciones y programas de diversa índole, en especial de emprendimiento, pero con la idea común de ayudar en el proceso de Reorientación Profesional, incluyendo el autoempleo como emprendedores de su propia idea de empresa. Se dirigen tanto a jóvenes como experimentados, que busquen formación y apoyo en su idea de crear una empresa o en su inserción o reinserción en la vida laboral a través del autoempleo (como consultores a menudo), o en el caso de técnicos o ejecutivos de empresas con la posibilidad de consolidar o desarrollar las mismas a través de la innovación y los conocimientos de los conceptos de gestión.

Todas las actuaciones se diseñan teniendo en cuenta la “Orientación a la economía real, innovación tecnológica y social y vocación de servicio a la sociedad”. Valores que desde el comienzo de Redepyme son referentes y que como veremos son los valores centrales de EOI en su plan de futuro. EOI siempre ha tenido como uno de sus objetivos y preocupaciones fundamentales fomentar, potenciar y desarrollar el espíritu emprendedor en la sociedad española, lo que ha llevado a que entre sus actividades siempre han tenido un lugar preeminentes la realización de acciones de tutoría, formación o promoción, vinculadas con la creación y consolidación de empresas.

Desde el punto de vista territorial, las actuaciones se extienden a todo el ámbito nacional, de manera que la presencia de EOI cubre completamente dicho territorio.

Pero, ¿qué objetivos persiguen estas actuaciones? Fundamentalmente, los siguientes:

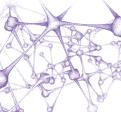
- Promover e incentivar el espíritu emprendedor incluyendo el autoempleo.
- Proporcionar conocimientos y técnicas de gestión general de empresas a colectivos que lo necesiten.
- Difundir conocimientos y técnicas especializados en aquellos temas y sectores que se presenten con mayor potencial.
- Proporcionar instrumentos adecuados para la puesta en marcha de proyectos de consolidación y desarrollo de las empresas.

Como principal actuación están los cursos, pero la oferta de cursos era y es dinámica ya que se adapta a nuevas demandas o necesidades que la experiencia de desarrollo de actuaciones va aportando.

Estas necesidades, a pesar de que muchas se mantienen en el tiempo, van cambiando o evolucionando y otras nuevas surgen a lo largo de los años. Asimismo, las actuaciones de EOI han ido variando y evolucionando al tiempo que cambiaban y evolucionaban las necesidades de la sociedad y del mundo empresarial. Por otro lado, los sucesivos Programas Operativos en que se iban marcando las actuaciones Redepyme también cambiaban ciertos objetivos y prioridades, por lo que el foco también ha ido cambiando.

En este sentido, para la creación de empleo, que como sabemos es uno de los motivos que ha sido tractor de la actividad EOI, pasa en muchas ocasiones por la creación de nuevas empresas y el autoempleo, pero la consolidación de empresas existentes también es un aspecto prioritario. De nada sirve crear nuevas empresas si las creadas no cuentan con los mecanismos y herramientas que les permitan responder y adaptarse a las necesidades de un entorno en el que el cambio es lo único que permanece.

Según cifras facilitadas por la UE en el informe de conclusiones del seminario celebrado en Viena en 2002 (*European Seminar on the Transfer of Business. Final Report Vienna, 2002 -AFM, 2002-*), referente a la transmisión de empresas, por cada empresa que se crea aparecen dos nuevos puestos de trabajo, y por cada empresa que desaparece, desaparecen cinco puestos de trabajo. De aquí la importancia de realizar acciones que favorezcan la continuidad de las empresas en el tiempo, ayudándolas en el proceso de consolidación, creci-



miento, expansión y modernización. Todo esto llevó a EOI a diseñar e implantar un importante paquete de actuaciones orientadas a facilitar la transmisión de empresas familiares.

Otro paquete de actuaciones novedosas desarrolladas por EOI son las de abanderar acciones enmarcadas en el necesario impulso por la sociedad y las empresas en el logro de la igualdad de oportunidades para la mujer, y para ello EOI puso en marcha acciones encaminadas a favorecer este objetivo.

Una de las preocupaciones en los últimos años de la Escuela, motivada por la rapidez en la evolución de las nuevas tecnologías y las formas de producción, y como herramienta impulsora de la competitividad y motor del posicionamiento a nivel mundial de la empresas españolas, ha sido la creación de empleo de alto valor añadido: investigadores y tecnólogos. En otras palabras, el fomento de la I+D+i en las empresas. EOI desarrolla actuaciones como las de creación de empresas de base tecnológica que se enmarcan en esta preocupación y que ha originado un buen grupo de actuaciones relacionadas con la Tecnología e Innovación como más adelante se refleja.

Pero la amplia trayectoria y experiencia de EOI desde hace décadas en áreas como la gestión de la calidad, la gestión medioambiental o la gestión de recursos energéticos tienen, como no podía ser de otro modo, su reflejo en la relación de actuaciones realizadas en Redepyme, llevando así estos conceptos de gestión avanzada al mundo de las Pymes.

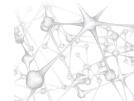
Otro grupo de actuaciones, en las que EOI fue pionera en formación a las Pymes, son las relacionadas con la gestión de activos intangibles como la Propiedad Industrial e Intelectual o de carácter preventivo como la Prevención de Riesgos Laborales.

Y como ambición y reto, actualmente se está desarrollando con especial impacto el área de actuaciones sobre internacionalización, a la que la Pyme puede y debe acceder para seguir compitiendo.

Un denominador común buscado en el diseño de todas estas actuaciones es el de dar la posibilidad de consolidar o desarrollar iniciativas de desarrollo empresarial a través de la innovación y los conocimientos de los conceptos de gestión empresarial avanzada.

Si bien los contenidos y diseño de programas y los propios programas en sí son dinámicos, las actuaciones realizadas en los últimos 15 años podemos entenderlas mejor si se agrupan en una serie de Áreas; para ello hemos elegido estas cinco con objeto de que nos sirva para entenderlas mejor:

- Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar
- Área de Medio Ambiente y Energía
- Área de Tecnología e Innovación
- Área de Calidad y Gestión de Intangibles
- Área de Internacionalización



La oferta se ha venido estructurando según sean o no programas de larga duración, distinguiendo a su vez si son de creación o de consolidación, y en actuaciones tipo seminario y cursos específicos que son en general de consolidación y de una menor duración. En todas las actuaciones de larga duración se complementan con actuaciones de seguimiento que luego conducen a un *networking* empresarial dentro de Redepyme, que es de carácter más permanente y que será analizado en otros capítulos. Los Congresos Redepyme han sido el máximo exponente de esta *networking* como se verá, aunque las nuevas tecnologías hacen que los contactos a través de la red adquieran una importancia creciente y relevante.

Todas las actuaciones se orientan de forma que se asegure en todo momento su adecuación a los objetivos generales enmarcados en el correspondiente Eje y Programa Operativo gestionado por EOI.

Las actuaciones se agrupan según dos ejes preferentes:

- Creación de empresas y fomento del espíritu empresarial
- Consolidación de empresas y mejora de la adaptabilidad de trabajadores, empresas y empresarios

A modo de referencias, se recogen a continuación ejemplos de actuaciones que se han realizado o se están iniciando como consecuencia de la fuerte reprogramación de cursos planificados llevada a cabo durante 2010, en la que destaca el nuevo Programa de internacionalización de empresas en su versión *online*. Las actuaciones se agrupan en dos grandes apartados:

- Actuaciones de creación y consolidación de empresas
- Cursos especiales, seminarios y seguimientos

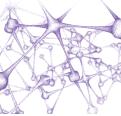
En la Parte 3 se considera la oferta actualizada del catálogo de cursos.

3.2. Actuaciones de creación y consolidación de empresas

Las principales actuaciones en el marco del apoyo en la creación y consolidación de empresas consiste en los Programas de Formación sobre los que pivotan otras actuaciones que se describen más adelante, seguimientos, congresos Redepyme, seminarios puntuales, foros, etc.

Si bien los programas se diseñan en un modo dinámico y adaptativo a las necesidades de cada momento, de manera general, los programas desarrollan los siguientes bloques temáticos:

- Gestión general de empresas, que cubre una concepción global empresarial y un análisis de cada una de las áreas funcionales de la empresa, para que el alumno sea capaz de aplicar los conocimientos especializados con gran valor añadido en sus organizaciones.
- Especialidad concreta de que se trate (plan de creación de empresa, calidad, gestión medioambiental, gestión tecnológica, etc.).



- Elaboración de proyectos individuales.
- Tutorización de proyectos, que típicamente suponía un 50% de las horas docentes del programa. Suponen un asesoramiento individualizado de cada proyecto del alumno que puede llegar en otras fases o actuaciones (como el seguimiento) hasta la implantación del proyecto si es necesario.

En el siguiente capítulo se abordan en más detalle los aspectos metodológicos de las actuaciones aquí presentadas.

En este tipo de acciones los colectivos clave de intervención han sido principalmente:

- Titulados medios y superiores, con o sin experiencia profesional, en situación de desempleo o empleo precario.
- Emprendedores con un proyecto empresarial que, en principio, parezca viable.
- Gerentes de Pymes.
- Empleados de empresas que necesiten de capacitación para responsabilizarse de un nuevo departamento (internacionalización, innovación, calidad, gestión medioambiental, etc.) que permita a la misma dar un salto cualitativo en su crecimiento.
- Universitarios en demanda de primer empleo.
- Población juvenil en desempleo.
- Profesionales en sectores de riesgo.
- Profesionales en edades de riesgo.
- Sectores más afectados en su capacidad de generación de empleo por el impacto de las nuevas tecnologías.

Los distintos Programas Operativos del FSE en el que se enmarcan estas actuaciones pueden limitar o enfatizar los colectivos anteriores como objetivo de la actuación.

El diseño de todos estos programas tienen en cuenta los ejes transversales marcados por el FSE en cada momento, como son los de:

- Fomento de la no discriminación y lucha contra la exclusión social.
- Impulso y transferencia de acciones innovadoras.
- Fomento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Fomento de la cooperación entre entidades, interlocutores sociales, ONG's y otros agentes implicados en el desarrollo de los programas.

Pero centrándonos en la formación, ¿en qué consisten estas acciones, cuál es su objetivo y a quién van dirigidas?

Son acciones dirigidas a adecuar la oferta de profesionales, con o sin experiencia, a la demanda del mercado de trabajo, contribuyendo a aumentar la empleabilidad de ese colectivo, con especial énfasis en el emprendimiento (incluyendo el autoempleo) y, por tanto, contribuyendo así a la reducción de los niveles de desempleo y al aumento de la generación de riqueza. Las acciones de formación se focalizan en tres vértices diferenciados:

- Reorientación profesional y fomento de la empleabilidad
- Creación y consolidación de empresas
- Fomento de la innovación en la Pyme

En relación a la duración de cada curso, el número de horas varía en función de la actividad que se desee realizar. No obstante, los cursos de creación y consolidación de empresas han venido teniendo una duración media de 500 horas, incluyendo en estas las puramente lectivas, las de tutoría del proyecto y, en su caso, las de apoyo a la puesta en marcha de un proyecto empresarial. No obstante, en la actualidad tienen una duración menor, entre 300 y 400 horas.

Dentro de estas horas, las lectivas suponen aproximadamente el 25% de la duración del curso, dedicándose el resto a actividades de tutoría y de dirección y coordinación, si bien las proporciones exactas varían en función del colectivo o materia y de la tipología del curso.

Las principales acciones dentro de los programas de creación y consolidación de empresas que se han realizado, de las cuales algunas no siguen en vigor hoy en día (como Prevención de Riesgos Laborales), estaban enmarcadas en el Programa CRECE y actualmente forman parte de Redepyme. A continuación incluimos una amplia referencia, no total, de ejemplos de actuaciones en el caso de “Creación y Consolidación de Empresas”.

Hacemos un repaso según las cinco áreas en que quedan agrupadas con objeto de una mejor aproximación.

En el Anexo I “Descripción de Actuaciones. Cursos CRECE”, se incluye una breve descripción del conjunto de cursos y seminarios a continuación referenciados.

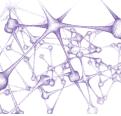
3.2.1. Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar

Creación de Empresas

Esta actuación es la más emblemática de todas las que se han desarrollado en los últimos 15 años. Está dirigida a titulados universitarios o no titulados con un proyecto de empresa, recién licenciados o con experiencia, que tratan de montar su propia empresa o, estando trabajando, que intenten mejorar los métodos, sistemas, organización y resultados de la empresa para la que trabajan. Aporta herramientas de gestión y acompañamiento necesarias para transformar la idea en una empresa real, y está pensada también para empresarios que desean replantearse la gestión de la misma.

Se trata de conseguir que los emprendedores que participan en él, realicen un proyecto viable a partir de su idea de empresa inicial.

La versión *online* favorece la participación de aquellos que dispongan de poco tiempo para asistir a clase presencial o tengan un trabajo que les impida acudir físicamente a la misma.



Curso de Creación de Empresas gerenciadas por mujeres

El colectivo al que va dirigido este tipo de acciones está muy definido: emprendedoras que carezcan de las herramientas de gestión y acompañamiento necesarios para transformar su idea en una empresa real, o empresarias que deseen replantearse la gestión de la misma.

Consolidación de Empresas

El espectro de empresas a las que va dirigida esta acción es muy amplio: desde empresarios que quieren replantear su empresa para ajustarla a las nuevas necesidades del mercado, actualizando sus conocimientos de gestión empresarial, hasta colaboradores del empresario que sientan la necesidad de involucrarse en la formación continua como medio de mantener y/o mejorar su competencia profesional, y profesionales de la gestión de empresa que deseen la mejora de empleo.

El objetivo de estos programas es conseguir que los empresarios que participan realicen un plan estratégico de consolidación de sus negocios a partir del apoyo prestado desde EOI. Para esta actuación, se ha desarrollado una versión *online*.

Consolidación de la Empresa Familiar

En este caso, esta acción se dirige a empresarios de Empresa Familiar que deseen aprovechar la sucesión como plataforma de relanzamiento de su empresa, potenciales candidatos a la sucesión del empresario, que se plantean si unir o no su futuro profesional al de la empresa de sus mayores, y a sucesores ya integrados en la empresa (y/o directivos profesionales) que desean trazar un plan estratégico al que referir la trayectoria futura de la empresa. Asimismo, pueden participar miembros del Consejo de Administración que, aún sin trabajar en la empresa en su caso, deseen mejorar su conocimiento de la misma como base para enjuiciar más eficazmente las alternativas de gobierno.

Actuaciones de cursos de Gestión según Sectores

Se han desarrollado e implantado una serie de actuaciones que tienen en común el centrarse en un sector productivo o de servicios específico y que en todos los casos perseguían los siguientes objetivos:

- Proporcionar conocimientos teórico-prácticos sobre las más actualizadas herramientas de gestión industrial (marketing, RR.HH., economía, finanzas, etc.).
- Conocer y evaluar la situación actual de un sector específico (por ejemplo, el agrario).

Entre los cursos desarrollados para un sector determinado están los de:

- Gestión de Pymes Turísticas
- Gestión de Pymes de Alimentación
- Gestión de Pymes Agrarias
- Gestión de Pymes de Automoción
- Gestión de Pymes de Transportes
- Gestión de Fundaciones y Entidades No Lucrativas
- Gestión de Centros de Mayores
- Gestión de Instituciones Sanitarias

Gestión de Áreas Funcionales de Pymes

Con el fin de que los profesionales puedan especializarse y profundizar en la gestión de las diversas áreas que componen una organización, se crearon los cursos centrados en la Gestión de Áreas Funcionales de Pymes.

Gestión Financiera en Empresas

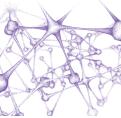
El Programa va dirigido tanto a empresarios y personal directivo o técnico de Pymes, con experiencia y trabajando en el área económico-financiera de sus empresas, que deseen contrastar y/o mejorar métodos, sistemas, organización y gestión de aspectos financieros ajustados a las características de las Pymes, como a gerentes de Pymes (no necesariamente financieros) que deseen liderar una revisión de la función económico-financiera de sus empresas.

Gestión de Marketing en Empresas

Dirigido a empresarios y personal directivo o técnico de Pymes que, estando trabajando en el área de marketing de una empresa, intentan mejorar los métodos, sistemas, organización y resultados de la propia empresa para la que trabajan.

Gestión de Empresas de Economía Social

Para empresarios de Economía Social.



3.2.2. Área de Medio Ambiente y Energía

Creación de Empresas de Servicios Ambientales

El colectivo participante en estas actuaciones son titulados superiores y medios, de carreras técnicas e ingeniería, de Ciencias Económicas o Derecho con una idea de proyecto de empresa en medioambiente.

Consultor en Ingeniería y Gestión Medioambiental

Estos cursos buscan crear empresas de consultoría-asesoría y fomentar el autoempleo en un mercado emergente de la Gestión Medioambiental.

Diagnóstico Medioambiental en Pymes. Gestión Medioambiental en la Empresa

Para conocer su problemática ambiental, su situación respecto al cumplimiento de la legislación y la elaboración de un diagnóstico ambiental de la propia empresa.

Desarrollo Profesional en el Área de Medio Ambiente

Con el objetivo de propiciar el autoempleo, la creación de empresa de servicios profesionales o la consolidación a través de la especialización de ciertos perfiles profesionales, se crearon los siguientes cursos:

- Asesor Jurídico en Medioambiente
- Consultor Técnico en Gestión del Agua
- Consultor en Energías Renovables
- Consultor en Agenda 21 Local

3.2.3. Área de Tecnología e Innovación

Creación de Empresas de Base Tecnológica

Dirigido a emprendedores que, teniendo una idea de empresa de base tecnológica, tengan la posibilidad de desarrollar un proyecto de contenido tecnológico en una empresa y necesitan las herramientas de gestión necesarias para desarrollarla.

Creación de Empresas en el Sector de las TIC por Profesionales del Sector

Dirigido a un perfil preferentemente con formación previa sobre el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Consolidación de Empresas de Base Tecnológica

Los participantes son empresarios y personal directivo o técnico de Pymes de Base Tecnológica, *spin-off* y centros tecnológicos que, estando trabajando en los mismos, deseen mejorar su gestión tanto en aspectos empresariales como tecnológicos. Además, participan también empresarios de empresas tradicionales que deseen una evolución de empresa de base tecnológica.

Gestión Tecnológica en la Empresa

Para emprendedores, técnicos y directivos de pequeñas y medianas empresas, de *spin-off* y de centros tecnológicos que con una formación previa en gestión empresarial deseen complementar con técnicas y herramientas de gestión tecnológica.

Desarrollo de Contenidos Multimedia en la Red

Dirigido principalmente a directivos y técnicos de Pymes con posibilidad de concebir e implantar soluciones tecnológicas en el ámbito de la Sociedad de la Información vía el desarrollo de contenidos multimedia. Asimismo, favorece la creación de empresas en el ámbito de la consultoría de las TIC para el desarrollo de contenidos.

Comercio Electrónico entre Empresas. B2B

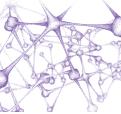
Para directivos o técnicos de Pymes que deseen canalizar su actividad empresarial a través de la implantación del comercio electrónico.

Nuevas Tecnologías en los Medios de Comunicación

Los asistentes son profesionales de los medios de comunicación que trabajen en una empresa del sector y que deseen implantar las TIC como mejora de la actividad empresarial.

Gestión de Logística para Pymes

Actuación para empresarios o personal directivo de Pymes que quieran conocer y profundizar en conceptos relacionados con la logística para mejorar el flujo de materiales e información en su negocio o que necesiten optimizar la gestión de compras, de los stocks



y del almacenamiento, ya que implica recursos que poseen un valor económico y que la empresa debe rentabilizar.

3.2.4. Área de Calidad y Gestión de Intangibles

Gestión de la Calidad en Pymes

Los participantes en esta actuación son directivos y técnicos de Pymes o titulados superiores en paro que cuenten con el respaldo de una Pyme para implantar un sistema de calidad.

Consultor en Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales (Nivel Superior)

Formación de consultores de la actividad preventiva en la empresa, de acuerdo con el R.D. 39/1997.

Consultor en Sistemas Integrados de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales

Formación para poder desarrollar el proyecto real de integración de sistemas en una empresa.

Consultor en Higiene Industrial y Ergonomía

Formación de especialistas en Higiene Industrial y en Ergonomía y Psicosociología aplicada.

3.2.5. Área de Internacionalización

Gestión Internacional de Pymes

Actuación dirigida a titulados universitarios o no titulados con un proyecto de empresa, recién licenciados o con experiencia, que tratan de montar su propia empresa o, estando trabajando, que intenten mejorar los métodos, sistemas, organización y resultados de la empresa para la que trabajan.

Gestión Internacional de Empresas *online*

Dirigido a empresarios y personal directivo o técnico de Pymes que tengan intención de salir a mercados exteriores o consolidar su actual proceso de internacionalización y dispon-

gan de herramientas informáticas para poder seguir el curso, dispongan de poco tiempo para asistir a clase o tengan un trabajo que les impida ir a las mismas.

3.3. Cursos específicos, seminarios y seguimientos

Las actuaciones principales de Redepyme son las reflejadas en al apartado anterior: las de Creación y Consolidación de empresas. Pero se han desarrollado, asimismo, numerosas actuaciones de carácter más puntual o de menor duración, que son también relevantes en la historia de Redepyme. Son las referidas a cursos específicos o seminarios, así como a las tutorías para alumnos que hayan participado en las mencionadas actuaciones de Creación y Consolidación de empresas.

Con el ánimo de favorecer la formación y la participación de profesionales en estas iniciativas, se crearon seminarios y cursos de especialización de una duración inferior a la media de las actuaciones anteriormente presentadas.

Cursos específicos

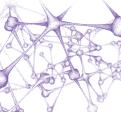
Los cursos específicos se organizan bajo demandas o necesidades puntuales, como los de presentación de proyectos en público organizado con el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial -CDTI- para ayudar a los emprendedores preseleccionados por el Programa Neotec en sus presentaciones ante posibles financiadores para su empresa.

Cómo negociar con un banco, es un ejemplo de curso específico. Otro ejemplo es el realizado con la Oficina Española de Patente y Marcas -OEPM- sobre las posibilidades de protección y explotación de resultados dirigidas a colectivos de emprendedores de base tecnológica que seguían actuaciones como las anteriormente mencionadas y que se programaban de forma adicional.

Seminarios

Con una duración menor, típicamente de 60 horas, que la de las actuaciones de Creación y Consolidación de empresas, estos seminarios se enmarcan en las actividades programadas dentro del correspondiente Programa Operativo del FSE, tienen una recurrencia notable y a menudo son demandados desde los colaboradores de Redepyme denominados Socios Locales.

Todos estos seminarios, en mayor o menor medida emanan de las actuaciones de mayor duración, que detectan carencias o necesidades puntuales que aconsejan abordar la programación del seminario en cuestión.



Algunos de los seminarios diseñados e impartidos son los siguientes:

Control de Riesgo en la Gestión Comercial

Dirigido a pequeños empresarios que deseen mejorar la gestión de cobros de su negocio, aminorando el riesgo-cliente en sus operaciones comerciales.

Transmisión de Empresas

Diseñado para propietarios y/o gestores de empresas susceptibles de querer vender, comprar o transmitir la empresa, en breve o en un futuro y, subsidiariamente, todas aquellas personas interesadas en conocer las técnicas de valoración y de transmisión de empresas. Además, resulta de interés para aquellas personas que pretendan incrementar el valor de su empresa, "hacerla más atractiva".

Comercio Electrónico para Pymes

Dirigido a los que deseen mejorar la gestión de sus negocios a través de la aplicación de nuevas herramientas de información y comunicación. Desarrolla conocimiento de Internet como herramienta de negocio con el fin de mejorar las capacidades para competir y asegurar las posibilidades de éxito de la empresa manteniendo e incrementando el acceso a los mercados en los que se desenvuelven.

Control y Gestión Comercial

Para conocer y aplicar en sus negocios, nuevas herramientas de gestión comercial que cubran carencias, mejorando las capacidades para competir y asegurando sus posibilidades de éxito. Se desarrollan formas de planificación y control de marketing y ventas que permitan aprovechar oportunidades de desarrollo y de mejora de su empresa, trabajando la importancia y repercusión de la orientación cliente para su negocio.

Planificación Financiera para Pymes

Para mejorar la gestión de los negocios fijando indicadores sencillos que le permitan hacer un seguimiento de la gestión económico-financiera de la empresa, sobre todo, a corto y medio plazo.

Gestión Medioambiental en Pymes

Diseñado para conocer la situación ambiental de la empresa y prepararla para implantar la gestión ambiental en la misma. Desarrolla aspectos medioambientales relevantes, analiza el marco legal, proporciona criterios básicos para la evaluación y corrección de sus aspectos ambientales planteando propuestas técnicas y organizativas.

Logística para Pymes

Desarrolla conceptos relacionados con la logística para mejorar el flujo de materiales e información en el negocio, optimiza la gestión de compras, de los stocks y del almacenamiento.

to, mejorando costes y eficiencias. Identifica sinergias con otros departamentos (por ejemplo, los de gestión financiera o comercial) que tradicionalmente disponen de una mejor gestión.

Protección de Datos Personales

Da a conocer la legislación referente a la Ley Orgánica de Protección de Datos y las implicaciones para la empresa. Esta se enfrenta a problemas nuevos y complejos derivados de la progresiva implantación de las Tecnologías de la Información y el desarrollo de Internet, y el seminario plantea formas de afrontar esos problemas.

Introducción a las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Dirigido a empresarios y personal directivo o técnico de Pymes que deseen tener un primer acercamiento a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y explorar la posibilidad de aplicarlas a sus empresas o proyectos de negocio. La gama de posibilidades que ofrece el uso de redes telemáticas, en particular Internet, va desde la oferta de nuevos servicios hasta el uso de nuevas tecnologías en los procesos tradicionales. En este contexto el seminario ayuda a identificar grandes oportunidades para el desarrollo de las capacidades de las empresas y de las personas que las integran, pero asimismo se pueden identificar riesgos, como la pérdida de privacidad, la necesidad de tener clara una estrategia de protección de datos o el cumplimiento de las leyes de propiedad intelectual.

Claves en la Gestión de Industrias Agroalimentarias

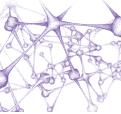
Diseñado para gestores y técnicos de Pymes agroalimentarias que deseen replantearse su empresa para ajustarla a las nuevas necesidades del mercado y actualizar sus conocimientos de gestión empresarial, para miembros de los Consejos Rectores de cooperativas, o para colaboradores del empresario que sientan la necesidad de actualizar sus conocimientos en el sector para desarrollar de forma más competitiva su labor profesional.

Busca dar a conocer y desarrollar herramientas que permitan enfrentarse al sector, a un mundo cada vez más globalizado y no perder oportunidades de integración y diversificación.

Seguimientos

Por último, aunque no por ello menos importante, además de las tutorías en las que participan los alumnos de los cursos Redepyme, existen otro tipo de tutorías: los seguimientos. Una vez finaliza la fase de formación como tal, se pasa al seguimiento y asesoramiento de la empresa en su entorno de funcionamiento real. Mediante estas actuaciones lo que se pretende es asegurar la supervivencia de las empresas.

Como continuación necesaria de sus Programas de formación en este ámbito, EOI realiza tutorías individualizadas a las empresas con el fin de ayudarles en su puesta en marcha de la empresa y potenciar su consolidación. Estas tutorías engloban todos aquellos aspectos



fundamentales para la gestión empresarial (fiscalidad, gestión de recursos humanos, calidad, logística, etc.), poniendo especial énfasis en favorecer la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Para ello se realiza un seguimiento periódico a las empresas. En un principio este seguimiento se realizaba de forma telefónica y presencial, si bien, actualmente, se desarrolla también a través de una metodología *online*. Este seguimiento se realiza con el fin de revisar la situación del negocio, obtener una visión global de cuál es el devenir de la organización y detectar qué áreas ha de reforzar y potenciar, cuáles son las principales dificultades que encuentra y asesorar sobre las posibles vías, herramientas y medios para poder darles solución.

Además, las empresas cuentan con mecanismos para poder solicitar de manera proactiva asesoramiento a profesionales de EOI.

Para facilitar esta fase de seguimiento, EOI habilitaba una línea telefónica permanente, un e-mail EOI y actualmente una plataforma web (<http://seguimientos.redepyme.net/es/home.html>) para resolver dudas y realizar consultas, que son debidamente encauzadas hacia el experto correspondiente, en función de la naturaleza de la consulta, fiscal, marketing, internacionalización, etc., lo que permite combinar las tutorías presenciales activas con otras a distancia para proporcionar una gran flexibilidad y alta capacidad de respuesta en apoyar al emprendedor/empresario en la implantación de su proyecto de viabilidad o su plan estratégico de negocio.

El profesor seleccionado posee siempre una amplia experiencia en el mundo de la formación y la consultoría, lo que garantiza una ayuda eficaz en el arranque de su idea, actuando de facilitador activo que se involucra en el lanzamiento/mejora de la empresa, buscando información, participando en la elaboración de estatutos e incluso participando en reuniones entre el emprendedor y diferentes agentes económicos y sociales que apoyan el proyecto.

En los seguimientos, además de los objetivos particulares o específicos que haya podido solicitar la empresa, se aborda un análisis que conduce a poder:

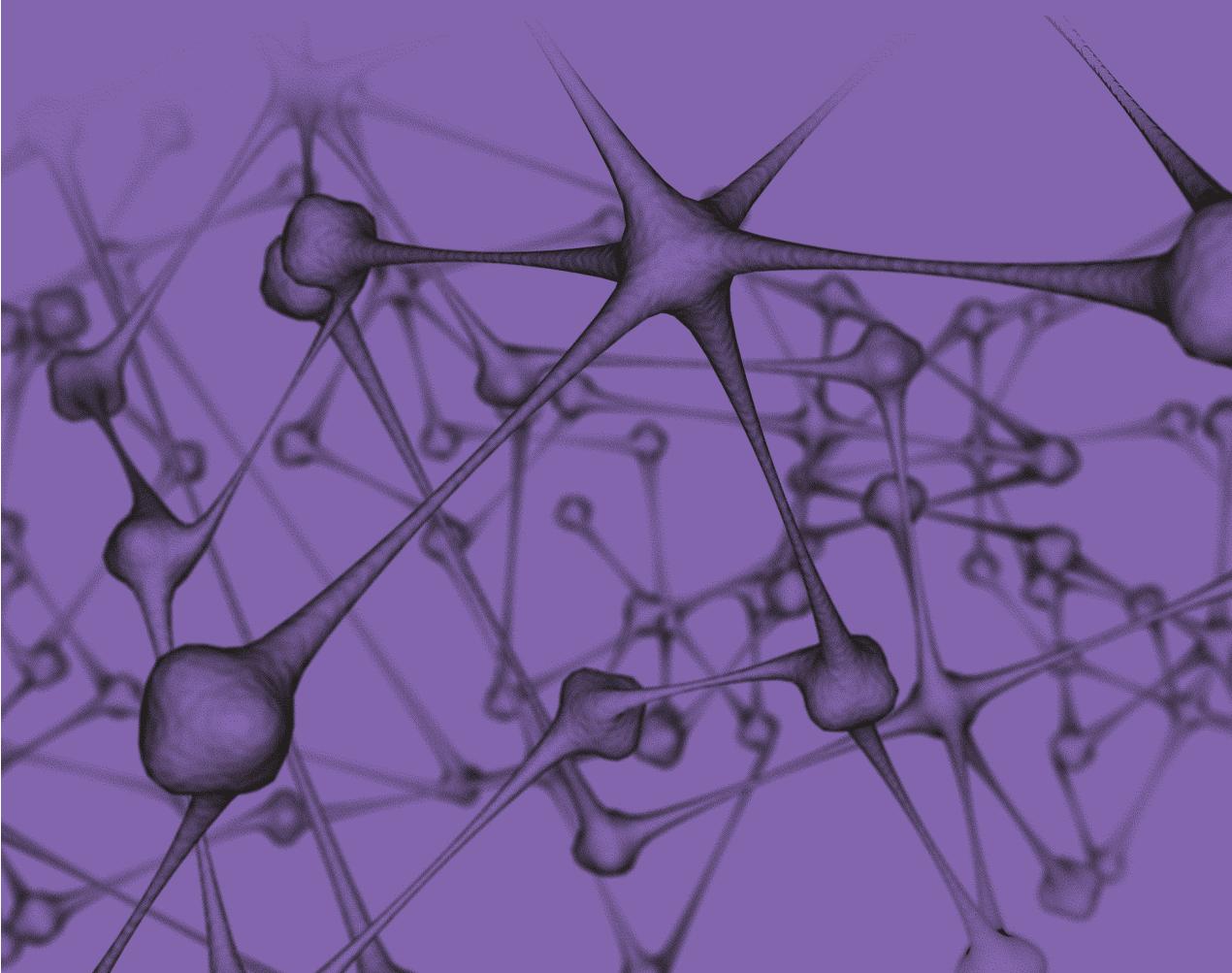
- Revisar la situación de su empresa partiendo de un diagnóstico sistemático de cada una de sus áreas funcionales.
- Reformular sus objetivos estratégicos a la vista de la nueva situación revelada por el análisis de las condiciones del nuevo entorno (sector, competencia, nuevas tecnologías, variaciones de la demanda, etc.).
- Ayudar al empresario a elaborar un plan estratégico o de mejora consecuente con el diagnóstico de partida y con los objetivos estratégicos propuestos, introduciendo los cambios que se revelen indispensables dentro de las posibilidades razonables de cada una de las empresas.
- Actualizar el conocimiento y mejorar las habilidades de dirección por parte del empresario y la empresaria y de sus colaboradores más directos en cuanto a las posibilidades que brindan las modernas herramientas de gestión hoy al alcance de las Pymes.

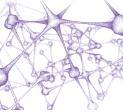
Por otra parte, EOI pone en marcha otro tipo de acciones como, por ejemplo, los foros-conferencias para que las empresas tengan la oportunidad de reunirse con consultores-profesores y otras empresas de su misma comunidad, con el objetivo de ayudarlas a consolidar su negocio fomentando el encuentro entre empresas.

En el Anexo II (Modelos de fichas de seguimiento Redepyme) se incluyen tablas que indican el nivel de análisis al que se llegaba como consecuencia del proceso de seguimientos. Datos que permitían realizar una “foto” detallada de la situación de la empresa y facilitaba la labor de seguimientos posteriores.

4

METODOLOGÍA EOI



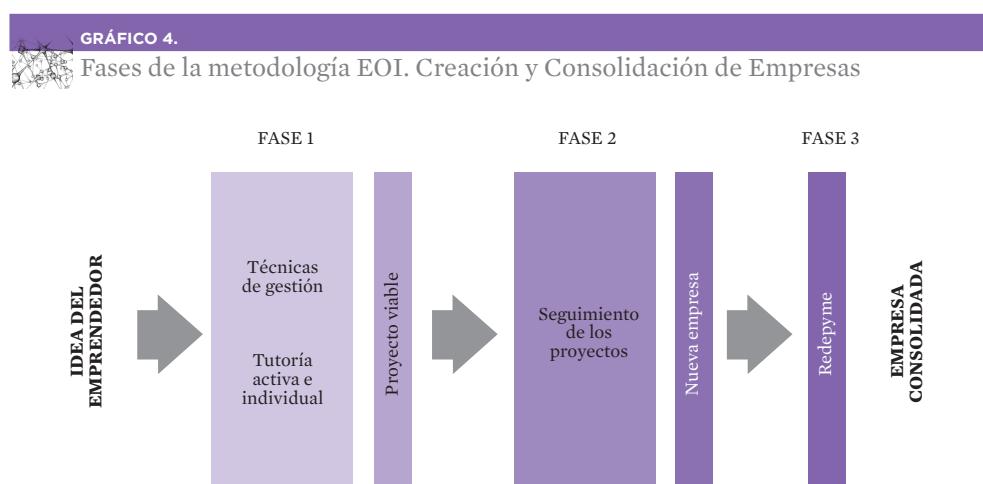


4.1. Fases de la metodología

En este capítulo, detallamos la metodología propia que EOI ha desarrollado a lo largo de estos años en el ámbito de los itinerarios formativos de Redepyme, metodología que ha obtenido grandes resultados y el reconocimiento de múltiples organismos e instituciones (la metodología EOI fue elegida por la D. G. XXIII -Empresas- de la UE como una de las mejores prácticas para ser presentada en uno de sus congresos anuales -Viena 2002- (*European Seminar on the Transfer of Business. Final Report Vienna, 2002 -AFM, 2002-*)).

Comenzando con el planteamiento general de la metodología que se aplica en los Itinerarios Formativos, éste se articula y desarrolla en tres fases (Gráfico 4):

- *Fase 1. De la idea al proyecto*
- *Fase 2. Del proyecto viable a la apertura de la empresa*
- *Fase 3. De la apertura de la empresa a la consolidación: Redepyme*



Fuente: EOI, elaboración propia (2011)

4.1.1. Fase 1. De la idea al proyecto

Lo que se pretende en esta primera fase es que los emprendedores que participan en el correspondiente Programa de apoyo consigan transformar su idea de negocio inicial en un proyecto empresarial viable.

¿Cómo? A través de un programa formativo de larga duración (típicamente era de 500 horas docentes por Programa) que se desarrollaba entre tres y cuatro meses. En esta formación se combina la formación en aula, de carácter más general, con tutorías activas

individualizadas. Al final de esta fase, los alumnos presentan su propio plan de empresa. Este es el resultado de dar forma a esa idea inicial de negocio que tenían, utilizando los medios, mecanismos y pautas recibidas a lo largo de la formación y las tutorías por parte de los profesionales que han participado en el programa. Los profesores que intervienen en los diversos módulos que componen el programa tienen un perfil muy concreto: son profesionales con un amplio y consolidado bagaje en el área funcional que imparten y tutorizan. Este aspecto es básico para lograr la principal característica de las formaciones impartidas por EOI, su practicidad y directa aplicabilidad a la realidad empresarial.

De manera general, la metodología que se utiliza en los cursos es la siguiente:

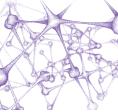
Los programas se desarrollan en las siguientes etapas: formación teórico-práctica en aula, que abarca el Módulo de Desarrollo Personal, el de Empresa, el de Especialización y una de formación práctica en campo, que comprende el Módulo de Proyectos.

- El Módulo de Desarrollo Personal pone a disposición determinadas técnicas y habilidades necesarias en el mundo empresarial y profesional. Además, desde hace ya bastantes años, se ha introducido el Módulo de Manejo del Aula Virtual, dedicado a enseñar las herramientas de la metodología *online*.
- El Módulo de Empresa está destinado a proporcionar los conocimientos básicos de gestión de empresas que un profesional necesita, independientemente del área en que trabaja.
- El Módulo de Especialización está dedicado, en su caso, a proporcionar los conocimientos que debe tener el profesional en el ámbito específico en el que se centra la formación.
- El Módulo de Desarrollo de Proyectos está orientado a la aplicación de conocimientos adquiridos en los módulos precedentes a la elaboración de un proyecto. Los participantes, bien reunidos en grupos de trabajo, bien de manera individual, desarrollarán dicho proyecto de manera tutorizada. La parte central metodológica asociada a este módulo se conoce como el modelo EOI de 8 Etapas en la Creación de Empresas, que se describe más adelante.

Sin embargo, estos principios generales anteriormente apuntados, a menudo se adaptan según las necesidades económicas, sociales y de mercado en cada momento y de cada situación, con objeto de asegurar la adaptación que EOI busca a colectivos/necesidades específicas. En especial esto se pone de manifiesto en el caso de actuaciones concretas que requieren de cambios relevantes en la metodología de referencia, para poder alcanzar los objetivos que se persiguen en esas actuaciones. Como en los cursos que a continuación se reflejan:

Creación de Empresas

El punto de partida es un emprendedor con una idea de desarrollo empresarial. EOI aplica la metodología desarrollada que se basa en la formación de carácter práctico y en la atención individualizada y activa a cada uno de los emprendedores. Para ello cuenta con un elemento



clave que marca la diferencia respecto de otras metodologías: los programas no finalizan cuando el emprendedor termina su proyecto, sino que se mantiene un seguimiento continuo para apoyar tanto la puesta en marcha como la consolidación de la empresa.

El objetivo de este programa es conseguir que los emprendedores que participan en él realicen un proyecto viable a partir de su idea de empresa inicial. La duración de este programa es de aproximadamente cuatro meses, lo que facilita que los emprendedores dispongan de suficiente tiempo para la reflexión y el análisis, de manera que puedan ir madurando su idea de negocio.

Este objetivo se logra a través de:

- a) Formación práctica en gestión de Pymes: contemplando tanto formación general en gestión empresarial (sobre las principales áreas de gestión empresarial, finanzas, marketing, recursos humanos, etc.), como formación específica para la creación de empresas (plan de operaciones, tecnológico, de lanzamiento, etc.). La formación es impartida por profesores especialistas y con un enfoque eminentemente práctico.
- b) Tutorización activa e individualizada: a través de la cual los consultores expertos en las diferentes materias apoyan al emprendedor con el fin de que pueda desarrollar su proyecto de empresa, ayudándole a que le vaya dando forma con datos específicos y necesarios para su proyecto particular, y no datos genéricos.

Cada participante tiene un apoyo exclusivo y personalizado para ayudarle a plasmar su idea empresarial en un proyecto viable susceptible de ser llevado a la práctica.

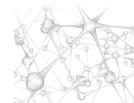
Este programa termina con la presentación de un proyecto empresarial por parte de cada participante.

Consolidación de Pymes Genéricas

El punto de partida es el de una empresa que tiene una inquietud, ha identificado una necesidad o tiene algún problema o dificultad.

El Programa se articula en dos Módulos:

- a) El Módulo de Diagnóstico se desenvuelve en dos marcos, uno presencial y otro de consultoría en las propias empresas de los participantes a las que se desplaza el profesor-consultor para evaluar el área de su especialidad. Tras las visitas, cada especialista elabora un Informe de Diagnóstico y Recomendaciones que finalmente se le hará llegar a cada participante a través del Director del Plan Estratégico previamente asignado a cada participante.
- b) El Módulo de Planificación Estratégica corre a cargo del Director del Plan Estratégico, quien se reúne con cada uno de los participantes en el programa en sus respectivas



empresas y a los que va orientando sucesivamente a lo largo del curso sobre la elaboración del Plan Estratégico que redactará el alumno.

Al término, con independencia de dicho Plan, el propio Director elabora un Informe Global con recomendaciones en base a los datos y la información recogida por el mismo en las consultorías, al que añade los Diagnósticos funcionales redactados por los profesores especialistas funcionales.

Consolidación de Empresa Familiar

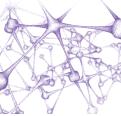
En estos cursos, el empresario tiene en común que a medio plazo se va a encontrar en la tesitura de legar la dirección de su empresa bien en sus descendientes bien en tercera personas. En este sentido, el programa es concebido para formar, informar y asesorar a los predecesores y los sucesores y contiene la materia específica para cada uno de los actores en este escenario.

Se combina formación en aula con sesiones de consultoría personalizadas. En el aula se imparten contenidos durante dos medios días a la semana, generalmente tarde de viernes y mañana de sábado, con el fin de favorecer la asistencia y que interfiera lo menos posible en el devenir diario de la organización y las sesiones de consultoría personalizada a largo de la semana, normalmente de lunes a viernes a mediodía, con el mismo objetivo.

Las consultorías individualizadas permiten proporcionar a cada empresario al final del programa un Informe Confidencial con Diagnóstico y Recomendaciones tanto de lo que se refiere a la situación de la Empresa como al proceso de Sucesión. Se realiza también una tutorización del Plan Estratégico. El Gráfico 5 recoge actuaciones llevadas a cabo.

GRÁFICO 5.		
Planificación en cursos de Consolidación de Empresa Familiar		
SERIES DE CONSULTORÍA	FORMACIÓN EN EL AULA	
Lunes a Jueves (a mediodía)	Viernes (tarde)	Sábado (mañana)
Análisis del contexto de la sucesión y recomendaciones	Diagnóstico de la firma para la sucesión	Temas fundamentales que afectan a las empresas familiares
Diagnóstico de la empresa para la sucesión		
Plan estratégico		

Fuente: EOI, elaboración propia (2007)



Desarrollo de Contenidos Multimedia en la Red

Al igual que hemos visto cómo se adapta la metodología a programas que podemos llamar de amplio espectro, creación, consolidación o empresa familiar con enfoques sectoriales planos, también se han diseñado e impartido múltiples programas que tienen en común que abordan mercados verticales o necesidades más específicas, como los casos de empresas turísticas, agroalimentarias o nuevas áreas como software libre. Recogemos aquí el caso de uno específico, Desarrollo de Contenidos Multimedia en la Red.

El programa se estructura en un módulo lectivo, que integra cuatro submódulos, y un módulo de desarrollo de proyectos. El desarrollo conjunto de ambos módulos permite al alumno:

- Conocer los principios tecnológicos básicos en los que se basan las telecomunicaciones y las tecnologías de la información en general.
- Adquirir conocimientos y familiarizarse con herramientas que resultan adecuados o precisos para un mejor ejercicio de las principales funciones de gestión en las empresas y que están más afectadas por la aplicación de las TIC.
- Analizar la situación actual y la previsible evolución del denominado hipersector de la Sociedad de la Información, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda, conociendo así aspectos de su regulación, comercialización y problemática de implantación.
- Identificar y analizar herramientas basadas en TIC, diseñadas específicamente para resolver problemas de desarrollo de contenidos multimedia accesibles desde la Red.
- Definir en detalle una actividad con sentido empresarial en el ámbito de las actividades propias de la Sociedad de la Información, poniendo especial énfasis en los aspectos de viabilidad operativa, comercial y financiera.

En su desarrollo se incluyen los de habilidades personales y los de gestión de empresa, pero se van adaptando a las peculiaridades que tienen en común los asistentes y por su interés en desarrollarse profesionalmente en un sector tan específico con reglas muy nuevas o ni siquiera existentes.

Seminarios

En relación con los aspectos metodológicos de las acciones formativas, en los seminarios, EOI al igual que en el resto de actuaciones aplica una metodología propia que se basa en la formación de carácter práctico y en la atención individualizada y activa a cada uno de los participantes en sus programas.



Los seminarios combinan sesiones teóricas con tutorías individualizadas, donde cada participante es asesorado por profesores de EOI sobre las posibles aplicaciones de los temas tratados en su negocio.

Cursos online

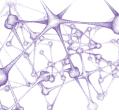
EOI siempre se ha posicionado como una Institución que promueve y se preocupa por transmitir la importancia de introducir la innovación y la tecnología como las herramientas y motor de la evolución y la competitividad de las empresas. Y para convencer no hay nada mejor que demostrar con el ejemplo. En efecto, EOI ha sido pionera en introducir y desarrollar una metodología propia a la hora de impartir formación *online*, iniciando su andadura en *e-learning* en 1998.

Se comenzó a trabajar con esta modalidad de formación con el fin de superar barreras físicas y dar satisfacción a las necesidades y demandas de emprendedores y empresarios allá donde surgiessen. Así, los cursos más demandados por los Socios Locales, que recogen la demanda formativa de los posibles alumnos, se han venido configurado con tecnologías a distancia en un aula virtual, favoreciendo así el acceso de determinados colectivos que, por distancia o por limitaciones en sus disponibilidades de tiempo, no tienen posibilidad de llegar a una formación de calidad.

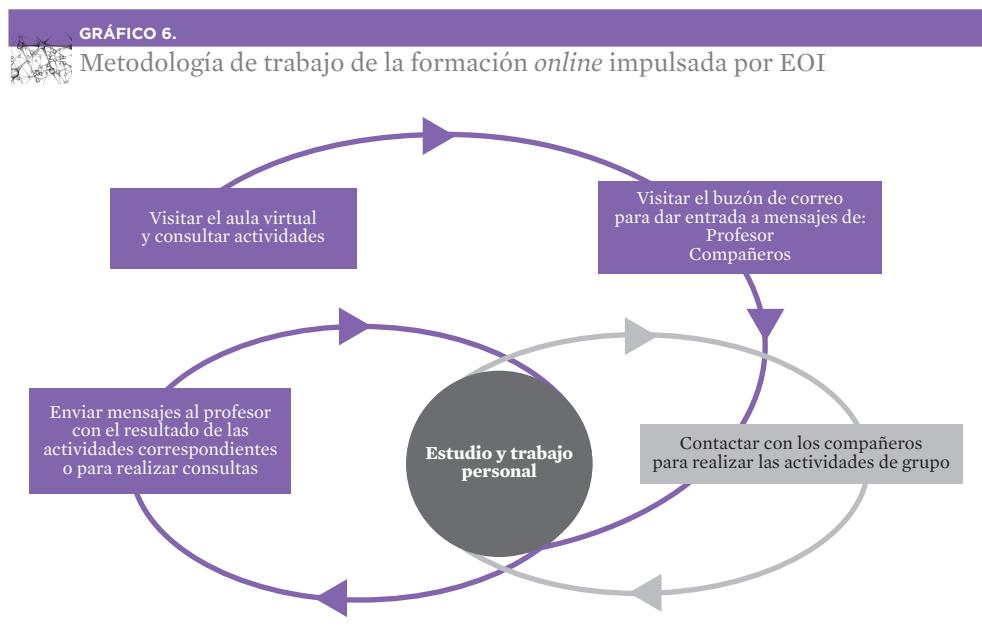
Para ello, EOI ha desarrollado y probado con éxito una metodología de formación *online* que garantiza la misma calidad docente que se obtiene en formato presencial (incluso la mejora, como se ve en las encuestas de satisfacción de los alumnos). Sus características son:

- Método interactivo y participativo.
- Intensa “presencia” del profesor.
- Rigurosa planificación, seguimiento, control y evaluación.
- Seguimiento regular y sistemático de cada alumno.
- Número reducido de alumnos (máximo 25).
- Diseño modular de contenidos y actividades bajo la referencia de una semana de curso.
- Avance sincronizado del grupo. Al final de cada semana todos los alumnos empiezan la siguiente, los rezagados tienen un programa de recuperación aparte que no ralentiza al conjunto del grupo.
- Trabajo diario según planificación establecida por profesor.
- Potenciación del trabajo en equipo.
- Comunicación básicamente asíncrona (e-mail, chats, foros, páginas web).

El profesor cuenta con el apoyo de una persona que se ocupa de los aspectos logísticos y operativos (por ejemplo, problemas de conexión) que a su vez hace un seguimiento a diario para avisar y animar a aquellos que vayan desviándose de la planificación, que como se ha indicado es muy estricta, con actividades específicas de lo que debe hacer cada día cada alumno (no todos alumnos tienen que hacer las mismas actividades necesariamente).



Las actividades básicas y principales flujos de información entre los agentes se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: EOI, elaboración propia (1998)

Modelo EOI de 8 Etapas en la Creación de Empresas

Como se ha indicado anteriormente, el Módulo de Desarrollo de Proyectos (que se complementa con los de Desarrollo Personal, Empresa y, en su caso, el de Especialización) tiene un modelo específico de referencia, el cual ha distinguido a EOI y ha dado grandes resultados en su aplicación sistemática: el Modelo EOI de 8 Etapas en la Creación de Empresas, elaborado por los profesores de EOI, Thierry Casillas y José Manuel Martí (*Guía para la creación de empresas. Colección EOI Empresa*) (EOI, 1^a edición, 2002) (4^a edición disponible en www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:49213).

Su aplicación práctica se hace vía tutorías, normalmente individuales, que ayudan al alumno a ir aplicando el modelo de forma sucesiva e individualizada, de forma que este va tomando decisiones y transformando su idea en un proyecto de creación de empresa: Plan de Negocio.

La tutorización se realiza durante el desarrollo del curso, en paralelo al desarrollo de los otros módulos del curso y sigue una vez acabados aquellos, hasta la completa descripción del Plan de Negocio o Plan de Empresa.

Después de cada tutoría, el consultor-tutor elabora un pequeño informe, en el que se refleja el tipo de tutoría, colectiva o individual, en qué lugar ha tenido la reunión, cuántas horas se han dedicado, qué temas se han tratado y qué trabajos se han acordado para la siguiente tutoría, así como el cierre, en cuanto a fecha y hora, de la próxima reunión con el alumno.

En consecuencia, el modelo de las 8 etapas se aplica como referente en las tutorías de los cursos y sirve de guía necesaria y mandataria en los cursos de creación de empresas, pero también sirve de guía en los cursos de consolidación de las mismas, en este caso bien en la creación de nuevas áreas de actividad, de productos o servicios, bien a través de la revisión del plan estratégico o abordando planes de mejora.

A través de las tutorías profesionales, expertos en las diferentes materias apoyan de modo exclusivo y personalizado al alumno con el fin de que pueda desarrollar su proyecto y para ayudarle a plasmar su idea empresarial en un proyecto viable susceptible de ser llevado a la práctica.

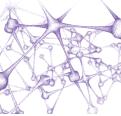
En el caso tipo de aplicación de la metodología a la creación de empresas, la elaboración del proyecto supone un trabajo individual intenso de cada participante que contempla diferentes hitos como búsqueda de información relativa al negocio que se desea crear, análisis del entorno externo en el que se encontrará radicada la empresa, análisis de capacidades internas, fijación de líneas estratégicas y objetivos a alcanzar, elaboración de los diferentes planes de actuación (plan de marketing, plan económico financiero, plan jurídico fiscal, plan de tecnologías de la información, así como otros que se consideren necesarios para estudiar la viabilidad del negocio), calendario de implantación y viabilidad técnica, económica y financiera.

El proceso de aplicación del modelo termina con la presentación y defensa del proyecto empresarial por parte de cada participante.

La metodología cubre el periodo “de la idea hasta la puesta en práctica”. Es una propuesta integradora puesto que, en primer lugar, tiene en cuenta las diferentes personas y entidades interesadas en la empresa; además hace coherentes todas las áreas funcionales de la organización y, finalmente, desarrolla las funciones directivas de análisis y planificación, estudiando su relación, y tiene en cuenta el corto plazo y el futuro. Es sistemática puesto que presenta el modelo en 8 etapas, cubriendo todos los aspectos básicos necesarios para la elaboración de un proyecto empresarial de creación de empresas. Por último, es práctica puesto que ofrece una metodología detallada y a la vez sencilla, ampliamente “rodada” en los últimos años en actividades de EOI relacionadas con las Pymes.

Por tanto, es una herramienta dirigida a emprendedores y también a directivos y gestores de Pymes que quieran elaborar un proyecto de empresa, incluyendo en él, desde el análisis de la situación, hasta el plan de actuación.

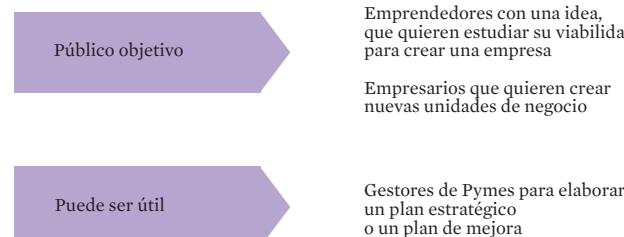
Típicamente, en el caso de creación de empresas, la elaboración del proyecto empresarial lleva a la conclusión de que la idea inicial es razonablemente factible o bien de que la empre-



sa no sería viable en las actuales condiciones de mercado, por lo que será necesario replanear el proyecto, llegando incluso, en algunas ocasiones, a reenfocar de nuevo la propia idea empresarial. La experiencia ha mostrado que ese reenfoque es la situación habitual.

GRÁFICO 7.

¿A quién aplica el modelo EOI de 8 Etapas?

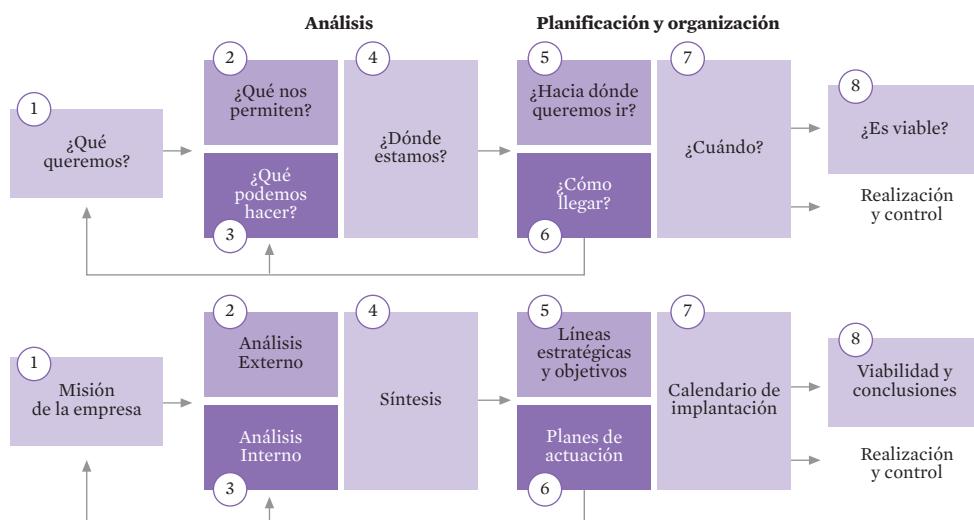


Fuente: EOI, Guía para la creación de empresas (2002)

Pero ¿cómo se articula el Modelo EOI de las 8 Etapas?

GRÁFICO 8.

Aspectos cubiertos en cada etapa. Modelo EOI de 8 Etapas



Fuente: EOI, Guía para la creación de empresas (2002)



En el Gráfico 8 se referencian los aspectos clave cubiertos en cada etapa. A continuación se indican los análisis principales y los resultados a cumplir en cada etapa.

Etapa 1: Presentación de la empresa y definición de su misión

En esta etapa se define la empresa que nos gustaría tener y el “para qué” de la misma, con los productos/servicios a ofrecer, el ámbito en el que se va a mover (mercados) y los principales aspectos diferenciales a desarrollar.

En ella se obtendrá una breve presentación de la empresa en sus aspectos básicos, la definición del propósito último de la empresa o del negocio y de su misión. Uno de los aspectos básicos será el plan financiero, que al igual que otros, pero este de manera especial, deberá ser descrito de forma precisa y atractiva como para que el que lo lee se interese en ver el resto del proyecto, ya que será una de las partes que requerirán de atención desde el principio.

Sobre la pregunta ¿para qué queremos crear esta actividad?, aparte de la más evidente y habitual, que se refiere a la generación de beneficios, puede justificarse por otras razones como el autoempleo, el rentabilizar un bien del que se dispone, la prestación de un servicio necesario a la comunidad o el desarrollo de una idea, conocimiento o experiencia.

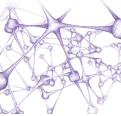
En cuanto a la misión, típicamente puede encajarse en la genérica de toda empresa: “*La satisfacción de determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados*”. Para ello es importante seguir la secuencia: primero definición de las necesidades de los clientes y después de los productos o servicios a ofrecer.

Etapa 2: Análisis externo

Se analiza qué nos permite el entorno en el que se va a desarrollar la empresa, para luego ayudar a juzgar la viabilidad del proyecto. Se consideran todas las fuerzas económicas o de otra índole que puedan afectar al desarrollo de la empresa. El análisis se hará desde lo más genérico, entorno general de la empresa, hasta lo más próximo a la misma, pasando por un análisis sectorial que determine la situación competitiva de la empresa en el mismo.

Factores que pueden ser de distinta naturaleza: jurídicos y legales, políticos, económicos, demográficos, tecnológicos, sociales y culturales, etc. El análisis caracterizará el ámbito que se va a encontrar la empresa en su desarrollo como el mercado, los clientes, los competidores, posibles canales de distribución y proveedores, la situación del sector en términos competitivos.

El análisis tendrá un alcance macro, por un lado, y uno más próximo al proyecto (micro-entorno), considerando el ámbito geográfico local o el subsector objetivo. En todo caso, los análisis deberán tener en cuenta la situación actual y los cambios previstos.



Etapa 3: Análisis interno

En paralelo al estudio del mercado, ¿existe un hueco de mercado?, se realiza el análisis interno, donde se analizan las capacidades del emprendedor, o del equipo emprendedor, para cubrir el hueco de mercado detectado. Nos dará la respuesta a la pregunta ¿qué podemos hacer?, en relación con la situación externa.

Esta etapa tiene una especial trascendencia para las empresas en funcionamiento, pero tampoco se debe desdeñar en proyectos de nueva creación, no solo por lo que supone de reflexión interna, sino también por la importancia que puede tener para mostrar los puntos fuertes de la nueva oferta empresarial.

El análisis en esta etapa debe ser especialmente crítico y destacar no solo los aspectos positivos sino también las debilidades del proyecto o empresa, de manera que queden claros los posibles obstáculos internos al logro de los objetivos. Incluirá el análisis de factores humanos, técnicos, comerciales, financieros o de gestión.

Este análisis permite luego el establecer “Fortalezas” y “Debilidades” de la empresa o de los promotores del proyecto, y se podrá intentar aprovechar los primeros y paliar, en la medida de lo posible, los segundos, lo que se lleva a cabo en la siguiente etapa.

Etapa 4: Síntesis DAFO

Tras el análisis externo e interno, se podrá hacer un balance de la situación de conjunto, dando respuesta al ¿dónde estamos?, con síntesis de los factores importantes, positivos y negativos, tanto internos como externos, relacionados entre sí. Todo ello complementado con factores claves del éxito en el sector, podrá identificar cuáles son aplicables a la futura empresa.

En esta etapa se identifican alternativas de acciones (de corto alcance) y estrategias (más amplias y globales para toda la empresa), para valorarlas y, más adelante, tomar decisiones. Todo ello se sintetiza en un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que servirá para plantear las alternativas estratégicas que se puedan ejecutar para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas del proyecto, corregir las debilidades y afrontar las amenazas que puedan darse.

Etapa 5: Líneas estratégicas y objetivos

Con los resultados alcanzados al llegar a esta etapa, se pasa a la planificación de actuaciones para llevarlas a la práctica, fijando los objetivos: ¿hacia dónde queremos ir?, y las líneas básicas, estratégicas, de actuación, con horizonte temporal de al menos tres años (aunque cada año se revisarán). Las líneas estratégicas y objetivos siempre deberán estar de acuerdo con el ¿cómo llegar?, con los planes de las áreas funcionales. Si no hay “camino” a los objetivos, no hay objetivos, y estos se convierten en deseos voluntaristas, impo-

sibles de alcanzar. La organización de los medios será el contenido de la siguiente etapa, aquí se fijarán las líneas estratégicas, y partiendo de la base del diagnóstico realizado en la etapa 4, se marcarán los objetivos generales de la organización sobre la base de los cuales se van a diseñar los diferentes planes. Los objetivos deben ser claros y concretos, cuantificados, fechados, indicando el responsable de su realización.

Las líneas estratégicas incluirán la estrategia de posicionamiento que determinará la forma en la que los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan a la empresa, de ahí se deriva su imagen, y que permitirá diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo. Otro aspecto de la estrategia será la diferenciación de la oferta de la empresa para cada segmento de mercado objetivo, dando lugar a estrategias de producto/mercado, calidad/precio, etc.

Los objetivos deberán cubrir al menos los aspectos de rentabilidad y volumen de ventas.

Etapa 6: Plan de actuación

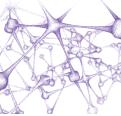
En esta etapa se detallan las acciones en relación con los clientes o plan de marketing, los aprovisionamientos y la producción (u organización del servicio) o plan de operaciones, el plan de organización de la empresa y de sus recursos humanos, el plan jurídico fiscal, etc., integrándolas en planes como el económico-financiero, frecuentemente conocido como "el presupuesto". Las actuaciones deben ser muy coherentes entre sí (lo que se compra con lo que se produce, lo que se vende con lo que se produce, lo que se cobra con lo que se vende), con las líneas estratégicas, con las posibilidades del mercado y con las capacidades de los emprendedores. Cubrirán horizontes temporales de al menos tres años y de manera especial el primero.

Al ir concretando, a menudo será necesario volver hacia atrás y profundizar en algún aspecto del análisis, para asegurarnos, en la medida de lo posible, de la bondad de las decisiones. En algún caso, incluso será necesario replantearse la actividad desde el principio, incluyendo el producto o la clientela definidos en la primera etapa. Los planes de actuación son la respuesta a ¿cómo llegar a los objetivos?

Además del económico-financiero, se incluye en esta etapa la definición del plan de marketing, de operaciones, el jurídico, fiscal y laboral, el de organización y recursos humanos, el de tecnologías (que no tienen por qué ser solo las de Información y Comunicación).

Etapa 7: Calendario de implantación

A las acciones ya identificadas se les aplica un calendario de implantación, señalando las fechas de realización de cada una de ellas (y el responsable de que se lleven a cabo, en empresas con varios trabajadores), de forma que el control y las revisiones de plazos sean fáciles, cuando llegue el caso.



En el caso de una empresa nueva, acciones relevantes típicas son las de acuerdos de financiación, adquisición o alquiler de locales, contratación de personal, el desarrollo de un prototipo de producto o servicio, primer test de mercado o el comienzo de fabricación o prestación y ventas.

Etapa 8: Viabilidad y conclusiones

Como cierre del proyecto, es importante cubrir el proceso de análisis global del mismo, con objeto de, una vez constatadas las bondades del plan, poder realizar una declaración fundada sobre relacionados con la viabilidad o no de la nueva actividad, y en su caso de los objetivos e hitos que razonablemente se van alcanzar.

Tras las 8 etapas, el paso esperado es el de la puesta en práctica de las acciones identificadas, aunque como se presentarán desviaciones en el proceso de realización, se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación para tomar medidas correctoras tras la correspondiente revisión del proyecto.

4.1.2. Fase 2. Del proyecto viable a la apertura de la empresa

Tras la finalización de la Fase 1, se inicia labor de seguimiento de los proyectos que tienen viabilidad. El objetivo que se persigue en esta Fase 2 es estimular a los emprendedores para que lleven a la realidad, materialicen, en definitiva, que logren poner en marcha el proyecto empresarial que han elaborado en la fase previa. Esta fase es crucial de cara a la consecución de resultados y el crecimiento y consolidación de la empresa.

Para que puedan lograr este objetivo, y el emprendedor pueda recibir asesoramiento en todo momento, se pone a disposición de los alumnos un profesor-consultor, que se traslada a cada una de las localidades y empresas para realizar un seguimiento individualizado de cada uno de los proyectos presentados. Esto se realiza mediante entrevistas periódicas con cada uno de los futuros empresarios, con la finalidad de seguir orientando al emprendedor y estimular la puesta en marcha de su empresa (se entiende que una empresa creada no pasa a la fase de consolidación antes de los tres años posteriores a su creación, entendiéndose que durante los tres primeros años está en fase de lanzamiento).

Esta segunda fase también se aplica a los casos de Consolidación y Programas de Especialización, con los consiguientes ajustes, aunque básicamente se toma como referencia el proyecto realizado en la Fase 1. EOI concibe el seguimiento de los cursos como una acción continua en el tiempo y no como un hecho aislado y puntual, tanto en la puesta en marcha de los proyectos de creación de empresas o, en caso de empresas existentes, la mejora de sus resultados.

La persona encargada de realizar el seguimiento de los emprendedores es un profesor-consultor de EOI con amplia experiencia en el mundo de la formación y la consultoría, lo que garantiza un apoyo eficaz en la implantación del proyecto previamente elaborado. Otro de los motivos que lleva a seleccionar este tipo de perfiles es que este profesor pasa de

ser un profesor-consultor a ser un facilitador activo que se involucra en el lanzamiento/mejora de la empresa, buscando información, participando en la elaboración de estatutos e incluso participando en reuniones entre el emprendedor y diferentes agentes económicos y sociales que apoyan el proyecto.

¿Cómo se estructura este seguimiento?

El seguimiento activo consta de una visita al emprendedor-empresario pasados unos meses de la fecha de terminación del curso. El objetivo es favorecer la puesta en marcha de los proyectos de empresa existentes en el curso y comprobar el grado de cumplimiento de los planes de viabilidad de los mismos.

Para ello, el profesor-consultor contacta de manera previa con todos los alumnos del curso unos meses después de terminado el mismo para interesarse por los proyectos.

En caso de proyectos de creación de empresa, trabaja en la vía y forma de superar las dificultades halladas por el emprendedor a la hora de crear la misma, intentando resolver en su caso posibles problemas que hayan surgido una vez terminado el curso.

En las empresas ya constituidas, controla el grado de aplicación del plan de negocio en todos sus aspectos: comercial, financiero, societario, fiscal, etc., y analiza las posibles desviaciones surgidas con respecto al Plan de Negocio.

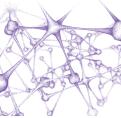
Para el seguimiento, se apoya/rellena fichas como las del Anexo II.

Por otra parte, como se verá más adelante, existe una figura de gran relevancia en estos programas: los Socios Locales. En esta fase, y tras las visitas de seguimiento, se elabora un informe sobre la situación de las empresas y su problemática, que le es entregado al Socio Local que corresponda en cada caso con el fin de que puedan apoyar a las empresas en aquellos aspectos que les competan. El informe se entregará pasados seis meses desde la terminación del curso. Por supuesto, y en cumplimiento de la confidencialidad de profesor-consultor-cliente, la información que se facilita de cada emprendedor-empresario es tratada de manera previa para mantener ese compromiso. Más adelante se describen los seguimientos que se han realizado, dando así una idea del esfuerzo y servicio realizado en los últimos años.

4.1.3. Fase 3. De la apertura de la empresa a la consolidación: Redepyme

Como se avanzaba ya en el punto anterior, una vez que las empresas se han puesto en funcionamiento, se pasa a la tercera fase: la de la consolidación.

Para ello, EOI desde hace tiempo ha puesto en marcha un mecanismo dirigido a favorecer la consolidación a través de la cooperación entre las empresas, de manera que se aprovechen al máximo las sinergias derivadas de éstas mismas así nació en su día la red de empre-



sas Redepyme, que si bien en la actualidad engloba a todos los servicios de EOI a las Pymes, durante muchos años se refería únicamente a lo contemplado en esta Fase 3 de la metodología de creación y consolidación de empresas por parte de EOI.

Redepyme nace como red de empresas cuya finalidad es fomentar los contactos entre empresas de sectores comunes y/o complementarios. Es concebido como un espacio en el que las empresas puedan compartir problemas y soluciones y donde se promueve el intercambio de conocimientos del sector como puede ser: proveedores, precios, e incluso de productos cuya fabricación pueden ser complementaria.

Asimismo, este mecanismo persigue el objetivo de lograr que todas ellas sigan en contacto con EOI al menos durante los primeros años de vida de la organización, con el fin de poder seguir asesorándoles y apoyándoles en esos momento tan cruciales.

Dentro de este marco, se organizan todos los años seminarios que por las características de cada zona puedan resultar interesantes. En estos casos, el responsable de la red Redepyme, se pone en contacto con el Socio Local con el fin de que pueda comunicar a los empresarios de su zona dichas actuaciones

Además, EOI diseña un sistema de consultorías activas que combina con otras remotas realizadas a través de fax, e-mail, página web y teléfono, lo que permite una gran flexibilidad y alta capacidad de respuesta a la hora de apoyar al emprendedor-empresario en la implantación de su proyecto de viabilidad o su plan estratégico de negocio. Así, en línea con ese espíritu de apoyo y seguimiento continuo que caracteriza a estos programas a lo largo de la vida de estas empresas, se disponía de una línea telefónica permanente con EOI para resolver dudas y realizar consultas, que actualmente se hacen a través de la plataforma web <http://seguimientos.redepyme.net/es/home.html>.

4.2. Control de calidad

Por último, en la descripción de la metodología de las actuaciones orientadas a la creación y consolidación de empresas por parte de EOI, hay que señalar que en su afán de mejora continua de la calidad de la metodología y herramientas, y el de satisfacer las necesidades de las empresas y emprendedores, se cuenta con sistemas de evaluación y control de calidad.

Así, EOI, dentro del procedimiento certificado, cuenta con dos sistemas de evaluación y control de calidad diferenciados, uno realizado por los alumnos para evaluar los cursos y otro realizado por la propia organización para evaluar la calidad de los cursos.

a) Sistema de evaluación de alumnos

Se utilizan diversos sistemas de evaluación de alumnos en función de las características específicas de cada curso, aunque existen unos criterios generales:

- Asistencia a un 80% de las horas lectivas como mínimo
- Evaluación del proyecto presentado
- Calificación de cada alumno en cada asignatura por el profesor correspondiente (en caso de exigirlo las características del curso)

b) Sistema de evaluación y control de calidad de los cursos

En el control de calidad se utilizan tres tipos de cuestionarios que deben cumplimentar los alumnos:

- Cuestionario de evaluación de profesores
- Cuestionario de evaluación del diseño de los cursos
- Cuestionario de evaluación de la organización del curso

Asimismo, se pide al Socio Local que manifieste su grado de satisfacción con el fin de que permita la mejora del curso.

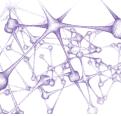
EOI tiene las certificaciones ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad, e ISO 14001:2004, Sistemas de gestión ambiental, para sus dos sedes, Madrid y Sevilla, otorgados por la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR.

4.3. El equipo de los profesores-tutores

Las actuaciones y metodología anteriormente apuntadas son posibles gracias a la figura del profesor de EOI que, en el caso de Redepyme, a menudo nos referimos como profesores-tutores para enfatizar así la importante labor de apoyo individualizado que este presta en todas las actuaciones, que se caracterizan por adoptar un enfoque eminentemente práctico y en grupos reducidos, lo que facilita una intensa y directa relación entre alumnos y profesor.

Para ello desde un principio se buscó la colaboración de profesores con los que fuera posible diseñar y realizar proyectos de lo más novedoso en el ámbito empresarial y aplicable siempre a entornos de creación empresarial, y con posterioridad también a entornos de consolidación de Pymes. Además, como la innovación es la marca y referente a la hora de abordar actuaciones Redepyme, los profesionales deben ser capaces de asegurar que jamás se quedará obsoleta materia alguna impartida, lo que lleva de forma natural a contar prioritariamente con profesionales de amplia y contrastada experiencia en el ámbito de la gestión empresarial.

El profesor cuenta con amplio margen de diseño de sus actividades formativas para adaptarse así a la realidad de cada curso, que es cambiante en gran medida debido a la dispersión geográfica abordada, a la rápida evolución de las técnicas de gestión empresarial y a la heterogeneidad entre unos u otros grupos con que se suele encontrar para realizar su labor. Elige en cada caso enfoques con puntos diferenciales y de vanguardia, para acercar el mundo de la gestión empresarial a quienes lo precisan, aplicando la innovación en sus apuestas por todo aquello que suponga un valor de futuro al alumno.



Este valor ha podido ir teniendo más importancia, a lo largo del tiempo, en la gestión de la producción, la calidad en la empresa, la gestión medioambiental, la tecnológica, la internacionalización, la creatividad, etc. Pero en todo caso el profesorado a menudo tiene como característica común el poseer una gran experiencia (de Director General en muchos casos e incluso experiencia en dirigir a centenares de personas) en el campo que se les asignaba desarrollar.

La flexibilidad se limita y se enmarca por las directrices de la metodología anteriormente referenciada como es la de las 8 Etapas en el caso del diseño del Plan de Empresa.

La experiencia demostrada y dominio de la materia es complementada con el hecho de que en todo momento el cuerpo de profesores se aleja conscientemente del modo magistral de impartición de las materias y se esfuerza continuamente por buscar en todo momento la participación de las diferentes personas y empresas implicadas. Así el profesorado evita intencionadamente el modelo clásico basado en dar alto peso a conocimientos formales y a modelos pre establecidos. Por el contrario, aprovecha y enfatiza los aspectos de transmisión de experiencias que le permite su alto bagaje de conocimientos adquiridos en su paso por el mundo empresarial, que aportan muchísimo, como queda reiteradamente de manifiesto en los controles de calidad de los cursos.

La experiencia y el modo de transmisión de conocimientos y experiencias por parte del profesorado sustentan la metodología en sus tres fases, formación, seguimiento y cooperación en red, ya que el profesor-tutor acerca su experiencia profesional pero, en gran medida, lo hace de forma individualizada a través de las tutorías en las que el alumno llega a coger un alto grado de confianza que le permite plantear problemas y situaciones que no son imaginables en un contexto habitual de profesor-alumno.

Se establece una realimentación positiva entre alumno y profesor, pues este aprende a veces tanto o más que el alumno, formándose un clima de confianza y colaboración que lleva a disponibilidades casi de “guardia” y que con frecuencia se mantienen más allá del curso en sí, del seguimiento y de las participaciones en los Congresos Redepyme. Así, es frecuente que en las solicitudes de tutorías de seguimiento o consultas en los Congresos de Redepyme, el alumno muestre especial interés en ser atendido por determinado profesor.

Esta diversidad y flexibilidad requiere una organización académica pero, sobre todo, una importante organización de apoyo logístico y de seguimiento a la que EOI ha dedicado una cuidada atención desde el primer momento. Así, siempre se dispone de un coordinador académico que coordine contenidos y diseños académicos y en paralelo se dispone de la figura del coordinador de curso que se convierte en referente y apoyo del profesor, pero también del Socio Local que como veremos juega un papel determinante para identificar las especiales necesidades del colectivo de alumnos y presta el correspondiente apoyo logístico a nivel local, de forma que se asegure que el profesor pueda concentrarse en optimizar su labor gracias a la labor diaria y continua del coordinador del curso.

Cada curso tiene asignado un profesor que hace la función de Director de Curso. Las funciones del Director de Curso son varias y determinantes para asegurar el éxito de la actua-

ción. Entre estas funciones está la de participar en la selección de alumnos, para lo que se procede a hacer entrevistas que derivan en un informe que determina las posibilidades de matriculación del alumno, o encargarse de detectar las especiales necesidades de formación del grupo con lo que adopta medidas de adecuación-sintonización del diseño académico para optimizarlo, transmitiendo estas peculiaridades al colectivo de profesores que constituyen el cuerpo académico.

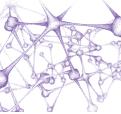
Los profesores que cubren las distintas materias reportan al Director de Curso de forma que este puede transmitir necesidades a otros profesores y, sobre todo, recibe una visión global de la evolución del curso y de cada alumno, lo que le permite intervenir en la programación de las sesiones de tutoría individualizada ya sean realizadas por él mismo o por otros profesores.

Entre las funciones del Director de Curso, además, está el asegurar que el alumno está debidamente atendido y sigue sus trabajos, recogiendo evaluaciones parciales y haciendo la evaluación final global, en la que es determinante el trabajo final, típicamente el desarrollo de un Plan de Empresa o de Consolidación.

4.4. Los Socios Locales

Si algo ha diferenciado claramente la labor, el apoyo y el servicio que EOI ha venido prestando a las empresas y los emprendedores en estos 15 últimos años con respecto a otras entidades, es que no solo ha realizado intervenciones en aquellas zonas en las que tradicionalmente ya hay una marcada actividad empresarial e industrial. En este sentido, EOI si bien tiene centros en Madrid y en Sevilla, no ha centrado su actividad únicamente en aquellas zonas en las que tiene presencia física. Su vocación de servicio, unida a su capacidad de adaptación y flexibilidad, la ha llevado a establecer acuerdos y mecanismos que permitiesen llegar a cualquier punto de la geografía española en el que surgiese una oportunidad. Todo ello, ha permitido que el tejido empresarial haya crecido en zonas en las que tradicionalmente ha sido más limitado.

Para que sea posible, se establecen acuerdos y colaboraciones con un amplio conjunto de entidades que, en general, están vinculadas al proceso del apoyo al emprendimiento y están especializadas o enraizadas en un determinado sector o zona geográfica. Son los denominados Socios Locales de Redepyme, en general, entidades, organismos, asociaciones que en definitiva conocen de primera mano el latir del mercado y las necesidades de sus empresarios en el ámbito local. Esta relación se formaliza en acuerdos entre EOI y cada uno de los Socios Locales seleccionados, colaboración que es la formula más adecuada y recurrente para que EOI pueda llegar allí donde exista una necesidad y facilitar el asesoramiento y formación en aquellas localidades en las que la inquietud y el espíritu emprendedor surja. Por ello y con el fin de dar soporte a emprendedores y empresarios en todo el ámbito nacional, EOI establece acuerdos de colaboración con organismos, asociaciones o entidades de diversa tipología (Ayuntamientos, Colegios profesionales, Instituciones estatales, CEEI's, Cámaras de Comercio, Bancos, Cajas de Ahorro, etc.). Esta forma de proceder ha permiti-



do llegar a localidades que de manera tradicional no han tenido un fácil acceso la información, formación, recursos, medios, mecanismos y herramientas necesarias que propiciaran el desarrollo empresarial de la zona.

Estos acuerdos con los Socios Locales suponen una fuerte vinculación con las actuaciones de EOI hasta el punto de que se les considera necesarios e imprescindibles para poder llegar a desarrollar la cantidad de actuaciones realizadas.

Los Socios Locales conocen de primera mano dónde existe una necesidad susceptible de ser atendida desde EOI, y a menudo cubren localidades geográficas desde donde de manera tradicional no se ha tenido un fácil acceso a servicios como los ofertados por EOI. Entre las entidades se han incorporado otras de carácter más global como la DGPYME, el Instituto de la Mujer, o el CDTI, que han contribuido asimismo con los fines propios asignados a los Socios Locales.

Los Socios Locales participan en la cofinanciación de acciones específicas, complementando la financiación del FSE, y la del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio que ha cofinanciado de forma regular todas las actuaciones.

A parte de la cofinanciación, la selección de socio se basa en que sus servicios sean complementarios y supongan un papel multiplicador de la actividad de EOI con servicios adicionales a los alumnos, de cara a la consolidación de la empresa creada. Se busca asimismo una vinculación a largo plazo con EOI, facilitando procedimientos comunes de trabajo que favorecen el trabajo conjunto, en aspectos como la adaptación de programas, la difusión, la selección de candidatos, las facilidades operativas y logísticas, etc.

La planificación de actuaciones parte de la detección de una necesidad social, de la identificación de colectivos afectados. En esta fase el Socio Local es clave al identificar las necesidades específicas que se trasladan al aporte académico y tecnológico que es suministrado por las unidades especializadas de EOI.

En definitiva, los Socios Locales tienen un papel protagonista en el proceso Redepyme de ser propulsores e introductores de cambios en el tejido empresarial como respuesta a la evolución de los mercados y necesidades de competir. EOI considera Socios Locales a instituciones con amplia implantación y predicamento en un área geográfica o sector de actividad en el que se vaya a desarrollar la acción formativa.

A la hora de seleccionar un Socio Local, EOI no solo valora que aporte una parte de la financiación necesaria para impartir el curso, también considera diferentes elementos:

- Oferta de servicios adicionales a los alumnos del curso. Estas instituciones deben jugar un papel multiplicador de la actividad de EOI y ofrecer servicios adicionales al alumno del curso, de tal manera que aumente exponencialmente las posibilidades de consolidación de la empresa creada.



- Sinergias resultantes. Es conveniente que los servicios ofertados por EOI y el Socio Local sean complementarios, de tal manera que cada institución pueda desarrollar plenamente la potencialidad de su programa de apoyo.
- Vinculación a largo plazo con EOI. Se suelen firmar convenios cuya vigencia sea la del periodo de duración del programa operativo. Esto favorece la posibilidad de efectuar un calendario plurianual de actuaciones conocidos por los emprendedores y/o empresarios que tengan relación con dicho Socio Local. Asimismo, facilita el establecimiento de un procedimiento común de trabajo que favorece el trabajo conjunto.
- Productos globales, mercados locales. EOI, como centro de conocimiento especializado en diversos ámbitos empresariales como emprendedores, medioambiente, tecnología, etc., está permanentemente actualizada en cuanto a las últimas tendencias surgidas en estos campos. Dada la estrecha cooperación establecida con los Socios Locales, EOI es flexible a la hora realizar desarrollos formativos conjuntos que permitan adaptar su metodología a las necesidades del sector o ámbito territorial en el que el Socio Local realiza su actividad.
- Transferencia de conocimiento entre Socios Locales. La extensa red de Socios Locales es otra de las fuentes de conocimiento que permite mantener actualizados los programas formativos de EOI. Esta acumulación de conocimiento proporcionado por los Socios Locales se integra en los programas formativos para mantenerlos actualizados.
- Fomento de la cooperación empresarial entre Socios Locales. EOI, como institución que actúa a nivel nacional, fomenta el intercambio de conocimiento entre sus Socios Locales de ámbito regional, facilitando contactos entre los mismos y apoyándoles a la hora de abordar proyectos conjuntos.

Como ya se ha señalado en otros capítulos, hay que destacar la importancia que tiene contar con un “Socio Local” (terminología no adecuada en algún caso como es el Instituto de la Mujer), en la apuesta por la igualdad, facilitando la incorporación de la mujer al ámbito de la emprendeduría.

A continuación presentamos un listado en el que se recogen algunos de los Socios Locales con los que EOI ha colaborado en los últimos años:

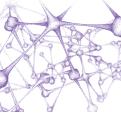


TABLA 4.

Socios Locales colaboradores de Redepyme en los últimos años**SOCIOS LOCALES**

ADE Castilla y León

ADEIT Fundación Universidad Empresa de Valencia

Agencia de Inversiones y Servicios Castilla y León

AIMPLAS

AJE Asociación de Jóvenes Empresarios

AJE Canarias

ANCES Asociación Nacional de CEEI's

Andalucía Emprende

APEA Agencia Provincial de la energía de Ávila

APIME Agencia Provincial de Industriales del Metal

APTE Asociación de Parques Científicos Tecnológicos de España

ASEMCA Asociación Empresarial de Canarias

Asociación AETG Colegio Enxeñeiros Teleco Galicia

Asociación de Ingenieros de telecomunicación de Galicia

Asociación de Químicos del Principado de Asturias

Asociación Diseñadores de Madrid. Matadero Central de Diseño

Asociación Químicos del Principado de Asturias

Asociación Empresa Familiar Castilla-La Mancha

Asociación Española de Fabricantes de Juguetes

Ayuntamiento de Alcalá la Real

Ayuntamiento de Algeciras

Ayuntamiento de Avilés

Ayuntamiento de Burela

Ayuntamiento de Gijón

Ayuntamiento de Jaén

Ayuntamiento de Lalín

Ayuntamiento de Málaga

Ayuntamiento de Manzanares

Ayuntamiento de Palencia

Ayuntamiento de Tenerife

Ayuntamiento de Torrevieja

Ayuntamiento de Villena

Ayuntamiento de Úbeda

Ayuntamiento de El Ejido

Ayuntamiento Figueres

Ayuntamiento de Gilena

TABLA 4. (CONT.)

Socios Locales colaboradores de Redepyme en los últimos años

SOCIOS LOCALES

Ayuntamiento de Lugo
Ayuntamiento de Málaga
Ayuntamiento de Palencia
Ayuntamiento de Collado Villalba
Ayuntamiento de Zaragoza
BANESTO
BDO
Cabildo La Palma
CAIXA NOVA
CajaAstur
CajaEspaña
Caja Madrid
Caja Segovia
CAM Obra Social
CAM-FUNDEUM
Cámara de Comercio de Astorga
Cámara de Comercio de Cádiz
Cámara de Comercio de Ciudad Real
Cámara de Comercio de Ávila
Cámara de Comercio de Burgos
Cámara de Comercio de Ciudad Real
Cámara de Comercio de Soria
Cámara de Comercio de Valencia
Cámara de Comercio de Soria
Cámara de Comercio de Toledo-Centro de Formación
CARTIF
Cartuja 93
CEDETEL
CDTI Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial
CECA Confederación Española de Cajas de Ahorro
CEEI Albacete
CEEI Aragón
CEEI Asturias
CEEI Burgos
CEEI Ciudad Real
CEEI Talavera de la Reina

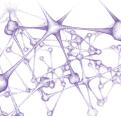


TABLA 4. (CONT.)

Socios Locales colaboradores de Redepyme en los últimos años**SOCIOS LOCALES**

CEEI Balears

CEI Lugo

CEMACAM Torre Guil

Centre D'empreses Baix Llobregat

Centro Municipal de Empresas de Gijón

Centro Sadel. Toledo

CIDEM

Ciudad de Ceuta

CIS Galicia

Colegio de Ingenieros de Telecomunicación

Colegio de Ingenieros Industriales de Asturias y León

Colegio de Ingenieros Industriales de Cataluña

Colegio de Ingenieros Industriales de la Comunidad Valenciana y Albacete

Colegio de Ingenieros Industriales de Murcia

COITI Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Lugo

COITIVIGO Colegio Oficial de Peritos e Ingenieros Técnicos Industriales de Vigo

Colegio Oficial de Químicos de Asturias y León

Comercializadora Productos de Andalucía

Comunidad de Madrid

Confederación Empresarial de Ceuta

CONFAE

Consejería de Bienestar Social JCCM

Consejería de Obras Públicas y Vivienda. Junta de Andalucía

DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación

DDI/Madrid Emprende/DIMAD

DGPYME Dirección General de la PYME

DI_Mad Asociación de Diseñadores de Madrid

Diputación de Cádiz

Diputación de Orense

DULCESOL

Escuela de Turismo de Asturias

EXTENDA Agencia Andaluza de Promoción Exterior

FEDETO Federación Empresarial Toledana

FOES Soria

Fundación AUNA

Fundación Cultural Santa Teresa

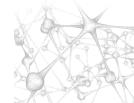


TABLA 4. (CONT.)

Socios Locales colaboradores de Redepyme en los últimos años

SOCIOS LOCALES

Fundación Clerch i Nicolau
Fundación E. Soler
Fundación Germán Sánchez Ruipérez
Fundació Universitat-Empresa de les Illes Balears
Fundación Eduard Soler
Fundación INVATE
Fundación para la calidad. Centro de Innovación y Servicios (CIS) de Ferrol
Fundación Universidad Castilla-La Mancha
Fundación Universidad La Rioja
Fundación Universidad-Empresa de Alicante
Fundación Universidad-Empresa de Castellón
Fundación Universidad-Empresa de la Región de Murcia
FUNDECOR
FUNDECYT
Instituto de la Mujer
IFA Instituto de Fomento de Andalucía
ITA Instituto Tecnológico de Aragón
Instituto Aragonés de la Mujer
Instituto Tecnológico de Galicia
Instituto Tecnológico del Mueble y Afines
IPEX Instituto Promoción Exterior Castilla-La Mancha
Junta Castilla-La Mancha Consejería de Bienestar Social
Junta de Extremadura
La CAIXA
Mancomunidad de Municipios de Aljarafe
Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir
PRECSA Promoción Económica de Cornellá
PROCESA
RECA
REDFUE
Sevilla Global
Sociedad Desarrollo La Curtidora
Sociedad Desarrollo de Santa Cruz de Tenerife
Sociedad Regional de Turismo de Asturias
TECNOPOLE Parque Tecnológico Galicia, S.A.
Universidad Carlos III

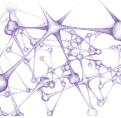


TABLA 4. (CONT.)

Socios Locales colaboradores de Redepyme en los últimos años**SOCIOS LOCALES**

Universidad de León

Universidad de Extremadura

UTEDLT Consorcios Dirección Provincial del Servicio Andaluz de Empleo (SAE)

UTEDLT Campiña Sur Cordobesa

UTEDLT Comarca Guadiato

UTEDLT Guadajoz Campiña Este

UTEDLT Subbética Cordobesa

UTEDLT Vega del Guadalquivir

UTEDLT Zona Hinojosa del Duque

UTEDLT Zona Pozoblanco

XUNTA de Galicia

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

Las experiencias con los Socios Locales han permitido una evolución y una especialización de los cursos a lo largo de estos años, llevando a que EOI junto con sus Socios Locales han sido propulsores e introductores de cambios en el tejido empresarial como respuesta a la evolución de los mercados y la competencia.

A continuación se incluye una breve descripción de las actividades y/o ámbitos de las alianzas, de algunos de los Socios Locales referenciados para ilustrar la complementariedad que estos presentan, en el objetivo de Redepyme.

Instituto de la Mujer

Desarrollo conjunto de programas que contribuyen a la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, fomentando la igualdad de oportunidades, con actuaciones orientadas a las emprendedoras o a la inserción laboral femenina.

Colegios profesionales de España

Desarrollo conjunto de programas vinculados a la materia de los Colegios y orientados a generar formación aplicada a la obtención de empleo en el colectivo y áreas geográficas concretas. Generalmente se pretende ayudar a crear o consolidar empresas de alto contenido tecnológico.



ANCES Asociación Nacional de Centros Europeos y Empresas

Diseño de programas que tienen como base formar a emprendedores y empresarios con proyectos innovadores, donde la utilización de la tecnología sea un requisito importante para participar en los cursos.

Fundaciones Universidad Empresa

Realización de programas que tienen como objetivo mejorar la empleabilidad de los universitarios en busca de su primer empleo, ofreciendo las herramientas de gestión necesaria para que consideren el autoempleo como una opción viable dentro del abanico de opciones de trabajo que se le presente.

CECA Confederación Española de Cajas de Ahorro

Acción conjunta CECA-EOI en la promoción de actividades de formación e investigación que fomenten la creación y mantenimiento del empleo. Involucra a gran número de Cajas de Ahorro. La colaboración comprende cofinanciación de los programas, soporte económico y técnico a Redepyme, lanzamiento conjunto de acciones formativas y acciones de apoyo a los cursos.

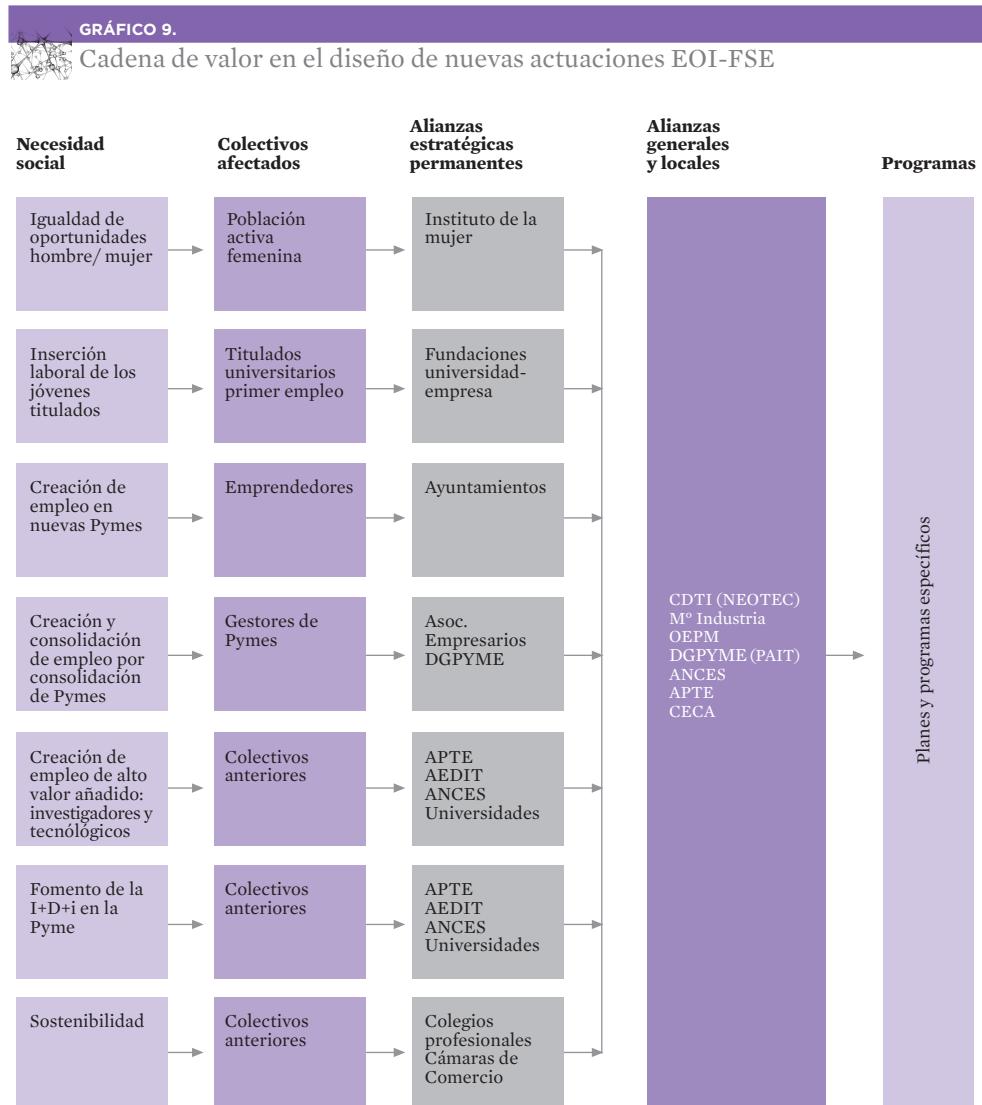
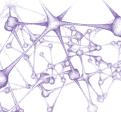
Universidades españolas

Actuaciones conjuntas para formar expertos en gestión de la innovación que posteriormente puedan integrarse en un amplio programa de colaboración de EOI con diversas instituciones ligadas a esta disciplina.

Dirección General de Política de la Pyme

Diseño de programas formativos conjuntos para consolidar empresas que revistan la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) fomentando la participación de los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT).

Pero ¿cómo encaja el Socio Local en la actividad diaria que EOI realiza en Redepyme? A continuación presentamos un esquema del proceso en la planificación de las acciones a desarrollar en el Programa CRECE y la posición que ocupan los Socios Locales, donde se ilustran los agentes y cadena de valor que llevan a definir los programas de actuación de Redepyme a partir de las necesidades sociales detectadas en cada momento.



Fuente: EOI, elaboración propia (2007)

El proceso de colaboración con los Socios Locales parte de un punto de partida que siempre es el mismo: la identificación de una necesidad social. EOI le toma el pulso de manera continua no solo al tejido empresarial español, también a lo que ocurre en los mercados globales, gracias a su implicación y participación en muy diversos proyectos, foros, etc. El estar en contacto con multitud de profesionales, empresas, colectivos, instituciones, organismos, universidades, etc., le permite a EOI obtener *inputs* de todos los actores que interviene en la economía y ser observador privilegiado sobre lo que demanda el mercado, hacia dónde van los mercados, marcar estrategias no solo al corto sino al medio y largo plazo

con el fin de preparar a emprendedores y empresarios para poder dar respuesta y anticiparse a los cambios, logrando así ser competitivos. Al mismo tiempo, EOI es un agente de cambio social y atiende asimismo a las demandas de la sociedad española.

Una vez identificadas las necesidades, se identifican los colectivos afectados, aquellos que por su perfil han de ser los actores principales en las acciones a desarrollar. De manera posterior, y de la mano de los Socios Locales que aportan recursos y con los que se establecen las alianzas estratégicas, se identifican qué actuaciones concretas pueden ser las más apropiadas para llegar a dichos colectivos y se pasa a la adaptación e incluso al diseño de planes y programas específicos que aporten soluciones a dichas necesidades aunando esfuerzos y combinando áreas de conocimiento.

El aporte académico y tecnológico es suministrado por las unidades especializadas de EOI.

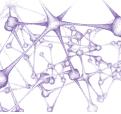
De este modo, a la hora de planificar las actuaciones que EOI desarrolla cada año, el Socio Local desempeña un papel de suma importancia, ya que cuenta con los conocimientos que van a permitir focalizar esfuerzos e invertir recursos allá donde sea necesario, desarrollando los temas y contenidos más ajustados a la realidad de cada zona.

Una vez que ya están definidas las zonas de actuación de cada año y, en función de las necesidades y perfiles de emprendedores y de empresas de la zona, de aquellos temas en los que es necesario trabajar, comienza la labor de difusión: hacer llegar la información a los interesados. En la difusión de los cursos que EOI organiza, el Socio Local es clave puesto que cuenta una amplia red de contactos y conoce cuáles son los medios que más llegada tienen para los fines que se persiguen.

Para la difusión de este tipo de acciones ante los potenciales destinatarios y ante la sociedad en general se utilizan medios de comunicación social (prensa, radio, televisión, Internet, etc.), así como folletos informativos cuando sea necesario. Los medios que tradicionalmente se han utilizado son la comunicación de la convocatoria en periódicos de ámbito local, la publicación en los tablones de anuncios, la realización de mailing, etc. Pero al igual que en otros muchos aspectos, ha habido una evolución en la forma de difundir los cursos: en los últimos años ha entrado en juego el envío de e-mailing, la publicación de las convocatorias en las páginas web de los organismos y entidades que participan en la difusión, publicación en Newsletter, etc.

Además, dada la estrecha relación establecida con los Socios Locales, estos se responsabilizan también de captar alumnos utilizando sus bases de datos.

Una vez se ha dado a conocer el curso, llega el momento de resolver dudas y orientar a los posibles participantes sobre el ajuste entre sus necesidades e intereses reales y lo que el curso persigue, es decir, si este curso es lo que necesita o no el empresario o emprendedor. Esta acción de información, asesoramiento y orientación previa permite que la selección de los participantes en los cursos sea mucho más eficiente y dirigida.



El Socio Local presta sus instalaciones o garantiza que EOI cuente con instalaciones adecuadas y tenga a disposición los recursos necesarios para la impartición de los cursos. En este sentido, y de manera habitual, EOI tiene personal de apoyo que pone a su disposición el Socio Local y que se encarga de realizar gestiones administrativas necesarias así como de la parte operativa que garantiza el buen desarrollo del curso.

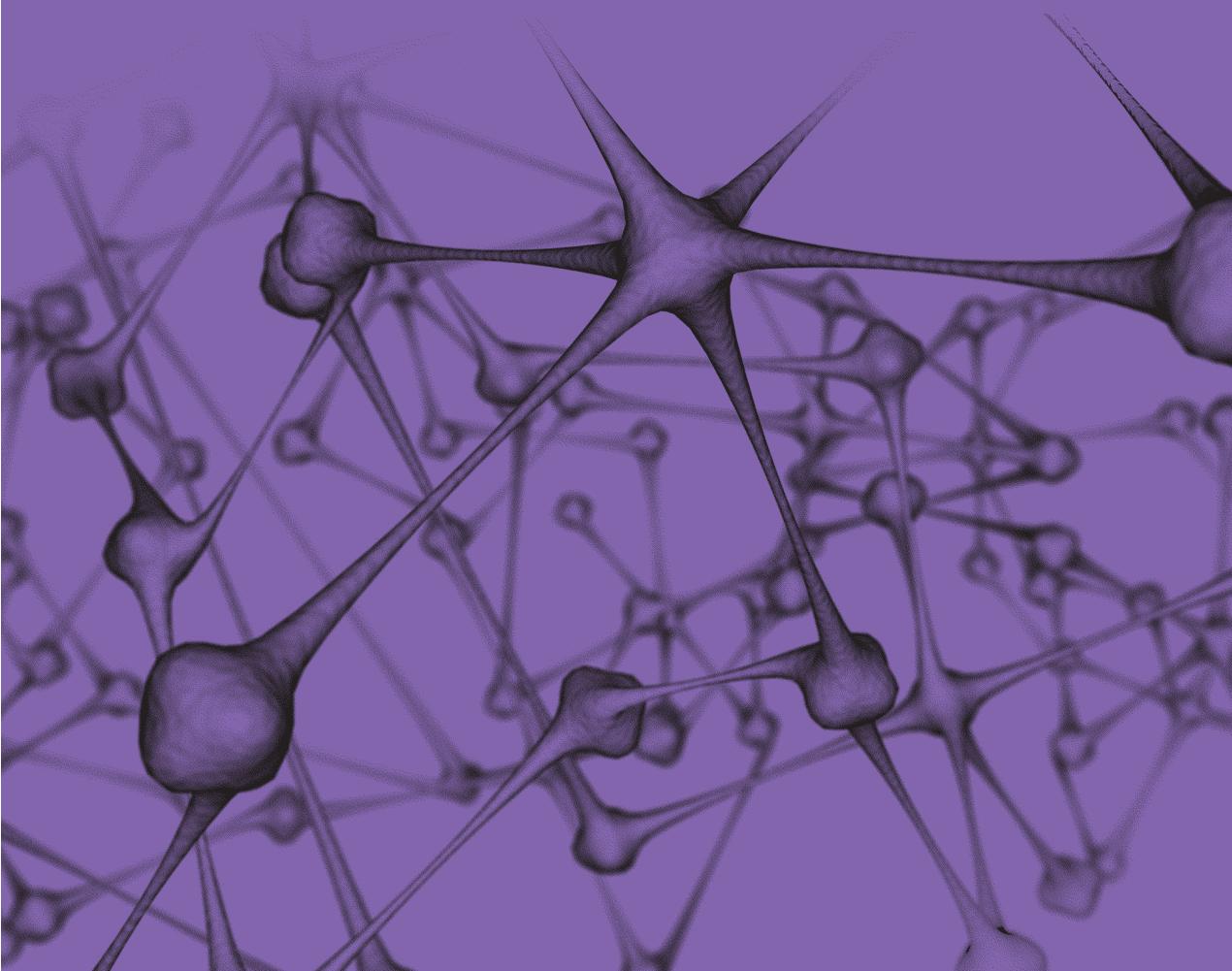
Por otra parte, el Socio Local es el nexo de unión entre el Director del Programa y los alumnos. Tiene un contacto muy directo y muy continuado con los alumnos, lo que le permite obtener un *feedback* inmediato por parte del participante acerca del desarrollo del curso, lo que posibilita corregir o dar solución de manera ágil e inmediata a cualquier incidencia que pueda surgir en el transcurso del mismo. Esta información, además de la obtenida por los canales y herramientas oficiales, es de gran interés para los Directores del Programa.

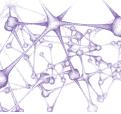
Gracias al Socio Local implicado en el desarrollo de los cursos de Creación y Consolidación, se facilita y se permite el posterior seguimiento y contacto con los emprendedores y empresarios que han pasado por estos programas. Este es un concepto fundamental en la concepción de Redepyme. La labor de EOI no finaliza con la impartición de los programas sino que son el inicio de una nueva fase: la de seguimiento, acompañamiento y asesoramiento durante la vida y evolución de los proyectos empresariales. Muchas de las empresas que se germinaron en los programas de Creación y Desarrollo de Empresas han participado de manera posterior en cursos de Consolidación bien genéricos o bien en alguna de sus especialidades.

Como conclusión de este apartado resalta el hecho de que EOI junto con sus Socios Locales tienen un papel protagonista como propulsores e introductores de cambios en el tejido empresarial como respuesta a la evolución de los mercados y la competencia. Todos ellos han resultado clave al conocer en profundidad aspectos como las necesidades de la zona, las características de un determinado tejido empresarial o el perfil de los candidatos a participar en estas acciones.

5

CONSULTORÍA PARA LA
COMPETITIVIDAD





5.1. Marco de las actuaciones de EOI de consultoría a Pymes

Si bien desde el año 1994, EOI desarrolla actividades de formación y tutoría dirigidas a fomentar la creación y consolidación de Pymes, con la metodología anteriormente expuesta, desde hace un par de años lleva a cabo una serie de actuaciones en el marco del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) que se complementan con las que se venían realizando con el Fondo Social Europeo (FSE) orientadas a la consolidación de empresas. Estas nuevas actividades FEDER están dirigidas a desarrollar y ofrecer servicios de consultoría dirigidos a las Pymes para que mejoren su competitividad.

EOI realiza estas actuaciones en el marco del Programa RISC (Redes de Innovación al Servicio de la Competitividad), incluido dentro del Programa Operativo de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) por y para el beneficio de las Empresas – Fondo Tecnológico del Fondo Europeo de Desarrollo Regional. El Programa RISC del Fondo Tecnológico Europeo incluye servicios de consultoría para la competitividad de las Pymes y actualmente es parte integrante de los servicios prestados por EOI y dirigidos a Pymes y, por tanto, incluidos en Redepyme.

Por su parte, el Programa RISC tiene como misión ofrecer a empresas y agrupaciones empresariales servicios para fomentar las actividades de I+D+i, con el fin de mejorar su competitividad. En este programa se diseñan actividades de consultoría a Pymes con actuaciones como:

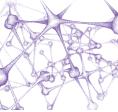
Constitución de redes de captación y de operación para la realización de diagnósticos, diseño de planes de acción, y desarrollo de implantaciones orientadas a incorporar la I+D+i a la empresa; y construcción de redes de empresas e instituciones de intercambio de conocimientos. De esta forma cabe el realizar, entre otras:

- Actuaciones de sensibilización para la incorporación de la I+D+i en las empresas beneficiarias.
 - Pre-Diagnósticos sectoriales / *clusters*.
 - Guías y manuales de innovación.
 - Diagnósticos individuales e implantaciones de proyectos y programas de innovación, en función de las capacidades detectadas.
- Actuaciones de creación y consolidación de empresas de Base Tecnológica-EBT's:
 - Establecimiento de programas de mejora continua dirigidos a la identificación, evaluación, diseño e implantación de actividades de I+D+i en la empresa.
- Actuaciones para la introducción de la innovación como elemento de cambio, de dinamismo empresarial, de internacionalización de las Pymes, instituciones y agrupaciones empresariales beneficiarias.
- Actuaciones dirigidas a la obtención de financiación para la puesta en marcha de proyectos de innovación en la Pyme.

- Actuaciones para la implantación de proyectos colaborativos entre empresas e instituciones (creación de redes de conocimiento y redes de innovación) donde se favorezca y provoque su interrelación (web, comunidades virtuales, celebración de congresos, encuentros, *marketplace*, consultoría *online*, etc.).
- Actuaciones para creación, construcción y dotación de Centros de Excelencia en Gestión de la Innovación en la Pyme, desde los cuales se aportará a las empresas soluciones, servicios de I+D+i, buenas prácticas de gestión de innovación, manuales, guías, metodologías, estudios de prospectiva de innovación, etc. Se pueden implantar así:
 - Servicios orientados a incorporar la Innovación en las empresas como son los de acceso a las infraestructuras TIC y a los servicios asociados a las mismas; reingeniería de procesos por incorporación de tecnología, de nuevas ideas o nuevas prácticas de I+D+i y/o por adopción de buenas prácticas para mejorar la competitividad empresarial; acceso a resultados de proyectos de paquetes (“suites”) de gestión empresarial (soluciones horizontales o verticales), etc.
 - Trabajos de prospectiva e identificación de “nichos de mejora de innovación” en ámbitos técnicos, tecnológicos o en ámbitos de gestión empresarial.
 - Actuaciones de desarrollo de mercados para acceder a innovaciones que mejoren la competitividad de la empresa (*market place* de conexión de demanda y oferta) y redunden en una mejor explotación de las capacidades desarrolladas como consecuencia de la implantación de acciones y proyectos de innovación.
 - Desarrollo de programas y proyectos de certificación y mejora de la innovación como elemento de cambio y de mejora de la productividad en la Pyme.
 - Análisis de la calidad, de la viabilidad técnica, y de los resultados económicos y financieros de las actuaciones y de los proyectos desarrollados.
 - Desarrollo de actuaciones que favorezcan la implicación y la participación en el Programa de las Comunidades Autónomas.
 - Actuaciones de diseño, construcción y soporte informático (instalaciones, *hard* y aplicaciones *soft*) y recursos (físicos, técnicos y humanos) para el desarrollo del Programa RISC.

Las operaciones incluidas en las actuaciones anteriores son cofinanciadas por el Fondo FEDER siempre que se respeten los criterios de selección entre los que se destaca aquí el que vayan dirigidas a favorecer la incorporación de las Pymes a la actividad innovadora, con contenido de innovación de las actuaciones, respecto a la situación tecnológica de partida de las empresas, así como que se fomenten los intercambios y cooperación entre las empresas beneficiarias.

De acuerdo con el marco de referencia en el que se incluyen las actuaciones RISC gestionadas por EOI, se han realizado una serie de actuaciones específicas que brevemente se describen a continuación. Las incluimos dentro de tres grandes categorías: Servicios de Información y Estudios, de Consultoría y de Cooperación, según predomine más o menos cada aspecto en el servicio definido en la actuación. Todos los servicios que se indican han sido prestados con cofinanciación del fondo FEDER antes mencionado.



5.2. Actuaciones de servicios de información y estudios para la competitividad

Servicio de información y asesoramiento en el Centro de Asesoramiento a Emprendedores

El servicio es ofrecido en el marco de la colaboración con la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa -DGPYME-, para el desarrollo de acciones de fomento y apoyo a la creación de empresas y el asesoramiento a emprendedores.

Consiste en desarrollar un centro de Asesoramiento a Emprendedores, con el fin de proporcionar información y asesoramiento personalizados y adaptados a las necesidades de cada empresa. El Centro se configura como la cabecera de los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) y es centro de referencia de la Red del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) que permite la constitución de sociedades por vía electrónica, con tramitación telemática de sociedades. En CIRCE se integra una Red de PAIT's, en los que se asesora y se prestan servicios a los emprendedores, atendiendo consultas. El servicio presta información y asesoramiento en la constitución de empresas, mediante dos niveles de atención según la complejidad de la consulta.

Centro virtual de asesoramiento en materia de Propiedad Industrial (CEVIPYME)

CEVIPYME (www.cevipyme.es) es una iniciativa conjunta de la DGPYME, de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y de EOI. El centro virtual de apoyo a la Pyme en materia de gestión en materia de propiedad industrial proporciona a la Pyme y a sus asociaciones, información y asistencia personalizadas y gratuitas sobre las opciones que mejor se adapten a sus necesidades para la protección de su propiedad industrial, así como sobre la manera más eficaz de gestionar y rentabilizar dicha propiedad una vez obtenidos y registrados los derechos correspondientes. Busca con ello el concienciar a la Pyme de la necesidad de proteger sus invenciones, marcas y diseños y aumentar de esta manera su capacidad innovadora.

Además, ofrece servicios gratuitos de formación y de consultoría en materia de Propiedad Industrial y Vigilancia e Inteligencia Estratégica, con atención telefónica y correo electrónico, con servicios de estrategias de protección, de diagnóstico para conocer la situación de las patentes y marcas del solicitante, de herramienta de autodiagnóstico para obtener un informe detallado de la situación en Protección industrial de la Pyme y de asesoramiento en materia de vigilancia e inteligencia estratégica.

Estudio de análisis de la situación competitiva de las empresas de base tecnológica EBT's españolas

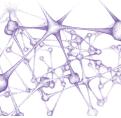
El estudio analiza la situación y estado de madurez competitiva de las EBT's españolas permitiendo un marco de referencia, una síntesis de los resultados del programa de "consolidación de empresas de base tecnológica" desarrollado dentro del programa RISC de EOI y una comparativa con el marco anterior, así como la identificación de buenas prácticas y las necesidades de capacitación de las Pymes de base tecnológica:

- Evalúa y analiza el sector tecnológico en España y en concreto el que engloba a las EBT's, especialmente las Pymes, agrupa datos tanto a nivel nacional como por Comunidades Autónomas y segmenta necesidades para su posterior comparativa.
- Sintetiza y analiza resultados obtenidos en las consultorías realizadas dentro del Programa de consolidación de las EBT's desarrolladas dentro del marco del Programa RISC.
- Establece una comparativa entre las Pymes que han resultado beneficiarias del Programa de consolidación de EBT's y el sector tecnológico en España.
- Identifica buenas prácticas, así como necesidades de capacitación con el fin de potenciar la incorporación de la innovación en las Pymes de cara a su mejora competitiva.

Proyectos piloto de valorización y transferencia de conocimiento

Centrado en Galicia, la actuación aborda la realización de proyectos piloto de valorización y transferencia de conocimiento en los sectores de la biotecnología, alimentario y nuevos materiales, buscando el uso de tecnologías sectoriales innovadoras por parte del tejido de Pymes. Para cada sector:

- Identifica empresas y selecciona una iniciativa empresarial que esté en un momento de maduración adecuado para su valorización y puesta en valor. Esto es, que disponga de una tecnología propia protegida, con potencial de mercado y, a la vez, tenga una estructura empresarial con la motivación y capacidad suficiente.
- Realiza una "Due Diligence Tecnológica" de los proyectos seleccionados, evaluando de forma independiente la tecnología en la que se sustentan los proyectos.
- Posiciona la tecnología/proyecto en el mercado científico-técnico.
- Apoya los proyectos seleccionados para la obtención de soporte institucional e identifica fuentes adicionales de financiación, fijando estrategia de certificaciones para llegar al mercado.



- Define la estrategia y primeras actividades de contacto a nivel internacional para la implementación de la estrategia de comercialización.
- Desarrolla un caso de éxito para su difusión pública.

Diseño y desarrollo de cursos de autoformación

Esta actuación se realiza en colaboración con la DGPYME y la OEPM para integrarlo en el Centro de Asesoramiento a Emprendedores, creado con el fin de proporcionar información y asesoramiento personalizados y adaptados a las necesidades de cada empresa.

Consiste en el desarrollo de 3 módulos de autoformación en el ámbito de gestión de las Pymes, con el fin de apoyar la adquisición de conocimientos por parte de los emprendedores que deseen completar el asesoramiento recibido por el Centro de Asesoramiento, contribuyendo a crear un Centro Virtual con acciones dirigidas a facilitar, impulsar y estimular el conocimiento y la utilización de los derechos de Propiedad Industrial, Inteligencia Estratégica y Acceso a una Plataforma de Vigilancia e Inteligencia Estratégica.

Se aborda el diseño y el desarrollo informático de los cursos de autoformación, compuestos de módulos y los materiales necesarios como unidades formativas multimedia.

Si bien gran parte de las actuaciones de consultoría a Pymes se hacen en el marco del Programa FEDER, adicionalmente EOI aborda o colabora en otra serie de actuaciones fuera de ese marco como son estudios que también tienen como motivación el favorecer la competitividad de las Pymes. Es el caso de la guía que se indica a continuación.

Guía Práctica de la Contratación Pública para la Pyme (DGPYME, 2010)

Es un estudio en el que EOI ha colaborado con DGPYME, que dio como resultado la elaboración de una guía que facilita la participación de las Pymes en el enorme volumen de operaciones que supone la contratación pública. Se presenta como una oportunidad no solo de negocio, sino también para elevar el nivel de competitividad e innovación empresarial al servicio de toda la sociedad, con mejoras en coste y calidad para la Administración, que revertirán, sin duda, por el ahorro que supone, en una mayor posibilidad de asignación de recursos a la contratación, elevando con ello la viabilidad de los negocios y la posibilidad de aumentar la contratación laboral.

La guía busca dar respuesta a una pregunta sencilla: ¿qué hago para vender al sector público? Y lo hace explicando los pasos que hay que dar para ello y poniendo ejemplos prácticos para facilitar la comprensión de los conceptos. Para ello, en la medida de lo posible, abandona el lenguaje administrativo, cambiándolo por uno coloquial y absolutamente comprensible con el que explicamos el qué, el cómo y el cuándo de la contratación, paso a paso, a modo de llave para que todos puedan acceder, sin mayor dificultad que la propia como proveedor comercial, a este amplio mundo de la contratación pública.



5.3. Actuaciones de servicios de consultoría para la competitividad

Durante 2010 EOI ha iniciado una serie de actuaciones orientadas a dar servicio de consultoría a Pymes, bien para ayudarles a implantar sistemas de gestión, como el de I+D+i, bien para detectar líneas de mejora según la Metodología EOI COMPETINNOVA MAP que a tal efecto ha desarrollado EOI. Otra línea de servicios de consultoría han sido los relacionados con los servicios energéticos, ayudando a las empresas a mejorar su eficiencia energética.

Desarrollo del Modelo EOI COMPETINNOVA MAP

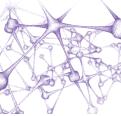
Con objeto de disponer de una clara referencia metodológica para ofrecer servicios de mejora competitiva de las Pymes, EOI en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, desarrolló el modelo EOI COMPETINNOVA MAP (EOI, 2010) (www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoI:49215:8), que se ha utilizado como referente en varias de las actuaciones descritas a continuación. Ha sido experimentado desde finales de 2009, contando con un buen número de experiencias de aplicación del modelo a Pymes españolas caracterizadas por una alta dispersión geográfica y una diferente tipología en cuanto a sectores, tamaños y experiencias en innovación. A todas ellas les ha sido aplicado el modelo y con él se les ha dado asesoramiento específico.

El modelo EOI COMPETINNOVA MAP se basa en dar pautas sobre 38 variables orientadas a conseguir la mejora competitiva de las empresas a través de la innovación; variables que, a su vez, se estructuran en 9 ejes que el modelo identifica como los requeridos para llegar a la competitividad a través de la innovación.

Algunos datos de su aplicación son:

- Más de 300 Pymes asesoradas
- Más de 30 consultores trabajando con ellas
- Dos estudios de los resultados obtenidos
- Más de 20 casos de éxito

El modelo promueve el desarrollo competitivo de las organizaciones a través de la adopción de una cultura y una estrategia de innovación en el marco de procesos de mejora de la calidad en las organizaciones. Sirve como elemento central de reflexión, ofrece un modelo global, sistemático orientativo y abierto, para mejorar la competitividad empresarial a través de la innovación. Analiza de forma horizontal aspectos como la globalización e internacionalización, la digitalización y gestión de las tecnologías, la ecoinnovación, así como el emprendimiento.



Su adopción es, en general, coherente con otros sistemas de gestión de la empresa y con modelos de excelencia empresarial, en concreto con el modelo EFQM de Excelencia y de hecho se inspira en dicho modelo, siendo susceptible de posterior validación por parte de la EFQM.

Busca sensibilizar sobre la importancia de la innovación como factor clave de competitividad de las empresas españolas, de adoptar buenas prácticas, así como de una plataforma común, permitiendo identificar una hoja de ruta basada en un mapa de innovación. Mapa cuya aplicación permitirá una evaluación de forma rigurosa y estructurada, con diagnósticos y medidas de mejora continua de la innovación, aplicable a cualquier tipología de empresa, independientemente de su nivel de madurez en la innovación. Para esta evaluación, se dispone de una serie de herramientas de apoyo tanto para la empresa como para los evaluadores.

Las 38 variables en que se estructura el modelo pueden alcanzar valores a lo largo de una escala de 1 a 5, en función del nivel de madurez de la organización en su desarrollo. Dichas variables se distribuyen a lo largo de 9 ejes. La recogida de dichas variables permite una posterior elaboración de una base de datos para facilitar el seguimiento y el análisis estadístico.

Desarrollo de una Wiki EOI-COMPETINNOVA MAP

EOI desarrolla una herramienta de colaboración en el ámbito de la innovación según el modelo Wiki de colaboración (<http://es.wikipedia.org/wiki/Wiki>) orientada a fomentar las colaboraciones de alumnos, de profesores y de manera muy especial, de los conoceedores de la metodología EOI COMPETINNOVA MAP, priorizando los contenidos que llevan a una reflexión para la evaluación, la revisión y la acción orientada a la mejora continua de la competitividad a través de la innovación en la empresa.

La Wiki se estructura inicialmente en base a la identificación de una estructura o taxonomía de conceptos predefinidos e incluidos en la metodología referenciada, de forma que sirva para canalizar las contribuciones de los interesados en cómo mejor la competitividad vía innovación.

Consultoría EOI COMPETINNOVA MAP con APTE

Durante 2010 EOI realizó un actuación dirigida a empresas de base tecnológica EBT's ubicadas en Parques Científicos y Tecnológicos, llevada a cabo fundamentalmente con la asociación de Parques, APTE. En ella se aplicó la metodología EOI COMPETINNOVA MAP como herramienta fundamental. La aplicación de la metodología COMPETINNOVA en esta actuación buscó la consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica.

Se realizó en dos fases:

Fase 1. Diagnóstico Inicial. En esta fase el conjunto de empresas beneficiarias fue de en torno a 130, a todas ellas se le realizó un diagnóstico inicial, con visitas individuales a cada empresa, para evaluar así su grado de innovación, la experiencia de su equipo gestor y el potencial de crecimiento de las empresas. Como resultado se obtuvo un análisis y valoración inicial del nivel de madurez competitiva de las empresas beneficiarias del mismo.

Fase 2. Consultoría Avanzada. Las empresas que, tras pasar por la primera fase, mostraron mayor potencial de evolución, recibieron en esta segunda fase una consultoría más avanzada en la cual se identificaron acciones de implantación orientadas a su mejora competitiva.

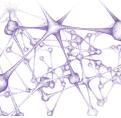
A esta segunda fase pasaron más de 50 EBT's y con cada una de ellas se realizaron los siguientes trabajos:

- Realización de un diagnóstico de competitividad.
- Elaboración de un plan de actuación donde se reflejaban las recomendaciones de actuaciones de cara a su mejora competitiva clasificadas según su impacto en el negocio y los recursos necesarios, incluyendo una descripción detallada de al menos dos de ellas.
- Plan de desarrollo de actuaciones innovadoras en su modelo de negocio con el objetivo de incrementar el nivel de madurez de la empresa, como era el caso de la definición/desarrollo de planes estratégicos o planes de empresa cuando suponían una innovación en su modelo de negocio.
- Asesoramiento para identificar programas y ayudas a las Administraciones Públicas (internacionales, nacionales y regionales) que pudieran solicitar las empresas para la puesta en marcha/desarrollo de sus proyectos de carácter innovador.

Para la realización de estos trabajos se dedicaron una media de 35 horas de consultor por empresa con al menos 3 visitas presenciales.

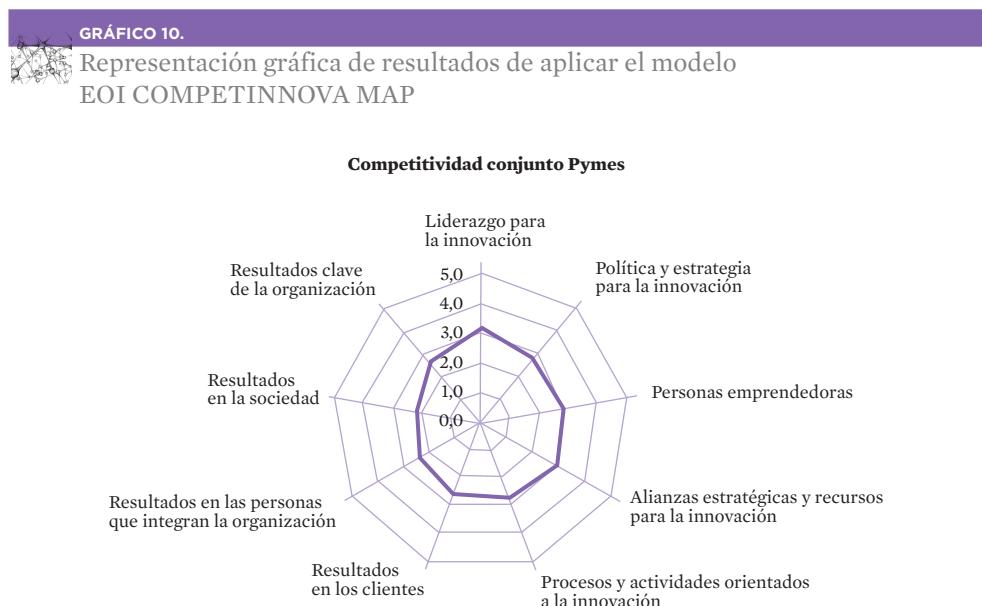
Consultoría EOI COMPETINNOVA MAP con la DGPYME

Uno de las actuaciones de mayor impacto en 2010 ha sido la del servicio de consultoría aplicando el modelo EOI COMPETINNOVA MAP realizada con la DGPYME y que tenía como hito inicial para cada empresa el de disponer como paso previo de un prediagnóstico, el cual daba un primer avance del grado de madurez competitiva a través de la innovación en las Pymes analizadas.



Los resultados de la aplicación sobre un colectivo de 97 empresas permitió abordar un análisis de conjunto considerando por un lado los 9 ejes del modelo y las variables: tamaño de la empresa por número de empleados, facturación, exportación, innovación, cooperación y pertenencia a la región geográfica determinada.

En el Gráfico 10 se muestran los resultados globales de las 97 empresas participantes en la operación para cada uno de los 9 ejes, según la ponderación de cada variable (entre 1 y 5) y su pertenencia a uno de los ejes.



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

Los datos de conjunto muestran un posicionamiento de las empresas en torno al nivel III del modelo, el de desarrollo (entre el nivel I-Incipiente y el V-Madurez), si bien en los ejes relacionados con los resultados su situación es intermedia entre el nivel III-Desarrollo y el II-Inicio, en especial en el eje de resultados en la sociedad que alcanza una valoración media propia del nivel II.

Con respecto al tamaño por número de empleados, las empresas medianas muestran un mayor grado de fortaleza en los ejes de resultados (organización, sociedad, personas y clientes) y procesos y actividades orientados a la innovación, mientras que en el resto el comportamiento de las distintas tipologías de empresas es muy similar.

Destaca el dato de que las empresas que exportan sus productos obtienen un posicionamiento inferior a las que no exportan, circunstancia que bien podría deberse, entre otros factores, a que el modelo no contempla aspectos directamente relacionados con la inter-



nacionalización, al tamaño de la muestra o al hecho de que las empresas que exportan no se encuentran suficientemente asentadas en sus mercados de referencia.

Estudio sobre resultados y buenas prácticas en la aplicación de EOI COMPETINNOVA MAP

Derivado de la actuación enmarcada en el Programa RISC del FEDER, que llevó a la aplicación de la metodología a un conjunto de 97 empresas, EOI abordó un estudio para identificar casos de éxito y obtener una síntesis de resultados y buenas prácticas detectadas, con objeto de que coadyuvara a la definición de nuevas actuaciones en el marco del apoyo a la Pyme, además de contribuir a la detección de necesidades en materia de capacitación.

Se identificaron y documentaron 12 casos de éxito de empresas, con su correspondiente caracterización, ámbitos de innovación, necesidades de capacitación, proyectos de innovación detectados y lecciones aprendidas en el proceso de aplicación descrito.

Servicio de consultoría a Pymes de Sevilla

Servicio de consultoría a Pymes ubicadas en la provincia de Sevilla, desde el cual se realizó una valoración de la empresa sobre su estadio de innovación para conocer su nivel de competitividad, identificar mejoras, acordar prioridades con la dirección de la empresa y prestar apoyo para facilitar la puesta en marcha de las mejoras de mayor impacto.

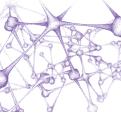
Dirigido a un colectivo de 20 empresas en fase de modernización y 18 en fase de innovación.

Además, ofrece un análisis de la situación de partida de la empresa, del entorno y sector de pertenencia, con una valoración de la madurez competitiva de la empresa bajo la metodología de EOI COMPETINNOVA MAP, y un plan de actuación para la mejora competitiva de la Pyme clasificada por impacto en el negocio y de los recursos y tiempo necesarios. Incluye recomendaciones para reforzar el *networking* y el acceso a redes de relaciones de interés para la Pyme, así como posibilidades de cooperación interempresarial e identificación de ayudas de las Administraciones Públicas.

Servicios de Implantación de Sistemas de Gestión

Incluye actuaciones como la de consultoría para la identificación de procesos e implantación de un sistema de gestión en Pymes de Extremadura.

Asimismo, se ha desarrollado consultoría para el desarrollo de procesos e implantación o rediseño de sistemas de gestión a empresas Pymes de Extremadura, que cubre diferentes



áreas (I+D+i, mejora continua, etc.) y asesoría a la empresa para conseguir implementar las acciones, identificar procesos, describir procedimientos donde se reflejen todos los procesos del negocio e implementar un sistema de gestión de los mismos que permita a las empresas beneficiarias incrementar su nivel de competitividad. Se distinguían seis subtipos de servicio:

- Servicio de identificación de procesos, estructuración y definición de sistema de I+D+i, y en su caso, calidad.
- Servicio de identificación de procesos, estructuración y definición de un sistema de gestión que integre medioambiente y calidad y en su caso prevención de riesgos laborales.
- Servicio de identificación de procesos, estructuración y definición de un sistema de gestión que integre seguridad alimentaria y calidad.
- Servicio de identificación de procesos, estructuración y definición de sistema que mejore la competitividad mediante la gestión medio ambiental, o el control de calidad de los procesos.
- Servicios de identificación de procesos, estructuración y definición de un sistema de gestión basado en mejora continua.
- Servicio de consultoría de competitividad para las empresas extremeñas.

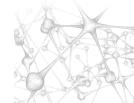
EOI en colaboración con la Consejería de Economía, Comercio e Innovación de la Junta de Extremadura, desarrolla una actuación de consultoría de competitividad sobre el apoyo y seguimiento de la Pyme durante el cual se realizará un diagnóstico de la empresa de su estadio de innovación con el objeto de conocer su nivel de competitividad y analizar las necesidades de mejora competitiva.

Incluye servicios de:

- Diagnóstico previo
- Análisis productivo
- Análisis de entorno normativo
- Definición de un preproyecto de implantación individualizada que contenga un análisis de viabilidad de financiación y explotación.

Obtiene para cada empresa unos informes donde se refleja la situación de partida con respecto al modelo de competitividad de EOI “EOI COMPETINNOVA MAP” (EOI, 2010), un análisis de la empresa, con identificación de necesidades de innovación, planes de actuación y desarrollo detallado de las dos principales acciones a implantar.

Asimismo, la actuación obtiene un informe final grupal de las empresas destinatarias del servicio del mismo sector o tipología de actividad y un análisis de los sectores (comparativa con las empresas beneficiarias de la consultoría).



Servicios de consultoría y asesoramiento en Propiedad Industrial, destinado a Pymes y agrupaciones empresariales

La actuación consiste en que Pymes y agrupaciones empresariales mejoren y adapten sus mecanismos de protección de la Propiedad Industrial, mejorando la gestión y rentabilidad de esos activos.

Se generan informes a medida, bajo demanda, así como artículos relativos a la vigilancia tecnológica, con un objetivo inicial de 75 Pymes. Los informes incluyen aspectos como:

- Referencias científicas sobre un tema/área de investigación.
- Referencias de patentes sobre un tema/área de invención-innovación.
- Identificación de informes sectoriales, de tendencias tecnológicas, y prospectivos sobre un tema/área/tecnología.
- Referencias de proyectos mundiales, regionales, nacionales o locales sobre un tema/área/tecnología.
- Identificación y caracterización de actores líderes científicos o tecnológicos.
- Identificación de competidores líderes a escala mundial, regional, nacional o local.
- Servicios de Asesoría para el Diseño e Implantación de Sistemas de Vigilancia / Inteligencia conforme a la norma UNE 166.006.

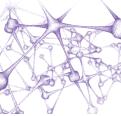
En el caso de agrupaciones empresariales los informes son sobre áreas como Agroalimentación, Energías Renovables y Medioambientales, además de TIC, con informes de Vigilancia tecnológica con horizonte temporal de 5 años, incluyendo recomendaciones estratégicas de corto-medio plazo, así como:

- Identificación y caracterización de socios tecnológicos y comerciales.
- Caracterización del entorno legislativo de un nicho de mercado.
- Estudio de barreras de entrada a nichos de mercado.
- Identificación de oportunidades de negocio.
- Estudios de mercado.
- Estudios Estratégicos para la comercialización de productos/tecnologías.

Servicio de apoyo a la I+D+i para Pymes de Castilla-La Mancha

Esta actuación desarrollada en 2010 por EOI en Castilla-La Mancha ofrece a un colectivo de 7 Pymes un servicio avanzado de consultoría y asesoramiento sobre acciones a realizar para mejorar procesos de I+D+i y gestión empresarial.

El servicio consistió en la aplicación de la metodología EOI COMPETINNOVA MAP y en la elaboración de un informe financiero específico de la empresa que le permita a esta desarrollar una estrategia que incluya, si procede, propuestas adecuadas para la puesta en marcha de nuevas iniciativas que fomenten o impulsen la innovación en la compañía.



Servicios de mejora en eficiencia energética

Se han realizado múltiples servicios de diagnóstico y propuesta de mejora de eficiencia energética, agrupados en un conjunto de operaciones como las siguientes:

- Incorporación de medidas de ahorro y gestión energética eficiente en empresas Pymes andaluzas que presenten mayor potencial de ahorro y un consumo significativo de energía en su estructura de costes. Realizado en 2010 con la Agencia Andaluza de la Energía.

Está centrado en sectores específicos como los de la industria aeronáutica, la de la madera y la del plástico (industrial y agrícola). Los informes de consultoría identifican el nivel de aplicación de las tecnologías y prácticas disponibles en medidas de ahorro y gestión energéticamente eficiente, así como las barreras y oportunidades de aplicación en cada caso, con la correspondiente auditoría energética y los presupuestos de inversión.

Dirigido a un colectivo de 50 Pymes.

- Servicio de consultoría y asistencia técnica para promover actuaciones de fomento del ahorro y eficiencia energética (AyEE) en Pymes andaluzas pertenecientes al pequeño y mediano comercio así como en la hostelería.

La actuación realizó estudios y diagnósticos sectoriales en los ámbitos de Andalucía y sector de hostelería con los objetivos de valorar la situación actual tanto del pequeño y mediano comercio como de la hostelería en la gestión energéticamente eficiente y en el grado de aplicación de las prácticas en AyEE.

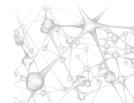
Difundió los beneficios de la gestión energéticamente eficiente, valorando el grado de sensibilización actual, identificando barreras y facilitadores que encuentran estos sectores para la adopción de dichas prácticas y extrayendo conclusiones.

- Consultoría individualizada en eficiencia energética y ecoinnovación.

Consultoría y asistencia técnica individualizada en eficiencia energética y ecoinnovación a Pymes, a través de un inicial diagnóstico de situación y, cuando los resultados del mismo lo hagan posible, el diseño de un plan de actuación en forma de proyecto de implantación con su correspondiente esquema de financiación y explotación.

Incluye las fases de Diagnóstico de situación (Tarificación eléctrica o Análisis Térmico de edificios o el Análisis de Instalaciones principales o Análisis de Instalaciones del Proceso Productivo), de Definición de proyectos de implantación (aportando una solución científico-tecnológica innovadora en ecoinnovación) y la de Presentación de proyectos de ecoinnovación a ENISA.

Una vez identificadas las necesidades de financiación de un proyecto específico de inversión integral, estratégico y rentable, y siempre que sea razonablemente viable una ade-



cuada dirección técnica de implantación, EOI lo presenta a la empresa ENISA para que considere la posibilidad de contribuir significativamente a la financiación de la actuación.

Esta actuación se enmarca en el Programa de Cooperación con Parques Industriales y Tecnológicos (COPIT). COPIT es una iniciativa de la Dirección General de Industria del MITyC que lidera EOI y en la que colaboran la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE), la Coordinadora Española de Polígonos Empresariales (CEPE) y la Empresa Nacional de Innovación (ENISA). Es una actuación de Programa RISC de FEDER.

- Consultoría de Análisis energéticos y propuestas de proyectos de mejora energética en Procesos Industriales Complejos. Actuación como la anterior enmarcada en el Programa COPIT dirigida bien a favorecer el ahorro energético, bien a la producción complementaria de energía en las empresas, contribuyendo así al aumento de su competitividad.

Los servicios se dirigen a empresas industriales donde el componente de gasto energético sea intrínseco al propio proceso productivo, como es el caso de los procesos continuos de transformación que demandan, o generan, un aporte energético considerable. Con estos servicios se diagnostica la situación actual de las empresas beneficiarias con respecto al gasto energético invertido o generado en sus procesos productivos, evaluando las modificaciones a través de soluciones científico-tecnológicas (cogeneración, trigeneración, recuperación energética en hornos) que favorezcan la eficiencia energética, así como la implantación de soluciones científico-tecnológicas que permitan a las empresas beneficiarias la generación de energía complementaria.

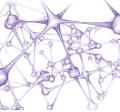
- Buenas prácticas en Eficiencia Energética y ecoinnovación para Pymes.

Como resultado de las consultorías a Pymes que se han realizado a lo largo de 2010 y con el propósito de ayudar a las empresas a conseguir mayor eficiencia energética y, por consiguiente, aumentar su competitividad, EOI ha elaborado un Informe de Buenas Prácticas en Eficiencia Energética y ecoinnovación para Pymes. Este informe refleja tanto los resultados obtenidos a partir de más de 500 estudios realizados, como una serie de recomendaciones y casos de éxito identificados en el que las Pymes puedan encontrar las claves para extrapolarlos a su propia situación. Esta actuación está enmarcada dentro del Programa COPIT.

Los sectores considerados son los siguientes: HORECA (Hotel-Restaurante-Café), Educación, Administración e Industria, sectores en los que se ubican las empresas beneficiarias de los servicios realizados.

La actuación cubre:

- Realizar una caracterización socioeconómica y energética de los sectores de estudio.
- Establecer una guía de buenas prácticas en ahorro y eficiencia energética en cada uno de los sectores para potenciar la correcta gestión energética de las Pymes.
- Identificar los casos más relevantes de mejora energética dentro de los servicios realizados.



Red de futuros gestores de innovación

Servicio de capacitación, seguimiento, tutorización y soporte de la red de potenciales futuros gestores de la innovación en la provincia de Sevilla.

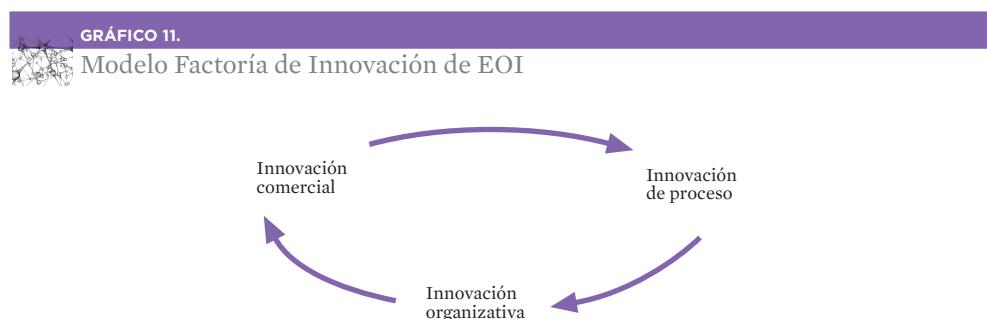
Gestores que en número de 40 actúan como gestores de la innovación, apoyando a Pymes en siete localidades de la provincia de Sevilla.

Las empresas reciben asesoramiento avanzado en mejora de competitividad a través de la innovación, con una asistencia técnica especializada que realiza diagnósticos y planes de mejora o implantaciones. Realizado por EOI en colaboración con la empresa Prodetur, la vocación del servicio es la de conseguir que los gestores se incorporen a la empresa.

Factoría de Innovación

La Factoría de Innovación (Fdi) (<http://fdi.eoi.es/default>) es una de las actuaciones desarrolladas para la mejora de competitividad de las Pymes, un centro de alto rendimiento en creatividad aplicada a la innovación orientado a la mejora competitiva de las Pymes andaluzas. Está dedicado al 100% al desarrollo del potencial innovador de las empresas.

La Fdi se sitúa como centro inicial e intermedio en innovación para las Pymes, con el gran objetivo último de conseguir que las Pymes entren en el mundo de la innovación y se transformen en empresas verdaderamente innovadoras.



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

El concepto que subyace detrás de la Fdi se articula en torno a tres elementos clave: fomenta la creatividad aplicada, trabaja la innovación básica y se adapta a la realidad de la Pyme.

Sin descartar la innovación de producto, la Fdi centra su atención en las otras tres tipologías de innovación que define el Manual de Oslo (de procesos, organizativa y comercial), habitualmente menos atendidas desde el entramado institucional de apoyo a la innovación, pero muchas veces de mayor impacto para las Pyme.



La Fdi se dirige a las Pymes andaluzas, tanto empresas ya consolidadas como empresas jóvenes. El requisito previo es que estén interesadas en la innovación, independientemente de su situación de partida. Aunque la Fdi estará abierta a Pymes de cualquier sector, prestará especial atención a cinco sectores: agroalimentario, industrias creativas, energía, TIC y economía social.

En la Fdi las Pymes podrán trabajar en el desarrollo de un reto, problema o proyecto de su empresa relacionado con la innovación, mientras que en paralelo refuerzan la predisposición a la innovación de las personas y los activadores de la innovación en la organización.

Actuaciones de consultoría a Pymes en Galicia en el marco FEDER

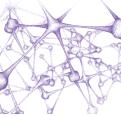
En el marco del Programa RISC del FEDER, EOI, conjuntamente con la Xunta de Galicia, ha abordado durante 2010 una serie de actuaciones orientadas a la mejora competitiva de la Pyme gallega, entre las que cabe destacar, las siguientes actuaciones:

- Contribución con servicios de consultoría al Plan de Internacionalización.
- Elaboración de una propuesta de BPC (*Business Planning Competition*) a nivel internacional para Pymes.
- Identificación de la oferta de I+D+i accesible desde Galicia.
- Identificación de necesidades de I+D+i de las Pymes.
- Oferta de I+D+i de Centros Tecnológicos en Galicia.
- Cartografía web 2.0 Galicia.
- Plan de Comunicación 2.0 adaptado a Pymes.
- Vídeos de jornadas Innovación para Pymes.
- Vídeos divulgativos para gestión en las Pymes.
- Elaboración de documentación técnica de Propiedad Industrial de interés para las Pymes.
- Proyectos Colaborativos Pymes – Centros Tecnológicos Internacionales.
- Realización de talleres *Open Innovation*.

5.4. Actuaciones de servicios de cooperación para la competitividad

- Elaboración de dos Mapas de Cooperación y las Estrategias Sectoriales de Cooperación asociadas.

Los Mapas tienen por objeto el facilitar la realización de *clusters* de Cooperación empresarial en dos sectores para la Región de Murcia, que sean referente para la puesta en marcha de proyectos de cooperación sólidos y duraderos, y que aporten ventaja competitiva a las empresas integrantes del mismo, en línea con los ejes de desarrollo estratégico de su sector.



Los sectores sobre los que se hicieron, en 2010, los correspondientes Mapas de Cooperación y sus estrategias sectoriales han sido los del Plástico y el Naval.

La actuación permite poner en marcha iniciativas de cooperación sólidas, estables en el tiempo y eficientes, lo que, actualmente, se presenta como un gran reto para las Pymes de la Región de Murcia.

- Valoración sectorial y transferencia de conocimiento.

Estudio de tres sectores productivos (biotecnología, alimentario y nuevos materiales) en el que se realiza un proceso de valorización y de trasferencia de conocimiento.

- Generación de un listado de datos de empresas españolas innovadoras y Organismos Públicos.

Actuación enmarcada en el proyecto colaborativo de Parque Digital como un espacio único de cooperación al servicio de las Pymes e instituciones beneficiarias de las actuaciones de EOI. Incluye varias herramientas (Valoración y evolución de servicios previos EOI, Visualización de Plataforma de Investigación Aplicada) para componer un espacio virtual donde se generará una oferta y demanda de servicios empresariales para actividades de I+D+i de cara a la mejora de la competitividad.

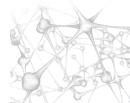
La base de datos hace referencia a prestadores y receptores de servicios a Pyme con un listado de datos de empresas españolas innovadoras y organismos públicos relacionados con la innovación. Las empresas están diferenciadas en función del papel que pueden jugar como proveedoras o receptoras de servicios digitales.

En el caso de las entidades dedicadas a la promoción de la innovación y a prestar servicios a las Pymes en el ciclo de la I+D+i, se tratará en la medida de lo posible que estén cercanas a las empresas objeto del listado, bien sea por ser administraciones encargadas de la gestión de fondos públicos dedicados a investigación o innovación, bien por presentar otro tipo de oportunidades a estas empresas.

El objeto de la actuación es disponer de datos de 50.000 Pymes que se puedan considerar innovadoras, de 2.000 Pymes prestadoras de servicios digitales, de 1.000 entidades públicas y privadas y otras organizaciones en la Unión Europea dedicadas a la promoción de la innovación y a prestar servicios a las Pymes en el ciclo de la I+D+i.

- Análisis y censo detallado de Polígonos Industriales.

Análisis de ocho Polígonos Industriales ubicados en las Comunidades Autónomas de la zona de Convergencia que permite disponer de un censo detallado en el que figuren las características y necesidades de sus empresas y las carencias de las entidades de gestión. Con ello se obtiene una foto lo más fidedigna posible de la dinámica empresarial vinculada a los emplazamientos geográficos de los Polígonos Industriales. Incluye la elaboración de censos, análisis e información cuantitativa y cualitativa sobre la situa-



ción general de los polígonos industriales y de las empresas y organismos intermedios que se integran en ellos.

Consultoría para promover actuaciones de cooperación interempresarial entre las Pymes pertenecientes a la región de Extremadura.

A través de distintas agrupaciones empresariales-*clusters*, se han identificado oportunidades de cooperación entre sus miembros, empresas e instituciones.

Para ello se ha hecho un diagnóstico de las agrupaciones empresariales y/o validación de sus planes y estratégicos, con unos mapas de cooperación que determinan los proyectos colaborativos y colectivos de mejora competitiva con sus planes de actuaciones y estrategias.

- Creación de una Oficina de soporte a los Agentes de Polígonos.

Esta actuación está dentro del Programa COPIT anteriormente mencionado.

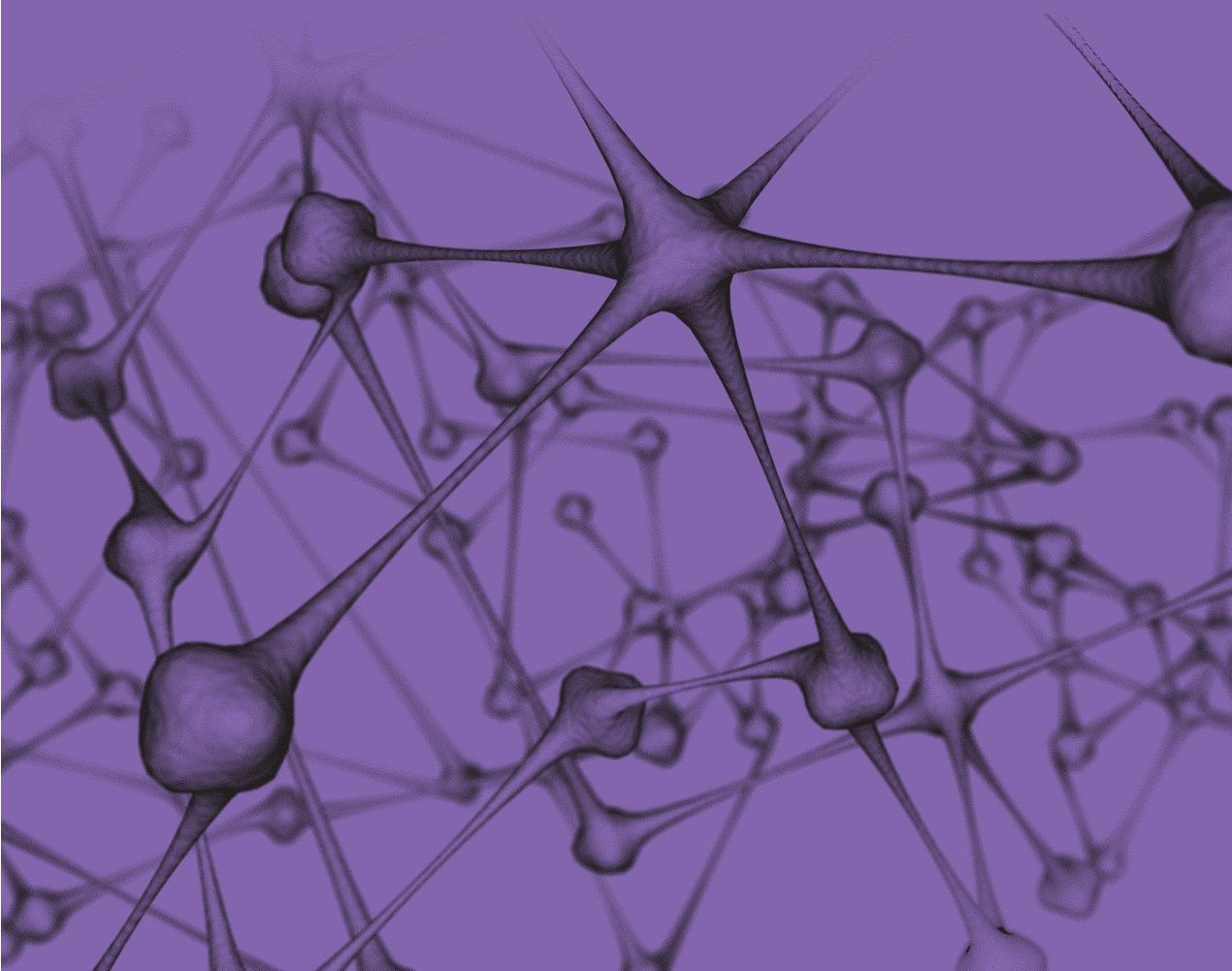
La Oficina facilita la actividad de los Agentes de Polígonos que comercializan servicios para la competitividad de empresas ubicadas en Polígonos Industriales, proporcionando modelos de contrato a aquellas Empresas Proveedoras de Servicios que así se lo soliciten y asesorando a los Agentes en la formalización del contrato con las Empresas proveedoras de Servicios. Lleva la gestión comercial de la red de Agentes de Polígonos con las empresas demandantes de los productos/servicios, así como los procesos continuados de negociación de condiciones con las Empresas proveedoras de Servicio. Realiza también un seguimiento individualizado de la actividad de los Agentes de Polígonos y da un apoyo a los Agentes en formación en coordinación con la formación que las Empresas proveedoras de Servicios tengan que dar a los Agentes.

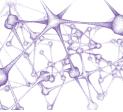
Asimismo, define nuevos servicios y/o productos a comercializar y amplia la red de Agentes, llevando un contacto con las Unidades Gestoras de Polígonos Industriales y Parques Tecnológicos para detectar la demanda de productos/servicios por parte de las empresas instaladas en ambos emplazamientos.

Crea y mantiene una página web, www.copit.es, como lugar de encuentro de todos los agentes de interés para el proyecto de cooperación.



ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LAS ACTUACIONES





6.1. Datos generales

A lo largo de todos estos años EOI se ha posicionado como un aliado de empresas y emprendedores españoles facilitando conocimientos y herramientas, y apoyando y asesorando a los mismos en materias que favorece el desarrollo del perfil empresarial español.

Es bien conocido por todos que cualquier país que quiera ser motor de su propio desarrollo y progreso ha de contar con una base empresarial amplia y diversa y, para que ello sea posible, se ha de favorecer que las oportunidades lleguen allá donde la idea o el proyecto surja o esté en marcha porque igual de importante es generar nuevo tejido empresarial como que el tejido empresarial existente cuente con la formación, el apoyo y el asesoramiento necesarios para poder consolidarse, especializarse, expandirse y crecer.

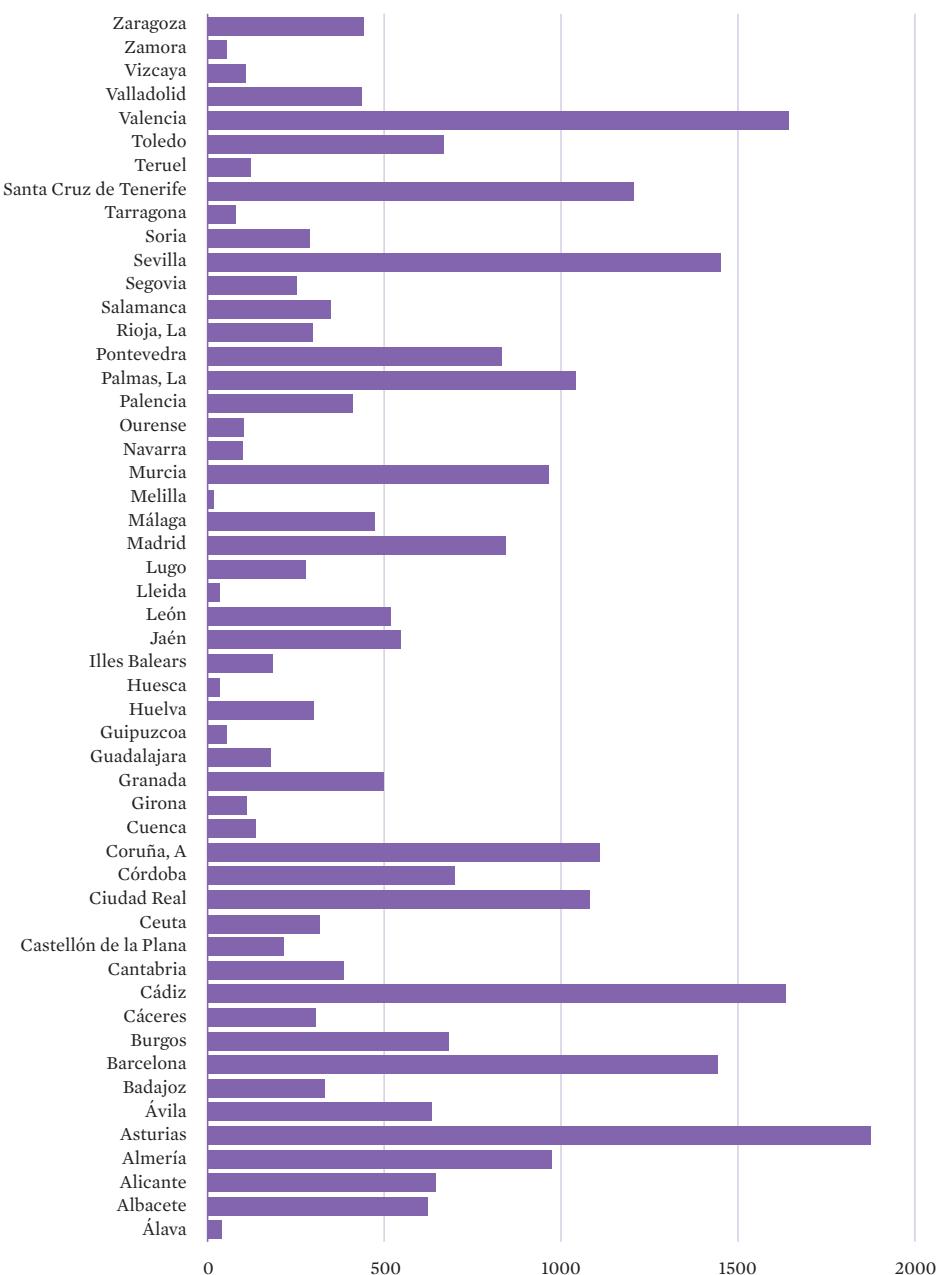
En este sentido, EOI ha desarrollado su labor de facilitar los conocimientos, las herramientas y el apoyo necesario para que empresarios y futuros empresarios sean capaces de dar forma, consistencia, coherencia y viabilidad a sus ideas, proyectos y sueños de los emprendedores en todas las comunidades y provincias españolas.

En el capítulo anterior ha quedado suficientemente acotado e identificado el ámbito geográfico de las actuaciones relacionadas con la consultoría para la competitividad de las Pymes, por lo que en este capítulo haremos referencia únicamente al ámbito geográfico de las actuaciones relacionadas con formación en Redepyme.

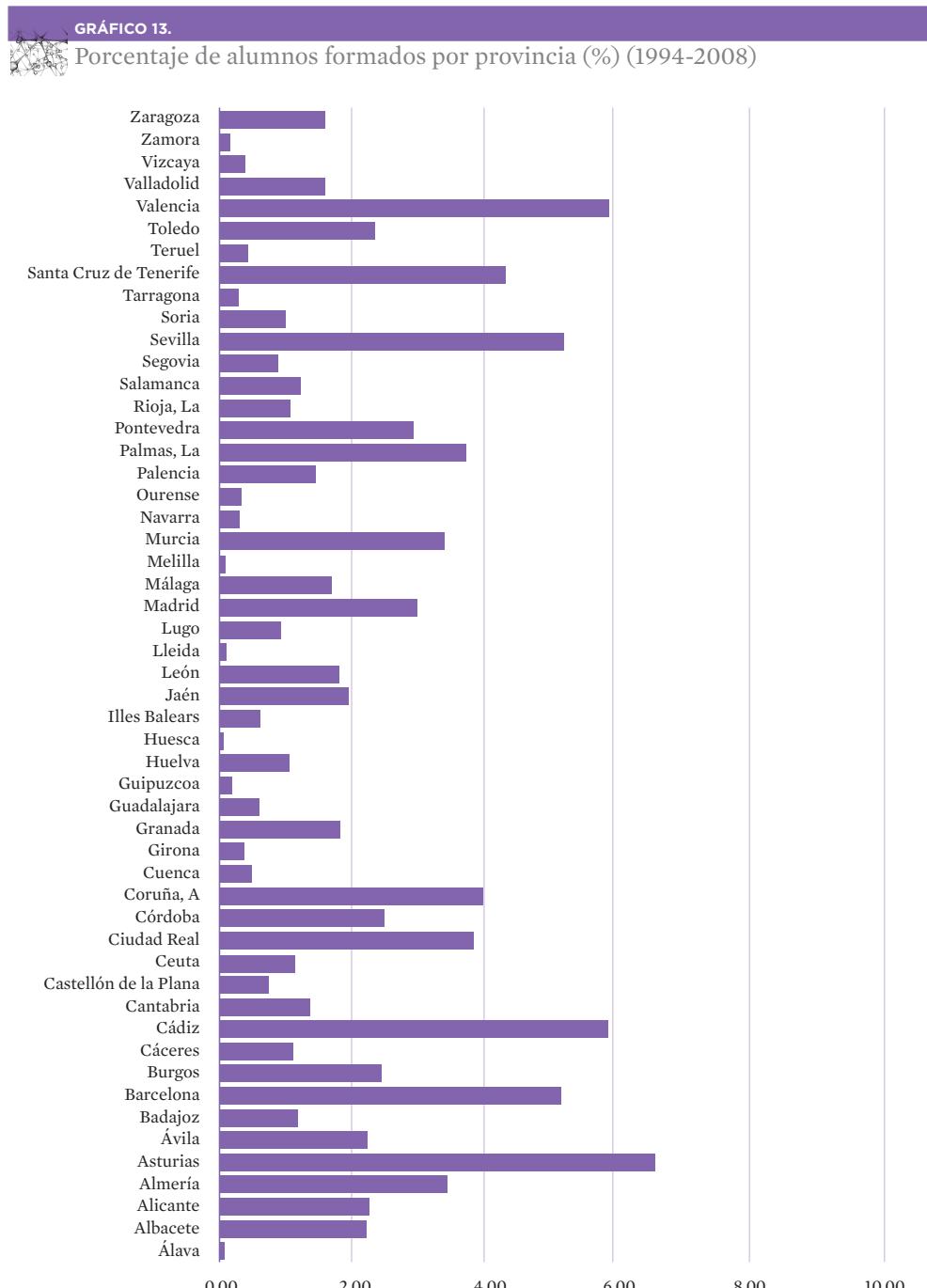
A continuación se presentan unos gráficos que reflejan el número de alumnos formados y el porcentaje que representa a lo largo de los 15 años que nos ocupan, en función de las provincias y comunidades españolas en las que se han desarrollado las acciones formativas.

GRÁFICO 12.

Nº de alumnos formados por provincia (1994-2008)



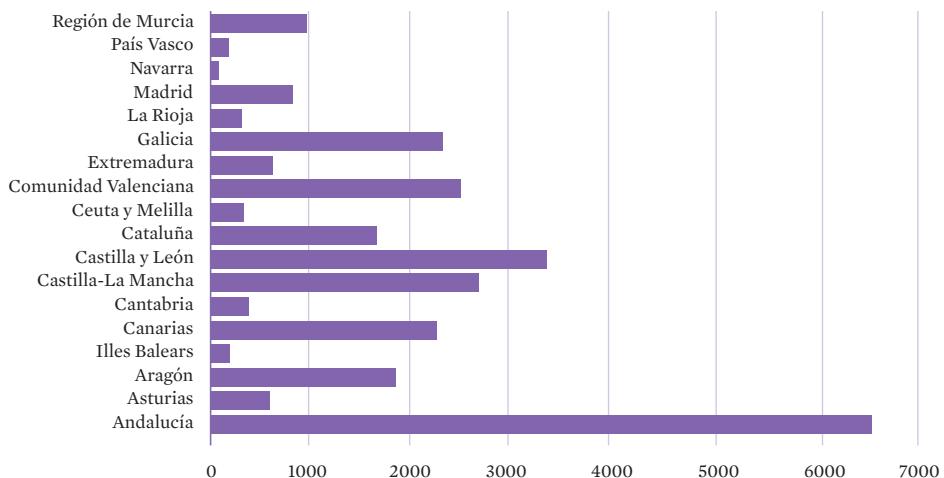
Fuente: EOI, elaboración propia (2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2007)

GRÁFICO 14.

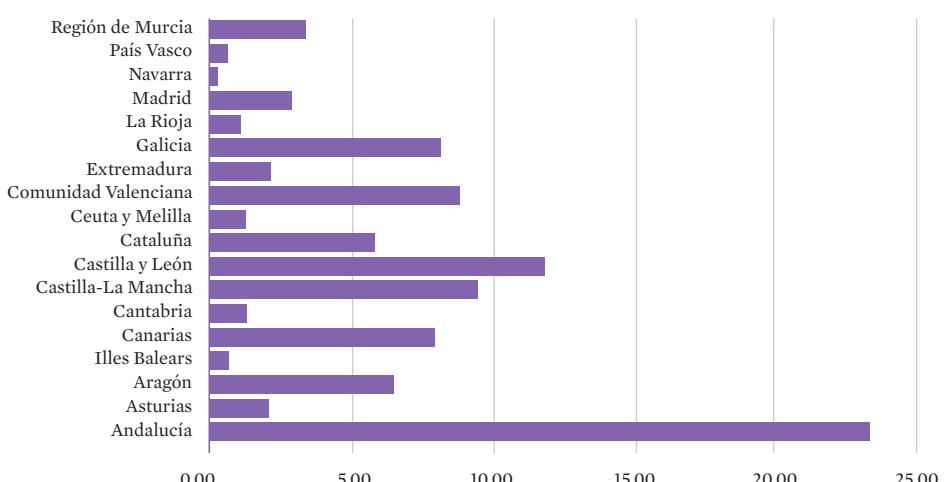
Nº de alumnos formados por Comunidad Autónoma (1994-2008)



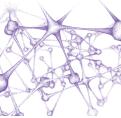
Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

GRÁFICO 15.

Porcentaje de alumnos formados por Comunidad Autónoma (%) (1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)



Como queda de manifiesto en los gráficos anteriores, el mayor porcentaje de actuaciones a lo largo de estos años se ha centrado en aquellas provincias y Comunidades Autónomas en las que históricamente el índice de desarrollo económico ha sido menor; esto coincide a su vez con que desde la Unión Europea se ha apostado por destinar fondos de forma que permitan el crecimiento de la economía de las zonas más necesitadas.

Si analizamos los datos en base a las provincias, aquellas en las que más emprendedores y empresarios han pasado por acciones formativas de EOI son Valencia, Santa Cruz de Tenerife, Sevilla, Las Palmas, La Coruña, Ciudad Real, Cádiz, Barcelona y Asturias.

Por Comunidades Autónomas, solo en Andalucía y Castilla y León se han formado a más de 11.000 emprendedores y empresarios. Entre las dos Comunidades suman el 40% de los alumnos formados. No obstante, en Galicia, Comunidad Valenciana, Cataluña y Canarias se ha formado en torno a 10.000 profesionales.

6.2. Distribución según tipología de curso

Tomando como referencia los datos de los cursos desarrollados en el periodo comprendido entre 1994 y mediados de 2008, a continuación se analiza el número de cursos y su zona geográfica. Solo se han considerado los cursos de larga duración (entre 350 y 600 horas por curso), excluyendo los de corta duración como los seminarios. Recordemos que las actuaciones de EOI, a los efectos de este estudio, se han agrupado en cinco grandes áreas, cuyas temáticas generales serían:

Área de Gestión empresarial y de Empresa Familiar

- Creación de Empresas
- Curso de Creación de Empresas Gerenciadas por Mujeres
- Consolidación de Empresas
- Consolidación de la Empresa Familiar
- Consolidación de Empresas Turísticas
- Actuaciones de cursos de Gestión según Sectores
 - Gestión de Pymes Turísticas
 - Gestión de Pymes de Alimentación
 - Gestión de Pymes Agrarias
 - Gestión de Pymes de Automoción
 - Gestión de Pymes de Transportes
 - Gestión de Fundaciones y Entidades No Lucrativas
 - Gestión de Centros de Mayores
 - Gestión de Instituciones Sanitarias
- Gestión de Áreas Funcionales de Pymes
 - Programa de Marketing
 - Programa de Finanzas
 - Programa de Recursos Humanos
 - Programa de Organización Empresarial

Área de Calidad y Gestión de Intangibles

- Gestión de la Calidad en Pymes
- Consultor en Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales (Nivel Superior)
- Consultor en Sistemas Integrados de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales
- Consultor en Higiene Industrial y Ergonomía
- Gestión de la Propiedad Intelectual y Propiedad Industrial
- Gestión Sostenible RSC

Área de Medio Ambiente y Energía

- Creación de Empresas de Servicios Ambientales
- Consultor en Ingeniería y Gestión Medioambiental
- Diagnóstico Medio Ambiental en Pymes
- Gestión Ambiental y Eficiencia Energética
- Gestión Medioambiental en la Empresa
- Desarrollo Profesional en el Área de Medio Ambiente:
 - Asesor Jurídico en Medioambiente
 - Consultor Técnico en Gestión del Agua
 - Consultor en Energías Renovables
 - Consultor en Agenda 21 Local

Área de Tecnología e Innovación

- Creación de Empresas de Base Tecnológica
- Creación de Empresas en el Sector de las TIC por Profesionales del Sector
- Consolidación de Empresas de Base Tecnológica
- Gestión Tecnológica en la Empresa
- Desarrollo de Contenidos Multimedia en la Red
- Comercio Electrónico entre Empresas. B2B
- Nuevas Tecnologías en los Medios de Comunicación
- Gestión de Logística para Pymes

Área de Internacionalización

- Gestión Internacional de Pymes
- Gestión Internacional de Empresas *online*

Pues bien, tomando estas grandes áreas como referencia, pasamos a reflejar las actuaciones que se enmarcan en cada una de ellas en función de su distribución geográfica.

Teniendo en cuenta esta categorización, las actuaciones de EOI a lo largo de estos años en cifras globales son las siguientes:

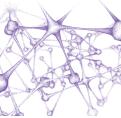


TABLA 5.

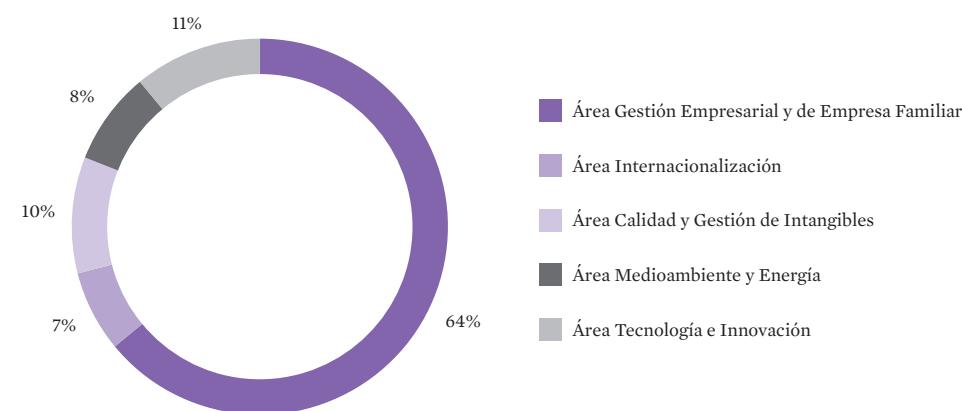
Número de cursos por Área (1994-2008)

Categorización	Nº de cursos
Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar	839
Área de Calidad y Gestión de Intangibles	136
Área de Medio Ambiente y Energía	104
Área de Tecnología e Innovación	143
Área de Internacionalización	96
Total	1.318

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

GRÁFICO 16.

Distribución porcentual del número de cursos por Área (1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 6.

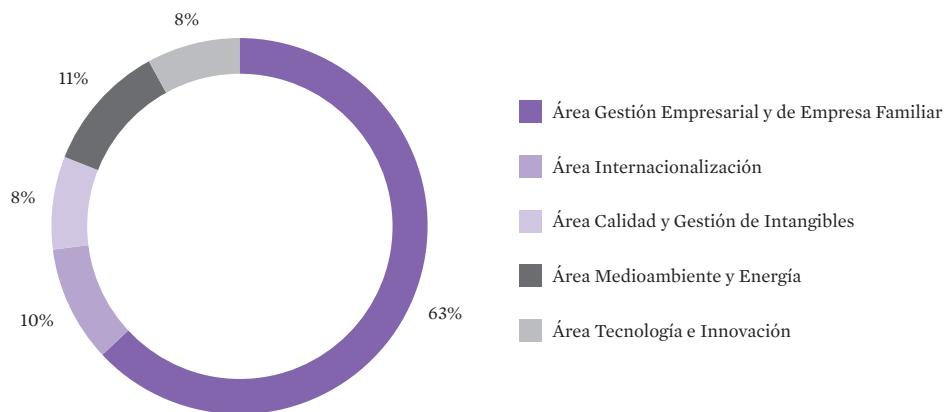
Número de alumnos formados por Área (1994-2008)

Categorización	Nº alumnos formados
Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar	15.862
Área de Calidad y Gestión de Intangibles	2.430
Área de Medio Ambiente y Energía	1.989
Área de Tecnología e Innovación	2.763
Área de Internacionalización	1.998
Total	25.042

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

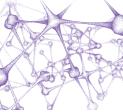
GRÁFICO 17.

Distribución porcentual de alumnos por Área (1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

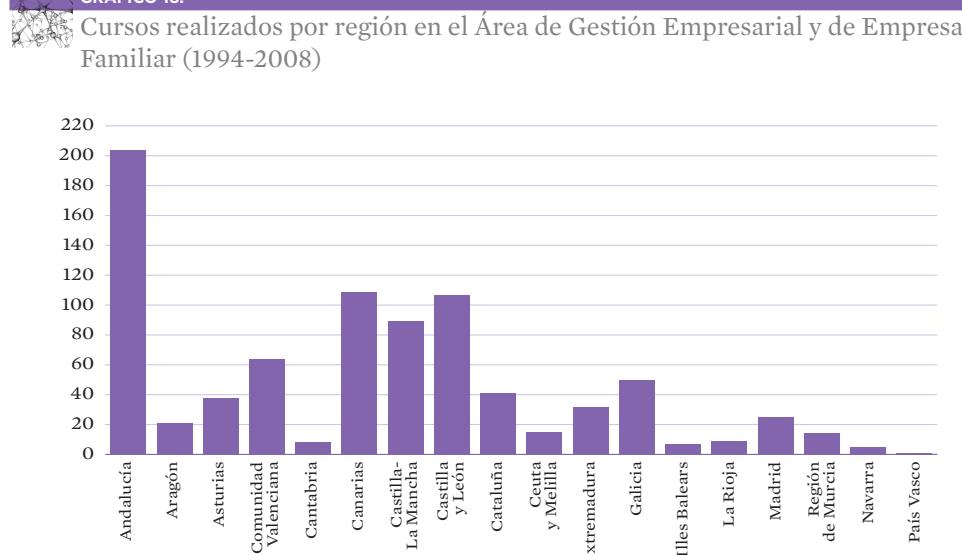
En este sentido, el 64% de las acciones (63% de alumnos) que EOI ha desarrollado entre 1994 y mediados de 2008 se han centrado en acciones orientadas a la creación y consolidación de las empresas, si bien el 36% restante se han desarrollado sobre temas como el medioambiente, la sostenibilidad, la innovación, el uso y apoyo en las tecnologías, la salida a otros mercados, la necesidad de ser innovadores como elemento diferenciador en un mercado cada vez más globalizado, etc.



6.2.1. Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar

Tal y como se refleja en el apartado anterior, la gran mayoría de las acciones que ha venido desarrollando EOI en el periodo comprendido entre 1994 y mediados de 2008 se enmarcan en esta área. No en vano su principal objetivo es el de ser facilitador y potenciador del crecimiento y consolidación del tejido empresarial.

GRÁFICO 18.



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)



TABLA 7.

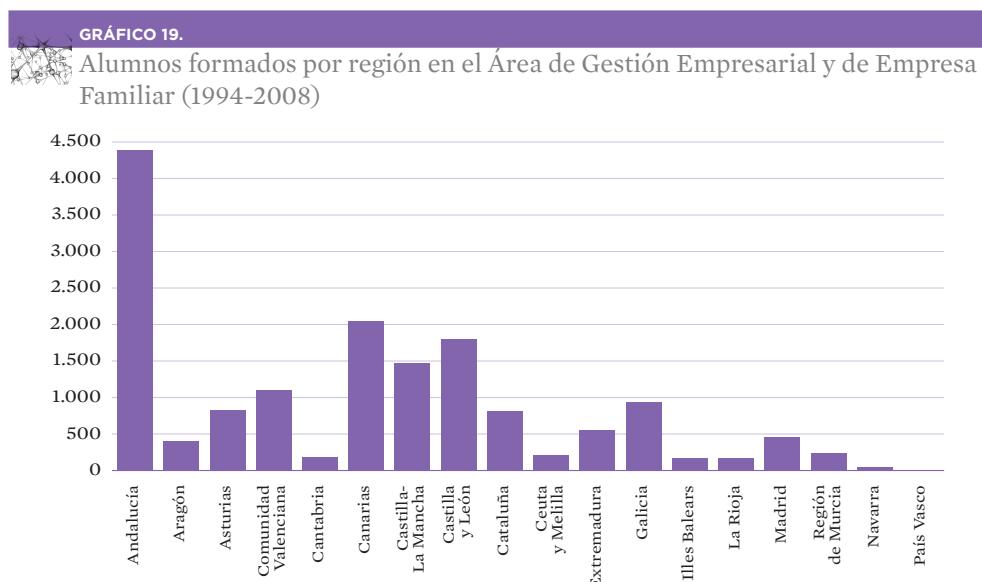
Número de acciones y % en el Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar (1994-2008)

Gestión Empresarial y de Empresa Familiar	Nº Acciones	%
Andalucía	204	24,31
Aragón	21	2,50
Asturias	38	4,53
Comunidad Valenciana	64	7,63
Cantabria	8	0,95
Canarias	109	12,99
Castilla-La Mancha	89	10,61
Castilla y León	107	12,75
Cataluña	41	4,89
Ceuta y Melilla	15	1,79
Extremadura	32	3,81
Galicia	50	5,96
Illes Balears	7	0,83
La Rioja	9	1,07
Madrid	25	2,98
Región de Murcia	14	1,67
Navarra	5	0,60
País Vasco	1	0,12
Total	839	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

En estos 15 años, se han desarrollado más de 800 cursos centrados en la Gestión Empresarial y de la Empresa Familiar. En cuanto al ámbito geográfico en el que se han desarrollado las acciones que se engloban en esta área, Andalucía ha tenido una mayor actividad con 204 acciones, seguida de Canarias y Castilla y León con 109 y 107 cursos, respectivamente, y Castilla-La Mancha y la Comunidad Valencia.

Si nos centramos en el número de alumnos que han participado en acciones de Gestión Empresarial y de la Empresa Familiar, el escenario es el que a continuación se presenta:



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 8.
 Número de alumnos y % por región en el Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar (1994-2008)

Gestión Empresarial y de Empresa Familiar	Nº alumnos	%
Andalucía	4.393	27,70
Aragón	409	2,58
Asturias	834	5,26
Comunidad Valenciana	1.102	6,95
Cantabria	191	1,20
Canarias	2.046	12,90
Castilla-La Mancha	1.477	9,31
Castilla y León	1.802	11,36
Cataluña	817	5,15
Ceuta y Melilla	212	1,34
Extremadura	553	3,49
Galicia	932	5,88
Illes Balears	170	1,07
La Rioja	166	1,05
Madrid	460	2,90
Región de Murcia	243	1,53
Navarra	46	0,29
País vasco	9	0,06
Total	15.862	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

En línea con el número de acciones desarrolladas, Andalucía, con casi 4.400 alumnos, es la Comunidad Autónoma en la que mayor número de alumnos se ha beneficiado de las acciones de creación y consolidación de empresa. No podemos olvidar en este sentido que Andalucía es la Comunidad que más provincias aglutina. Esta cifra supone algo más del 27% del total de alumnos formados. En Canarias han participado más de 2.000 alumnos en cursos de creación y consolidación de empresas, seguida muy de cerca por Castilla y León.

6.2.2. Área de Calidad y Gestión de Intangibles

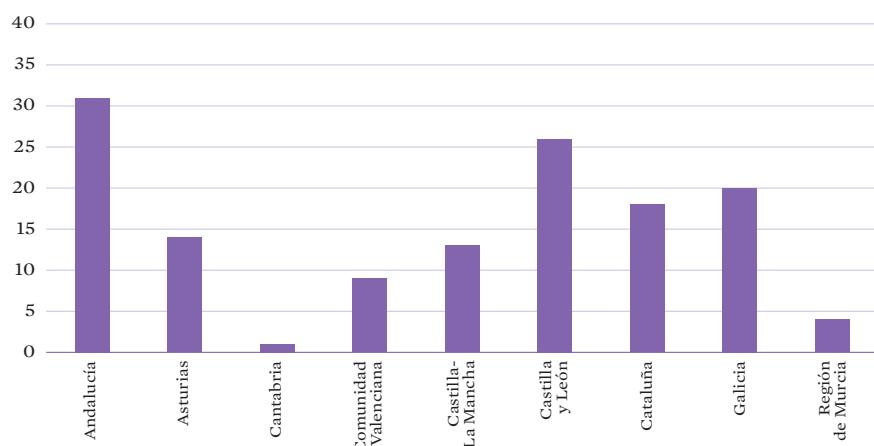
Si hablamos de Calidad y de la formación en la gestión de otro tipo de cuestiones intangibles como Responsabilidad Social Corporativa -RSC-, Prevención de Riesgos Laborales -PRL-, Propiedad Intelectual e Industrial, la apuesta desde EOI ha sido amplia en estos años, creciendo de manera gradual el número de acciones que se han desarrollado.

Atendiendo a la distribución geográfica, el panorama que se dibuja queda plasmado en los gráficos y tablas que a continuación se presentan.

En cuanto al número de acciones desarrolladas por Comunidad Autónoma, la distribución es similar en gran parte de las Comunidades, excepto Murcia y Cantabria.

GRÁFICO 20.

Cursos realizados por región en el Área de Calidad y Gestión de Intangibles
(1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 9.

Número de acciones y % en el Área de Calidad y Gestión de Intangibles (1994-2008)

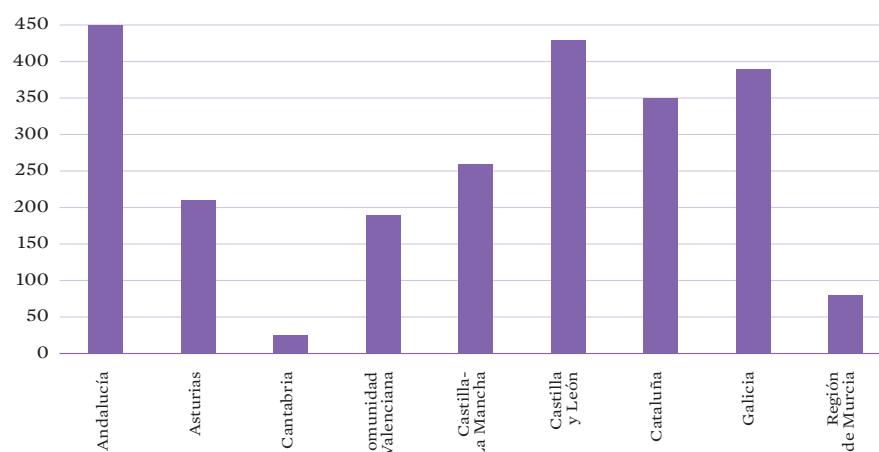
Calidad y Gestión de Intangibles	Nº acciones	%
Andalucía	31	22,46
Asturias	14	10,14
Cantabria	1	0,72
Comunidad Valenciana	9	6,52
Castilla-La Mancha	13	9,42
Castilla y León	26	18,84
Cataluña	18	13,04
Galicia	20	14,49
Región de Murcia	4	2,90
Total	136	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

Si nos centramos en el número de alumnos que han pasado por este tipo de cursos, Andalucía sigue a la cabeza, junto con Castilla y León, seguido de Galicia y Cataluña.

GRÁFICO 21.

Alumnos formados por región en el Área de Calidad y de Gestión de Intangibles (1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 10.

Número de alumnos y % por región en el Área de Calidad y Gestión de Intangibles (1994-2008)

Calidad y Gestión de Intangibles	Nº alumnos	%
Andalucía	472	19,72
Asturias	220	9,19
Cantabria	27	1,13
Comunidad Valenciana	190	7,94
Castilla La Mancha	261	10,91
Castilla y León	432	18,05
Cataluña	353	14,75
Galicia	393	16,42
Región de Murcia	82	3,43
Total	2.430	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

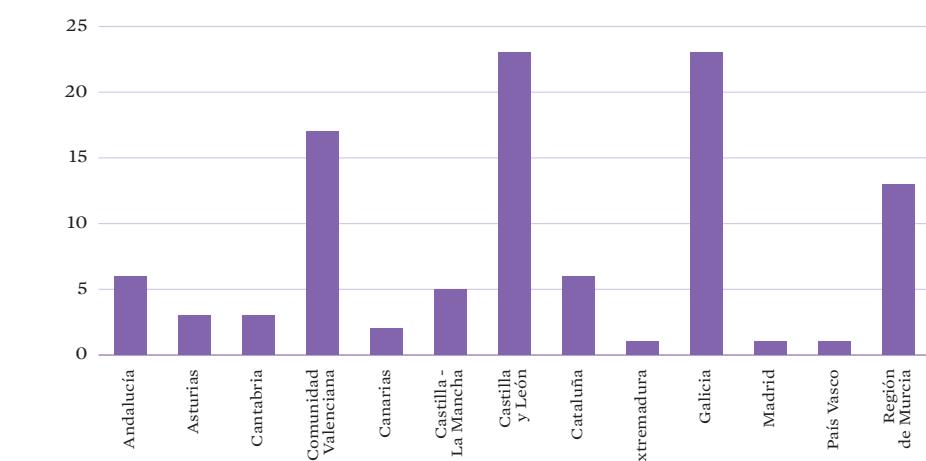
6.2.3. Área de Medio Ambiente y Energía

Pasamos a analizar en este punto las acciones desarrolladas en el ámbito del medioambiente y la energía.

En este punto el escenario cambia, ya que las Comunidades en las que EOI ha desarrollado más acciones son Castilla y León y Galicia, seguidas por la Comunidad Valenciana y la Región de Murcia.

GRÁFICO 22.

Cursos realizados por región en el Área de Medio Ambiente y Energía (1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

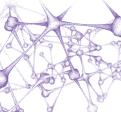


TABLA 11.

Número de acciones y % en el Área de Medio Ambiente y Energía (1994-2008)

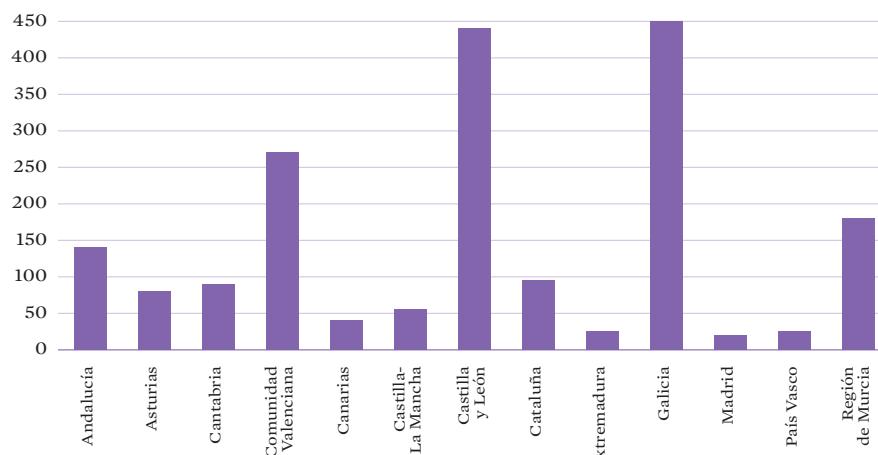
Medio Ambiente y Energía	Nº acciones	%
Andalucía	6	5,77
Asturias	3	2,88
Cantabria	3	2,88
Comunidad Valenciana	17	16,35
Canarias	2	1,92
Castilla-La Mancha	5	4,81
Castilla y León	23	22,12
Cataluña	6	5,77
Extremadura	1	0,96
Galicia	23	22,12
Madrid	1	0,96
País Vasco	1	0,96
Región de Murcia	13	12,50
Total	104	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

En cuanto a la distribución de alumnos que han pasado por cursos de medioambiente y energía, más del 60% se dividen entre Castilla y León, Galicia y la Comunidad Valenciana.

GRÁFICO 23.

Alumnos por región en el Área de Medio Ambiente y Energía (1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 12.

Número de alumnos y % por región en el Área de Medio Ambiente y Energía
(1994-2008)

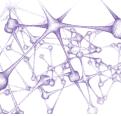
Medio Ambiente y Energía	Nº alumnos	%
Andalucía	141	7,09
Asturias	73	3,67
Cantabria	85	4,27
Comunidad Valenciana	275	13,83
Canarias	45	2,26
Castilla-La Mancha	56	2,82
Castilla y León	442	22,22
Cataluña	96	4,83
Extremadura	28	1,41
Galicia	526	26,45
Madrid	15	0,75
País Vasco	23	1,16
Región de Murcia	184	9,25
Total	1.989	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

6.2.4. Área de Tecnología e Innovación

En el caso de la tecnología e innovación como motor de la empresa, EOI ha realizado un esfuerzo sostenido en los últimos 15 años por potenciar estos elementos como matiz diferenciador de la empresa española.

Así se han desarrollado estas acciones en relación con las zonas geográficas:

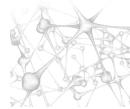


Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 13.
Número de acciones y % por región en el Área de Tecnología e Innovación (1994-2008)

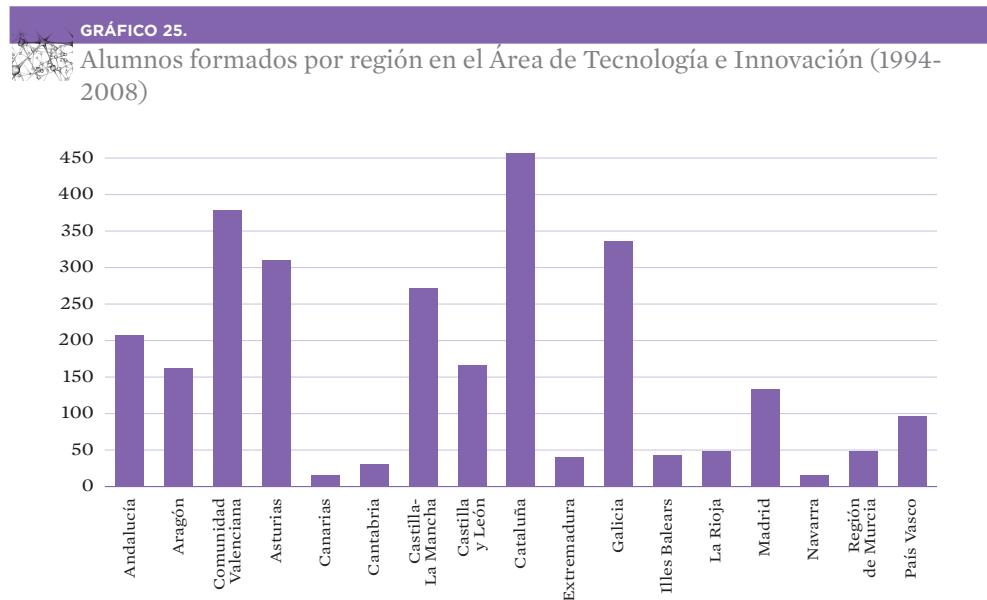
Tecnología e Innovación	Nº acciones	%
Andalucía	9	6,29
Aragón	6	4,20
Asturias	19	13,29
Comunidad Valenciana	16	11,19
Canarias	1	0,70
Cantabria	2	1,40
Castilla-La Mancha	16	11,19
Castilla y León	8	5,59
Cataluña	26	18,18
Extremadura	2	1,40
Galicia	17	11,89
Illes Balears	2	1,40
La Rioja	2	1,40
Madrid	8	5,59
Navarra	1	0,70
Región de Murcia	4	2,80
País Vasco	4	2,80
Total	143	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)



Como se pone de manifiesto con estas cifras, este tipo de acciones cuyo fin último es la modernización y el impulso hacia la diferenciación mediante la innovación, han tenido presencia en todas las Comunidades Autónomas.

No obstante, las Comunidades en las que dicha actividad ha sido más intensa son Cataluña, Asturias, Galicia, Castilla-La Mancha y la Comunidad Valenciana, y en Navarra y Canarias es donde menos acciones de este tipo se han desarrollado.



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

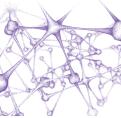


TABLA 14.

Número de alumnos y % por región en el Área de Tecnología e Innovación (1994-2008)

Tecnología e Innovación	Nº alumnos	%
Andalucía	207	7,49
Aragón	162	5,86
Asturias	379	13,72
Comunidad Valenciana	310	11,22
Canarias	16	0,58
Cantabria	31	1,12
Castilla-La Mancha	272	9,84
Castilla y León	167	6,04
Cataluña	457	16,54
Extremadura	41	1,48
Galicia	336	12,16
Illes Balears	43	1,56
La Rioja	48	1,74
Madrid	134	4,85
Navarra	16	0,58
Región de Murcia	48	1,74
País Vasco	96	3,47
Total	2.763	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

En cuanto a los alumnos formados, al igual que en las acciones, la mayor concentración de alumnos que han participado en acciones de este tipo se concentran en Cataluña con más de 450 profesionales formados, Asturias con algo menos de 400 alumnos, Galicia con casi 350 personas preparadas para gestionar la tecnología y/o la innovación en la organización y la Comunidad Valenciana, con más de 300 participantes.

6.2.5. Área de Internacionalización

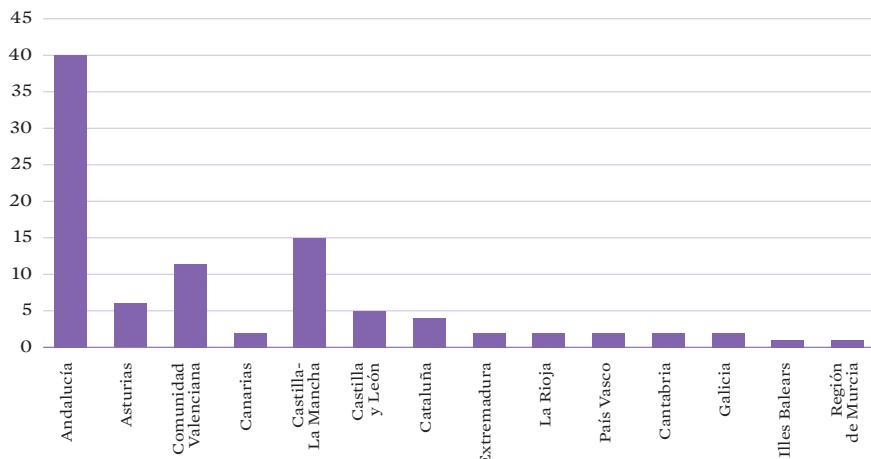
Para finalizar, pondremos el foco en el ámbito de la internacionalización, es decir, en las acciones pensadas para impulsar y dar herramientas a emprendedores y empresarios para la salida o el crecimiento en mercados internacionales.

Tal y como se refleja en los siguientes gráficos y tablas, la Comunidad andaluza es la zona en la que mayor actividad ha existido de cursos orientados a impulsar y facilitar la internacionalización del tejido empresarial español. Le sigue, aunque con menos de la mitad de acciones, Castilla-La Mancha. La actividad en el resto de Comunidades de este tipo de acciones ha sido muy similar.



GRÁFICO 26.

Cursos realizados por región en el Área de Internacionalización (1994-2008)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 15.

Número de acciones y % por región en el Área de Internacionalización (1994-2008)

Internacionalización	Nº acciones	%
Andalucía	40	41,67
Asturias	6	6,25
Comunidad Valenciana	12	12,50
Canarias	2	2,08
Castilla-La Mancha	15	15,63
Castilla y León	5	5,21
Cataluña	4	4,17
Extremadura	2	2,08
La Rioja	2	2,08
País Vasco	2	2,08
Cantabria	2	2,08
Galicia	2	2,08
Illes Balears	1	1,04
Región de Murcia	1	1,04
Total	96	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

TABLA 16.
Número de alumnos y % por región en el Área de Internacionalización (1994-2008)

Internacionalización	Nº alumnos	%
Andalucía	829	41,49
Asturias	113	5,66
Comunidad Valenciana	273	13,66
Canarias	47	2,35
Castilla-La Mancha	276	13,81
Castilla y León	65	3,25
Cataluña	71	3,55
Extremadura	52	2,60
La Rioja	47	2,35
País Vasco	49	2,45
Cantabria	65	3,25
Galicia	61	3,05
Illes Balears	21	1,05
Región de Murcia	29	1,45
Total	1.998	100,00

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

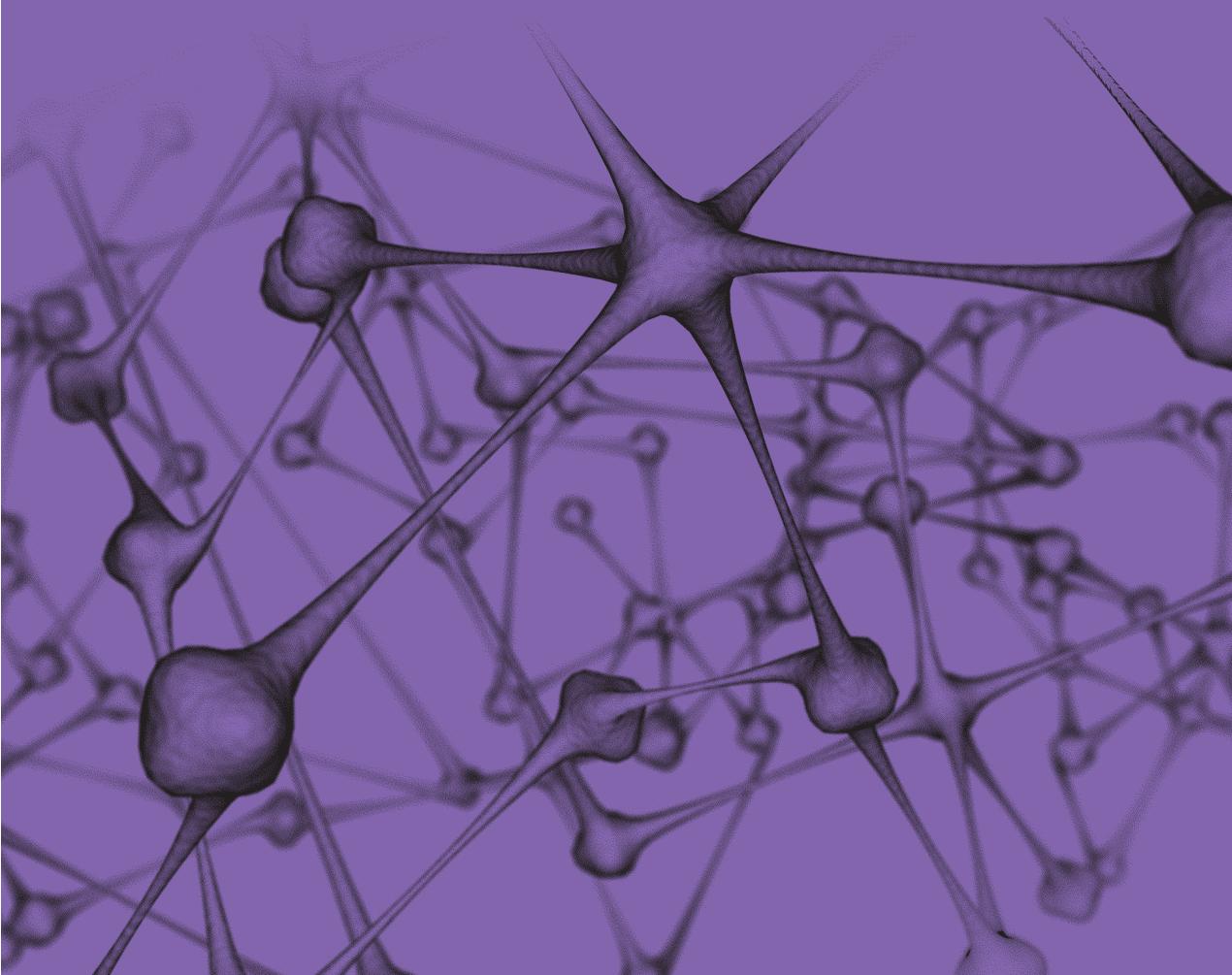
En cuanto al número de alumnos formados en estos 15 años por EOI en este ámbito, más del 40% se centra en provincias andaluzas, seguidas por Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana y Asturias.

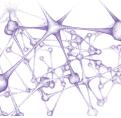
Hay que concluir diciendo que el papel del Socio Local en el volumen de actividad desarrollado en cada Comunidad ha sido de vital importancia. Los Socios Locales son los que mejor tienen tomado el pulso a las empresas de su zona y, por tanto, quienes mejor conocen sus necesidades y potencialidades.

En relación con lo anterior, hay que insistir en el papel tan activo que ha tenido el Instituto de la Mujer, como motor y promotor de la mano de EOI, en la participación de la mujer en este tipo de acciones y, por tanto, en el impulso del papel de la mujer en todas las facetas de la empresa: creación, crecimiento, consolidación, internacionalización, así como en la introducción de valores y herramientas como la sostenibilidad, la prevención, la calidad, la creatividad, la innovación y la tecnología en el tejido empresarial español.

7

INTEGRACIÓN EN RED





7.1. Captación de información en los seguimientos de los cursos

En el capítulo sobre la metodología ya indicamos que la primera de las tres fases se centra en la realización en sí de los cursos, y en el capítulo anterior hemos observado el número de los que se han realizado. Estos cursos una vez finalizados conllevan una fase posterior de seguimiento de la implantación del proyecto elaborado durante el curso, sea de creación o de consolidación, que dirige un profesor de EOI.

En el proceso del seguimiento de los cursos, en el caso de no pertenecer a la red de empresas de Redepyme, se aprovecha para que estas se inscriban y así se les hará visitas periódicamente, a la vez que se incorporan a la fase 3 de la metodología, donde se reciben servicios específicos y se fomenta la cooperación interempresarial.

Adicionalmente, en la visita presencial el profesor obtiene datos que permite tener una “foto” de la situación actual de la empresa que sirve, entre otras cosas, para facilitar sucesivos seguimientos o consultorías.

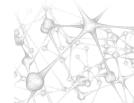
En el Anexo II “Modelos de fichas de seguimiento Redepyme” se adjuntan unos modelos de ficha que, en distintas versiones, se han utilizado durante varios años. Con estos el seguimiento posterior se hace sobre una mejor base de conocimiento de la realidad de la empresa.

Se muestran dos modelos de ficha, una más básica, con datos de identificación de la empresa y de su actividad, así como datos particulares del alumno asociado, la cual fue evolucionando hasta alcanzar un modelo mucho más completo. Esta incorporaba ya datos operativos de la empresa, su estructura accionarial y financiera, su propiedad industrial (por ejemplo, marcas), sus líneas de negocio, el volumen de ventas, tipos de clientes, de mercados, políticas de cobros y pagos, datos del empleo, si disponía de sistema de PRL o el grado de informatización o si comercializa por Internet. Con todos esos datos el profesor identifica perspectivas de evolución y posibles problemas detectados con posibles soluciones y consultas a trasladar a EOI para que desde ahí pueda ser atendido de la mejor forma posible.

7.2. Seguimientos realizados

El seguimiento de los cursos se ha realizado desde 1999 y ha sido siempre un factor diferencial aportado por EOI que hacía así, y hace, un esfuerzo por redirigir el enfoque que los diferentes empresarios tienen de su proyecto, fomentando los puntos fuertes y blindando los puntos más débiles que puedan tener.

Así, profesionales de la talla de José Antonio Echagüe, Thierry Casillas, Ángel Villanueva o Begoña Bevia, todos ellos profesores de EOI, se han volcado durante años con los emprendedores y empresarios y estos, a su vez, han recurrido siempre que lo han requerido a EOI en busca del consejo de estos profesionales.



De esta manera, las preocupaciones, dudas o apoyos que los emprendedores pudieran necesitar han sido siempre respondidas gracias a las labores de seguimiento y asesoramiento que se ofrecían a través de los distintos cursos de EOI.

Así, cuando un empresario lo ha necesitado ha acudido a EOI y desde aquí se ha redirigido su preocupación hacia los distintos directores de programa, coordinadores académicos o profesionales de la Escuela que mejor pudieran satisfacer, en ese momento determinado, su necesidad empresarial.

Gracias a estos profesionales quedan cubiertos todos los frentes problemáticos o de necesidad con los que se pueda encontrar una empresa, y de esta manera el emprendedor logra una cobertura que de cualquier otro modo que no fuera mediante su paso por EOI probablemente no habría tenido. Además, la labor de estos profesores-tutores va más allá del mero seguimiento en tanto que su implicación con la empresa es total, manteniéndose siempre como una figura independiente de la propia empresa.

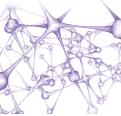
Desde este prisma, José Antonio Echagüe, profesor de EOI experto en temas fiscales, comenta el hecho de que, tras los cursos, las asesorías se convertían en tutorías donde la confianza del empresario en los asesores y consultores que EOI ponía a su disposición era máxima.

En la misma línea, el profesor de EOI Alfonso Martínez recuerda que, desde la experiencia personal en los seguimientos, esa confianza era tal que en ocasiones el empresario acudía a la Escuela buscando una ayuda, una guía, que ni siquiera se atrevía a buscar en su propio gestor. *"El empresario se dirigía a EOI, a los consultores porque sentía la independencia de la Escuela y confiaba en el bagaje empresarial de las personas que allí le iban a asesorar"*. Al no pertenecer a ninguna empresa y no depender del pago por parte del empresario, el emprendedor ha volcado siempre su confianza en los profesionales de la Escuela, a quienes acudía como quien acude a un amigo experto en determinados temas, con la certeza de obtener la mejor y más útil de las respuestas.

El número de seguimientos realizados, que se hacen desde 1999, han sufrido un incremento rápido, llegando a entre 900 y 1.000 por año.

La Escuela de Organización Industrial no solo estaba y está a disposición del empresario emprendedor, su implicación va mucho más allá. De esta manera, cada cierto tiempo, en función del tipo de empresa y de las necesidades de la misma, los consultores y asesores se han puesto en contacto con los empresarios ofreciendo un servicio de calidad para que esa empresa continúe con su buena marcha o incluso solucione problemas que al propio empresario le eran difíciles de identificar y solucionar por sí mismo.

El impacto en este caso sobre las empresas y los empresarios y emprendedores va más allá del mero asesoramiento, ya de por sí complejo, y supone además un servicio muy costoso y difícil de contratar. Es necesario valorar esto en la medida que merece.



En definitiva, los seguimientos tras los cursos contribuyen al objetivo central de Redepyme de fomentar la creación de empresas, el empleo y la inserción laboral, ofreciendo un servicio único en tanto que las tutorías y asesoramiento son del máximo nivel profesional, y suponen un punto diferencial de calidad muy valorado por los empresarios, como se ha constatado a lo largo de los años y puesto de relevancia en las distintas entrevistas.

7.3. Los Congresos Redepyme

Una vez que las empresas se han puesto en funcionamiento y han recibido los servicios de formación y de seguimiento de las fases iniciales, se pasa a la fase 3: la de la Consolidación. Para ello, se ha puesto en marcha un mecanismo dirigido a favorecer la consolidación a través de la cooperación entre las empresas, de manera que se aprovechen al máximo las sinergias derivadas de estas, la red Redepyme, que si bien en la actualidad engloba todos los servicios de EOI a las Pymes, durante estos años de atrás, Redepyme se refería en exclusiva a estos servicios dirigidos a la consolidación de las empresas a través de la cooperación.

Esta red tiene como finalidad fomentar los contactos entre empresas de sectores comunes y/o complementarios. Es concebida como un espacio en el que las empresas puedan compartir problemas y soluciones y donde se promueve el intercambio de conocimientos del sector como puede ser: proveedores, precios, e incluso productos cuya fabricación puede ser complementaria.

El objetivo central de esta red es fomentar y estimular las actividades de las empresas que la forman, y aprovechar las oportunidades de negocio entre ellas. Para conseguirlo EOI mantiene un contacto continuo y personalizado con cada una de los empresarios, y además se realizan un conjunto de actividades dirigidas a mantener formados e informados a los empresarios, sobre temas de especial incidencia en su actividad empresarial.

Desde 1996, en los inicios de la formación de Redepyme, el interés en EOI por la empresa ha sido tal que siempre se ha fijado como meta el que cualquiera que lo deseé pueda mostrar su producto, ofrecerse al mundo.

Las dificultades económicas son una barrera de por sí difícil de superar, por lo que si a eso le añadimos las dificultades de promocionar un producto o la dureza de la competencia en los distintos sectores, resulta para EOI un orgullo poder decir que desde hace muchos años se ofrecen facilidades a los empresarios para mostrar su diferencial, y por qué no, su genialidad desde el punto de vista mercantil.

Y eso se consigue porque Redepyme se configura como un lugar de encuentro y de aprendizaje. Es una oportunidad única de entrar en contacto con proveedores altamente cualificados y especializados en el ámbito de la Pyme. En Redepyme se convive de cerca con otras pequeñas y medianas empresas con problemas semejantes, creándose un espacio en el que surgen soluciones desde la experiencia compartida. Se presentan soluciones



ciertas, realmente eficaces y, en muchos casos, altamente imaginativas, que por su origen tienen la enorme ventaja de poder ser integradas a bajo coste por otras empresas. Pero Redepyme es, además, un espacio de reflexión común, en el que la proximidad de los responsables de las administraciones y de conferenciantes de primera talla mundial hace posible plantearse alternativas y conocer iniciativas a las que difícilmente podríamos acceder sujetos a la rutina diaria.

Permite a los emprendedores conocer a otros con los que construir las ilusiones y frustraciones del día a día que están en situaciones semejantes a las suya, a la vez que posibilita el acceder a un sin fin de soluciones a problemas, algunos de los cuales es posible que el emprendedor todavía ignore que los tiene.

Todo lo anterior determina las actividades Redepyme que tienen su máxima expresión en el Congreso Redepyme, que se celebra anualmente durante 15 años. El asistente a los congresos descubre oportunidades de negocio, en el sentido más amplio y literal de la expresión, es el evento más importante de los miembros de Redepyme.

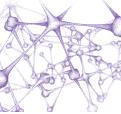
Desde que la red echó a rodar se pusieron en marcha los Congresos Redepyme, que dan solución a la necesidad que ya transmitían los profesores de establecer un punto de encuentro físico y periódico entre aquellos que han pasado por las fases 1 y 2 de Redepyme, de forma que los distintos emprendedores y empresarios que habían pasado por la Escuela encontraban un punto de unión, un lugar donde poder hacer *networking* antes de que ese término siquiera fuera así referenciado. Además, en estos congresos se fomentaban sus productos y servicios, y se ha invitado siempre a empresarios de renombre, personalidades del mundo de la empresa y expertos en diferentes materias de interés para los empresarios.

Los objetivos que EOI ha incluido en los distintos Congresos son:

- Participar activamente en la política industrial y tecnológica española para la creación y consolidación de empresas.
- Impulsar la formación en gestión empresarial en todos los ámbitos.
- Estudiar la realidad industrial y empresarial, sus estrategias de desarrollo, sus modelos de comportamiento y sus necesidades.
- Potenciar el diálogo e intercambio de experiencias entre el mundo empresarial y el universitario, y entre empresarios y directivos.
- Incorporar las nuevas tecnologías docentes para impulsar la formación a distancia.

En concreto, los Congresos Redepyme son una actividad de EOI orientada a consolidar las empresas surgidas de los programas formativos cofinanciados por el Fondo Social Europeo, y que está integrada en la planificación de actividades desarrolladas por EOI en el marco del correspondiente Programa Operativo del FSE.

Los congresos se insertan de forma natural en el hecho de que desde hace más de cinco décadas, EOI ha sido pionera en la transmisión a los cuadros directivos de las nuevas técnicas de gestión y organización empresarial, y que han contribuido de manera decisiva a



la industrialización y modernización de la economía española. EOI apuesta por la innovación y las nuevas tecnologías al servicio de la empresa, por el desarrollo sostenible apoyado en unas organizaciones con valores éticos, y además por el fomento del espíritu emprendedor. Estas tres apuestas se plasman en los tres ejes que han guiado la actuación de EOI y que son base para su enfoque docente e investigador. Desde este prisma, y sin olvidar nunca estos tres ejes, se parte a la hora de la correspondiente planificación de cada congreso, buscando siempre una nueva orientación desde una base útil y funcional.

Los congresos siempre incluyen conferencias de interés, exposición de muestras y actividades prácticas para las Pymes y el acceso a ellos es gratuito, y con frecuencia ha contado con ayudas para los desplazamientos o para la instalación de stands demostrativos.

El congreso típicamente tiene una duración de dos días, viernes completo y sábado por la mañana, que incluye un programa de ponencias de alto nivel y una serie de programas de mesas de trabajo sectoriales, complementado con sesiones de tutoría individualizada previamente concertadas que permite al asistente realizar una consulta sobre un tema específico, fiscal, laboral, etc., consulta realizada en el propio congreso y a menudo coincidiendo con un antiguo profesor. Los congresos se han apoyado en servicios en la red, como los que se ofrecían a través del portal www.redepyme.com y actualmente en <http://redepyme.eoi.es>.

A continuación repasamos los principales hitos y actividades que se han desarrollado en las XV ediciones del Congreso.

Desde el I Congreso Redepyme en 1996, estos se han celebrado sin interrupción hasta el último, en 2010, el número XV.

Fue en noviembre de 1996 cuando se celebró el I Encuentro de Emprendedores EOI, y enseguida se puso de manifiesto la importancia y el crecimiento del grupo de empresas que se iban incorporando a Redepyme. De hecho, si en noviembre de 1996 había 750 empresas, un año más tarde ya eran 1.300 las empresas integradas en Redepyme y con representación de todas las Comunidades Autónomas.

Crecimiento que avaló y animó a EOI a seguir potenciando la creación y desarrollo de las Pymes a través de los programas de formación y, sobre todo, al mantenimiento y la consolidación de Redepyme.

El II Encuentro de Emprendedores EOI, en noviembre de 1997, celebrado en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Madrid, incorporó muchos elementos en común con el I Encuentro, fundamentalmente la voluntad de estimular y potenciar la cooperación y las oportunidades de negocio entre los miembros de Redepyme. Pero también aportó muchas novedades como las de recoger los intereses y necesidades de los propios empresarios, canalizándolas para favorecer y fortalecer aún más las posibilidades de negocio de las empresas que participaban en el II Encuentro; así, nació la exposición dirigida a miembros de Redepyme: la Expopyme-Redepyme.



En Expopyme las empresas que constituyen Redepyme exponen los productos derivados de su actividad empresarial en stands instalados al efecto, lo que les da una oportunidad de negocio dentro del entorno Redepyme.

En el congreso se desarrollan además una serie de presentaciones, unas de carácter más general, en plenario, y otras más específicas en grupos, que aportan información práctica para la gestión de empresas y que complementan el marco de acción de Expopyme.

Los programas de estas presentaciones se han ido adaptando a las necesidades y oportunidades de cada momento. En 1997 el tema del euro, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales o la telefonía móvil fueron algunos de los temas abordados.

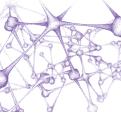
En noviembre de 1998 se realizó el III Congreso Redepyme en el Recinto Ferial Juan Carlos I en Madrid. Si bien los dos primeros fueron de desarrollo en sí de la red, es en este tercero, donde participan ya más de 600 empresarios de toda España, el que se abre a nivel europeo. Esta edición significó la consolidación de Redepyme y Expopyme como punto de encuentro entre empresarios de diferentes sectores de actividad y de distintas Comunidades Autónomas para el intercambio comercial. También significó la apertura de Redepyme y de los empresarios que la componen hacia los países europeos, compartiendo intercambios comerciales con otras redes de estos países. Se desarrolló en base a tres ejes:

- Participación de redes europeas de siete países que posibilitó que las empresas de Redepyme tuviesen la posibilidad de ampliar sus contactos comerciales con empresarios de estos países europeos.
- Expopyme. Durante los dos días del congreso, 120 empresas de todas las Comunidades Autónomas exponían sus productos en stands, y así se dieron a conocer y pudieron promocionar sus propias empresas como medio de fomentar la colaboración entre empresas. Los stands eran sin coste adicional al de la inscripción y podía ser visitado por todos los asistentes al congreso, así como por personas de fuera de la red, previa solicitud de invitación.
- Desarrollo de sesiones plenarias enfocadas al desarrollo y expansión de las empresas existentes, con conferencia inaugural de D. Juan Velarde Fuentes, Premio Jaime I de Economía sobre "La Globalización Económica como novedad para el empresariado español".

El comercio electrónico, las franquicias o las fórmulas alternativas de financiación fueron temas elegidos en ese año.

Entre las autoridades que participaron destacó la del Comisario Europeo de Asuntos Sociales y Empleo, Mr. Pradaig Flynn, y la de D. Manuel Pimentel Siles, Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales.

La acogida del congreso fue muy positiva y despertó gran interés entre los empresarios de la red, con 1.300 relaciones comerciales entre las empresas asistentes y 173 consultas realizadas con las redes internacionales.



El siguiente congreso, el IV, en 1999, puede ser considerado como el de consolidación definitiva de la red que ya estaba formada por 2.000 empresas surgidas de los cursos de Creación de Empresas de EOI, número que se había ido incrementando año tras año, desde las 750 de 1996.

El IV Congreso además de consolidar la red, se diseñó como el congreso de las oportunidades para los empresarios participantes: oportunidad de exponer y discutir los problemas, oportunidad de nuevas cooperaciones, oportunidad de conocer las ventajas que ofrecen los mercados exteriores y las nuevas tecnologías para Pymes.

El V Congreso se celebró en Sevilla y continuó el proceso iniciado, focalizándose en ponencias sobre cómo mejorar la rentabilidad de las empresas, con discusiones y exposiciones sobre problemáticas sectoriales, introducción de nuevas tecnologías de comunicación en las Pymes, en paralelo a las exposiciones de productos y servicios en los stands de Expopyme. Se presentó como novedad el I Congreso Virtual Redepyme en Internet, en el que se ofrecía la posibilidad de disponer de forma totalmente gratuita de un stand virtual donde exponer productos y servicios.

El año siguiente, 2001, vuelve a Madrid, en IFEMA, y fue inaugurado por la Ministra de Ciencia y Tecnología, Dª Ana M. Birulés. Aportó como novedad la feria virtual añadida a las sesiones plenarias, la exposición, los encuentros sectoriales o la sensibilización a los empresarios en el uso de las nuevas tecnologías. La feria ayudó a los asistentes a ponerse en contacto con empresas extranjeras para fomentar el espíritu de cooperación entre las empresas a nivel internacional.

El VII Congreso ya contó con 3.000 empresas asociadas a Redepyme, 120 expositores y estuvo dedicado a la calidad como factor competitivo para las Pymes, con actividades complementarias en el recinto virtual permanente.

Con el objetivo de profundizar en los aspectos de “Calidad como factor de competitividad en las Pymes”, se abordó en sesiones plenarias la calidad como un elemento clave en la gestión de las empresas y se analizó en forma de talleres de debate otros aspectos estratégicos planteados por los propios empresarios.

En el Recinto Empresarial Permanente en Internet, las empresas de Redepyme podían ocupar un espacio virtual para ser utilizado como escaparate de sus actividades y como oportunidad para ampliar o establecer nuevas posibilidades de negocio. Este se dividía por sectores de actividad en los cuales se agrupaban las distintas empresas: Comercio, Ocio y Turismo, Fabricación – Producción y Construcción, y Servicios. Además, como en una feria real, había pabellones virtuales destinados a Oficina Bancaria, Aula Virtual, Palacio de Convenciones, Quiosco y el Club Redepyme. A través de este Recinto Virtual se creaban vínculos para canalizar la consultoría y formación de las empresas para que pudieran competir con las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías y el comercio electrónico, independientemente del tamaño de la empresa.



Los empresarios en el Recinto Virtual podían recibir información relevante y servicios *online*, desarrollando actividades de negocio desde el marketing a la facturación y cobro, B2C, B2B Inter-Redepyme, así como B2C y B2B global, al tiempo que podían participar en eventos virtuales nacionales e internacionales *online*, recibir formación y realizar consultas *online*, celebrar foros de debates y convenciones, estar permanentemente informados de ayudas, subvenciones y oportunidades de negocio, etc., con menor coste.

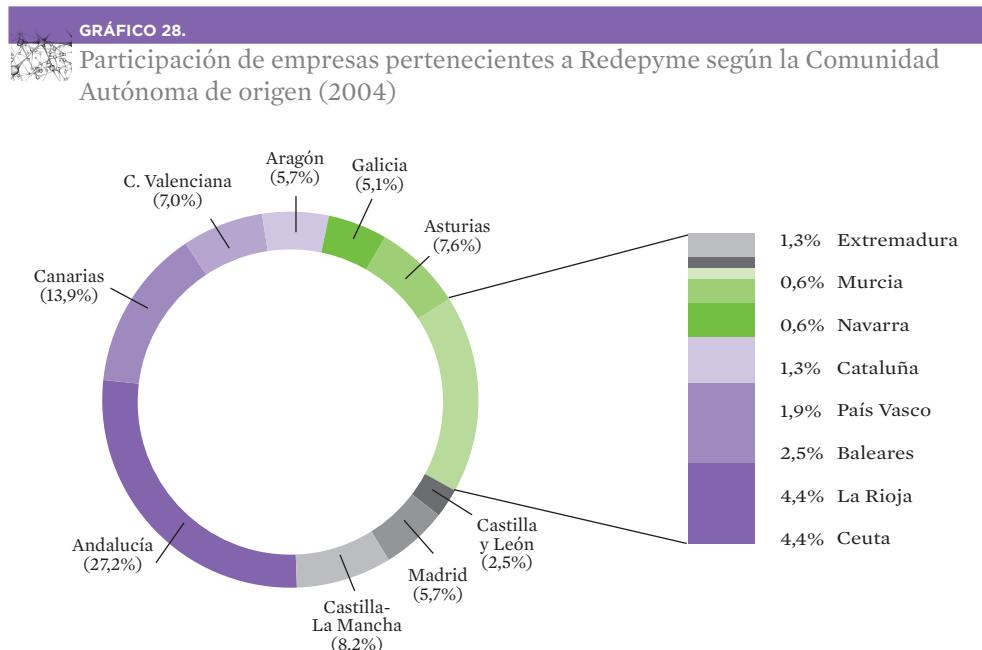
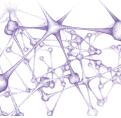
“Marketing, nuevas tecnologías y pequeña empresa” fue el lema del VIII Congreso Redepyme que como todos fue organizado por EOI y promovido por el FSE y, en este caso, también por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y patrocinado por la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA). En él las empresas participantes analizaron la incidencia que las nuevas tecnologías y el desarrollo del marketing tienen sobre la gestión de las Pymes.

Se complementó, como los anteriores, con Expopyme y los talleres de trabajo o foros de debate (donde los nuevos empresarios se reúnen con personalidades y expertos en gestión de empresa para analizar las últimas tendencias orientadas a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas). Como novedad en este caso, se introdujeron los “Stands Autogestionables”, que facilitaban al empresario la autonomía en la administración y gestión de su propio stand, de forma que este podía ser construido, gestionado, administrado y mantenido por el propio expositor mediante paneles de control que él manejaba desde su ordenador. Además, la incorporación de un vídeo-reportaje multimedia del expositor en el propio stand o la inclusión tanto de imágenes como de texto y de vínculos con otras webs formaban parte de las novedades técnicas del congreso de ese año.

En 2004, el IX Congreso fue inaugurado por el Ministro de Industria Turismo y Comercio, D. José Montilla, y giró sobre tres pilares fundamentales: Expopyme, Ponencias y Participación internacional, abriendo una puerta a las empresas pertenecientes a Redepyme para que pudieran exportar, importar o cooperar con empresas de otros países.

Se centró en poner de manifiesto la importancia que tiene para un país la pequeña empresa y, por tanto, la necesidad de apoyar, por parte de los poderes públicos, tanto la creación de Pymes como su posterior consolidación a través de políticas que incentiven la innovación, la internacionalización y la cooperación empresarial.

Políticas a las que EOI contribuye para que los decisores de políticas de apoyo a la Pyme acerquen las mismas a la realidad empresarial de nuestro país, analizando para ello en profundidad la situación de los emprendedores en España y en Europa, y centrándose en esta ocasión en la necesidad de internacionalizarse para acceder a mercados más amplios. Y mediante una segunda vía, además, facilitar de manera práctica, el intercambio de experiencias, la realización de negocios y el acceso a asesoramiento gratuito a las más de 3.000 empresas y emprendedores españoles y europeos que se acercaron al congreso en el año 2004, repartidos de la siguiente manera:



Fuente: EOI, elaboración propia (2005)

El 42% de las empresas participantes en el IX Congreso pertenecían al sector de servicios a empresas (ingenierías, consultorías, asesorías, etc.), seguido por empresas de servicios cuyos clientes son particulares con un 20% (enseñanza, servicios sociales, etc.), es decir, el 62% de las empresas asistentes pertenecían al sector servicios. Contó con la presencia de más de 80 instituciones de apoyo a la pequeña empresa españolas y europeas, y se concertaron más de 400 entrevistas

En el plenario del congreso participó el director del Observatorio Europeo de la Pyme, Mr. Rob Van der Horst, que aportó muchos y muy clarificadores datos sobre el peso de la Pyme en el viejo continente.

El Presidente de la Red de Centros de Asesoramiento Europeo, Mr. Philippe Vanries, subrayó la importancia de programas de apoyo a las Pymes, como el Detect-it, para estimular la entrada de las Pymes en actividades de I+D, y el CBC (Cross Border Connect), una iniciativa destinada a estimular la cooperación entre empresas de regiones de la Unión Europea fronterizas con los nuevos países miembros.

El director del prestigioso Centro de Emprendedores del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Mr. Kenneth Morse, enumeró las cualidades que ha de tener el emprendedor y de qué se debe rodear. Destacó que el emprendedor debe tener "la ambición de ser el mejor y no ser conformista" y que una buena red de contactos y capacidad de aguante son básicas, aunque complementadas por unas expectativas realistas y un buen equipo.



Paralelamente al desarrollo de las sesiones plenarias, se habilitaron en un Pabellón de IFEMA 3.600 m² de exposición orientados a facilitar, de manera directa, la consolidación de las Pymes. Destacó la presencia de algunos de los entonces patronos de EOI, Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), Fundación Auna, La Caixa e Iberia. Asimismo, también estuvieron presentes IBM e ICEX. Se ubicaron 100 stands de Pymes pertenecientes a Redepyme que expusieron sus productos y servicios. Además, se habilitó una “Sala de encuentros para el Negocio” con un espacio físico para la reunión entre todas las empresas inscritas a través de la web del congreso con contactos gestionados mediante una “agenda electrónica”, lo que les permitió intercambiar experiencias entre sí y contactar con profesores-consultores de EOI para resolver dudas relacionadas con sus negocios.

Además, bajo el lema “Aprende a Vender en Europa”, los empresarios asistentes al congreso tuvieron la posibilidad, de manera gratuita, de plantear sus dudas y consultas referentes a la apertura de sus negocios a mercados europeos. Los empresarios pudieron dirigirse a los distintos puntos de asesoramiento ofrecidos por expertos de EOI y de otras instituciones relacionadas con el apoyo a la pequeña empresa.

Se impartieron, asimismo, conferencias y mesas redondas de carácter divulgativo y formativo orientadas a dotar a los empresarios asistentes de las mismas herramientas que están ya mejorando las competencias de muchos emprendedores.

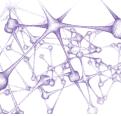
En este IX Congreso y en el marco de Expopyme se presentó lo que fue el primer PAIT -Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación- itinerante para la creación de nuevas empresas surgidas del programa CRECE. Los PAIT tienen una doble misión:

- Prestar servicios presenciales de información y asesoramiento a los emprendedores en la definición y tramitación telemática de sus iniciativas empresariales, así como durante los primeros años de actividad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Iniciar el trámite administrativo de constitución de la sociedad a través del Documento Único Electrónico (DUE).

Los emprendedores tuvieron la posibilidad de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa en el stand habilitado al efecto.

En 2005, el X Congreso se desarrolló también en IFEMA en Madrid, bajo el lema “La Competitividad de la Pyme en Europa”. Más de 400 empresas establecieron contactos comerciales con otras empresas y asociaciones empresariales españolas y europeas, gracias a la novedad de ese año: el “Centro de Negocios”, una estructura orientada al emprendedor, con tres espacios de servicio:

- *Market Place-Expopyme*. Con exposición de muestras.
- Encuentros para el Negocio. Contactos entre asociaciones europeas y españolas
- Puntos de Asesoramiento Empresarial. Pool de entidades para asesorar al emprendedor-empresario.



Se centró en "Cómo hacer negocios en Europa" resolviendo de forma gratuita, dudas y consultas referentes a la apertura de sus negocios a mercados europeos. Los empresarios se dirigían a los distintos puntos de asesoramiento atendidos por expertos de EOI y de otras instituciones relacionadas con el apoyo a la Pyme, como es el ICEX, para resolver aspectos bien sobre el "Management Internacional" o la internacionalización de la Pyme.

En este Congreso, Redepyme superó ampliamente los objetivos que llevaron a su creación en 1996 como una de las actividades de EOI, orientadas a consolidar las empresas surgidas de los programas de Creación de Empresas (CRECE) y a crear un entorno donde coincidan físicamente agentes sociales implicados en el apoyo a la pequeña empresa europea, ser un lugar donde se puedan debatir políticas, resultados y experiencias, y, además, establecer contactos comerciales e iniciar relaciones entre estos agentes.

El plenario fue moderado por el periodista D. Manuel Campo Vidal y en él participaron más de 600 empresas. En los talleres de trabajo que se desarrollaron, se analizaron problemas que afectan generalmente a las Pymes, intentando aportar soluciones y abrir un debate para que los empresarios asistentes propusieran sus mejoras. Asimismo, se consolidó el servicio de Agenda Electrónica para fijar contactos entre emprendedores y con profesores-consultores de EOI y los Puntos de Asesoramiento Empresarial para la apertura de sus negocios a mercados europeos.

El lema del XI Congreso también realizado en IFEMA en Madrid, fue el de "La internacionalización de la Pyme". En el espacio de expositores participaron 100 empresas con 500 contactos comerciales realizados. Se repitió y consolidó el Centro de Negocios introducido en la edición anterior, así como los Puntos de Asesoramiento, esta vez con más instituciones que asesoraban (EOI, DGPYME, FUNDETEC, OEPM, La Caixa) sobre Management internacional, políticas de apoyo a la Pyme, Asesoramiento en las TIC, Asesoramiento en patentes y marcas, y Formas de financiación.

Una novedad destacada de este congreso fue la creación de los *Speaker's Corner*, espacios físicos donde el empresario tenía la oportunidad, en diez minutos, de ofrecer los productos o servicios de su empresa.

Además se puso a disposición un servicio de creación de páginas web, y los puestos de diseño no estuvieron vacíos en ningún momento. Otra novedad consistió en una demostración de cómo implantar el comercio electrónico en una empresa y su funcionamiento, explicando de una manera visual las etapas del mismo y el coste de cada una de ellas. Hubo 300 participantes en este circuito interactivo.

En las sesiones plenarias destacaron las intervenciones de Mr. Hamid Bouchikhi, Presidente de Entrepreneurship, Innovation & Small Business (EISB) y de Mr. Michael J. Robert, del Arthur Rock Center for Entrepreneurship (Harvard Business School).

La XII edición se celebró en Madrid, en el Palacio Municipal de Congresos, y fue inaugurada por el Ministro de Industria Turismo y Comercio, D. Joan Clos i Matheu, con 110 stands, y se repitieron los servicios consolidados de ediciones anteriores y, como novedad, se incor-



poró la “Isla tecnológica”, donde los empresarios asistentes consultaban gratuitamente a asesores TIC, que les respondían a las preguntas relacionadas con software de gestión para su empresa (por ejemplo, cómo utilizar Internet para hacer promoción de la misma, y podían salir del congreso con una página web programada, alojada y puesta en funcionamiento). Además, se instaura una sección de consultoría tecnológica, en la que los consultores TIC del Plan AVANZA del Ministerio de Industria Turismo y Comercio, formados en EOI y que hacían un análisis individual de la situación tecnológica de la empresa, y les sugerían qué acciones se podían llevar a cabo en ese área para mejorar así sus procesos de negocio en la empresa.

Las sucesivas ediciones el Congreso han tenido lugar en las sedes de Málaga y Navarra y el último, en 2010, se celebró en el marco de la Feria de Informática Profesional, SIMO, en Madrid.

En la edición número XIII, que se celebró en Málaga en el Palacio de Ferias y de Congresos, fueron ya 3.100 las empresas asociadas a Redepyme con representación de los diferentes sectores de actividad repartidas por España. Presentó como principal novedad que EOI se unió a Expansión para desarrollar conjuntamente una edición de Expopyme donde se integró la exposición comercial que se venía desarrollando en los anteriores congresos, con el salón profesional de productos y servicios para Pymes más importante de España. Juntos refuerzan así el objetivo común de promover negocios y servir como punto de encuentro entre profesionales y emprendedores, ayudando a incentivar las ideas de los emprendedores españoles.

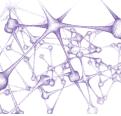
Los participantes contaron con diferentes aplicaciones virtuales, con las que, por ejemplo, los expositores podían gestionar la agenda con sus clientes de forma *online*, disponiendo en tiempo real de los datos completos de los visitantes en su stand. Además, junto con la acreditación, los asistentes contaban con un sistema de envíos de SMS que recordaba las citas o el comienzo de las jornadas técnicas.

Como novedad, y siguiendo el espíritu eminentemente práctico de las ediciones anteriores, se introdujeron varios puntos de encuentros como el foro de opinión y un laboratorio de ideas, en el que los profesionales podían compartir su experiencia del día a día al frente de una Pyme y debatir posibles estrategias a seguir en los momentos de crisis.

Participaron 200 empresas y asistieron más de 2.000 profesionales vinculados a empresas y más de 5.000 visitantes.

La edición en Málaga tuvo su réplica en 2009 en Navarra, que tras el éxito en Málaga por presencia de empresas e impacto de su actividad, se repitió el esquema pero con especial relevancia a la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y lo que esto suponía en las Pymes.

Las presentaciones y talleres se sintonizaron con el hecho de que ese año, 2009, fue el Año Europeo de la Creatividad y la Innovación. Se desarrollaron temas con el objetivo de responder a los desafíos y oportunidades que ofrece la globalización y se daba la posibi-



lidad de visitar una Isla tecnológica para aprender a mejorar la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

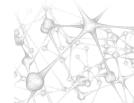
Se dividió en tres bloques simultáneos, el primero una zona de congresos, donde se desarrolló el Congreso en sí de Redepyme, junto a una mesa redonda de consejeros y empresarios organizada por Expansión y una jornada de sensibilización para las Pymes organizada por la entidad pública empresarial Red.es. El segundo bloque se dedicó a zona comercial; en ella exponían sus productos y servicios un centenar de empresas Redepyme. El tercero fue una incubadora de empresas, en donde participaron una selección de micropymes navarras, que mantuvieron encuentros con expertos profesionales que les asesoraron en temas de financiación y de gestión de procesos. Todo ello, junto al desarrollo de un portal 2.0, contribuyó al éxito y resonancia de esta edición, respondiendo al gran interés de las empresas por conocer en qué medida se pueden beneficiar de los desarrollos tecnológicos de la web 2.0.

Así, se desarrolló un taller sobre los usos de Twitter para Pymes; un evento llamado Blogs&Pymes, en el cual una serie de emprendedores de éxito con experiencia en web 2.0 debatieron sobre los beneficios del Internet colaborativo para las pequeñas empresas; se retransmitieron los actos del congreso en directo, tanto en vídeo, como en blogs o en microblogs, y se hizo una campaña de difusión empleando los mismos medios.

En 2010 se celebró el XV Congreso en IFEMA en Madrid, con formato novedoso porque estaba dentro de la Feria Internacional de Servicios y Soluciones TIC, SIMO Network, y se diseñó y se promocionó conjuntamente con SIMO la iniciativa “Open Green” un espacio de *networking* organizado por EOI y orientado a prescribir tecnología para las empresas y a dinamizar la competitividad de las empresas y emprendedores a través del uso de las herramientas. Consistía en un espacio altamente participativo que ofrecía a las empresas diferentes alternativas, entre ellas asesoramiento especializado en diferentes áreas de negocio como capital riesgo, el registro de marcas o el marketing tecnológico; la posibilidad de conocer experiencias de éxito entre empresas; las opiniones de expertos del mundo de la tecnología; participar de acciones dirigidas a comprobar cómo la tecnología ha ayudado a otras compañías a impulsar su competitividad, o establecer contactos con otras empresas del sector para generar sinergias.

El espacio se orientó a dinamizar la competitividad de la empresa a través del uso de la tecnología, generar *networking*, recibir asesoramiento, compartir experiencias o establecer contactos con otras empresas. Concursos, demostraciones, presentaciones, conferencias, talleres, consultoría personalizada o encuentros de *networking* eran algunas de las actividades que los profesionales que visitaron SIMO Network pudieron encontrar en el “Open Green”. Dentro de esta zona, y durante los tres días que duró el encuentro, este espacio de *networking* se dividió en varias áreas: un gran auditorio, un auditorio para demos, el Open Lab, el Networking Café y la zona Demolab.

Los asistentes pudieron asistir a diferentes jornadas sobre Inteligencia de Negocio en las que se realizaron presentaciones orientadas a la implantación de estrategias y herramientas orientadas a la gestión de las Pymes, o demostraciones prácticas e interactivas en las



que se explicaron los beneficios de la aplicación de diferentes técnicas como cuadros de mando integrales, *geomarketing*, *datamining*, *cross/up selling*, etc. Se dedicó un capítulo a la Asesoría, proporcionando un punto de encuentro con expertos en las principales áreas de la Inteligencia de Negocio en el que ofrecía información personalizada a las empresas que querían potenciar su capacidad competitiva. Además, se llevó a cabo una actividad de carácter lúdico en la que se favorecía el *networking* entre los participantes a partir de una partida de ajedrez simultáneo con un maestro ajedrecista español.

Otras actividades fueron las relacionadas y más centradas en aspectos de *networking* como el Iniciador, cuya finalidad es fomentar y facilitar el emprendizaje en base a la metodología *peer to peer*. También se desarrolló el Foro de Inversión RedePyme Iniciador, una plataforma de encuentro entre inversores y emprendedores, o el encuentro Ellas Van, en el que mujeres empresarias de negocios con base tecnológica se encontraban para hacer *networking*.

Hubo actividades dirigidas al aprendizaje, como Microtalleres de formación práctica sobre distintos temas, entre ellos, Tecnología para Pymes, que daba a conocer la tecnología disponible para Pymes de manera gratuita, que a priori supone un avance e innovación en la actividad del tejido empresarial; Posicionamiento en Internet para Pymes; Redes Sociales, o un taller de Community Manager, en el que de forma práctica se explicaba cómo realizar un completo análisis de lo que se dice de cualquier empresa en la Red. Otra de las actividades era la Asesoría Express, en la que expertos de EOI en diferentes materias resolvían dudas sobre propiedad intelectual, emprendimiento y tecnología.

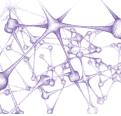
En el “Open Green” también se analizaron temas relativos a la Tecnología para la Competitividad, como las mesas de debate sobre “Comprar Tecnología”, en la que se abordó cómo la tecnología influye en la competitividad empresarial, o “Vender Tecnología”, tratada desde el punto de vista de la Pyme que desarrolla tecnología.

También se realizaron diferentes demostraciones y difusión de soluciones tecnológicas para la sostenibilidad en el espacio, Tecnología para el Medio Ambiente, o Innovación Social y Tecnología en el que se dio a conocer cómo la tecnología aporta valor a estas compañías.

La Propiedad Intelectual, Diseño y Tecnología o Deporte y Empresas fueron otros de los temas, además de una interesante presentación sobre las claves de la internacionalización de productos y servicios con base tecnológica en ExportatechMadrid.

Por otra parte, la jornada sobre CreaCloud, presentó las herramientas existentes y las tendencias del sector en “la nube”. Otro encuentro novedoso fue el Talent Meeting, en el que talento y empresas se sentaron en la misma mesa de la mano de Job and Talent.

Otra actividad fue el “Open Green Party”, un encuentro de bloggers tecnológicos amenizado por sesiones de DJ’s; Demolab era el espacio reservado a empresas, emprendedores y micropymes con base tecnológica, donde una selección de start-ups llevaron a cabo presentaciones de sus tecnologías -8 cada día-.



La jornada de empleo “Tu Empleador” consistió en que una empresa de selección con fuerte implantación TIC planteaba su visión sobre la situación del sector respecto al empleo. Posteriormente, expertos en RR.HH. de empresas representativas del sector plantearon su visión desde su punto de vista personal. “Tu Empleador” brindó, asimismo, la ocasión de conocer redtrabajo@, iniciativa de la Secretaría General de Empleo del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

El repaso a la evolución y actividades de los quince Congresos Redepyme permite identificar y valorar el gran esfuerzo y resultados que EOI realiza y obtiene en su labor a favor de la promoción en la consolidación de empresas, que junto al esfuerzo reflejado en apartados anteriores, sobre creación de empresas, hace que EOI sea el referente claro en España de organización dedicada al apoyo de la creación y la consolidación de empresas.

7.4. Servicios específicos ofertados

Como complemento a los servicios anteriormente descritos, en paralelo se han desarrollado toda una serie de servicios específicos más puntuales pero de mayor permanencia o periodicidad, como son los seminarios de formación de corta duración pero de una especificidad clara. Así ya en 1998 se realizaron más de 40 seminarios de temas de especial incidencia en la actividad empresarial como entonces eran: adaptación al Euro, Ley de Riesgos Labores, Reforma Fiscal, Aspectos Laborales en la Empresa. En 2002, entre los que se hicieron, se pueden destacar los siguientes: E-Business para Pymes, Control de gestión comercial, Cómo combatir la morosidad en las Pymes (en preparación), Técnico básico en prevención de riesgos laborales (propuesta), Planificación financiera para Pymes (Morgan Stanley).

Fueron impartidos en 21 localidades diferentes, por lo que se descentralizó así la actividad formativa y se consiguió que esta formación llegara a muchos más empresarios.

Otros seminarios típicos incluyen los de Negociación con la Banca o el de Comercio Electrónico, temáticas que van definiéndose en función de las necesidades específicas que surgen en cada momento. Los Socios Locales una vez más son determinantes a la hora de elegir temática y ubicación.

En el caso de comercio electrónico, los objetivos son, por un lado, favorecer la consolidación de Pymes a través de un programa formativo que les permita conocer las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicaciones (TIC) en el ámbito del comercio electrónico entre profesionales de su sector: clientes y proveedores habituales, además de poder iniciar la implantación de una unidad de comercialización basada tanto en aplicaciones actuales de comercio electrónico, como en redes de comunicación avanzadas, con particular énfasis en Internet. Por otro lado, fomentar la creación de empresas en el ámbito de la consultoría en las TIC.



Otro ejemplo de servicio específico es del portal en red www.redempyme.com, por el que EOI ha ofrecido a todas las empresas de Redepyme una serie de servicios *online* no solo de consultoría, asesoramiento y formación (en formato *online* autotutorizados), sino también cuentas de correo electrónico, información relevante sobre oportunidades de negocio, subvenciones y noticias y eventos virtuales *online*, con dos partes diferenciadas:

- Complejo Virtual, al que tiene acceso el público en general.
- Club Redempyme, restringido a empresas pertenecientes a la Red.

Por otra parte, EOI pone en marcha otro tipo de acciones como, por ejemplo, los foros-conferencias para que las empresas tengan la oportunidad de reunirse con consultores-profesores y otras empresas de su misma comunidad, con el objetivo de ayudarlas a consolidar su negocio fomentando el encuentro entre empresas.

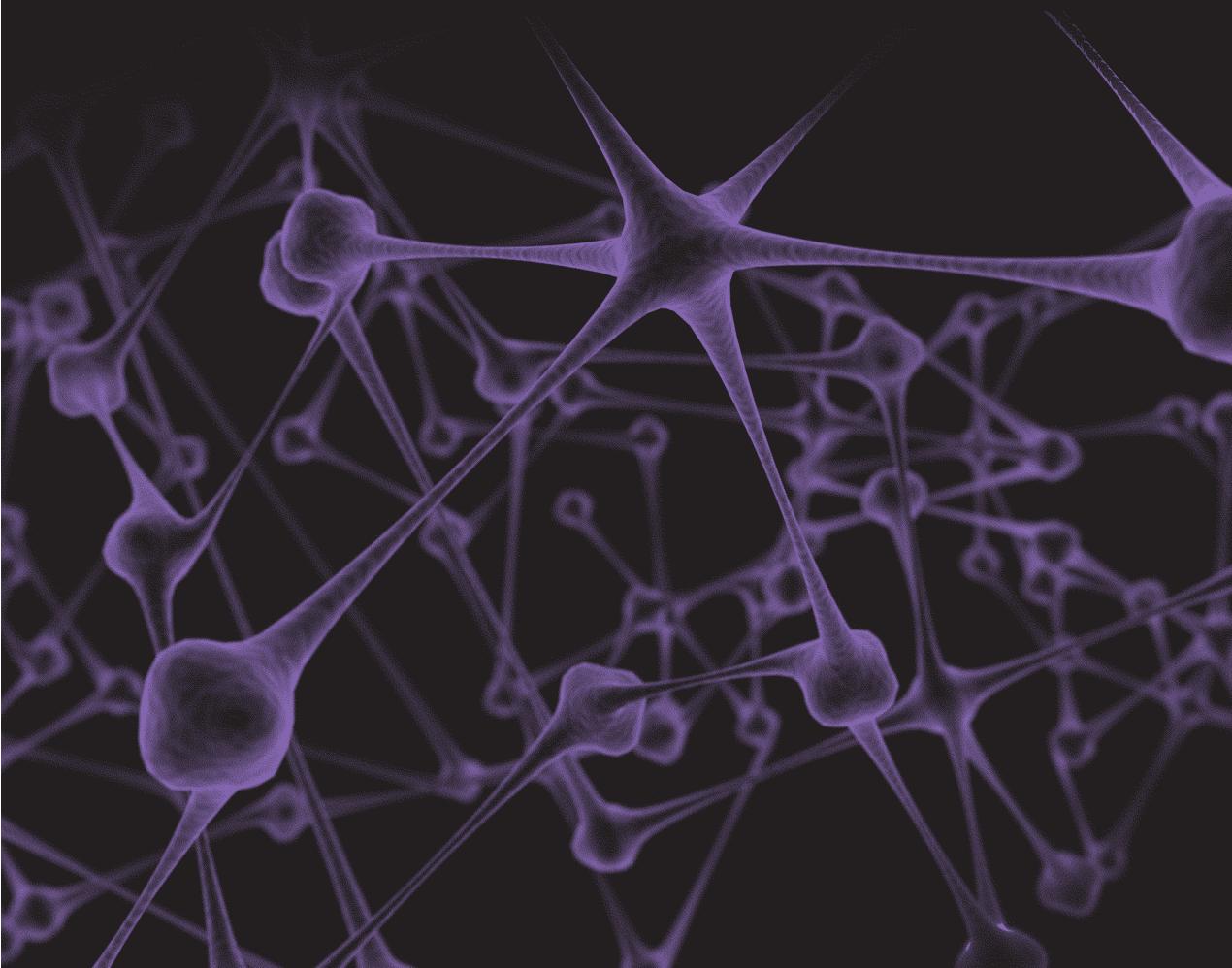
Otro ejemplo de servicio específico es el realizado con CDTI para ayudar a las empresas a presentar su proyecto a entidades de financiación como las de capital riesgo, en este caso, dentro de la iniciativa NEOTEC.

En general, se diseñan y ofrecen servicios específicos que ayuden al fomento de la cooperación y la relación comercial entre las empresas, a fomentar la realización de compras y ventas negociadas, al intercambio de información relativa a un sector o territorio de actuación, al fomento del encuentro entre empresas, a la estimulación de la actividad exterior, a la protección y explotación de resultados (como son las patentes) o a la formación permanente del empresario mediante acciones ajustadas a las necesidades que se detectan en cada momento.

parte

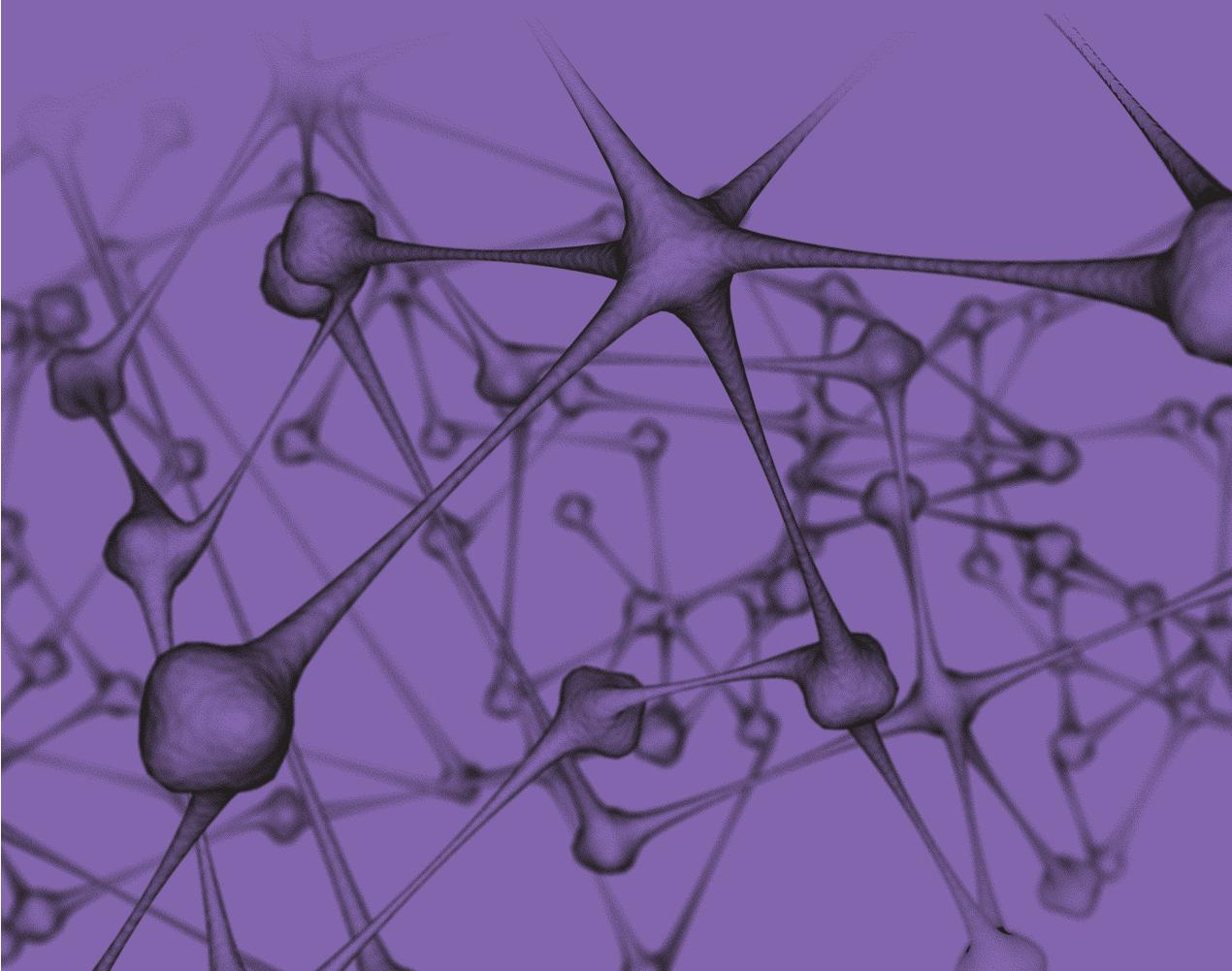
2

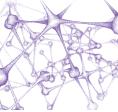
VALORACIÓN DE LOS
SERVICIOS REDEPYME.
TESTIMONIOS



1

VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS REDEPYME





1.1. Introducción y metodología del estudio

EOI, en su afán de mejorar el servicio que de manera sistemática presta a los empresarios y emprendedores, pone un singular interés en conocer de primera mano y de manera regular, la valoración, satisfacción y utilidad que perciben las personas que han recibido los servicios prestados desde Redepyme.

Entre 2010 y 2011 se ha realizado un estudio para conocer la valoración de los Servicios Redepyme, por parte de aquellas personas que habiendo recibido formación por EOI han tenido experiencia empresarial bien por la creación de su propia empresa, bien por la consolidación de una ya existente en el momento de realizar la formación.

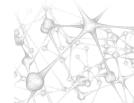
Aunque son varios los estudios EOI enmarcados en este interés de conocer la realidad y percepción de los servicios ofrecidos, como los referenciados y recogidos en la Parte 1, el estudio de campo abordado y aquí resumido se centró en trabajar con el universo de empresas beneficiarias de los cursos FSE impartidos por EOI.

Se ha considerado el periodo comprendido entre 1995 y 2008, y se ha utilizado información de distintas bases de datos de EOI como la de los registrados en la red de cooperación Redepyme, o la de aquellos alumnos matriculados y de los que a EOI le constaba alguna referencia de empresa ligada a un alumno de los cursos FSE, ligazón de carácter gerencial no únicamente de asalariado, la empresa podía haber sido creada tras el curso, o tener existencia previa. Gran parte de los alumnos considerados actúan como autónomos o profesionales, y a los efectos del estudio se han considerado como empresa.

Tras el filtrado de estas bases de datos, se obtuvo un universo de 4627 alumnos EOI que habían hecho curso del FSE y que tenían asociada una empresa, todos ellos fueron invitados a participar en la toma de datos del estudio cuyos resultados se presentan a continuación.

Para la obtención de datos se ha utilizado un cuestionario como técnica para la recogida de datos, Con él se recabó información relacionada con la caracterización de los servicios que se ofrecían en el periodo comprendido entre 1995 y 2008, que es el periodo objeto del estudio. Esta información se ha obtenido tras el estudio las actuaciones de EOI relacionadas con los sucesivos Programas Operativos del FSE en los que EOI ha participado, como han sido las del programa CRECE, los seguimientos y los Congresos Redepyme en los que se iban anunciando nuevos servicios en cada edición.

En la explotación de datos obtenidos en el cuestionario, se ha utilizado el programa informático de análisis estadístico SPSS. El tratamiento de los datos se ha efectuado tanto desde el punto de vista cuantitativo, como desde el cualitativo, referido este último a las preguntas abiertas del cuestionario. Todo el material obtenido con este estudio ha servido de entrada a las actividades orientadas a definir los servicios de futuro de Redepyme que se desarrolla en la Parte 3 del libro.



A todos ellos se les contactó telefónicamente y adicionalmente por e-mail, invitándoles a colaborar en la valoración de los servicios Redepyme pidiéndoles los datos que más adelante se indican.

Como consecuencia del proceso, se obtuvieron 654 cuestionarios llenados que han permitido hacer la correspondiente valoración que más adelante se resume y que constituye una muestra suficientemente amplia para darle una alta confianza a las conclusiones derivadas de sus análisis.

Los resultados del estudio de valoración permiten conocer así el impacto de la labor que ha realizado EOI en la labor de creación y consolidación de empresas a través de los programas de formación y del asesoramiento posterior asociado.

Asimismo, el análisis permite conocer aquellos aspectos sobre los que los entrevistados consideran que se han de centrar esfuerzos en los años venideros.

Las preguntas del cuestionario se estructuraron en bloques, la captación de información y su procesamiento permite presentar los siguientes resultados.

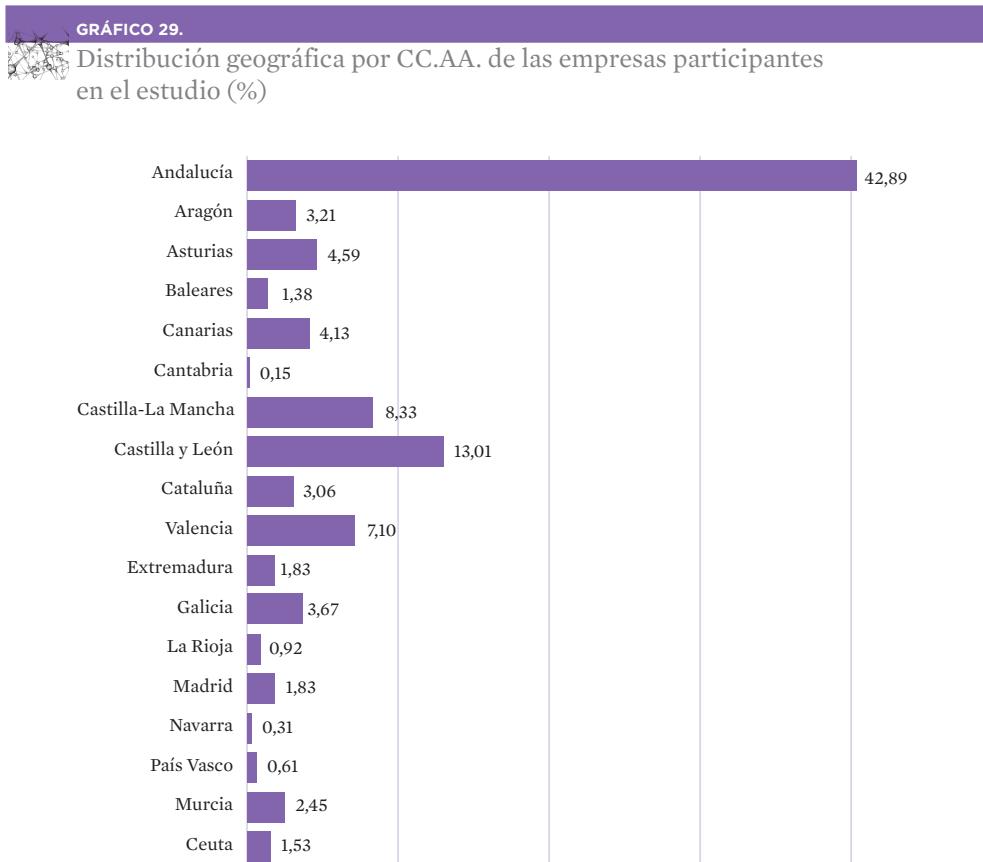
1.2. Caracterización de las empresas participantes

En este apartado describimos las principales características de las 654 empresas que han participado en el estudio.

La información que se presenta en los siguientes párrafos, además de hacer referencia a las dimensiones de las instalaciones, gira en torno a 4 ejes principales:

- Distribución geográfica
- Tipo de Cliente
- Nº de Empleados
- Sector

Comenzando con la distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las empresas encuestadas, las Comunidades con un mayor porcentaje de empresas participantes son Andalucía, Castilla y León, Castilla-La Mancha y Comunidad Valenciana.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Estas cifras son un reflejo del esfuerzo de EOI por desarrollar acciones en las zonas consideradas por la Unión Europea como prioritarias para el desarrollo e inversión de fondos europeos, como es el FSE.

A continuación presentamos el desglose de participación de las empresas por provincia pertenecientes a las Comunidades con un mayor porcentaje de representación de empresas. Como se puede observar, las provincias con una mayor porcentaje de empresas participantes son Almería, León, Albacete y Valencia:

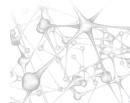
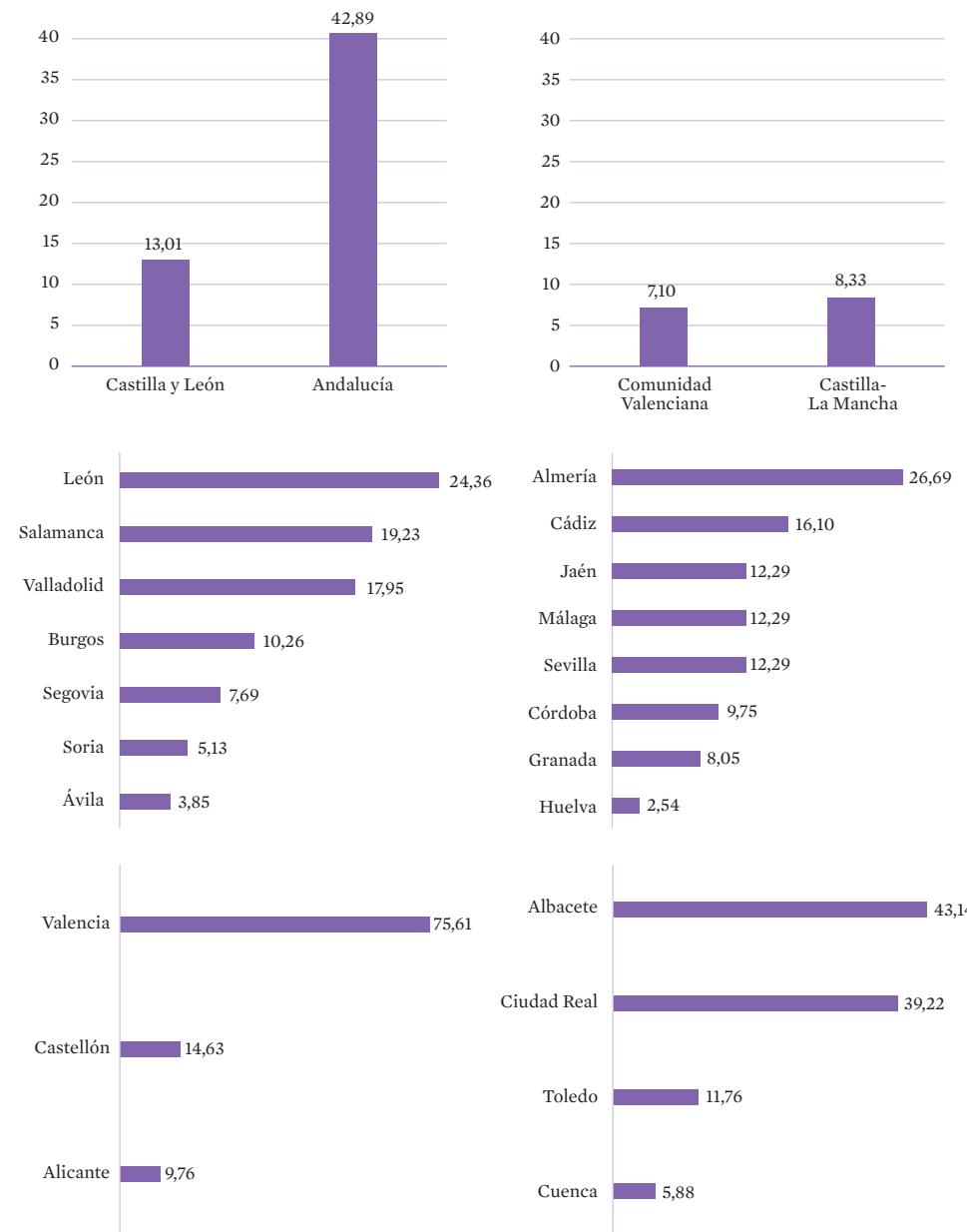
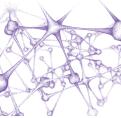


GRÁFICO 30.

Desglose por provincias de las CC.AA. con mayor representación de empresas participantes (%)



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

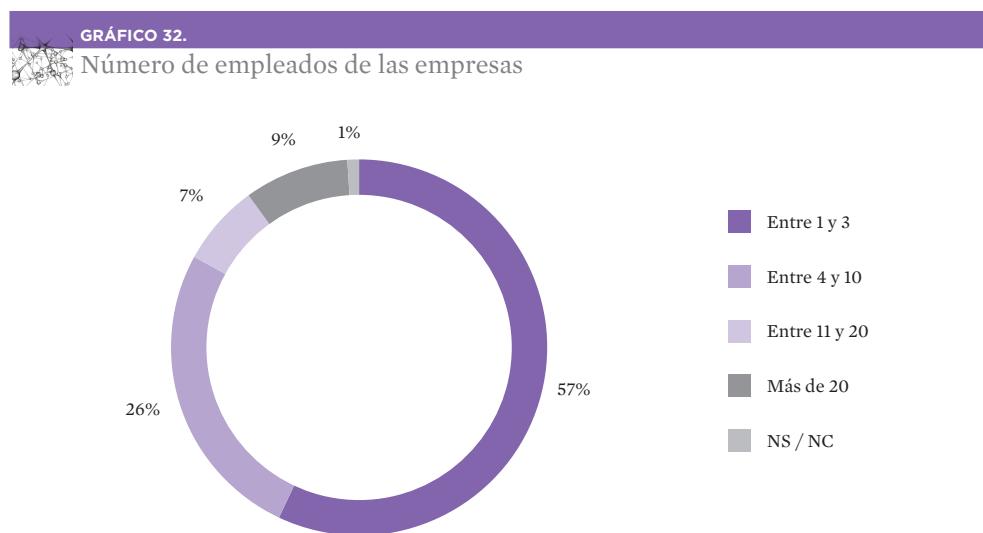


Por otra parte, y siguiendo la caracterización de las empresas, se observa que el cliente tipo al que se dirigen estas empresas se reparte casi de igual manera entre cliente final y empresa:

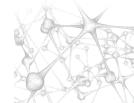


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Otro dato que se ha considerado importante en la caracterización de las empresas, es su tamaño, identificando este por el número de trabajadores que emplea. Más del 80% de las empresas participantes son micropymes cuya estructura oscila entre 1 y 10 trabajadores.



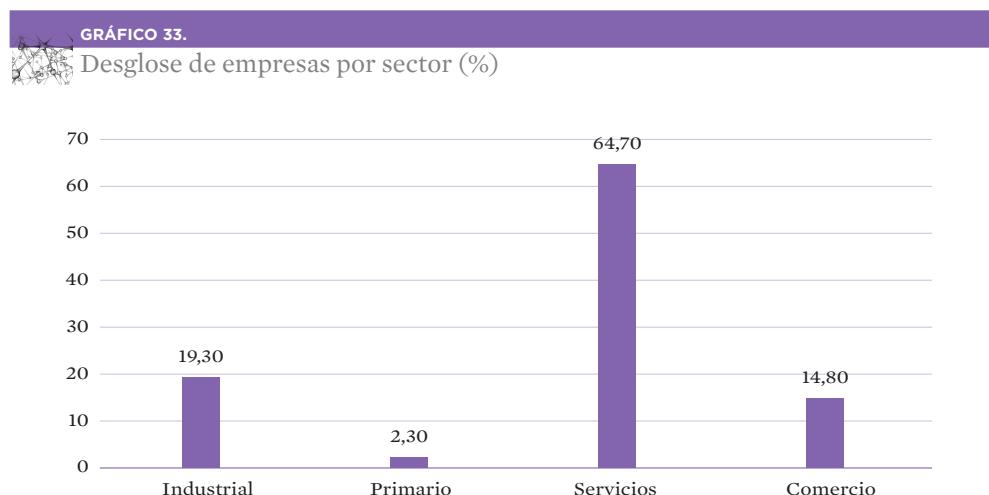
Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)



Otra caracterización considerada es su pertenencia a sectores de actividad económica, sean de producción o de servicios. Para realizar esta clasificación se ha utilizado como definición de sectores:

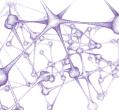
- Primario: en él se enmarcan aquellas empresas cuyo elemento básico de actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc. (también denominado extractivo).
- Industrial: se refiere a aquellas empresas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.
- Comercio: engloba aquellas empresas cuya actividad socioeconómica consiste en la compra y venta de bienes, bien sea para su uso, para su venta o para su transformación.

Definidas estas cuatro categorías de sectores, la información obtenida se muestra el siguiente desglose porcentual:



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

De este gráfico se desprende que el sector de actividad al que pertenece la gran mayoría de las empresas participantes es el de Servicios, con una representación del 64,70%.



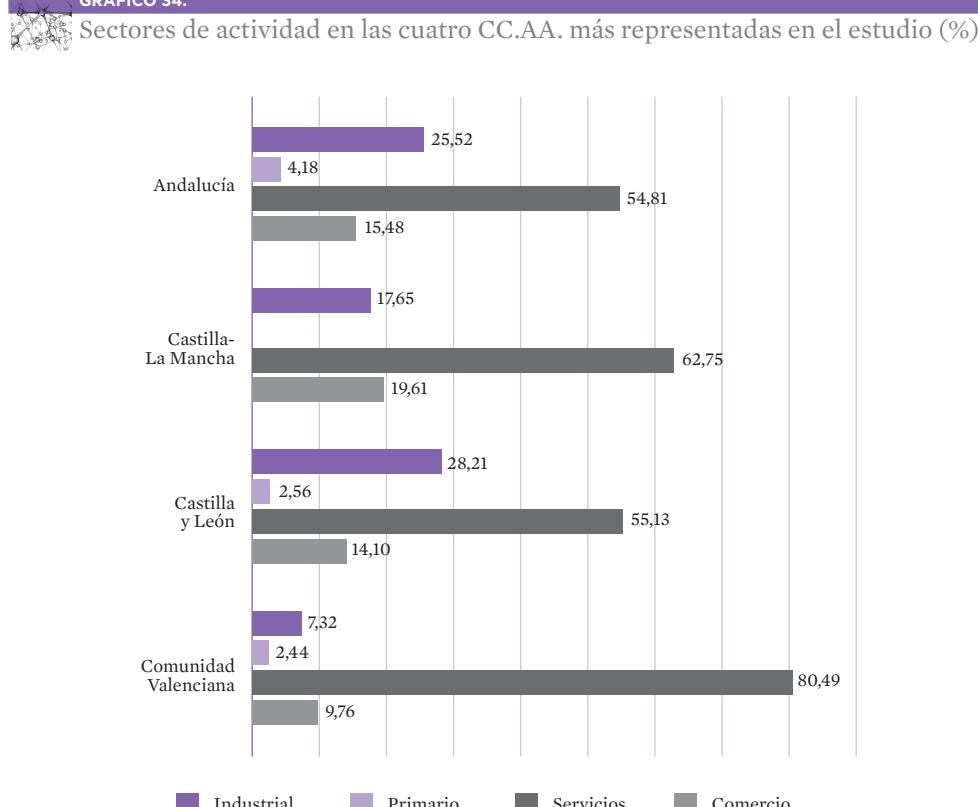
Con el fin de obtener una visión mas profunda y amplia de las características de estas empresas, se ha considerado oportuno realizar un cruce entre el sector al que pertenecen las empresas y las otras tres variables, área geográfica, número de empleados y tipo de cliente.

El resultado se expresa en los siguientes gráficos, de las que se deduce que, por una parte, y atendiendo al sector al que pertenecen las empresas participantes en el estudio, se observa que la Comunidad Valencia (80,49%) destaca como la Comunidad con un mayor porcentaje de empresas de Servicios, y es Castilla y León la Comunidad con un mayor índice de empresas del sector Industrial (28,21%).

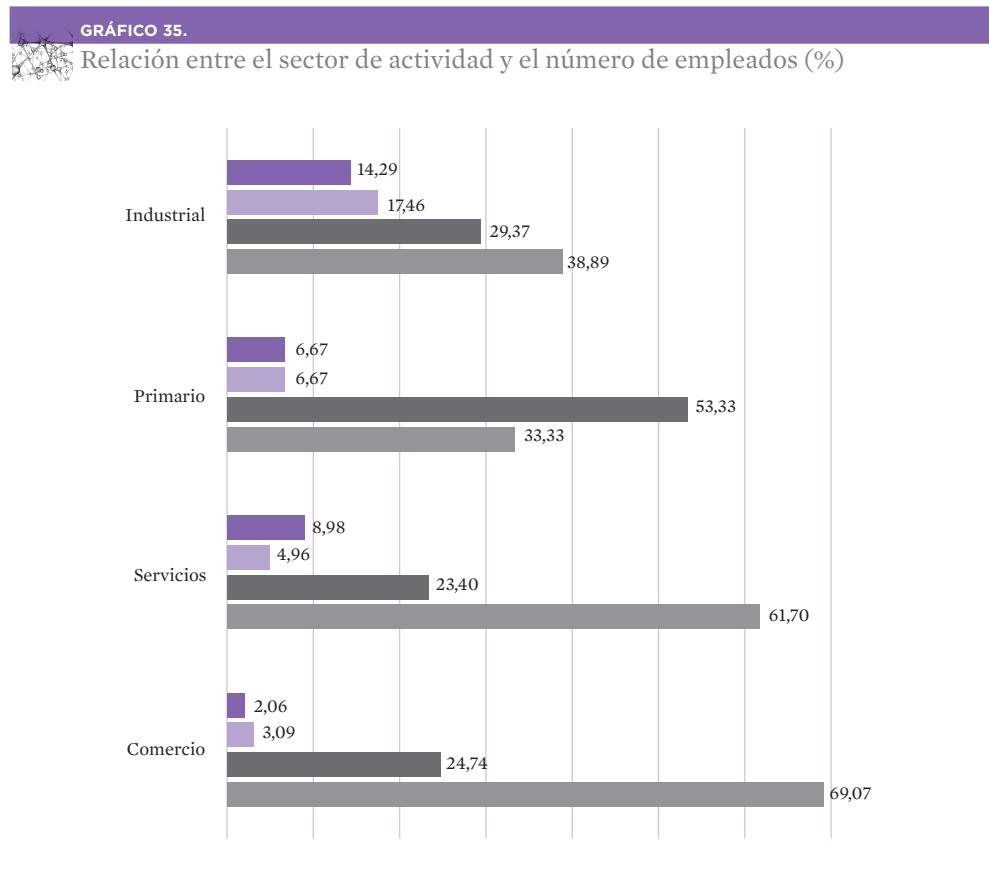
Por otra parte, se observa que la gran mayoría de empresas son micropymes, con un número de trabajadores comprendido entre 1 y 3, y es el sector Comercio el que cuenta con un mayor porcentaje de empresas de este tipo.

Asimismo, se desprende que las empresas del sector Industrial y Primario se dirigen mayoritariamente al cliente empresa, mientras que en el sector Comercio su cliente es en mayor medida cliente final.

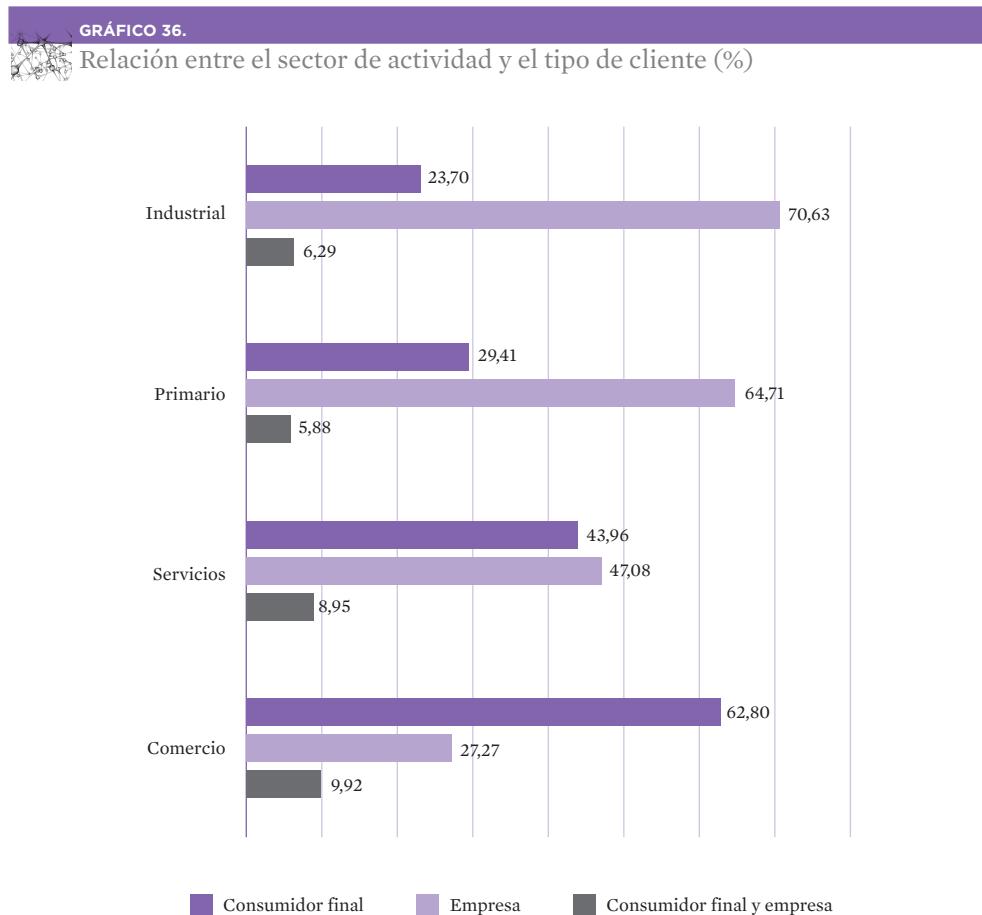
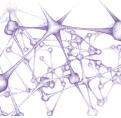
GRÁFICO 34.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

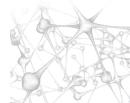


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Por último, y en relación con el tamaño de las instalaciones, el 76,91% de las empresas no ocupan más de 500 m². Este dato es congruente y está en línea con el sector mayoritario al que pertenecen las empresas encuestadas, el de Servicios. El desarrollo de actividades vinculadas con este sector, hablando en términos generales, no requiere de unas instalaciones que ocupen una gran superficie.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Para concluir el apartado de la caracterización de las empresas encuestadas, y a la luz de los datos presentados en los párrafos precedentes, cabe indicar que el perfil mayoritario de las empresas que han colaborado en este estudio es el siguiente:

Empresa micropyme, perteneciente al sector Servicios, cuya estructura oscila entre 1 y 10 empleados, que se dirige por igual a consumidor final y cliente empresa, y cuyas instalaciones no ocupan más de 500 m².

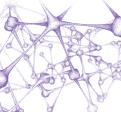
1.3. Resultados de la valoración

A continuación indicaremos las principales conclusiones y opiniones de los 654 encuestados, en relación a diversas cuestiones planteadas en el cuestionario.

Con el fin de presentar la información de manera clara y poder profundizar en el análisis de los resultados obtenidos, presentaremos en primer lugar información de carácter general, para posteriormente realizar un análisis pormenorizado atendiendo en cada momento a diferentes variables.

Para la representación de estos datos se ha considerado oportuno tratar la información en 6 grandes bloques:

- Principales conclusiones: se centrará en las principales conclusiones obtenidas.



- Acciones formativas-creación de empresas y valoración de empresas: se analiza en detalle las acciones formativas realizadas por los 654 alumnos obteniendo así una idea general del % de alumnos que ha asistido a cada tipo de curso. Además se analizan datos relacionados con la influencia que han tenido los cursos de creación en relación con la creación de empresas.
- Valoración de los servicios de la tutorización recibida durante los cursos y el asesoramiento asociado: se presentan datos relacionados con la tutorización que se ha prestado a los alumnos durante los cursos y el posterior asesoramiento a las empresas.
- Valoración de los servicios EOI: se detallan los resultados obtenidos en la valoración general de los servicios prestados por EOI en el periodo comprendido entre 1995 y 2008.
- Valoración de los servicios Redepyme: se analizan aspectos relacionados con las actividades desarrolladas en el marco de Redepyme (en este contexto, los servicios Redepyme son los que se han dado en el periodo de consolidación de las empresas, como son los del Congreso Redepyme. Actualmente Redepyme incluye todos los servicios de EOI a Pymes, pero los encuestados no lo ven, de momento, así).
- Innovación: se presenta la información que hace referencia a la actividad de innovación en las empresas y su interés por los servicios asociados a la innovación, por parte de las empresas encuestadas.

Bloque I: Principales conclusiones

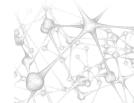
Mas de la mitad de los entrevistados realizó un curso de creación de empresa, y de estos, el 86% dicen haber creado una empresa tras recibir la acción formativa.

Más del 50% de las empresas creadas por los alumnos que hicieron un curso de creación lo hicieron entre el 2003 y el 2008.

Más del 55% de los entrevistados manifiestan no haber recibido apoyo al emprendimiento por una entidad diferente de EOI, y de aquellos que declaran haber recibido este apoyo, la institución que más representación tiene son las Cámaras de Comercio con casi el 21,87% de respuestas.

De las mujeres entrevistadas el 50,63% que ha realizado un curso de creación, ha creado empresa. Esto denota que los esfuerzos de EOI como impulsor de una formación que favorezca y potencie una mayor presencia de la mujer en el ámbito de la emprendeduría están obteniendo resultados muy positivos.

En relación a la satisfacción respecto a la tutorización recibida durante los cursos, más del 80% de los entrevistados han contestado positivamente. Los aspectos mejor valorados son: la disponibilidad, los conocimientos técnicos de los tutores y amabilidad de los tutores.



En relación con el asesoramiento recibido, aquellos alumnos que lo han solicitado tienen una satisfacción de más de 80% (entre satisfecho y muy satisfecho) con el asesoramiento recibido.

Más del 83% de los alumnos entrevistados declaran estar satisfechos o muy satisfechos con los servicios recibidos por EOI.

La valoración de los servicios prestados por sectores empresariales concluye que más del 79% está satisfecho o muy satisfecho en todos y cada uno de los 4 sectores identificados.

Un elevado número de participantes en el estudio recomendaría EOI a personas que tuviesen necesidades parecidas a las suyas.

Dentro de los servicios que ofrece Redepyme, el más utilizado es “Acciones de seguimiento Redepyme”.

Aproximadamente el 52% de los contactados considera su empresa como innovadora y de estos el 49,20% declara que su diferenciación vendría por línea de servicio frente al 20,14% que declara que sería por una mejora global en la gestión.

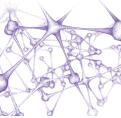
De las empresas contactadas más del 49% de las empresas que son innovadoras tiene entre 1 y 3 empleados. En este sentido, se pone de manifiesto que las micropymes empiezan a tener un papel cada vez más relevante en la innovación, dejando esta de ser un territorio exclusivo de las grandes corporaciones.

Más de un 84% de alumnos entrevistados declaran que les gustaría estar informados de los servicios que puede ofrecer EOI en el ámbito de la innovación.

Bloque II: Acciones formativas-creación de empresas y valoración de las empresas

Si tenemos en cuenta que el principal objetivo de EOI desde su nacimiento ha sido velar por la creación, crecimiento y consolidación del tejido empresarial español, EOI tiene una especial preocupación por conocer en profundidad de cara al futuro de Redepyme, no solo el impacto y valoración de las acciones que han ayudado a las empresas a consolidarse, mejorar o crecer, sino también cómo se traduce la participación de aquellos emprendedores que han sido beneficiarios de un curso de creación en el nacimiento de nuevas empresas. En efecto, como es bien sabido por las empresas y organizaciones especializadas en formación, el éxito de esta se traduce en su aplicación posterior. De poco sirve impartir formación, si de manera posterior se constata que el éxito de las acciones no va más allá de la mera formación, es decir, no se materializa en la creación de empresas.

Por otra parte, EOI a lo largo de estos años, y de la mano de instituciones como el Instituto de la Mujer, ha focalizado parte de sus esfuerzos, y por ende de sus acciones formati-



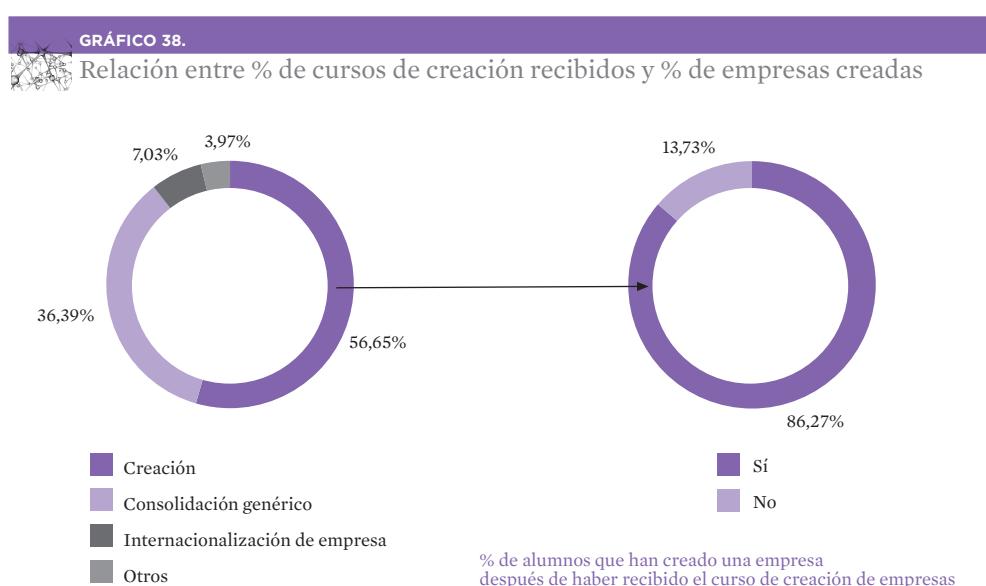
vas, en promover la emprendeduría y la incorporación de la mujer en la empresa hasta lograr niveles equilibrados en cuanto al género.

Además, como organismo impulsor y motor de la creación de empresas, es importante conocer en qué posición se encuentra EOI con respecto a otras entidades y organismos que realizan acciones de apoyo a la emprendeduría, y si los alumnos de EOI buscan en gran medida asesoramientos alternativos a los de EOI.

La información que se presenta a continuación en este bloque se estructura de la siguiente manera:

- I Tipo de curso realizado
 - a) Alumnos que han creado empresa tras participar en un curso de creación de empresa
 - b) Año en el que se crearon estas empresas
 - c) Género de los participantes y su relación con la creación de empresa
- II Ayudas al emprendimiento recibidas por las empresas por parte de organismos distintos de EOI
 - a) Otros organismos que han prestado apoyo

Como se refleja a continuación, más del 50% de los encuestados ha realizado un curso de creación de empresa entre los años 1995 y 2008 y de estos el 86% declaran haber creado la empresa.



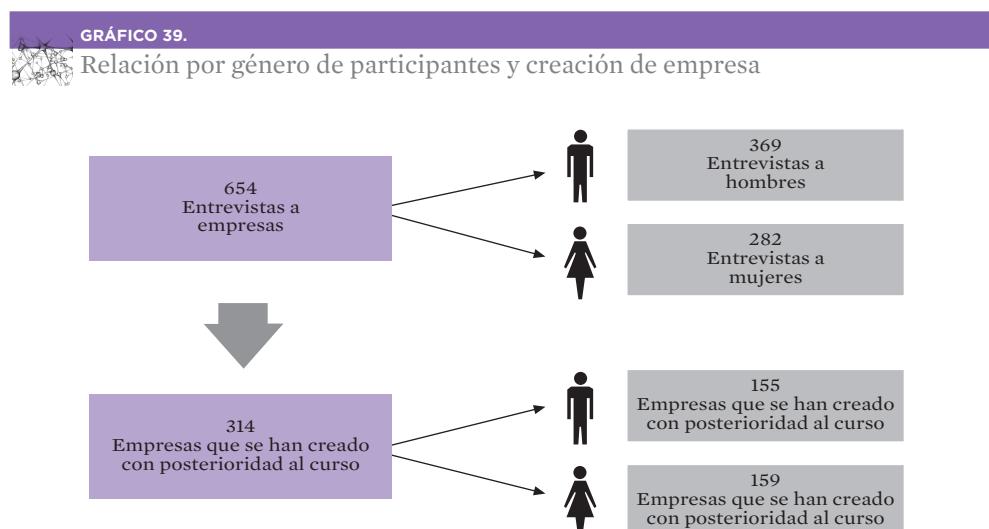
Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)



Analizando el año en el que se crea cada empresa, se observa que en el periodo 1995-2008, y con datos de las empresas que han participado en el estudio de valoración de servicios Redepyme, hay una mayor tasa de creación porcentual en la segunda mitad del periodo; de hecho, un 60% de las empresas que se pusieron en marcha de 1995 a 2008, lo hicieron entre 2003 y 2008.

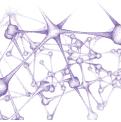
La evolución de las tasas de creación de empresas es creciente, con cierta estabilización en los últimos años y con pequeña variación a la baja en dos años: 2002 y 2007.

Siguiendo con el análisis de la información, es de gran interés conocer la distribución en este estudio de la participación de los encuestados por género y su relación con la creación de empresas. Estos datos que se presentan en el siguiente gráfico muestran que más del 50% de los encuestados son hombres y el resto mujeres. Sin embargo, a la hora de analizar por géneros aspectos relacionados con la creación de empresa se observa que un 50% de las mujeres que han asistido al curso de creación finalmente ha creado empresa tras su paso por la acción. Este es un dato realmente positivo y que invita a continuar en la misma línea en el futuro con las acciones de Redepyme orientadas a potenciar la emprendeduría entre el género femenino, sin que ello reste impulso a la creación de empresas en el masculino.

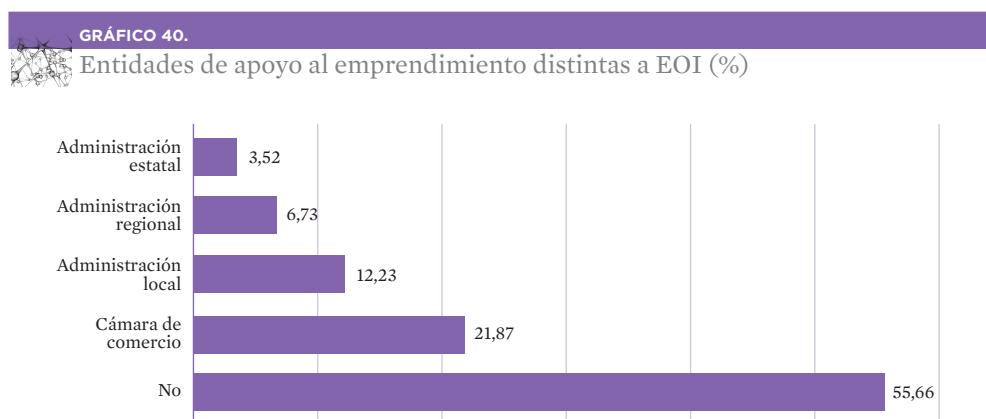


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

En la actualidad, tanto las Administraciones públicas, como una amplia tipología de entidades, trabajan en prestar asesoramiento y facilitar el apoyo financiero a los emprendedores que deseen poner en marcha una nueva iniciativa empresarial. En este sentido, se ha considerado oportuno tratar los datos obtenidos en relación con el asunto de entidades adicionales a EOi que hayan prestado asesoramiento a los emprendedores encuestados.



El 55,66% de los alumnos que han creado empresa, manifiesta no haber recibido apoyo al emprendimiento por una entidad diferente de EOI. De aquellos que declaran haber recibido este tipo de apoyo, la institución más citada han sido las Cámaras de Comercio, con un 21,87% del total. Estos datos dan una idea del papel tan importante que EOI está representando para aquellos que buscan apoyo a la hora de dar forma a su idea de negocio y herramientas que les permitan convertirla en una realidad.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

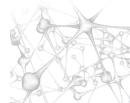
Bloque III. Valoración de los servicios de tutorización recibida durante los cursos y del asesoramiento posterior

Se ha considerado oportuno dedicar un apartado especial a los servicios de tutorización y asesoramiento por la relevancia que tienen los mismos en el global la actividad de EOI. En este sentido, si bien es cierta la trascendencia que para EOI tiene los aspectos tratados en el punto anterior, no menos importante para la entidad y para el futuro de sus servicios, es conocer la satisfacción con las acciones realizadas a lo largo de estos años con empresarios y emprendedores. Esta satisfacción está directamente vinculada con la calidad de las mismas, utilidad y aplicabilidad de los servicios prestados y el cumplimiento de expectativas. Este interés se hace extensible tanto a los aspectos relativos a la tutorización como al asesoramiento posterior que los alumnos que pasan por los cursos de EOI han recibido. Esta información es clave para la mejora continua, la evolución y el diseño de acciones que satisfagan las necesidades de los empresarios ahora y en el futuro.

La información que presentamos a continuación en este bloque se estructura de la siguiente manera:

- I Valoración de la tutorización recibida:
 - a) Grado de satisfacción con cada una de las variables valoradas

- II Asesoramiento recibido:
 - a) Grado de satisfacción con el servicio de aquellas empresas a las que se ha asesorado

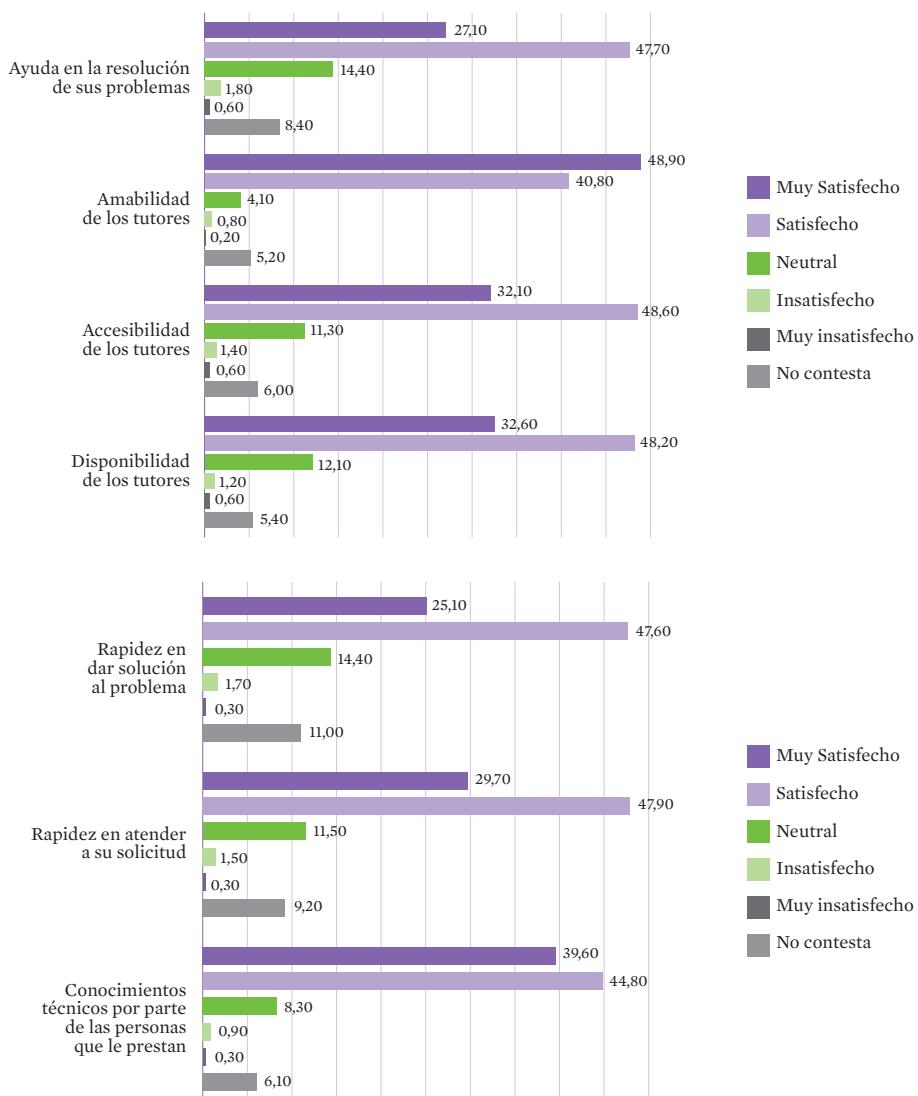


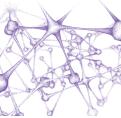
Tutorización:

Todos y cada uno de los puntos analizados con respecto a la tutorización del curso se han valorado de forma muy positiva de manera general. Si hacemos un análisis más pormenorizado, los aspectos mejor valorados son la amabilidad de los tutores y los conocimientos técnicos que estos poseen. En efecto, los encuestados, casi el 90% en el primer aspecto y casi un 85% en el segundo, manifiestan estar muy satisfecho o satisfecho en este sentido.

GRÁFICO 41.

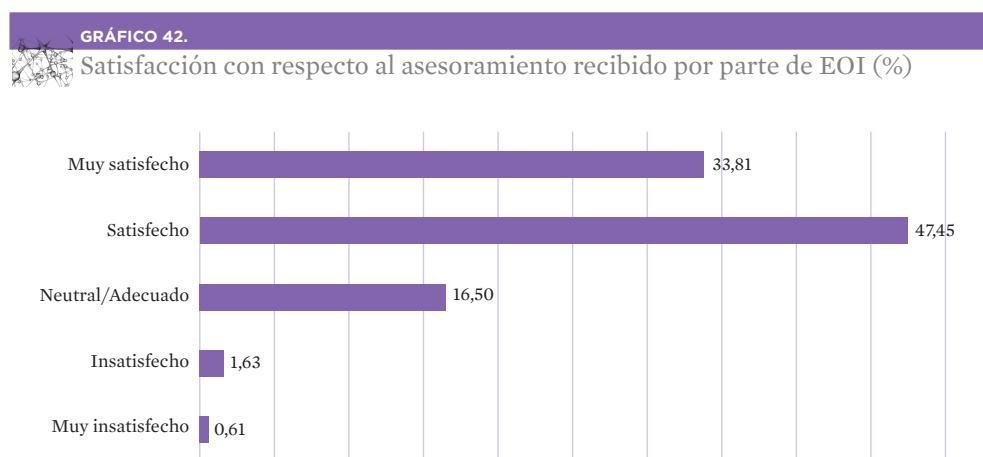
Satisfacción sobre la tutorización recibida (%)





Asesoramiento:

Los alumnos, una vez terminado el curso, pueden solicitar asesoramiento sobre cualquier tema relacionado con su negocio. Estos asesoramientos se llevan a cabo por profesionales altamente cualificados y con una amplia experiencia en la problemática con la que se encuentran las Pymes y emprendedores en su día a día. Pero es importante que, además de ser un referente en el tema, los consultores que prestan este servicio sean capaces de adaptar a la realidad concreta de cada empresa ese bagaje, con el fin de facilitar el asesoramiento y lograr los resultados esperados por el emprendedor o el empresario. Los datos obtenidos en el estudio en relación con el asesoramiento reflejan cómo más del 64% de los encuestados declaran haber recibido asesoramiento y de estos más del 80% declara estar satisfecho o muy satisfecho tal y como se demuestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Bloque IV: Valoración de los servicios

Tras el análisis de los bloques precedentes relacionados con la tutorización y asesoramiento, el estudio se centra en analizar de una manera más global la percepción que tienen los alumnos encuestados en relación con los servicios ofrecidos por EOI a lo largo del periodo comprendido entre 1995-2008.

Estos servicios que ofrece EOI a las empresas y emprendedores de alumnos o antiguos alumnos que hayan pasado por algunos de las distintas actividades formativas impartidas por EOI, se centran en aspectos como:

- Gestión Financiera
- Gestión Tecnológica

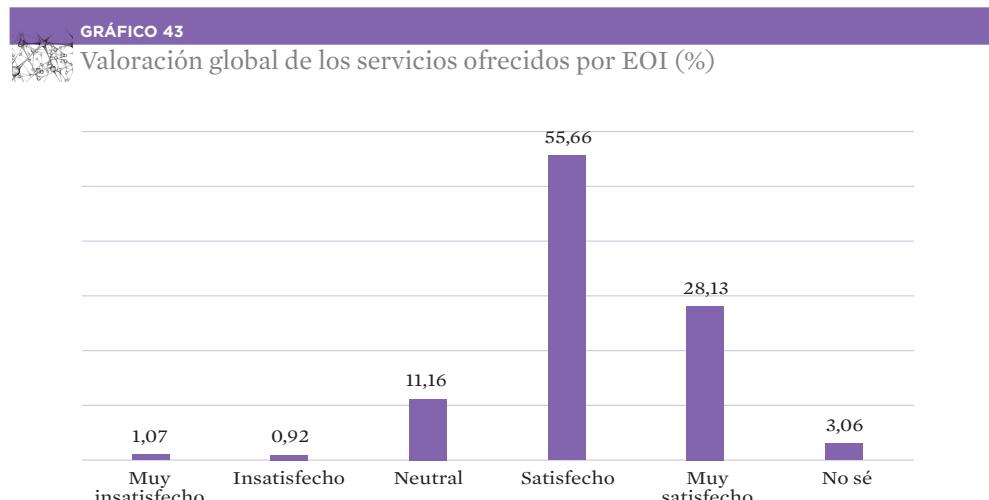
- Propiedad Intelectual y Patentes
- Comercialización y Marketing
- Servicios de Cooperación Interempresarial

Estos servicios se programan siempre desde un enfoque orientado a la satisfacción de necesidades y mejora continua de la empresa. Por ello, disponer de la información relativa al grado de utilización y satisfacción con estos servicios ayudará a EOI a adaptar los servicios existentes o proponer nuevas alternativas para el futuro de Redepyme.

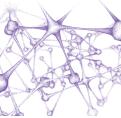
Al igual que en los bloques precedentes, y con objeto de facilitar la lectura y la ubicación del lector, en todo momento, se ha definido la siguiente estructura para la presentación de los resultados a lo largo de las hojas siguientes.

- I Grado de valoración general de los servicios prestados por EOI a los 654 encuestados
- II Grado de valoración general por tipo de sector de empresa
- III Predisposición a recomendar EOI a personas que necesitasen servicios parecidos a los que ellos recibieron.
- IV Predisposición a recomendar EOI a personas que necesitasen servicios parecidos a los que ellos recibieron, en función del tipo de sector de empresa

Siguiendo la estructura indicada en el punto precedente, se inicia el análisis de este bloque con las respuestas de los encuestados acerca de la valoración global que tienen en relación a los servicios que ofrece EOI a sus alumnos. Los resultados que se muestran en el gráfico siguiente reflejan cómo el 55,6% de los encuestados están satisfechos y un 28,13% declaran estar muy satisfechos.

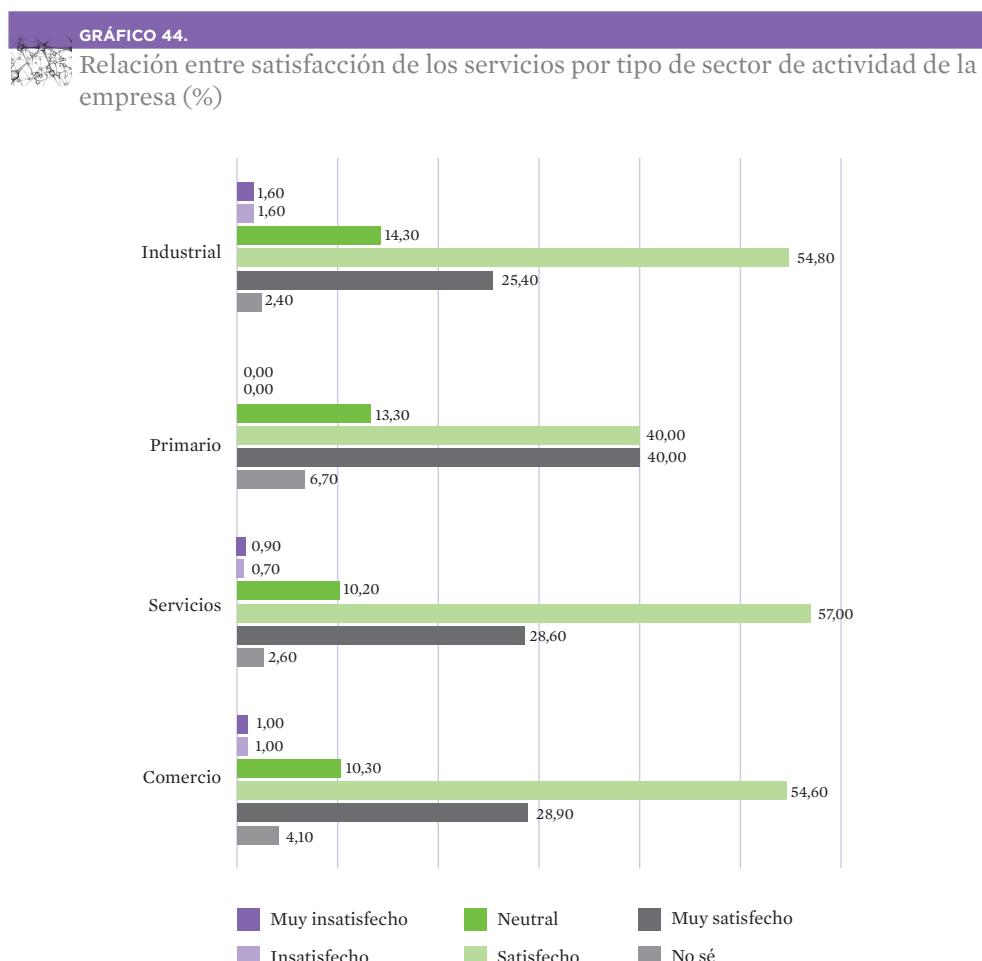


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

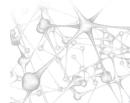


Conocidos los datos en relación a la valoración global de los servicios ofrecidos por EOI, se ha considerado relevante establecer una relación entre dicha valoración y el sector al que pertenece la empresa asociada al alumno encuestado.

Como se puede apreciar en el gráfico de barras que se presenta a continuación, y en línea con lo obtenido en el gráfico inicial, se puede comprobar cómo todos y cada uno de los sectores valoran muy positivamente los servicios ofrecidos por EOI; son los empresarios del sector Servicios y del sector Comercio los que mejor valoran los servicios recibidos, habiendo respondido el 85,6% de los encuestados en el primer caso y el 83,5 % en el segundo, que están satisfechos o muy satisfechos con estos servicios.

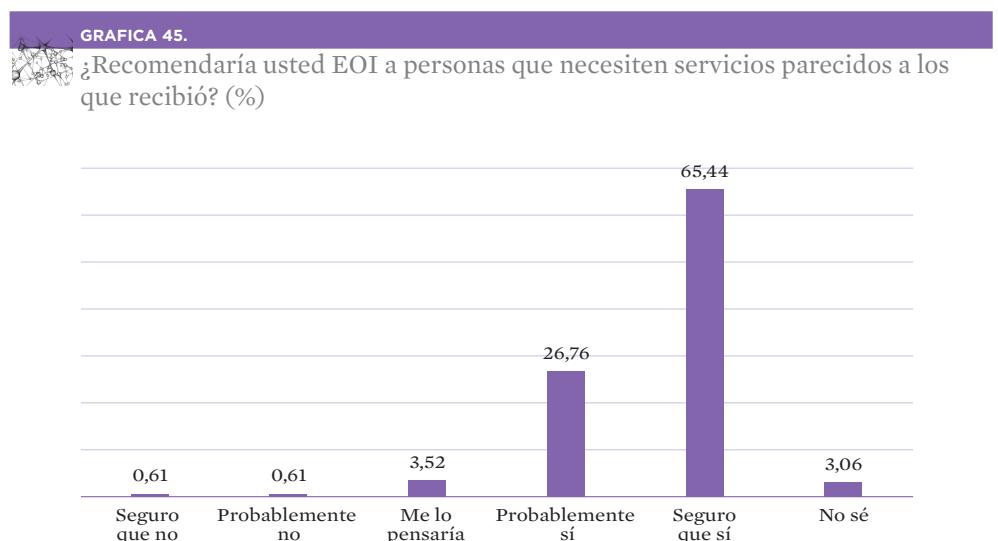


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI



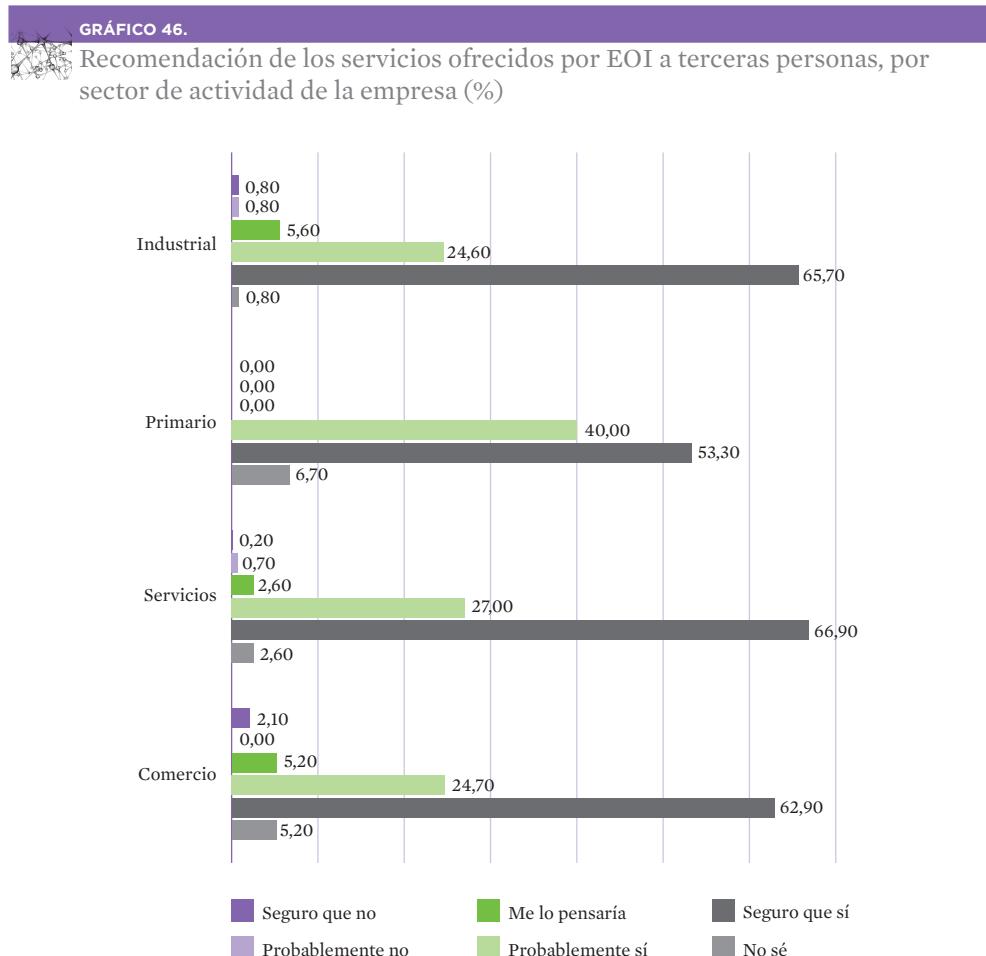
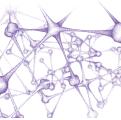
Como se ha visto representado en los gráficos anteriores, la valoración que tiene los 654 alumnos que han contestado a la encuesta es muy positiva. Como consecuencia de los resultados obtenidos, se preguntó a todos ellos sobre el grado de recomendación de EOI a personas que necesiten servicios parecidos a los que ellos recibieron. Como respuesta se ofrecían las siguientes alternativas a los encuestados: seguro que no, probablemente no, me lo pensaría, probablemente sí, seguro que sí, no sé.

Los resultados reflejan que un 65,44% de los encuestados contestaron que no dudarían en recomendar los servicios de EOI a terceras personas, lo que denota que la labor realizada por EOI en los años 1995-2008 con los 654 encuestados ha sido muy acertada y en línea con las demandas y necesidades de los asociados.



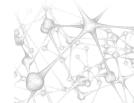
Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Siguiendo la estructura indicada en la introducción del presente bloque, se ha analizado la relación entre la recomendación y el sector de actividad de la empresa a la que pertenece el alumno. El resultado, en línea con lo esperado a raíz de los datos obtenidos anteriormente, muestra cómo todos y cada uno de los sectores recomendarían los servicios EOI a terceras personas con un porcentaje superior a 80%. Estos datos demuestran la capacidad de adaptación de los servicios que ofrece EOI a los requerimientos y características de los diferentes sectores.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Como conclusión y a modo de resumen final del bloque, se puede concluir que los 654 encuestados declaran encontrarse satisfechos con la labor realizada por EOI en el periodo comprendido entre 1995-2008 y en consecuencia recomendarían a otros empresarios o emprendedores EOI.



Bloque V: Valoración de los servicios de lo que hasta ahora se ha venido llamando Redepyme

El análisis cuantitativo de este bloque tiene su marco de referencia en lo que hasta la fecha se ha venido denominando Redepyme (uno de los servicios ofrecidos a las Pymes desde EOI). En concreto este servicio tenía como finalidad poner en “red” y desarrollar servicios de cooperación, entre el conjunto de emprendedores y empresarios que habían realizado algún curso con EOI del FSE.

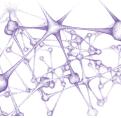
A modo de resumen, y para situar el servicio de Redepyme al que se hace referencia al inicio del presente bloque, Redepyme fue la primera red que se creó en España dirigida a Pymes y emprendedores, con el objeto de apoyar de forma activa la consolidación y creación de empresas en todos los sectores económicos, y favorecer la capacidad de las Pymes españolas para adaptarse al entorno, favorer su competitividad en un mercado global y facilitar su adaptación a los cambios, a través de formación y asesoramiento. Actualmente, Redepyme engloba a todas las actuaciones de EOI dirigidas al apoyo a las Pymes.

A continuación se presenta el tratamiento de los datos cuantitativos obtenidos de las preguntas del cuestionario relacionadas con estos servicios, según la siguiente estructura.

- I Pertenencia o no a Redepyme
 - a) De los que pertenecen clasificación
 - 1. Clasificación por sectores de empresa
- II Conocimiento de los servicios Redepyme
 - a) De los que conocen los servicios, análisis sobre la utilización de los mismos
- III Asistencia a los congresos Redepyme
 - a) De los que no asisten
 - 1. Análisis de motivos
 - 2. Análisis por sectores
 - b) De los que sí asisten
 - 1. Grado de satisfacción
 - 2. Análisis por sectores

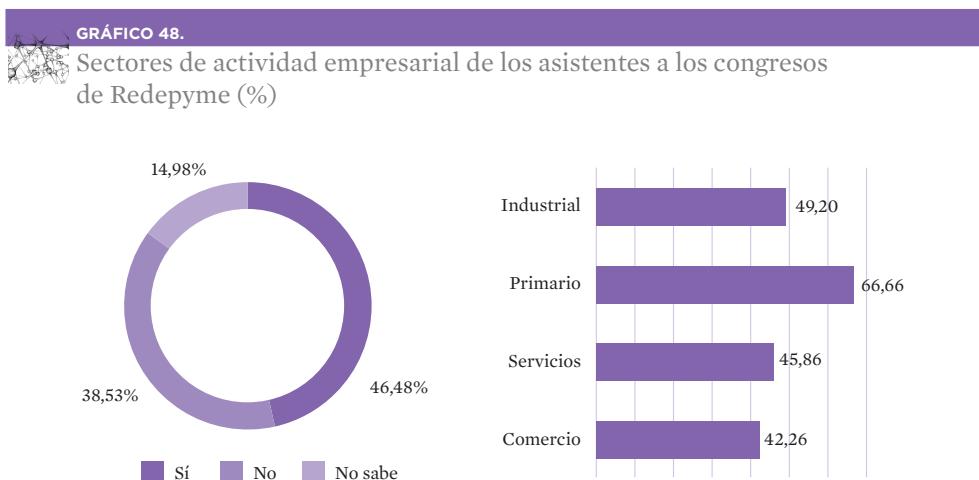
En este apartado se ha considerado relevante conocer si los encuestados pertenecían, o no, a Redepyme. La respuesta a esta pregunta da una idea sobre los esfuerzos a realizar en un futuro en cuanto a la promoción del concepto Redepyme. En la mayor parte de los casos es una cuestión de falta de identificación de los servicios que se ofrecen con la denominación de los mismos, es decir, de los servicios que se enmarcan bajo el paraguas Redepyme. Lo anterior queda constatado por testimonios de los operadores que han realizado las encuestas, y esto puede explicar que pese a manifestar no pertenecer a Redepyme, muchos de los encuestados sí declaran que han utilizado sus servicios.

Como se puede ver en el gráfico siguiente, la relación entre la pertenencia o no a la red Redepyme es muy pareja, un 46,48 % y un 38,53 %, respectivamente.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Si centramos el estudio de este apartado en el sector de actividad de los empresarios de entre los empresarios que declaran pertenecer a Redepyme, se puede ver cómo el sector más representado es el sector Primario seguido por el sector Industrial con un 66,66% y un 49,20%, respectivamente de empresarios de esos sectores los que pertenecen a Redepyme.

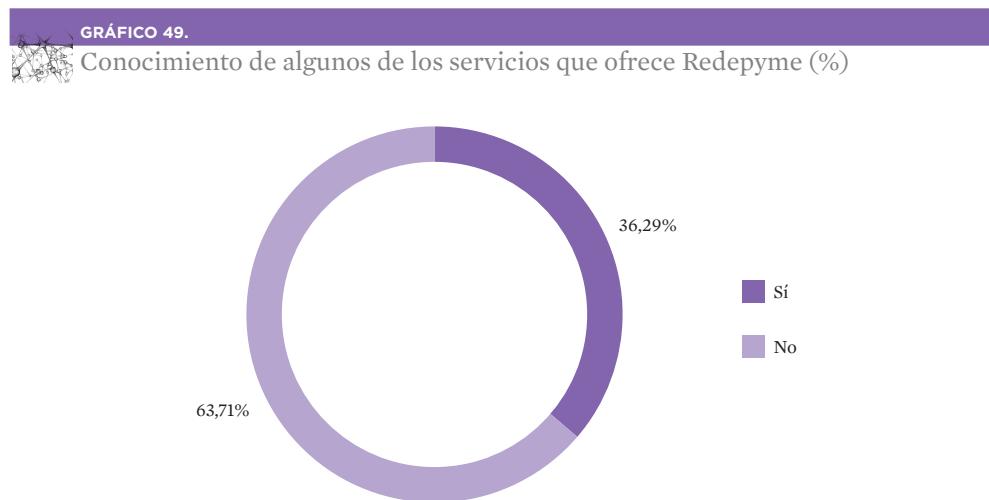


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

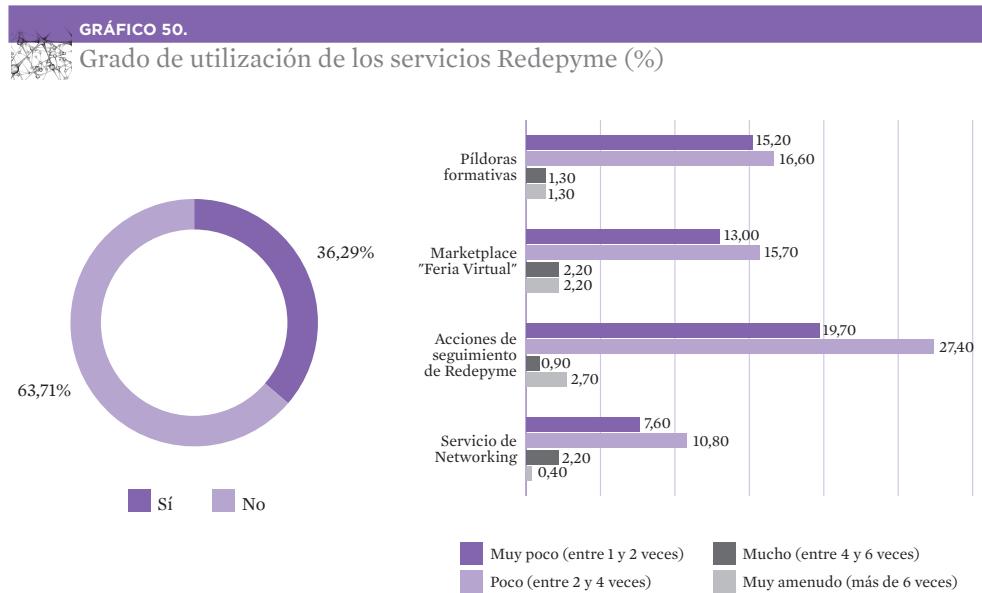
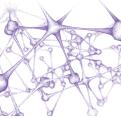
Dentro de Redepyme se incluían unos servicios con objeto de mejorar la capacidad de las Pymes españolas para adaptarse al entorno, como píldoras formativas en distintas materias, *Market Place “Feria Virtual”* donde todos los empresarios podían intercambiar información, hacer negocios, etc., acciones de seguimiento Redepyme y servicios *Networking*.

Independientemente de si el encuestado era consciente de pertenecer o no a Redepyme, y siguiendo la argumentación presentada en el primer párrafo del presente bloque, se preguntó a todos los encuestados sobre si tenían conocimiento, o no, de los servicios que se ofrecían dentro de esta red. Con esta información se ha obtenido un análisis más detallado sobre el grado de utilización de los servicios (independientemente de si los encuestados los reconocían como un servicio Redepyme o no).

Los datos finales muestran cómo el 62,44 % de los encuestados desconoce la existencia de dichos servicios y del 35,56% restante, el grado de utilización de los servicios citados anteriormente es mayoritariamente bajo según se muestra en los gráficos siguientes:



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

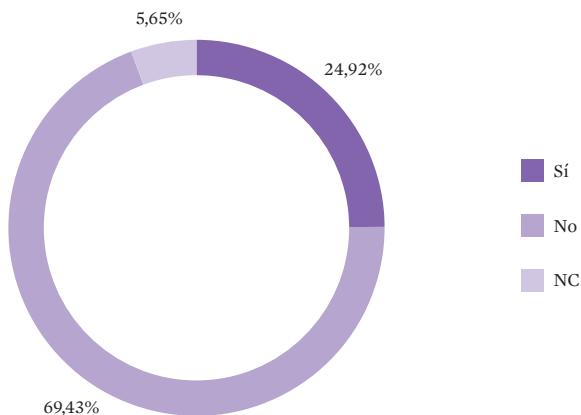


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Además de los servicios comentados en el punto anterior, una vez al año se convoca a los empresarios a los Congresos Redepyme (Parte 1, Cap. 7.3.) con el fin de actualizarse, intercambiar experiencias, dar a conocer sus productos y otros servicios como los de consultoría tecnológica, o establecer lazos profesionales y/o comerciales. De ahí que en este estudio se haya tenido en cuenta la afluencia, éxito y satisfacción con los mismos a lo largo del periodo comprendido entre 1995 y 2008. Estos congresos tienen lugar cada año como se ha explicado en el apartado correspondiente.

En relación con lo anterior, se puede observar en el gráfico siguiente que el 69,41% de los encuestados declaran no haber asistido nunca a un Congreso Redepyme, frente a un 24,92% que sí ha asistido.

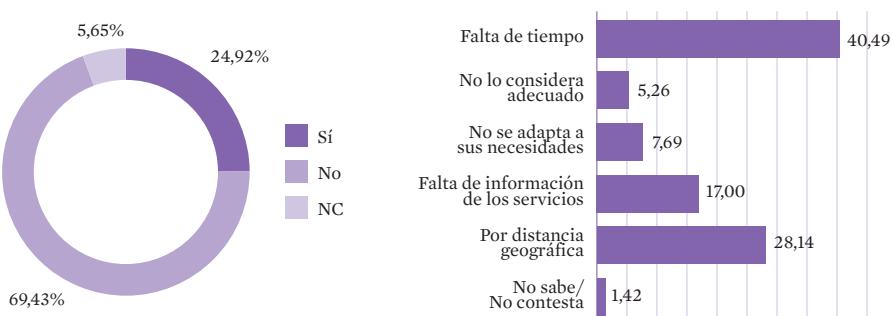
GRÁFICO 51.
Empresarios que han asistido a un congreso Redepyme (%)



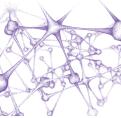
Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Si analizamos los motivos que han provocado dicha ausencia en los congresos, en el siguiente gráfico el motivo principal alegado ha sido la falta de tiempo con un 40,49%, seguido de la distancia geográfica con un 28,14%. Si a estos datos se le agrega el que la mayoría de las empresas tienen una estructura de no más de 3 trabajadores, se entiende de manera más clara el por qué de estos bajos niveles de asistencia: en estructuras de este tipo el impacto de la ausencia de uno de sus miembros es determinante en el funcionamiento de la misma.

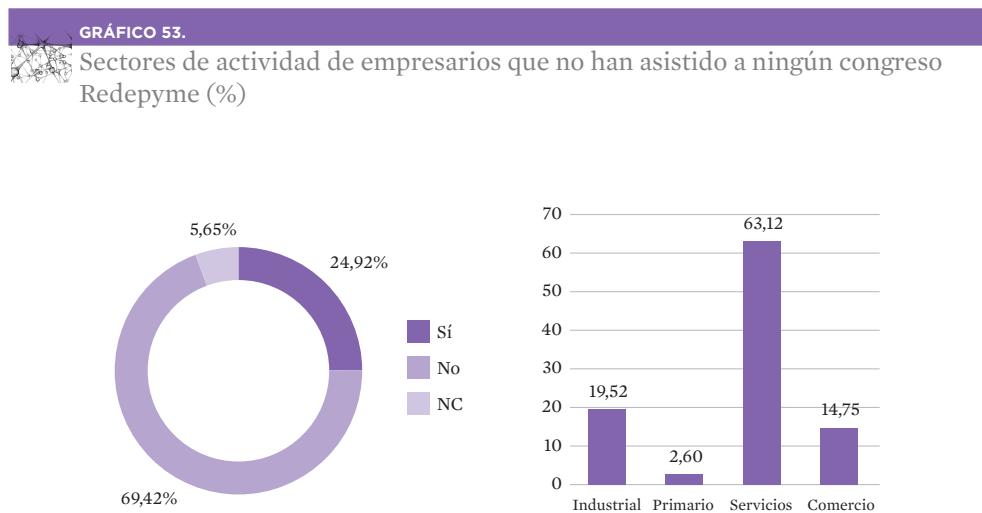
GRÁFICA 52.
Motivos por los que no ha asistido a los congresos Redepyme (%)



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

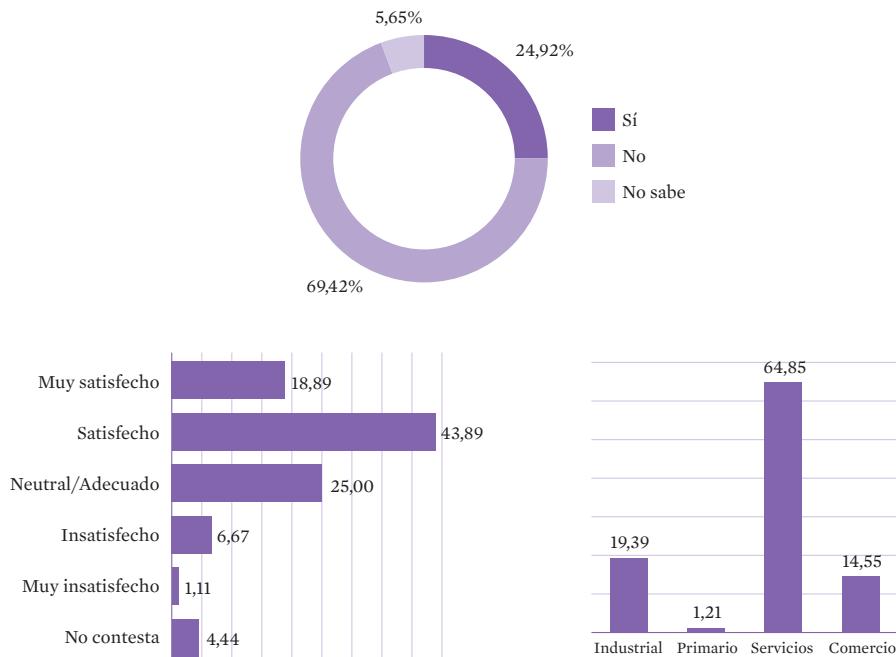
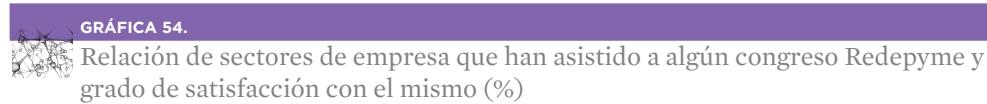


En el análisis de las empresas que no han asistido a los Congresos Redepyme, y analizando la información en base a los sectores de actividad de las mismas, se puede observar que el 63,12% pertenecen al sector Servicios, resultado coherente con la declaración de que la gran mayoría de los empresarios encuestados se dedican a este sector.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

El análisis de la valoración de los asistentes a algún Congreso Redepyme (24,92%) indica que el 62,78% de los asistentes declara encontrarse satisfechos o muy satisfechos con los congresos en los que ha participado. El sector más representado es el de Servicios con un 64,85% del total, tal y como se refleja a continuación, lo que sugiere la necesidad de un esfuerzo particular por difundir o adaptar los servicios, pensando en los otros sectores e actividad para mejorar los porcentajes de asistencia.



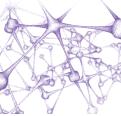
Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Como conclusión final de este bloque se puede decir que si bien la valoración de los servicios de Redepyme es muy positiva, la difusión y el conocimiento de los mismos por parte de los empresarios son limitados. Esto mismo se aplica en relación con los congresos de Redepyme. Cabe añadir en este sentido, que las principales limitaciones para la asistencia son la falta de tiempo, que no de interés, y la distancia geográfica.

Bloque VI: Innovación

Por último y para finalizar con el apartado relacionado con el análisis de los resultados, presentamos los datos obtenidos de los 654 entrevistados en relación con la innovación.

Como ya se comentó en la primera parte del libro, las actuaciones que ha desarrollado EOI en el marco del Programa CRECE y de los Programas Operativos del FSE, las cuales quedan actualmente enmarcadas en Redepyme, han teniendo en cuenta una serie de valores entre los que se incluye la Innovación. Valores que desde el comienzo de Redepy-



me son referentes y que como veremos en la última parte del libro son valores centrales de EOI en su plan de futuro.

Por tanto es de gran importancia para la Institución, el conocer la actividad que desarrollan en innovación las empresas consultadas, su interés por la misma, así como los planteamientos a futuro que presentan en este ámbito, puesto que son factores que EOI tendrá en cuenta para mejorar sus servicios.

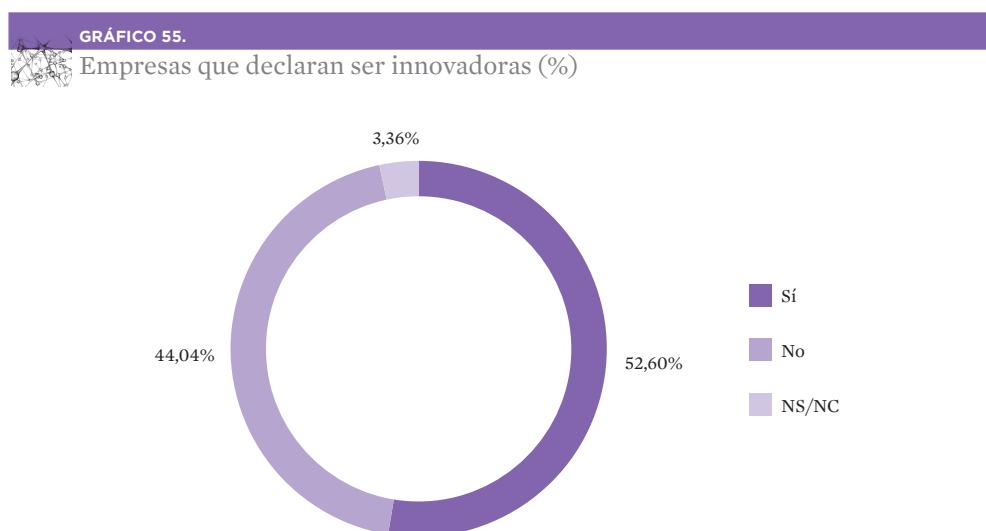
Para el tratamiento de los datos cuantitativos obtenidos de las preguntas del cuestionario relacionadas con innovación se ha seguido la siguiente estructura.

I Empresas que declaran ser innovadoras

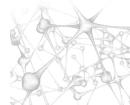
- a) De las que declaran que sí
 1. Análisis por comunidades autónomas
 2. Grado de innovación
- b) de las que declaran que no
 1. Análisis sobre los planes futuros de innovación
- c) De los que declaran que sí
 1. Análisis por números de trabajadores

II Grado de interés en mantenerse informado sobre servicios relacionados con la innovación

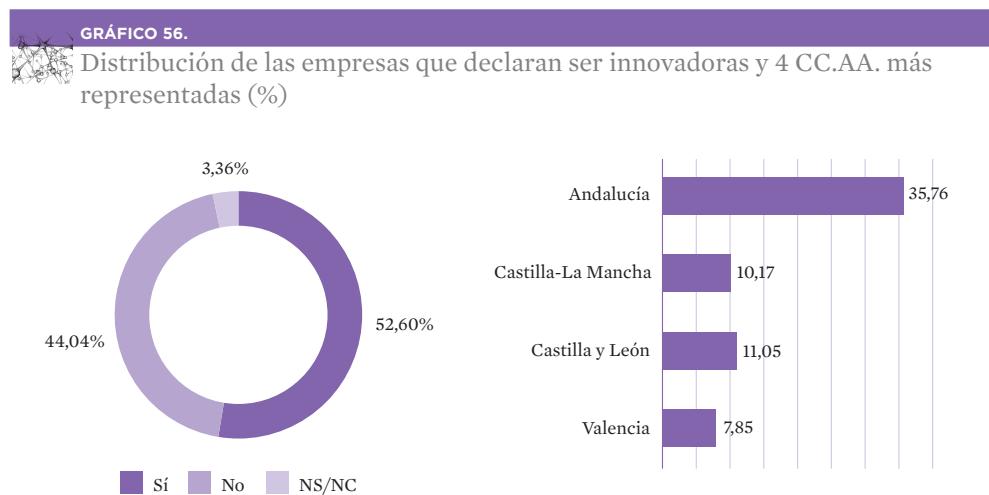
Cuando se preguntaba a los empresarios si consideraban si su empresa podría ser calificada como innovadora, la balanza se ha inclinado en mayor medida hacia el sí. Concretamente el 52,60% ha contestado que sí, mientras que el 44,04% ha comentado que no, y un 3,36% ha declarado no decantarse por ninguno de los dos extremos.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

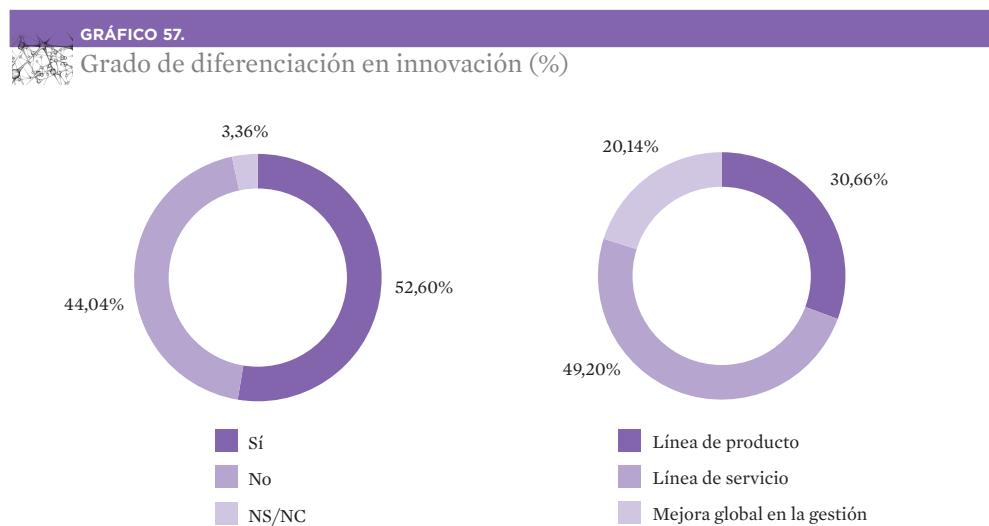


Si nos centramos en la distribución por comunidades de las empresas que sí se consideran innovadoras, la que mayor representación obtiene es Andalucía con un 35,76% .

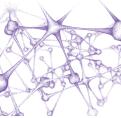


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Por otra parte, y continuando con el análisis de las empresas cuya respuesta a la pregunta “¿caracterizaría su empresa como innovadora?” ha sido afirmativa, el 49,20% de los encuestados declaran que su diferenciación proviene por la línea de servicio frente a un 20,14% que ha contestado mejora global en la gestión.



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

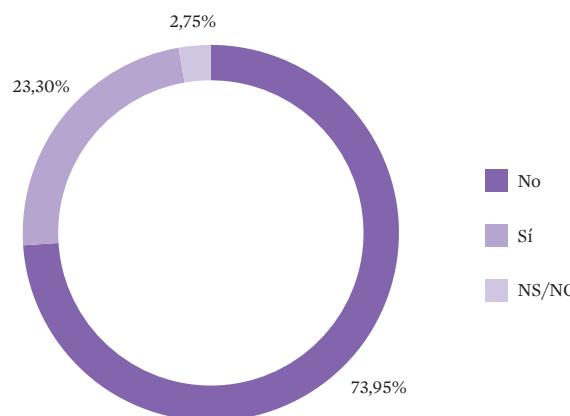


En relación con los encuestados que han considerado que no caracterizan a su empresa como innovadora, si tenemos en cuenta su respuesta a la hora de preguntarles si tenían planes de realizar acciones o implementar planes relacionados con innovación en el futuro en su empresa, el 73,95% declara que no, frente al 23,30% que declara que sí, tal y como se refleja a continuación.

Asimismo, y si centramos el análisis sobre el número de empleados de estas empresas, la conclusión es que el 49,3% tienen entre 1 y 3 trabajadores, lo que denota cómo este tipo de empresas se centra en innovar para poder diferenciarse de la competencia y así pervivir más en el tiempo.

GRÁFICO 58.

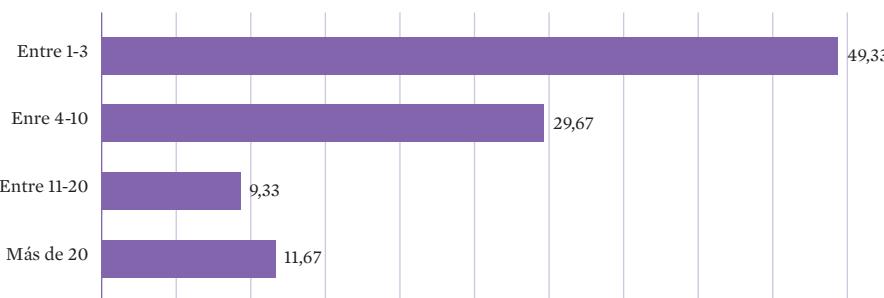
 Empresarios que habiendo declarado que no caracterizan a su empresa como innovadora tienen planes concretos de activar la innovación (%)



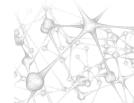
Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

GRÁFICO 59.

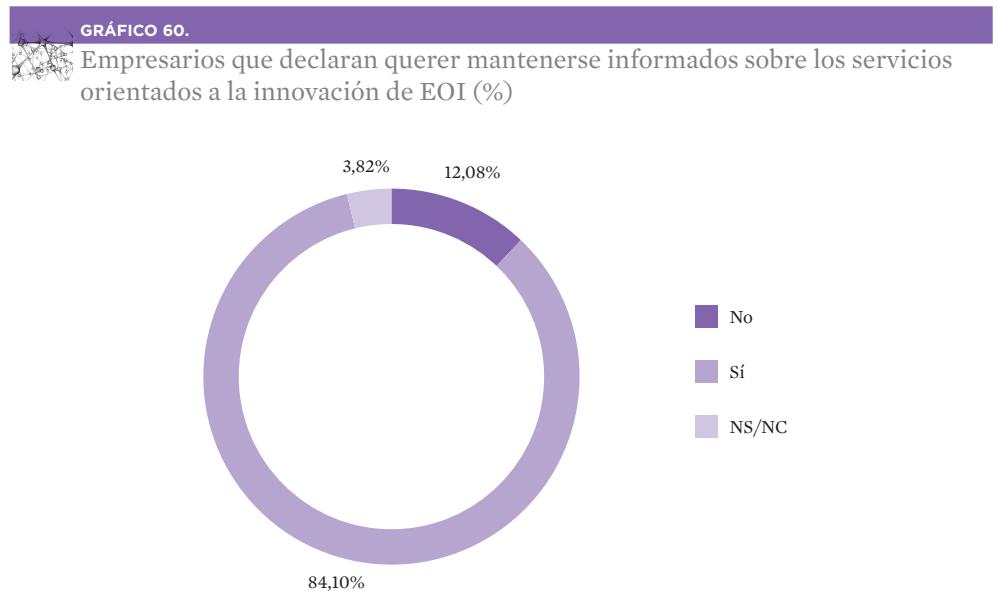
 N° de trabajadores de las empresas que declaran tener planes de activar o fomentar la innovación (%)



Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)



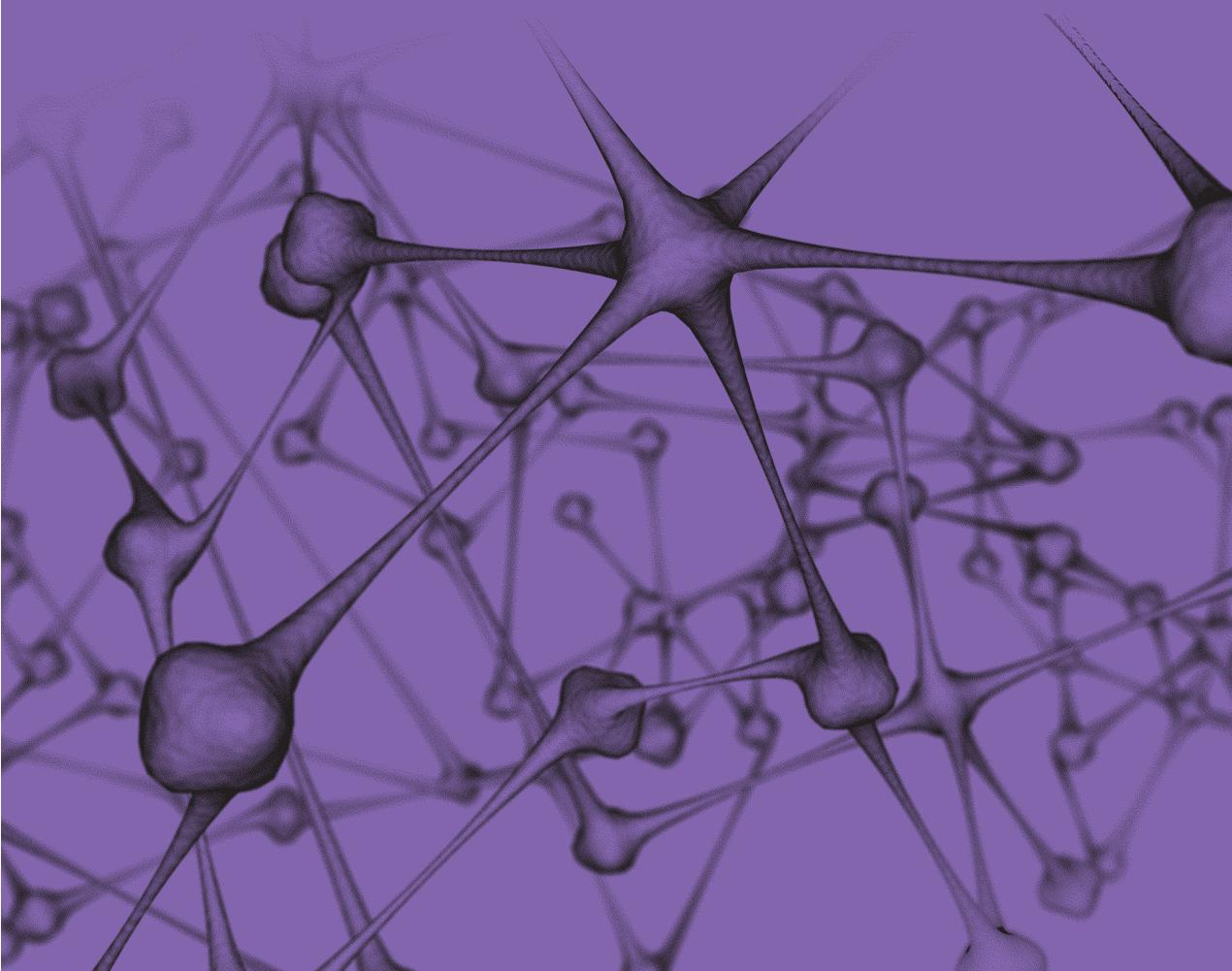
Para concluir con el bloque sobre la innovación, se puede decir que el 84% de los participantes están interesados en que se les mantenga informado sobre los servicios orientados a la innovación que EOI les pueda ofrecer. Este dato denota que, aunque algo menos de la mitad de las empresas no se consideren innovadoras en estos momentos, sí muestran interés por estos temas, lo que nos indica que pese a existir un largo camino por recorrer en el tejido empresarial de nuestro país en innovación, es un valor en alza entre los empresarios y emprendedores, muy en línea con los valores a futuro de EOI.

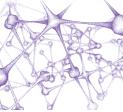


Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

2

TESTIMONIOS





2.1. Los emprendedores y EOI como catalizador

Desde hace muchos años la Escuela de Organización Industrial avanza con el mundo empresarial y ha dejado ya un largo camino a sus espaldas. El bagaje de empresas y emprendedores que han recibido algún curso en EOI y que ahora suman esa experiencia a sus labores empresariales, es muy grande, y desde la Escuela nos sentimos agradecidos a quienes pusieron y pondrán su confianza en nosotros. En las páginas previas hemos visto datos de un buen número de alumnos y de empresas que se han beneficiado de los cursos de gestión de empresas y de las diferentes experiencias que del mundo laboral se tiene en el trabajo con EOI, pero a todo esto aún hay que sumar y destacar la parte cualitativa, la testimonial.

No hay duda de la calidad de los servicios que se han ofrecido y así queda de manifiesto en los datos de los capítulos anteriores, pero es importante dejar claro el empeño y la motivación que mueve estos cursos y a quienes los ofrecen. No se trata de explicar cómo se rema, sino de remar junto al emprendedor que así lo quiere. Es relativamente fácil mostrar cómo se crea una empresa, o cuál es el problema concreto que una empresa debe superar en un determinado momento. Lo complicado es involucrarse con esa empresa, seguir de la mano de ese emprendedor y que este reconozca la labor. Para eso, desde EOI, sus diferentes profesores y especialistas ofrecen toda su experiencia empresarial, que no es poca, para ponerse al servicio de aquellos empresarios que, conscientes de las dificultades que el mundo de la empresa privada presenta, buscan aliados y experiencias que sumar a sus diferentes proyectos.

De esta manera se ha creado un vínculo entre la empresa que acude al curso y EOI, por el que la relación va más allá de la establecida durante el desarrollo del curso. Ya hemos visto que en la metodología de EOI, son las tutorías durante y después de los cursos, y la dedicación constante al empresario, las que hacen de EOI algo distinto a cualquier otro servicio que la empresa pueda encontrar.

Así, emprendedores con pequeñas empresas, como Lola Colorado, o empresas de mayor entidad, como las dirigidas por Miguel Bonachera y Sergi Audivert, de los que hablaremos más adelante, o por Antonio de las Nieves o Carlos Martín en sus respectivos proyectos, continúan en contacto y colaborando con EOI tratando siempre de mejorar la calidad de sus servicios, con el fin de convertir ideas o proyectos en realidades que les permitan ser capaces de competir de la mejor manera en el mundo de la empresa privada. Este escenario, lleno de amenazas e incertidumbres, pero también lleno de oportunidades, es en el que se desarrollan los emprendedores, que son la razón de ser de los servicios de EOI a las empresas.

Escenario hostil cuyo dominio, inimaginable para la mayoría, está al alcance de unos pocos, de los emprendedores con adecuada formación. En él, levantar una empresa o un proyecto y sacarlo a flote supone el mayor de los logros.



El mundo de la empresa privada es un lugar plagado de oportunidades para quien sabe verlas pero que solo se ofrece, como dice Julio Rilo, uno de esos emprendedores, “*a quienes se muestran inasequibles al desaliento*”.

Hace ya algunos años que los emprendedores de los que vamos a hablar en las próximas líneas, unieron sus caminos, con EOI como referente común, y se adentraron en ese mundo hostil pero lleno de oportunidades.

Para poder recoger aquí cómo son esos inicios de desarrollo empresarial y aproximarnos a los valores asociados, hemos hecho una reunión virtual con unos cuantos protagonistas-emprendedores y les hemos pedido que recuerden momentos en los que desarrollaron y presentaron sus respectivas ideas.

Siete ideas que se transformaron en proyectos de empresa que adquirieron su forma final como empresa tras pasar por la Escuela de Organización Industrial. “*Necesitábamos pulir pequeños detalles antes de lanzarnos al mundo desconocido de la empresa privada*”, recuerda Antonio de las Nieves. De esos pequeños detalles y del escenario de la empresa privada tienen conocimientos de sobra en EOI, y eso ayudó a que aquellos proyectos tomaran un rumbo determinado.

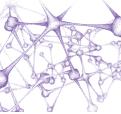
Miguel Bonachera y Sergi Audivert eran los que más claro parecían tenerlo. Como en el caso de Antonio o de Julio Rilo, el espíritu emprendedor corría por sus venas. Ellos tenían una idea fija y una manera de desarrollarla ya trazada, pero aún así acudieron a EOI conscientes de la importancia de una buena orientación empresarial, tratando de reforzar sus puntos débiles.

“*Es necesario tener claro el proyecto y desarrollarlo rápido*”, cuenta Josu Aristi. “*Hay que poner a prueba una y otra vez tu idea, hasta que sea lo más resistente posible*”.

Josu es otro de esos triunfadores que se desviven por su empresa y cuyo proyecto tiene su punto fuerte en la innovación, aportando un plus prácticamente único por tratarse de la gestión de ideas.

También en busca de una orientación empresarial que les permitiese llevar a buen puerto su proyecto llegaron Juan y Rodrigo a EOI. Ellos tenían un proyecto común, un plan conjunto nacido de dos ideas que, aunque surgieron en lugares distintos, en seguida se unieron para crear una empresa competitiva. A lo largo de su periplo empresarial, se vieron envueltos en ese tornado financiero que supone el mundo del autónomo. Ambos tienen un segundo trabajo, pero se entregan a tope en su proyecto. De hecho, “*cuando vienen mal dadas*” lo consideran “*una nueva oportunidad*”. Así es como ellos dicen que se consigue que vayan saliendo nuevos proyectos. Emprendedores en estado puro.

Entre nuestros protagonistas, también está Antonio Bazán, socio de Manuel Franco. Ellos contribuyen al avance tecnológico en nuestro país. Su empresa se formó con la experiencia adquirida previamente en otra empresa formada también por estos dos grandes ami-



gos. En su caso, se sirvieron de las tutorías ofrecidas por EOI para poder desarrollar su negocio y se centraron en la búsqueda de nuevos socios como forma de financiación.

La crisis también les afectó, como a casi todos en este mundo, y 2008 fue un año de sacrificios y de trazar nuevas formas para salir adelante. *"No hay que venirse abajo si hay complicaciones"*, explica Antonio. Los esfuerzos valieron la pena y ahora *"vivimos una avalancha. Ofrecemos calidad y trabajamos en hacer un traje a medida para cada cliente"*, afirma.

Pero no se conformaron con esto y pronto comenzó su internacionalización con proyectos en Italia, Inglaterra y El Salvador. Como planes de futuro, esta empresa tiene como objetivo el acceso a grandes cadenas hoteleras, siempre gracias al I+D y tratando de mejorar las instalaciones técnicas.

Para llegar hasta aquí es muy importante, según Antonio, *"centrarse en el proyecto, estudiar qué es lo que se quiere ofrecer, tener una idea"*. Y como dice otro de nuestros protagonistas, Josu, *"innovar es implantar ideas para generar valor"*. En su caso, contó con el potencial de la gente para innovar en lo que realmente se necesita, porque *"la realidad es que no hay recursos suficientes para hacerlo de otra manera"*, cuenta Josu.

"Es fácil, y a todos nos ha ocurrido, oír que en el mercado no hay dinero, que nadie invierte en las ideas de otros, que sacar un proyecto adelante depende de un padrino. Pero no es así", (y todos nuestros emprendedores lo saben). *"Lo que hace falta son buenas ideas, buenos proyectos. Y un ánimo inquebrantable. El dinero saldrá si se consigue todo eso"*. Como emprendedor tiene como meta convertirse en un referente mundial dentro de su mercado y, para ello, *"teníamos claro lo que íbamos a hacer desde un principio y lo hemos logrado. Evolucionamos rápido rodeados de tecnología y no tardamos en desarrollar nuestro proyecto, al principio con recursos restringidos hasta que el negocio comenzó a definirse"*, relata Josu. Todo un ejemplo de superación y progreso.

Otro proyecto que se valió de la innovación para salir al mercado fue el liderado por Julio Rilo, que nos cuenta la dificultad de moverse en este escenario implacable como él dice. Creada en 2003 a través del trabajo de cinco amigos, trató de suplir las carencias existentes en temas de seguridad informática, un mercado no demasiado explotado en España y, para ello, se valió de la ayuda de los cursos de EOI, donde ya le advirtieron de la crudeza del mercado privado.

Pero Julio no cambió su proyecto y buscó oportunidades. *"Lo más difícil son las decepciones. Hay gente que hace cosas que jamás hubiéramos esperado. Aún así, creemos que vale la pena seguir luchando por un proyecto en el que creemos"*. Inicialmente, Julio y sus socios enfocaron su trabajo hacia las micropymes, pero *"vimos que el valor estaba en una mediana o gran empresa, que valoran más la criptología y la seguridad lógica"*, afirma. Con intención de expandirse a Estados Unidos, esta empresa se mantiene gracias a la *"perseverancia y a la construcción. No te puedes desanimar cuando tienes en mente un proyecto, aunque haya quien intente perjudicarte"*, continúa Julio.



Otra proyecto que contó con el apoyo de EOI y que consiguió salir adelante gracias a la constancia y a un duro trabajo fue el dirigido por Miquel Bonachera y Sergi Audivert. Gracias a su trabajo, su empresa ha logrado un fuerte empujón y busca ahora seguir hacia delante, y actualmente cotiza en el Mercado Alternativo Bursátil. Sergi cuenta que, tras este paso, “*muchas gente ha llamado a la empresa pidiendo información para adquirir acciones. Ha habido una cierta notoriedad y la empresa, en general, ha gustado bastante. Estamos muy orgullosos de este proceso*”.

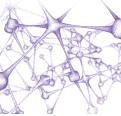
Sergi y Miquel plantearon inicialmente la posibilidad de crear una empresa centrada en la industria alimentaria, pero “*a raíz de cómo funcionó la empresa el primer año y de la formación que obtuvimos en EOI, decidimos valorar la entrada en sectores como la industria farmacéutica, que es donde tenemos actualmente el principal foco*”, cuenta Miquel.

Esto es así, con frecuencia hay que redirigirse, reenfocarse dentro de este complicado escenario empresarial. De ahí la insistencia en EOI que no se trata de lanzarse al mundo empresarial a ver que ocurre después, sino que es necesario trazar un plan y sostenerse en unos pilares empresariales bien fundados, aunque luego haya que adaptarse a las circunstancias o a las oportunidades. Desde la Escuela de Organización Industrial se habla en numerosas ocasiones de lo importante que es focalizar bien a qué va destinada la empresa, cuál es el mejor mercado en el que puede entrar y dónde están las posibilidades reales de crecimiento.

Pero el empuje de estos emprendedores no paró aquí ni se relajó tras la salida a Bolsa; de hecho su actual proceso de internacionalización es uno de los más destacados y centran su trabajo en dirigir proyectos para grandes compañías, farmacéuticas normalmente, desarrollando sobre todo terapias prebióticas para determinadas enfermedades. “*Pero lo realmente relevante es el plan estratégico que queremos seguir; en el cual estamos buscando consolidar las ventas de nuestras soluciones biotecnológicas de genética en el mercado local, en España, y además estamos preparando todo un plan de compra de compañías en determinados países. En Turquía vamos a comprar una empresa local y continuar a partir de allí. Nuestra idea es funcionar con adquisiciones. No queremos empezar una empresa desde cero en otros países*”, dice Miquel.

Antonio de las Nieves ha dedicado sus esfuerzos a la creación e instalación de software. También se valió de la ayuda de EOI para conseguir que su negocio evolucionase. Antonio cuenta cómo, en un principio, tenían proyectado centrarse en diferentes sectores, “*pero gracias al Programa CRECE y Redepyme decidimos explotar la comercialización y realización de trabajos concretos*”, explica De las Nieves. “*Ahora trabajamos con software libre y supone menos coste para el cliente, que no tiene que asumir un costo demasiado elevado para las prestaciones que realmente desea utilizar. Luego el volumen de facturación fue creciendo y fue cuando decidimos crear la sociedad. De hecho ahora nos dedicamos casi por completo a la gestión documental*”.

Esta empresa, que empezó como un negocio pequeño, ha ido creciendo hasta el punto de estudiar cómo se desarrollaría fuera de las fronteras españolas. “*Hemos abierto hace muy poco una sucursal en San Francisco. Estamos ya 22 personas y vamos subiendo. Tenemos*



además un partner francés, con el que distribuimos en diversos puntos de Europa. Recientemente hemos comenzado a trabajar con una empresa de Córdoba, también como partner y pretendiendo siempre ampliar el mercado”.

Y mientras que la crisis afecta a prácticamente todos los negocios, la innovación de esta empresa en el sector del software ha conseguido evitar sus efectos. *“El volumen de ventas ha crecido durante estos años. Particularmente, tengo la sensación de que sin la crisis nos habría ido todavía mejor, aunque hay quienes opinan que es precisamente la crisis la que ha hecho que aquellos que trabajamos con software libre, por ser más barato, logremos aumentar nuestro volumen de negocio. Ahora llevamos una muy buena línea y estamos a la espera de una serie de concesiones en los presupuestos gracias a algunos concursos que podrían hacer que la empresa casi se duplicara”*. Otro ejemplo de superación y perseverancia.

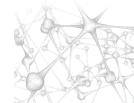
Dentro de este grupo de empresarios con un carácter de superación y la fuerza y perseverancia de todo emprendedor, es obligado mencionar a Carlos Martín que, desde 2004, se centra en ofrecer sistemas de conversión fotovoltaica más eficientes y económicos que los que existen actualmente, convirtiéndose en una de las primeras empresas a nivel mundial en comercializar sistemas HPCV, los cuales permiten reducir los costes de conversión fotovoltaica. Otro ejemplo de búsqueda de innovación para ofrecer algo que hasta ahora no se conocía.

Este negocio ha logrado extenderse por prácticamente todo el país, dando el salto internacional en 2006 al introducirse en el mercado danés. Ofrece ese punto de superación enfocado al mercado medioambiental, pilar de futuro más que considerable para alcanzar un desarrollo sostenible.

Ese es sin duda otro de los puntos a reforzar a futuro. Desde EOI se busca explorar ese fuerte necesario que es la economía verde, la economía social. Ese valor imprescindible que es la apuesta medioambiental y cuyos cinco sectores, economía abierta, social, verde, creativa y digital ocupan un pilar básico en el proyecto de investigación *Sectores de la nueva economía 20+20* en EOI (EOI, 2010-2).

Nos hemos aproximado a cómo ven y han vivido su lanzamiento empresarial nuestros protagonistas-emprendedores elegidos. Lo sorprendente de estos hombres es su perseverancia y la certeza de que el valor de una idea está muy por encima de un valor real. El paso de todos estos emprendedores por EOI hace que nos sintamos parte de sus logros y que, orgullosos, sepamos que contribuimos a dar un empujón a los diferentes proyectos que se presentaban y se siguen presentando por nuevos emprendedores que con la constancia y el tesón suficientes para llevar hasta el final una idea, como en los casos reseñados, seguro que lograrán alzarse en el mundo de la empresa privada como un referente. EOI seguirá en ello con ilusión renovada actualizando y reforzando los servicios que siguen ofreciendo a las Pymes.

El objetivo de todo empresario se verá debidamente reflejado de alguna manera en el ejemplo de estos triunfadores.



2.2. Testimonios de emprendedores

Nuestros protagonistas del apartado anterior ya han aportado testimonios que reflejan los resultados de una forma de hacer las cosas en EOI, pero hay que tener en cuenta que existen miles de emprendedores tratando de levantar sus proyectos. Para ellos EOI siempre mantiene las puertas abiertas y, aunque es verdad que los casos en los que el éxito es mayúsculo son pocos, hay multitud de pequeños empresarios que son el motor de nuestra economía y encuentran y encontrarán apoyo decidido en los servicios de Redepyme, donde se seguirá fomentando una y otra vez esa creación de pequeñas empresas que conforman el músculo de nuestro tejido económico, y donde se les aportará todo lo que necesitan para empezar su proyecto, diciéndoles no solo lo que hay que hacer sino cómo hay que hacerlo. En la Parte 3 abordaremos esa nueva regeneración de los servicios Redepyme donde la innovación y la cooperación están llamados a adquirir un protagonismo más central con el fin de ayudar a competir a nivel global y ofrecer calidad como valor de base, para lo cual la internacionalización se hace cada vez más necesaria, aunque a Julio Rilo esto de la internacionalización de su empresa no le preocupa en exceso. *“No porque no haya que hacerla, sino porque va a ser lo misma que tenemos aquí. El sector en el que nos movemos es, en general, un sector en el que priman las empresas de ámbito internacional, así que desde el principio hemos entendido que es ahí donde nosotros tenemos que movernos. Además, tenemos plena confianza en lo que hacemos y somos buenos en nuestro trabajo”.*

Es gracias a esa mentalidad con la que logran cumplir objetivos. Desde luego que les exige muchísimo trabajo y dedicación, pero solo así, mediante la perseverancia, como él dice, se puede conseguir que *“los mejores días son aquellos en los que se consigue un nuevo avance en I+D, son días que hacen que uno tenga ganas de seguir”*.

En el apartado anterior hemos contado aspectos de siete ideas que se han transformado en proyectos, y hemos identificado a los protagonistas, pero ¿cuáles son las empresas en que se ha materializado su respectivo proyecto?

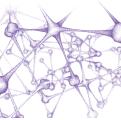


TABLA 17.

Empresas de emprendedores seleccionados

Emprendedores	Empresa
Miguel Bonachera y Sergi Audivert	AB-BIOTICS www.ab-biotics.com
Julio Rilo	INIXA www.inixa.com
Antonio de las Nieves	YERBABUENA SOFTWARE www.yerbabuenasoftware.com
Juan Luengo y Rodrigo Olalla	SOLUCIONES ANTROPOMÉTRICAS www.solucionesantropometricas.com
Antonio Bazán y Manuel Franco	CIBERSUITE NETWORKS www.cibersuite.com
Josu Aristi	HOMINEX www.hominex.com
Carlos Martín	SOL 3G www.sol3g.com

Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Ahora bien, las siete ideas de los emprendedores seleccionados no dan idea completa de la diversidad de iniciativas y de la variedad de empresas que se han desarrollado alrededor de EOI. Por esta razón se abordó, como complemento al estudio presentado en la Parte 2.1, una serie de entrevistas adicionales a emprendedores que permitiera recoger un mayor abanico de testimonios.

En consecuencia, se realizaron en total un conjunto de 27 entrevistas a emprendedores como se refleja en la Tabla 18. En ella se indica la firma (entre corchetes) de cada uno para así identificar mejor el autor de los testimonios que más adelante se recogen.

Testimonios que se presentan agrupados en siete subapartados, según la naturaleza del testimonio:

- Emprendimiento
- Tecnología
- Medio Ambiente y Energía
- Internacionalización
- Empresa Familiar
- Género
- Consejos a nuevos emprendedores

Las entrevistas se incluyen en el AnexoIII “Entrevistas a Emprendedores”.

TABLA 18.

Relación de empresas entrevistadas para recoger testimonios

Empresas entrevistadas	Emprendedor
AB-BIOTICS www.ab-biotics.com	Miguel Bonachera [MBonachera/AB-Biotics] y Sergi Audivert [SAudivert/AB-Biotics]
BETICA SISTEMAS NETWORKING www.beticafv.com	Javier Vilches
BODEGAS ROBLES www.bodegasrobles.com	[JVilches/BETICA-S.N.] Francisco José Robles
CENTRO MEDITERRÁNEO DE FOTOBIOLÓGÍA	[FJRobles/BODEGAS-R] Roberto Abdala
CIBERSUITE NETWORKS www.cbersuite.com	[RAbdala/CMF] Antonio Bazán
CLANEVENTOS www.claneventos.com	[ABazan/CIBERSUITE-N] Lola Colorado
CONFITERÍAS SERRANO www.bodas.net/catering/confiterias-serrano-e22188	[LCOLORADO/CLANEVENTOS] Bernardo Serrano
CPMTI www.cpmti.es	[BSerrano/Conf-SERRANO] Carlos Castro
DÁNDOLE VUELTAS www.dandolevueltas.com	[CCastro/CPMTI] Sara Martín
ENERCOME www.enercome.com/pages/index.php	[SMartin/DANDOLE-V] Ramir de Porrata
ENVALISUR www.ruteoliva.com/	[RPorrata/ENERCOME] Rodrigo Pérez
GENOSA www.genosa.com/	[RPérez/ENVALISUR] Carlos Peña
HISTOCCELL www.histocell.com/es/index.asp	[CPeña/GENOSA] Julio Font
HOMINEX www.hominex.com/	[JFont/HISTOCCELL] Jon Aristi
INGELABS www.ingelabs.com/	[JAristi/HOMINEX] Guillermo Rodríguez
INIXA www.inixa.com/	[GRodriguez/INGELABS] Julio Rilo
LIBERA NETWORKS www.libera.net/	[JRilo/INIXA] José Miguel Ruiz
LYNKA www.lynka.net/	[JM Ruiz/LIBERA] Gerardo Romero
	[GRomero/LYNKA]

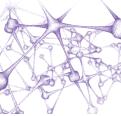


TABLA 18. (CONT.)

Relación de empresas entrevistadas para recoger testimonios

Empresas entrevistadas	Emprendedor
NAVARRO NAVARRO	Juan Emilio Navarro
www.navarronavarro.com/	[JNavarro/NAVARRO]
POL NUÑEZ	María del Mar Núñez
www.polnunez.com	[MMNuñez/POL]
POVEDA & NOGUERA	José Manuel Torres
www.povedaynoguera.es/	[JMTorres/POVEDA&N]
SERIDEA	Santiago García
www.seridea.es/	[SGarcía/SERIDEA]
SOL 3G	Carlos Martín
www.sol3g.com/	[CMartin/SOL3G]
SOLUCIONES ANTROPOMÉTRICAS	Rodrigo Olalla
www.solucionesantropometricas.com	[ROlalla/S-ANTROMOMÉTRICAS]
TALLER AMAPOLA	Ana Isabel Andrés de Hermoso
www.talleramapola.com/	[AIAAndres/TAMAPOLA]
TASEMAR EXPORT	Ana Pérez
www.tasemar.com/	[APérez/TASEMAR]
YERBABUENA SOFTWARE	Antonio de las Nieves
www.yerbabuenasoftware.com/	[ANieves/YERBABUENA]

Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

Asimismo, se procedió a realizar entrevistas a alguno de los Socios Locales tal como se recoge en el apartado 2.3.

En el siguiente cuadro se recoge testimonio explícito enviado por Miguel Bonachera y Sergi Audivert a EOI como reconocimiento al apoyo recibido.

Testimonio de AB-Biotics

Testimonio de reconocimiento a EOI de Miguel Bonachera y Sergi Audivert, fundadores y principales accionistas de AB-Biotics:

"A la Escuela de Organización Industrial le estamos y le estaremos siempre muy agradecidos. Hicimos los cursos del CETPAR y el CEIPAR, de los que sacamos una experiencia muy buena y grandes soluciones. Incluso hoy recibimos asesoramiento en algunos programas de la Escuela de Organización Industrial. Aquello nos ayudó a trabajar muy bien el planteamiento financiero de la compañía en el corto plazo, y eso era algo fundamental que en muchas



ocasiones no está bien pensado. Nos dio una fuerte robustez como compañía. Hablamos del año 2007, aunque somos conscientes del recorrido anterior que se tiene en la Escuela de Organización Industrial. En ese momento con unas buenas cuentas y teniendo un proyecto de financiación solvente, logramos captar nuevos fondos financieros que venían por parte de otras empresas, pero la sola inclusión en los proyectos de EOI nos acercaba ya a una multitud de posibles socios. Con EOI trabajamos la preparación de la compañía y la preparación para la siguiente etapa de financiación en la cual lo que hicimos fue utilizar el dinero que nos habían invertido para poder evolucionar nuestra cartera de productos y soluciones.

A partir de ahí terminaron los cursos como tal, pero continuamos con EOI en su labor de asesoramiento y seguimos adelante tratando de buscar un crecimiento de la compañía lo más rápido posible.

No solo ofrecen la seguridad de estar dando el cien por cien y esa búsqueda del mejor mercado para tu empresa, sino que además tienen numerosos contactos y se ponen a tu servicio para lo que necesites. Aúnan su experiencia con la posibilidad de ofrecerte nuevos socios.

EOI ha organizado foros donde presentas tu proyecto y te encuentras con inversores potenciales que si ven un equipo motivado que entiende lo que quiere no tengas ninguna duda de que van a invertir en ti, porque siempre hay menos proyectos que dinero, aunque la gente piense lo contrario.

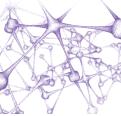
Para acabar, agradecer a José María Vela, Jesús Moreno o José Rodés que son personas que siempre te pueden ayudar y que te ponen en contacto con mucha gente, tanto a nivel de clientes como de empresas y directivos que te puede interesar proponerles tus posibilidades”.

2.2.1. Testimonios sobre emprendimiento

De emprendeduría y emprendedores se han escrito muchas líneas y se han publicado numerosas páginas, en busca siempre de mejores números, de una mejor metodología y de una mayor creación de empresas. Pero nada más real que escuchar a los propios emprendedores, algunos de cuyos testimonios recogemos aquí.

Todos ellos han pasado por los cursos de EOI, han recibido los servicios Redepyme y desarrollado, y presentado en su momento, su correspondiente proyecto empresarial al que están dando vida actualmente.

Estos reconocimientos avalan la calidad de las actuaciones abordadas, que hacen que EOI sea una institución puntera en la creación empresarial ya que puede afirmarse, casi con total seguridad, que nadie ha ayudado tanto a la creación empresarial y nadie ha invertido y logrado tanto en la emprendeduría en este país como la Escuela. Esto queda puesto en valor gracias a datos verificables ya aportados y a los testimonios de este capítulo.



Si bien la situación económica de los últimos años no invita al optimismo de la creación empresarial a priori, las cifras muestran cómo desde la formación y al tipo de programas ofrecidos desde la Escuela y su trabajo en el constante asesoramiento, permiten no solo la creación de nuevas empresas sino un valor muy importante que pocas veces se ha tenido en cuenta: los empleos y las empresas que gracias al trabajo y al seguimiento de los consultores de EOI logran seguir existiendo y se mantienen como empresas que salen a flote y no se hunden a pesar de las dificultades del mercado financiero y el mundo empresarial. Desde 2002 se publica la *Guía para la Creación de Empresa* (EOI, 2002), con más de 16.000 copias y seis ediciones, cuyo objetivo es implantar una metodología concreta e incluso exportarla.

Como comenta Thierry Casillas, profesor de EOI, “*al emprendedor que llega a la Escuela se le hacia un plan de negocio y se trataba de ir de lo genérico a un análisis de las cuentas de una empresa concreta*”. De este tipo de idea se fueron forjando los programas de EOI, y de ahí precisamente sale el Programa sobre la Iniciativa Emprendedora. El éxito de este programa es tal que hoy se sigue para los programas tipo master, en los que la metodología de las “8 etapas” resume todo el proceso de creación, consolidación y mantenimiento de la empresa.

Dentro de esta metodología y de la apuesta por la emprendeduría, que son el punto de partida de cualquier programa de EOI, la gestión de profesionalización supone un punto esencial en el proceso, gracias al empeño y a la aportación que supone la creación de un proyecto empresarial a lo largo de los cursos de los diferentes programas. Así, el alumno sale con su idea, pero reforzada y ubicada a la realidad del mercado ya que es necesario enfocar ese proyecto dentro de ciertos segmentos de mercado. Entre otras cosas, gracias a los programas de seguimiento y asesoramiento, se les transmite a los empresarios mucha operatividad y realidad del mercado al que se dirigen sus esfuerzos. Se trata de que el alumno no se limite a la redacción de un proyecto, sino de asegurarse que ese proyecto se crea y tenga el mejor de los funcionamientos posibles, tras un plan de viabilidad trazado de forma conjunta entre los profesionales de EOI y el empresario.

Pero sumerjámonos de nuevo en la experiencia. Thierry nos cuenta que “*al principio todo se ve perfecto. Crees que tienes un plan único y que es infalible. Necesitas que alguien, profesionales de ese sector, te digan dónde estás fallando y te ayuden a corregir errores*”. Del mismo modo, desde la creación de su empresa, Thierry recomienda “*tener claros los objetivos a alcanzar, sobre todo los primeros años, porque hay que tratar de alcanzarlos como sea*”. Desde este punto, EOI trabaja muchas horas para acabar con cualquier duda que tenga el emprendedor. Se identifica el problema y, a partir de ahí, se proponen soluciones.

Aunque en el apartado de seguimiento hemos hablado de ello, sin duda es la mejor virtud de la Escuela de cara a los emprendedores en nuestro país, ya que se trata de cerrar las posibles fugas que presente no solo el proyecto del nuevo emprendedor, sino la empresa en su funcionamiento. La labor de asesoría y seguimiento del emprendedor es nuestra seña de identidad. Además, y como indica José Antonio Echagüe, profesor de EOI, la confianza del empresario, del emprendedor, llega a ser total en el consultor de la Escuela. Siem-



pre encuentra una respuesta y esta no es la que más le agrada, sino la que más necesita su empresa.

Así, Alfonso Martínez, otro de los profesores de EOI, habla a menudo de los beneficios de la labor de consultoría de EOI: “*Cuando tienen más confianza en ti que en su propio gestor es claramente porque a lo largo de los años han logrado más en su empresa gracias a tu experiencia que a cualquier otra cosa*”. Y en gran medida es así. Sin duda, lo más necesario es el emprendedor, el proyecto. Desde ahí es desde donde partimos siempre, desde donde debemos fijar los objetivos.

Pero pasemos a escuchar lo que dicen los emprendedores sobre su experiencia tras recibir los servicios Redepyme (los testimonios fueron recogidos en el segundo semestre de 2010 y comienzos de 2011):

Lola Colorado Núñez es fundadora de CLANEVENTOS [LColorado/CLANEVENTOS], que realiza diversas actividades como son la organización de protocolos y eventos y la formación *in company* sobre estos temas.

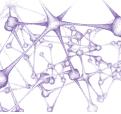
“Yo realicé el curso de creación de empresas en 2008, pero antes de realizarlo yo ya tenía la idea de crear mi negocio. La verdad es que no sabía de la existencia de este tipo de cursos y me enteré que en su programa se tocaban una serie de aspectos importantes en la creación de una empresa como era el legislativo, financiero, jurídico y fiscal que me interesaban mucho. Mi inquietud era conocer si al final mi idea de negocio tenía viabilidad, o si por el contrario se quedaba en una mera ilusión. Por todos estos motivos al final me incliné por realizar el curso de EOI.” [LColorado/CLANEVENTOS]

Hizo un curso *online* y el recuerdo de los profesores es muy positivo.

“Recuerdo muy bien a David Pérez, mi profesor de Marketing. Sin duda uno de los mejores que he tenido en este curso. Me marcó mucho su manera de enfocar el temario y lo tengo como un gran profesional, incluso en alguna ocasión hemos trabajado juntos..., y a mi tutor José Hilara, con el que desde el inicio tuve un buen feeling, durante todo el curso se ha preocupado bastante. Te llamaba, te preguntaba, etc., ha sido un magnífico tutor para mí. En mi opinión fomenta muy bien la participación en el curso a pesar de ser online... Al principio quería montar una sociedad limitada y el profesor me asesoró y me dijo que me compensaba más darme de alta como autónomo, para ver cómo iba funcionando la actividad y en su caso, montar la sociedad limitada posteriormente.” [LColorado/CLANEVENTOS]

Sobre los servicios de cooperación de Redepyme, Lola dice: “Realiza una labor excelente, fomenta las sinergias entre emprendedores. Es más, mi página web me la ha creado un emprendedor de mi promoción (Iñaki Berzal). Con María Coco también estoy muy en contacto. Sin EOI no nos hubiésemos conocido”. [LColorado/CLANEVENTOS]

Y recuerda cual fue su “momento dulce” con la empresa: “Cuando contactó AENA conmigo para darles formación en protocolo para formar a todos los ejecutivos de servicio y direc-



tores de aeropuertos de España y que encima te digan posteriormente que ha sido un éxito. Otro ha sido traer a Carmen Lomana para el curso de Segovia, etc.”. [LColorado/CLANEVENTOS]

LYNKA es una empresa dedicada a la consultoría de ingeniería, basa sus puntos fuertes en la tecnología y la innovación dirigiéndose al sector de la edificación y al sector turístico con proyectos de instalaciones especiales y telecomunicaciones. Gerardo Romero [GRomero/LYNKA] es su consejero delegado.

A la pregunta: En tu paso por EOI, ¿qué buscaban y qué encontraron?, nos dice: “*Pues buscábamos una forma de direccionar nuestros esfuerzos para focalizar nuestro trabajo de la mejor forma posible y conseguir con ello un modelo empresarial mejorado y la mayor productividad posible. Y encontramos en EOI gente que sabe muchísimo del mundo empresarial, de cómo moverse, y que nos brindaron una orientación muy buena*”. [GRomero/LYNKA]

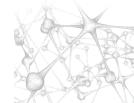
Poveda&Noguera es un consulting de abogados y economistas que prestan servicios a empresas en el área fiscal, laboral, comercio exterior, seguros. José Manuel Torres Poveda [JMTorres/POVEDA&N] es uno de los socios fundadores. Además es presidente de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Ciudad Real (AJE Ciudad Real).

A José Manuel, EOI no tiene que venderle los cursos Redepyme, los compra. “*A lo largo de estos años he realizado varios cursos, concretamente tres. El primero de ellos fue el de Creación de Pymes. Este lo cursé en 2007 y ha sido el que más me ha gustado. Considero que cualquier emprendedor que quiera empezar con buen pie su negocio tiene que hacer un curso de estas características. A mí me ayudó muchísimo, es más, si no lo hubiese realizado seguro que hubiera tenido muchos más problemas como emprendedor. Luego en 2008 realicé el de Internacionalización, el cual actualmente está realizado mi socio y en 2010 el de Consolidación*”. [JMTorres/POVEDA&N]

Y a la pregunta ¿Qué profesor o profesora fue más influyente para ti?, nos contesta: “*Recuerdo al profesor de Fiscal, Sr. Echagüe, que tenía la capacidad de hacer de un temario árido, algo entretenido para los asistentes. También me gustaría reseñar la labor de Eric Casillas cuya labor posterior de seguimiento, se agradece enormemente*”. [JMTorres/POVEDA&N]

A EOI la ve como agente determinante, y nos lo dice un Presidente de Jóvenes Empresarios: “*En mi opinión la labor de EOI en la sociedad de Castilla-La Mancha es determinante. Tus conocimientos en materia empresarial mejoran radicalmente una vez has pasado por el curso de EOI. Este organismo supone una gran ayuda para la Comunidad de Castilla-La Mancha. Por otro lado, destacar que los cursos que imparte EOI son una calidad excelente y aportan valor añadido al tejido empresarial de nuestra zona*”. [JMTorres/POVEDA&N]

Ahora anda en su proceso de internacionalización: “*Actualmente es nuestra línea de negocio que más se ha desarrollado. El curso de internacionalización que he realizado ha logrado transformar nuestros servicios en dinero. En mi opinión hay que aprender a internacionalizarse, es una cuestión más de presente que de futuro*”. [JMTorres/POVEDA&N]



Cuando le preguntamos como presidente de AJE Ciudad Real si podría decirnos cuáles son los principales valores del empresario, nos responde: *“Bueno los valores principales deberían ser los siguientes: Esfuerzo, Trasmitir sus valores a la empresa, Sentirse identificado con la empresa, Conocerse uno a sí mismo para saber hasta dónde uno es capaz de llegar, y Conocer y respetar las reglas del juego para poder crear un modelo empresarial sostenible”*. [JMTorres/POVEDA&N]

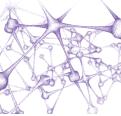
CPMTI, Centro de Producción Multimedia para la Televisión Interactiva, surge como empresa de base tecnológica *spin-off* de la universidad de Córdoba y tiene sus raíces en unos de sus grupos de investigación, EATCO. Lleva a cabo servicios de consultoría y desarrollos de proyectos relacionados con la Accesibilidad, Usabilidad y Adaptabilidad de portales, plataformas, páginas web e interfaces para la televisión interactiva, así como plataformas *e-learning* y producción de contenidos multimedia interactivos para Web y para la IPTV, entre otros. Con permanente innovación acaban de lanzar una tableta de ordenador, el *iFree-tablet*. Carlos de Castro [CCastro/CPMTI] es su impulsor, un curtido profesor de la universidad de Córdoba que no se cansa de innovar y de llevar a cabo proyectos con futuro, y levantar las bases necesarias para afianzar empresas donde las ideas cobren forma.

Y como buen profesor, sabe que tiene que aprender de otros. Así nos cuenta cómo ha sido su relación con EOI: *“Con EOI llevamos ya dos convocatorias. En la primera nos lo mostraron todo muy negro (risas). No en el mal sentido, pero nos aconsejaron que buscáramos a alguien que se encargara exclusivamente de la parte de gestión financiera y que esa persona no fuera cualquiera. Así fue como incorporamos a Pascual Arbona al equipo. Además hay que decir que a Pascual no le contratamos mediante el pago normal, sino que invirtió junto a nosotros en el proyecto y espera resultados. Yo estoy igual. (De nuevo risas)”*. [CCastro/CPMTI]

Desde su largo recorrido en el mundo de las ideas y los proyectos, de la innovación en definitiva, nos cuenta su experiencia: *“Pues es verdad que ya tengo mucho recorrido, pero cada cosa sale a su tiempo. Por ejemplo, respecto a este proyecto, hace veintitantes años que tengo pensado dedicarme a esto. Todo ese tiempo he estado ligado a la empresa. Conocía el mundo y cuando nos decidimos a lanzar hace tres años el iFree tablet tenía un bagaje que nos daba ciertas ventajas. Respecto a cómo ha sido la experiencia la verdad es que muy positiva. No me quejo del recorrido que he andado”*. [CCastro/CPMTI]

La empresa AB-Biotics Producciones Industriales de Microbiotas es una empresa con un gran presente y mucho futuro. Miguel Bonachera [MBonachera/AB-Biotics] y Sergi Audi-vert [SAudivert/AB-Biotics] son fundadores y principales accionistas de AB-Biotics. La empresa salió a bolsa el pasado mes de julio y parece tener mucho recorrido por delante.

Les preguntamos cómo empezaron a resolver sus necesidades financieras, antes de acudir a mercados regulados. Al principio, prácticamente lo más complicado es arrancar y lograr los primeros socios: *“Hay foros que organizan las distintas entidades. EOI ha organizado también alguno. Allí presentas tu proyecto y te encuentras con inversores potenciales que si ven un equipo motivado que entiende lo que quiere, no tengas ninguna duda de que*



van a invertir en ti, porque siempre hay menos proyectos que dinero, aunque la gente piense lo contrario". [SAudivert/AB-Biotics]

Y en relación con la salida a bolsa: *"Pues de momento muy bien. Estamos muy contentos porque la compañía ha seguido un curso al alza. Hemos subido un 32% desde el momento de la salida y ahora está estable. Había bastante gente llamando a la empresa pidiendo información para adquirir acciones. Ha habido una cierta notoriedad y la empresa, en general, ha gustado bastante. Estamos muy orgullosos de este proceso". [MBonachera/AB-Biotics]*

2.2.2. Testimonios de empresas de tecnología

Desde hace años la tecnología ha ido remodelando el sistema económico y social hasta el punto de convertirse a menudo en una apuesta segura desde el punto de vista empresarial.

Igualmente, desde sus inicios, Redepyme ha centrado parte de sus esfuerzos y de la confianza del Fondo Social Europeo en la creación de empresas de carácter tecnológico, ya que dichas empresas resultan muy atractivas desde el punto de vista del inversor y suponen en buena medida una importante forma de creación de empleo.

Pero las empresas de carácter tecnológico surgen como casi todo, de un proyecto inicial, y ese proyecto es el que desde hace más de 15 años se refuerza y modela mediante determinados cursos que ofrece EOI.

La apuesta por la tecnología no es meramente metodológica, ya que desde EOI se ha insistido en la creación de este tipo de empresas, fomentando el nacimiento de distintas empresas tecnológicas, fundamentalmente de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC- como son las empresas de software libre, entre las que podemos destacar numerosos casos de éxito como Yerbabuena Software, empresa malagueña que ha iniciado su expansión por Estados Unidos en busca de un mercado más amplio. Antonio de las Nieves [ANieves/YERBABUENA], su Director General, acudió a diversos cursos de EOI.

Recogemos aquí algunas de las repuestas a la entrevista.

¿Qué cursos hicisteis en EOI?

"Fuimos varios compañeros los que, junto a José Luis de la Rosa, hoy día Director de Operaciones de Yerbabuena, participamos en los cursos de CREación y Consolidación de Empresas (CRECE)."

¿Fue a raíz del curso que os decidisteis a montar la empresa?

"Bueno, teníamos una idea más o menos aproximada de lo que queríamos hacer. Empezamos a rodar cuando éramos seis amigos de la universidad. Ahora quedamos cuatro. Al principio hacíamos un poco de todo. La idea de montar algo surge porque empiezas a ver que todo el mundo te pide que le arregles algo o que le montes cualquier cosa en el ordenador."



nador y ves que de ahí puede ir saliendo algo. En los cursos lo que hicimos fue centrarnos en determinadas cosas, comprender que no podemos abarcar todo porque, entre otras cosas, es menos rentable.”

La empresa empezó como algo pequeño y se ha ido expandiendo. No solo con clientes cercanos, sino que ha llegado un punto en el que se piensa en la internacionalización. ¿Es así?

“Pues sí, de hecho se espera que el 22 de octubre se pueda abrir una oficina en San Francisco. Estamos ya 22 personas y vamos subiendo. Tenemos además un partner francés, Nuxeo, con el que distribuimos en diversos puntos de Europa. Recientemente hemos comenzado a trabajar con Aconsa, que es una empresa de Córdoba, también como partner y pretendiendo siempre ampliar el mercado. De todos modos donde más trabajo tenemos es donde en general más hay, que es en Madrid, Barcelona, Valencia o Málaga.”

Una pregunta obligada. ¿Habéis notado la crisis?

“Pues la hemos notado, claro, pero aún así el volumen de ventas ha crecido durante estos años. Particularmente, tengo la sensación de que sin crisis nos habría ido todavía mejor, aunque hay quienes opinan que es precisamente la crisis la que ha hecho que aquellos que trabajamos con software libre, por ser más barato, logremos aumentar nuestro volumen de negocio.”

¿Qué esperas del futuro?

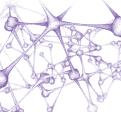
“Pues que sigamos como vamos. Llevamos una muy buena línea y estamos a la espera de una serie de concesiones en los presupuestos gracias a algunos concursos que podrían hacer que la empresa casi se duplicara.”

Hemos hablado antes del nuevo proyecto de Redepyme, de esa red de empresas que ofrece la posibilidad de contactar con empresas de diferentes sectores y que aporta una experiencia distinta, además de una apertura a nuevos mercados. Muy similar al networking.

¿Esperamos por allí a Yerbabuena?

“Claro. En cuanto sale cualquier novedad en Redepyme, ahí estamos viendo qué partido podemos sacarle y aportar a otros miembros.” [ANieves/YERBABUENA]

Si bien la creación y consolidación de empresas es siempre la base y principio de los distintos programas lanzados desde EOI a través de Redepyme, hay que hacer especial hincapié en la apuesta por la innovación y la búsqueda constante que desde EOI y el Fondo Social Europeo se realiza para facilitar el acceso a nuevos mercados y nuevas formas de negocio que generen empleo, como se ilustra en la Parte 3: Futuro de Redepyme. La necesidad de crear valor, de generar calidad dentro de un sector y fomentar este tipo de recursos e innovación en nuestro país es algo que se nos antoja de vital importancia, y por eso desde hace años la Escuela modifica su metodología y no por fallos en la anterior, sino por la constante búsqueda de nuevas tendencias y nuevos caminos en el sector tecnológico. Los aspectos de innovación y gestión tecnológica son los principalmente afectados por esos cambios necesarios, ya que podemos hablar de empresas familiarizadas con el sector tecnológico que son como redireccionadas hacia la llamada economía digital, presente como uno de los ejes de Sectores de la nueva economía 20+20 (EOI, 2010-2).



Pero la tecnología abarca más aspectos que los de la economía digital. Es el caso del Centro Mediterráneo de Fotobiología que tiene dos ámbitos de actuación. Por un lado, la utilización de nuevos productos extraídos de las algas que incluyen sustancias fotoprotectoras, antioxidantes e inmunoestimuladoras de interés para la industria cosmética y farmacéutica. Por otro lado, ofrece formación de personal cualificado en fotobiología, incluyendo control de equipos de radiación artificial y servicio de valoración bioóptica. El Dr. Roberto Abdala [RAbdala/CMF] es su Director.

Su paso por EOI no fue hace mucho tiempo. ¿Diría que encontraron lo que buscaban?

“Diría que sí. Encontramos sobre todo un punto de conexión con otras empresas y nuevos socios, y además nos asesoraron de cara a nuestro negocio, a la línea que debíamos seguir.”

¿Encontraron un nuevo rumbo?

“No tanto un nuevo rumbo como nuevas formas de explotar nuestra actividad. Ni que decir tiene que además el Centro Mediterráneo de Fotobiología se dedica a la formación, pero desde nuestro paso por la Escuela de Organización Industrial abrimos más nuestras miras. Decidimos desde ese punto desarrollar nuestra actividad a una escala distinta, recorriendo también la empresa privada.” [RAbdala/CMF]

Pero EOI también tiene en cuenta las necesidades de microemprendedores como es el caso de Lola Coronado.

¿Cómo ha influido el mundo de Internet en tu negocio?

“Internet es esencial, es la toma de contacto de todas las empresas. Para mí es uno de los medios para la búsqueda de proveedores. Algo que me ha sorprendido en Internet es la importancia de las redes Sociales (Facebook, LinkedIn, etc.), y te digo esto porque organicé un curso de moda y gestión de eventos, llevé a Carmen Lomana y a Beatriz de Orleans y conseguí llenar el curso gracias a las inscripciones a través de Internet.” [LColorado/CLANEVENTOS]

Hemos hablado de AB-Biotics, pero otra empresa tecnológica del sector biosanitario que ha pasado por los servicios Redepyme es HistoCell, una empresa biotecnológica que basa su actividad en la Ingeniería Tisular y la Terapia Celular, dedicada al desarrollo de productos innovadores dirigidos a la medicina regenerativa y reparadora. Julio Font [JFont/HISTOCELL], Director General de HistoCell, es un empresario que ha logrado lo que se propone y cuya apuesta por la cooperación debería servir de ejemplo para el mundo empresarial al completo. Para él y para su empresa, la cooperación es algo fundamental en todos los sectores empresariales.

HistoCell surge hace ya algunos años como independiente a la universidad, de donde surgió como spin-off en el departamento de Biología Celular en la Facultad de Medicina y Odontología de la universidad del País Vasco.



¿Cómo ha sido el camino desde entonces hasta hoy?

“Pues ha tenido sus momentos buenos y sus momentos no tan buenos, pero hemos logrado llevar una línea ascendente muy buena, e incluso hemos obtenido el premio Abiatu a la empresa de base tecnológica con mejor trayectoria. En la universidad nuestro proyecto se centraba casi exclusivamente en la investigación, pero a finales de 2005 nos instalamos en el Parque Tecnológico de Bizkaia y comenzamos una etapa que incluía además de la investigación una posterior labor de mercado. Pensamos que era necesario cubrir un campo concreto en el mercado que estaba desierto. Vimos que existía esa necesidad y lo consideramos la oportunidad perfecta.” [JFont/HISTOCELL]

¿Encontraron lo que estaban buscando en la Escuela de Organización Industrial?

“Pues lo cierto es que sí. El mundo de la empresa privada es más complicado de lo que puede parecer, y contar con la ayuda de mucha gente de EOI fue algo muy positivo. Nosotros teníamos claro qué hacer y qué línea seguir, pero sobre todo en lo referente a parques tecnológicos y en algunos aspectos nos ayudaron muchísimo.” [JFont/HISTOCELL]

GENOSA I+D es una empresa líder en la innovación y desarrollo de hidroxitirosol natural, el principal polifenol de la aceituna. Su gran capacidad antioxidante y sus probados beneficios son la base del éxito de la empresa. En la actualidad, Genosa es la empresa líder internacional en la producción y suministro de hidroxitirosol natural en elevadas concentraciones a partir de la aceituna. Carlos Peña es su Director General [CPeña/GENOSA].

¿Qué destacarían de su paso por EOI?

“Lo principal es el modo de presentar la empresa. La idea de negocio es algo que ya teníamos, pero nuestro paso por la Escuela de Organización Industrial nos ayudó a centrar ciertos aspectos de nuestro negocio. Además en EOI encontramos grandes profesionales y nos permitió encontrar distintos clientes y socios.” [CPeña/GENOSA]

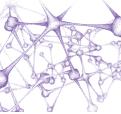
Soluciones Antropométricas ofrece servicios relacionados con datos antropométricos fiables para su utilización en el diseño industrial. Además presta servicios de formación, asesoramiento y diseño ergonómico a empresas. Juan Luengo y Rodrigo Olalla [ROlalla/S-ANTROMOMÉTRICAS] son dos biólogos con visión de futuro que se lanzaron a la iniciativa empresarial y de los que ya hemos hablado anteriormente.

¿Qué momento os cruzó con EOI?

“Pues fueron sus cursos de dirección de empresas y gestión empresarial. Nos hicieron conocer el ámbito empresarial. No hablo de cómo montar la empresa, que también es importante, sino que nos asesoraron en materia de liderazgo, recursos humanos, marketing y comunicación... todo lo que necesitáramos. Tienen gente que sabe mucho del mundo empresarial, como José María Vela, que nos han ayudado siempre que lo hemos necesitado.” [ROlalla/S-ANTROMOMÉTRICAS]

De todos los años de experiencia empresarial, ¿con qué te quedas? ¿Qué ha sido lo más duro?

“Con lo global. Luchar por una idea, por un proyecto. Además, tener a Juan como socio es algo fantástico y un privilegio. Espero que opine lo mismo de mí... y se trabaja muy bien. Lo más duro son los proyectos que no salen, las ilusiones que no se ven recompensadas,



los agobios económicos. En cualquier caso, cuando vienen mal dadas lo consideramos una oportunidad. Siempre surgen cosas nuevas. Hay que hacer las cosas bien y lograr que lo que se hace sea respetado y valorado por los clientes. Así es como se consigue que vayan saliendo nuevos proyectos.” [ROlalla/S-ANTROMOMETRICAS]

Guillermo Rodríguez es Director General de Ingelabs [GRodríguez/INGELABS] que se dedica al diseño de sistemas electrónicos y desarrolla productos electrónicos “a medida” para sus clientes.

¿Qué supone su paso por la Escuela de Organización Industrial?

“Supone sobre todo un empujón en la forma de hacer negocio, de llevar una línea empresarial. Desde EOI tienen muy claro como orientar a la empresa, a los empresarios. Para nosotros esto es importante porque tenemos claro qué hacer y cómo, pero el mundo de la empresa privada es complicado, y es bueno saber dónde y cómo debes moverte.” [GRodríguez/INGELABS]

Julio Rilo es Director y responsable del área de seguridad de Inixa [JRilo/INIXA], empresa con alto componente de I+D dedicada a la seguridad lógica y la comunicación con dominio de técnicas criptográficas.

¿Cómo sacasteis el proyecto adelante?

“Pues en principio fuimos poniendo capital propio, a la vez que la empresa se iba haciendo y se iba creando. Nuestros puntos débiles no tenían que ver con aquello a lo que nos dedicamos sino con el mundo empresarial, y para poder sacar a flote la empresa tuvimos que aprender a movernos. Para ello hicimos varios cursos, como el de creación de empresas o el de marketing que proporciona EOI, y lo cierto es que así tuvimos mucho más claro por dónde debía ir el proyecto, cómo teníamos que movernos en este mundo de la empresa privada.”

Sobre tu experiencia como emprendedor, ¿alguna lección/sorpresa?

“Pero también hay que hablar del mundo empresarial como lo que es, un mundo voraz. No pensamos que la gente pudiera ser así y, en ocasiones, asusta la falta de ética que hay”.

Habéis ido consiguiendo proyectos, tanto con socios como con diversas entidades...

“Sí. Además son de índole muy diversa. Tenemos algún socio como IBM que se centra muchísimo en lo que nosotros hacemos, y otros como la universidad de Oviedo, que nos han permitido crear la Cátedra de Inteligencia Analítica Avanzada, y convertir nuestro trabajo en I+D en unos cursos muy interesantes.” [JRilo/INIXA]

Antonio Bazán, Consejero Delegado de Cibersuite Networks S.A. [ABazán/CIBERSUITE-N], es un empresario cargado de experiencia en el sector, y junto a su socio, Manuel Franco Arrabal, han logrado ser pioneros en su sector.



¿Y qué servicios son esos? ¿Qué hacen exactamente?

“Pues consiste en la instalación de un servicio de redes para facilitar el acceso a Internet. La idea echó a rodar hace ya algún tiempo, y por aquel entonces eran todo cables y la instalación era bastante compleja. Había que buscar la forma en que se podía colocar cada cosa para dar un servicio concreto. Recuerdo lo que nos costó dar servicio al hotel Puente Romano. Tuvimos que ser muy específicos, buscar la tecnología que hiciese lo que necesitábamos y desarrollar una programación que la controlase. Fue un proyecto de arranque. Nos llevó mucho tiempo y cualquiera se habría desanimado. Pero seguimos adelante y logramos que aquello fuese un proyecto pionero en el mundo; fuimos los primeros en usar la red eléctrica de un hotel para llevar Internet a todas las habitaciones.”

Y sobre la oferta de EOI...

“La verdad es que vimos la oferta de cursos que tenía EOI y nos parecieron muy interesantes. Encontramos una buena manera de llevar un negocio más grande gracias a la tutoría y la labor de asesoría que recibimos de EOI.” [ABazán/CIBERSUITE-N]

Libera Networks es una compañía especializada en productos y servicios basados en tecnologías inalámbricas, redes, movilidad, y soluciones de identificación automática mediante radiofrecuencia. José Miguel Ruiz Padilla [JMRuiz/LIBERA] es su Director.

Sobre esos proyectos, hay que destacar la gestión de los mismos. ¿Cómo los definirías?

“Proyectos llave en mano de despliegue de redes inalámbricas, redes de datos, seguridad, y soluciones de movilidad e identificación automática por radiofrecuencia cumpliendo la normativa vigente, siguiendo los más altos estándares de calidad y adaptados a las necesidades de cada tipo de cliente.”

Del paso por EOI de Libera Networks, ¿qué destacarías?

“La calidad de sus profesionales y su implicación. Son dos virtudes que nos gustan mucho y que también poseemos en Libera Networks. En la Escuela de Organización Industrial se nos presentó la oportunidad de buscar nuevas líneas de negocio, de encontrar potenciales clientes y socios.”

¿Cuál es su experiencia como empresario?

“Muy variada. No siempre se cumplen las expectativas que uno tiene en su negocio, pero tengo que decir que desde Libera Networks hemos ido alcanzando objetivos. Creemos que es muy importante el trato personal, y en ello nos volcamos. Además, es importante la calidad de los profesionales de una empresa.” [JMRuiz/LIBERA]

2.2.3. Testimonios de empresas de medioambiente y energía

Envalisur es una empresa que se dedica al envasado de aceite y a su comercialización. Rodrigo Pérez Cano es el Director [RPérez/ENVALISUR]. Junto a Ruteoliva se dedica también al análisis del producto, yendo más allá del envasado y comercialización.



¿Cómo ha sido el viaje empresarial de Envalisur?

“Ha sido un viaje complicado, sobre todo al principio. Es una empresa que ha ido adaptándose a los tiempos. De un envasado clásico hemos ido variando y hemos logrado situarnos como una empresa bien posicionada en el marco nacional e internacional, donde cada vez más se demandan productos como el aceite de nuestro país. Hemos ido variando el modo de trabajar en Envalisur y Ruteoliva, como laboratorio agroalimentario y como envasadora, respectivamente.”

¿Cuál ha sido vuestra experiencia con EOI?

“Pues muy acertada. En la Escuela de Organización Industrial encontramos personas muy capaces que nos orientaron acerca del modo de llevar el negocio. Resulta muy útil que profesionales con esa experiencia te ayuden a definir los pasos que debes seguir porque el mundo de la empresa privada es muy complicado y no siempre aciertas con las decisiones que tomas.” [RPérez/ENVALISUR]

Seridea es una empresa cordobesa que desde su forma de negocio ha demostrado una importante implicación con el medioambiente, y supone un ejemplo en ese tipo de iniciativas, dedicada a la impresión y la serigrafía digital. Es un taller de impresión especializado en serigrafía e impresión digital. Salvador García Herrera [SGarcía/SERIDEA] ha sido Presidente de la AJE Asociación de Jóvenes Empresarios de Córdoba.

¿Cuáles diría que son sus virtudes?

“Sin duda la dedicación y la forma de entender nuestro trabajo como un arte. Para nosotros es muy importante que el cliente sepa de nuestra implicación. Y por supuesto trabajo, mucho trabajo.”

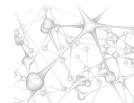
Seridea hace además especial hincapié en el aspecto medioambiental. ¿Cómo definiríamos este aspecto?

“Seridea hace hincapié en ese aspecto porque para nosotros es muy importante. Tenemos una estrecha colaboración con distintas empresas de ese sector y gracias a nuestra vinculación con Ciclo Verde creemos que es un aspecto a tener en cuenta no solo en nuestro sector, sino en cualquier tipo de negocio. (Ciclo Verde es una empresa dedicada a campañas medioambientales www.cicloverde.org). ”

“Por eso tenemos también nosotros nuestra campaña “línea verde”, con productos reciclados y que respeten el medioambiente. Desde nuestro punto de vista, el desarrollo sostenible está en manos de todos.”

Hace ya algunos años que pasaron por EOI, ¿en qué les ayudó?

“Pues nos ayudó precisamente en la línea que comentamos. El desarrollo sostenible es algo a lo que todos debemos aportar, y en la Escuela de Organización Industrial, además de servirnos de empujón para nuestro negocio, nos ayudaron con la regulación y la aplicación de las normas que existen al respecto. Suena como algo general, pero la verdad es que fue bastante específico. Nos sirvió para continuar hacia delante teniendo claro el mercado al que nos dirigíamos y cómo debíamos de hacerlo.”



Como empresario, enfrascado también en otros proyectos y que ha logrado una muy buena imagen, ¿cuál diría que ha sido la experiencia obtenida?

“Es muy importante la dedicación que pones en lo que haces, y aunque a veces te llevas alguna decepción, es importante no perder la ilusión y las ganas de seguir con tu proyecto...” [SGarcía/SERIDEA]

Sol3G es una compañía que centra su actividad en la consultoría, investigación, fabricación y comercialización de sistemas fotovoltaicos de tercera generación, particularmente especializada en sistemas de alta concentración, ópticas anidólicas (ópticas no formadoras de imagen), seguimiento solar electromecánico avanzado e inteligente y control de sistemas. La empresa nace en el Parc Tecnològic del Vallès y actualmente pertenece a Abengoa Solar, que tiene la mayoría accionarial. Carlos Martín [CMartin/SOL3G] es su Director.

¿En qué momento deciden centrarse en este tipo de producto?

“Cuando vemos que tienen mucha salida, que son un recurso y que las formas que existen para financiar este tipo de compras logran darnos cierta solvencia, que siempre es importante. (Risas)... La tecnología actual del panel de silicio cristalino no permite que la generación fotovoltaica alcance precios de generación eléctrica competitivos debido a gran cantidad de silicio utilizada y a su desabastecimiento de calidad electrónica o solar. Por ello, Sol3G ha lanzado al mercado un producto que reduce el coste de conversión fotovoltaica a la mitad.”

¿Qué os supuso vuestra aproximación a EOI, en 2007?

“En efecto, en ese año participamos en CEIPAR (Creación de Empresas Innovadoras en Parques Tecnológicos) y como consecuencia en el curso EOI que contribuyó de manera especial en el desarrollo del proyecto de la empresa, no solo a nivel tecnológico y técnico, sino también en cuanto a su estructura empresarial y organizacional. Nos supuso una ayuda significativa para el desarrollo de la actividad de la empresa, tanto en el aspecto económico como en el respaldo prestado y el efecto emulador que supone el contacto con otras empresas tecnológicas.” [CMartin/SOL3G]

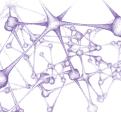
Ramir de Porrata es Director General de Enercome [RPorrata/ENERCOME], empresa dedicada a la climatización por energías renovables.

¿Cómo comienza la empresa; idea inicial y objetivos?

“Enercome fue constituida en 2004, tomando como punto de partida las ideas de su fundador, José María Martínez Galán, sobre un sistema de climatización completamente revolucionario, basado en energías renovables denominado AdvanClim. En 2008 Enercome finalizó con éxito una ronda de financiación, tras la cual el grupo especializado en energías renovables Hemera, realizó una importante inversión pasando a formar parte de su accionariado. Esta operación ha supuesto un salto significativo en cuanto a la profesionalización de la gestión y capacidad de comercialización de sus productos.”

¿Cuál ha sido tu peor experiencia como empresario?

“La peor experiencia ha sido, es y será siempre la de tener que despedir a un empleado, por los motivos que sean.”



¿Y la mejor?

“La mejor satisfacción es siempre cuando un cliente te felicita por el trabajo de tu equipo.”
[RPorrata/ENERCOME]

2.2.4. Testimonios de empresas internacionalizadas

Al hablar de la internacionalización de las empresas con la Escuela de Organización Industrial, se hace necesario empezar por el tipo y la oferta de cursos y metodología de la que EOI hace gala. Así, se persigue que la formación evolucione en el mismo sentido que la necesidad de la empresa, analizando en su contexto los problemas reales e incorporando el estudio de las nuevas teorías y conceptos que surgen día a día.

De la internacionalización, tanto del modelo como de las diferentes empresas que se crean y que integran Redepyme, Begoña Bevia, profesora de EOI, cuenta cómo desde el inicio muchos de los proyectos de los participantes y alumnos tienen un ojo puesto en los mercados internacionales. Así, cuando se presentan los proyectos tras los cursos *“muchas veces es necesario reorientarlos para que tomen el rumbo adecuado desde el principio”* y encuentren el camino que deben seguir antes de llegar a esa meta que inicialmente se ve como un objetivo final: la internacionalización de su producto.

Bética Sistemas Networking (www.beticafv.com) es una empresa dedicada por completo al mercado fotovoltaico. Su apuesta por esta energía renovable, tan de moda estos últimos años en nuestro país, es una muestra de cómo se puede llevar una empresa perfectamente acorde con el desarrollo sostenible. Javier Vilches es Consejero de la empresa [JVilches/BETICA-S.N.].

¿Dónde encuadramos exactamente Bética Sistemas Networking?

“Bética pertenece a uno de los mayores grupos empresariales del panorama fotovoltaico, gracias a lo cual tenemos una alta cobertura de servicios y productos que abarcan la totalidad del mercado fotovoltaico. Trabajamos en la mayor parte de los países europeos, gracias a lo cual nos situamos al frente de algunos mercados fotovoltaicos más importantes del continente.”

Vuestro paso por EOI, ¿en qué os ayudó?

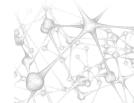
“En el trato y en la orientación de cara al cliente. Lo mejor de nuestro paso por allí fueron los profesionales que encontramos y que nos ayudaron en todo.”

¿Incluso para encontrar socios?

“La verdad es que sí. Ahora trabajamos con otras empresas del sector y colaboramos en lo que podemos. Ese aspecto se trabaja también en EOI y es muy importante. Es gracias a esa colaboración que estamos presentes en algunos países.”

Hablando de esa internacionalización. ¿Dónde habéis llegado? ¿Cómo ha sido el proceso?

“Ha sido costoso. No en el sentido económico, que es otro tema, sino en el aspecto de trabajo. Es bastante complicado lograr entrar en otros países y competir con las empresas



de la zona. Aún así, nuestro trabajo ha ido dando sus frutos y el hecho de tener tanta experiencia en el sector ha permitido que potenciamos nuestros puntos fuertes. Así hemos conseguido repuntar en países como Francia, Inglaterra o Alemania. Eso sí, España ha sido nuestro principal foco de trabajo.” [JVilches/BETICA-S.N.]

Jon Aristi [JARisti/HOMINEX] es, junto a Josu Saseta, socio fundador de Hominex, una empresa especializada en la gestión de ideas. Estudiaron Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Informática, respectivamente, e hicieron sendos MBA's posteriormente.

Jon, ¿en qué consiste la gestión de ideas?

“Pues es algo complicado. No se trata de gestionar meramente una idea ya existente, que también, sino que es imperativo lograr que se implanten ideas. Esto es, hay que aprovechar el potencial que tiene todo el mundo para innovar.”

¿Y cómo encontráis la manera de hacer que esto comience?

“Pues en principio fue con financiación propia, asumiendo los riesgos que esto conllevaba. Pero salió bien y ahora estamos mucho más asentados. Posteriormente Seed Capital Bizkaia ha entrado también a formar parte de Hominex, y cuenta con el 30% del negocio.”

Para los que están fuera de este sector, ¿cómo se entiende la innovación dentro de Hominex?

“Innovar es implantar ideas para generar valor. Para innovar necesitas poner en marcha una idea. Y eso es lo que nosotros hacemos.”

Una pregunta directa. ¿Funciona?

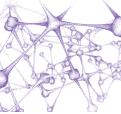
“El cien por cien de las veces... Además, tratamos de sacar todo la motivación que tiene la gente para innovar en lo que verdaderamente se necesita, porque la realidad es que no hay suficientes recursos o hay una serie de recursos limitados para I+D.”

Volviendo a la empresa. Trabajáis con un software muy concreto creado por vosotros mismos. A la hora de buscar salidas fuera de España, ¿cómo lo hacéis?

“Normalmente buscamos algún socio local y les enseñamos cómo funciona el software y cómo se debe trabajar con él. Tratamos de gestionarlo también nosotros, pero siendo el socio local el que se encarga del trato más personal y de otros temas que puedan surgir en el proyecto. En cualquier caso, nosotros somos siempre una cara visible, alguien con quien contactar y dando siempre el mejor trato que podemos. Solo la distancia nos lo hace difícil y por eso elegimos con cuidado los socios locales.”

¿Cómo surge la idea y cómo centráis el negocio?

“Respecto a cómo centramos el negocio es algo más complejo. En un principio no está muy claro por dónde debes tirar y en este sentido, además, EOI nos ayudó bastante. Gracias a la labor que hicieron de consultoría concretamos muchísimo el negocio y con la experiencia que tenían aprendimos muchísimo acerca de todo lo que tiene que ver con el mundo de la empresa.”

**¿Qué esperáis del futuro?**

“Siempre hemos tenido claro lo que iba a ser de nuestra empresa y lo hemos y logrando. Nuestra idea es seguir así para llegar a ser un referente mundial en el sector. Apostamos fuerte por lo que hacemos y solo cabe ganar.” [JARISTI/HOMINEX]

2.2.5. Testimonios de empresas familiares

Francisco José Robles es Director de Bodegas Robles [FJRobles/BODEGAS-R], considerada como una de las bodegas más dinámicas de Andalucía gracias a sus diversos proyectos de investigación, y está reconocida como una de las bodegas más ecológicas de Andalucía.

**Bodegas Robles está marcando un camino que va cada vez mejor y cada vez a más.
¿Cuál es la clave de tu éxito?**

“Hacer bien lo que hacemos. Ni más ni menos. No hay que perder de vista el sector en el que nos encontramos, y que la competencia ha aumentado a lo largo de estos últimos años. A pesar de eso, hemos logrado mantener nuestra posición y podemos presumir de nuestro proceso de elaboración de vinos.”

¿Cómo fue tu paso por EOI?

“Acudimos como negocio familiar e interesados por la gestión empresarial. Es importante tener claras las líneas de negocio de tu empresa, y cómo ir evolucionando. En este sentido en la Escuela de Organización Industrial encontramos un asesoramiento muy bueno que nos ayudó a la hora de plantearnos nuevos retos. Siempre ayuda ver las cosas desde otro punto de vista, sobre todo si se trata de profesionales con experiencia empresarial.”

¿Qué destacarías de tu experiencia en el mundo empresarial?

“La implicación que requiere. Llevar un negocio propio implica mucho trabajo y muchas horas de dedicación. En este sentido pasamos muchas horas dedicadas a nuestra empresa y eso trae consigo mucho sacrificio. Aún así, es algo muy positivo, sobre todo cuando las cosas salen bien, como es nuestro caso.”

De ese último punto, en cuanto a la ecología, tienen mucho que decir en Bodegas Robles.

¿Cómo podríamos definirlo?

“Pues se refiere a la forma de cultivo que existe y que utilizamos para cosechar nuestro vino. Hay que destacar que en un momento en el que la producción convencional en el sector está decreciendo, existe un aumento considerable en hectáreas de vid cultivadas en ecológico. Esto es importante, porque además quienes nos dedicamos a esto estamos consiguiendo, mediante una estrecha colaboración, un mayor reconocimiento en nuestro sector.” [FJRobles/BODEGAS-R]

Bernardo Serrano Ruiz es el Gerente de Confiterías Serrano [BSerrano/Conf-SERRANO], empresa familiar que tiene una larga experiencia en el sector, y de ella dependen más de sesenta empleados.



¿Qué destacarías de tu paso por EOI?

“La forma de reorientar el negocio. Confiterías Serrano es una empresa familiar y hemos sufrido diversos cambios a lo largo de todo este tiempo, porque hay que recordar que nuestro negocio tiene más de cincuenta años. Para sobrellevar esos cambios, para ubicar el negocio en estos nuevos tiempos, fue para lo que acudimos a la Escuela de Organización Industrial. En este sentido, fue bueno encontrar a quien pudiera explicar desde la experiencia qué líneas de negocio debíamos seguir. Necesitábamos un pequeño empujón, y así lo encontramos.”

De tu experiencia en Confiterías Serrano y tras pasar por EOI, ¿qué dirías que ha sido lo mejor y qué lo más complicado?

“Lo más complicado son esos cambios que hemos tenido que hacer, el no saber si irá bien abrir o no otro local. Y por supuesto los tiempos que corren, que son bastante difíciles para todos. Lo mejor sin duda es el prestigio que hemos ido adquiriendo con los años, el gusto por lo que hacemos.”

¿De qué manera definirías el sector hoy día? ¿Cómo ha cambiado?

“Ha cambiado mucho, la verdad. De lo que empezó siendo un negocio familiar, aunque continúe siéndolo, hemos ido variando a un negocio más abierto y abriendo distintos locales. En cuanto al sector, lo cierto es que no pasamos por nuestros mejores momentos. Se nota mucho la crisis y la gente no viene tan a menudo como nos gustaría.” [BSerrano/Conf-SERRANO]

Tasemar Export es una empresa dedicada a la producción y venta de fresas y ciruelas que basa su éxito en la calidad tanto en el servicio como en los productos que ofrece. Ana Pérez [APérez/TASEMAR] es administradora única de la empresa, una de esas mujeres de nuestro tiempo. Empresaria y emprendedora, supo encontrar los puntos fuertes sobre los que cimentar su negocio, y se lanzó incluso hacia las nuevas tecnologías reuniendo en Tasemar toda la tradición del cultivo de fresas con los nuevos métodos de envío y venta.

¿Cómo surge la empresa?

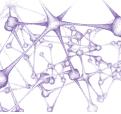
“Surge de la idea de vender de forma directa unos productos que venimos cultivando desde hace muchos años en la familia. Tasemar es una empresa familiar. Desde hace muchos años, concretamente desde 1976, nos dedicamos al cultivo del fresón.”

¿Qué ha cambiado desde esos comienzos hasta ahora?

“La verdad es que casi todo. Menos lo más importante, que es el modo de cultivo y la forma en que se tratan los productos. En eso han cambiado pocas cosas... Además, el negocio está enfocado para funcionar a base de pedidos, y en eso, por ejemplo, ha sido un gran paso la creación de la página web.”

Sobre la página web y esas nuevas formas de explorar el negocio, Tasemar es una empresa que pasó por EOI buscando precisamente una nueva forma de orientación empresarial. ¿Qué encontrasteis en EOI?

“Pues nuestro paso por allí sirvió para aprender a gestionar de la mejor manera un negocio familiar, con lo que esto conlleva tanto a la hora de cambiar los socios como a la hora de fijar el rumbo de la empresa.”



¿Qué cambió desde ahí?

“Pues muchas cosas. Para empezar el modo de gestionar determinados puntos, cómo apostar por nuestros puntos fuertes. Nuestra mejor cualidad es la calidad de nuestros productos, y esto no es algo que baste con decirse. Es necesario demostrarlo, por decirlo de alguna manera, mediante certificados, y estos solo se consiguen si de verdad estás trabajando bien en tu producto. Así, aunque ya teníamos una idea, fijamos determinados conceptos y conseguimos la certificación de calidad AENOR.” [APérez/TASEMAR]

Jesús Emilio Navarro [JNavarro/NAVARRO] levantó la empresa familiar Navarro Navarro, ubicada en Tomelloso, relacionada con el sector mecánico industrial para el sector de automatización, mecanización y transmisión.

¿Qué sacaste en claro de los cursos en EOI?

“A mi modo de ver los cursos de EOI sí te ayudan con tu proyecto empresarial. Te ayudan a revisar tu estructura de empresa y a mejorarla. Lo que se puede ver es que semana tras semana en el campo teórico lo vas aplicando en el día a día, incluso te ayudan in situ y te aportan referencias bibliográficas o referencias de otro tipo. Además, te animan de alguna manera o te despiertan el interés sobre la mejora continua que puedes tener en tu empresa, e incluso sobre la manera de gestionarla. Sabemos que las cosas no son eternas. Tenemos que ir cambiando según van evolucionando las cosas.”

¿Cómo valorarías la experiencia de asesoramiento de EOI?

“Ha sido una experiencia buena. Por ejemplo, en el tema de consolidación de empresas las tutorías que recibí me vinieron muy bien e incluso en el tema de gestión de internacionalización también, ya que nosotros al tener contacto con el extranjero nos ayudó mucho. Han sido muy útiles.”

¿Cómo destacarías en general la labor que realiza EOI?

“La formación que da por los formadores que lleva que, al estar activos en la mayoría de los casos en la empresa, te ponen al día en la manera de gestionar. Esto es la labor que yo destacaría en EOI.” [JNavarro/NAVARRO]

2.2.6. Testimonios sobre actuaciones de género

Lo que diferencia a un emprendedor del resto de las personas es la “autoconfianza” que tienen en sí mismos, en su proyecto. Esa confianza y esas ganas de salir adelante les hacen vencer a la temida incertidumbre. Sara Martín Toledo [SMartin/DANOLE-V], emprendedora Segoviana, es la creadora de un Estudio de Diseño con sede en Segovia. Ella lleva venciendo a la incertidumbre durante seis años y según nos dice “yo tengo que levantarme todos los días y vivir el día a día”, “mi sueño, mi aventura empresarial, es lo que me hace levantarme todos los días y lo que me hace temblar por no saber que me puede pasar. Lo único que es cierto es la incertidumbre del día a día”. Cada emprendedor vive su experiencia de una manera distinta; para Sara el objetivo final de ser emprendedora es poder vivir haciendo lo que a uno le gusta y tener tiempo libre para dedicarlo a su vida personal, es decir, “tener calidad de vida”. Para Sara hay determinadas cuestiones como “hay que



saber decir que no a determinados proyectos y marcarse un horario de trabajo” que son difíciles de hacer, pero necesarias para conciliar tu vida personal y profesional.

“EOI me llevó de la mano y me asesoró en mi plan de negocios. En los inicios uno siempre está un poco perdido y se suele tener falta de experiencia”. Según nos comenta la motivación que la llevó a crear el Estudio de Diseño “no fue por falta de trabajo pues yo tenía un contrato indefinido en la empresa en la que trabajaba, sino que más bien fue por la necesidad de vivir una aventura empresarial”.

Como en todo en la vida los inicios son complicados y ser empresaria en los primeros años no lo es menos. *“Los inicios en mi empresa fueron duros, la empresa inicialmente estaba constituida por tres socias todas mujeres y con edades comprendidas entre los 25 y los 27 años”,* eso según nos comenta Sara fue otro hándicap más a superar. *“Inicialmente la gente no nos trataba igual que si fuésemos hombres, nos veían demasiado jóvenes, inexpertas... Cuando intentábamos cerrar algún proyecto nos pedía que lo hiciéramos gratis para luego, si les gustaba, poder seguir contando con nosotros. Actualmente estoy con otro socio y como emprendedora uno de los momentos más duros, que no difíciles, fue la separación con mis otras dos socias.”*

Para la gran mayoría de los emprendedores de hoy en día el acceso a la financiación es una de las barreras más altas a superar para poder continuar con el proyecto que cada uno tiene en su cabeza, y en el caso de Sara no fue menos. Tuvo que pedir un microcrédito en Caja Segovia para poder empezar y eso unido al premio que le concedió la Obra Social Caja Segovia “Ayuda a la creación de empresas” fue determinante para poder empezar. *“Hay muchos jóvenes que se quedan en el camino y no pueden cumplir su sueño de ser empresarios por no poder tener acceso a un crédito.”* [SMartin/DANDOLE-V]

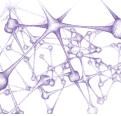
Lola Colorado, ¿cómo surgió la idea de montar tu propio negocio?

“Yo llevaba cuatro años y medio en la Escuela Internacional de Protocolo, era la directora de formación externa y me dedicaba a formar a expresas externas en organización de eventos y protocolo. Además de esto también organizaba eventos muchos de ellos con la Casa Real, con la Presidencia de Gobierno, así como eventos deportivos (Mundo basket, Copa Davis...) donde la presencia de autoridades era importante. Llegó un momento en que empecé a ver que los clientes me querían a mí y en mi empresa, debido a la situación de crisis en la que nos encontrábamos, no subían los sueldos, así que decidí tomar la iniciativa. Era el momento. Para mi fue una decisión muy difícil.” [LColorado/CLANEVENTOS]

María del Mar Núñez [MMNuñez/POL] tiene un taller de costura montado con su hermana y se dedican al diseño de vestidos de novia y flamencos. Actualmente disponen de dos tiendas. Una en Sevilla donde trabajan los trajes de novia y flamenca, y otra recién inaugurada hace unos meses en Madrid. En esta última estamos con los trajes de novia.

¿Recuerdas a algún profesor o profesora que te haya marcado especialmente?

“Recuerdo muy bien a Vicente Albero ya que fue el tutor a lo largo del curso. Como anécdota recuerdo que cuando le contamos que queríamos montar un taller de costura y que no íbamos a tener ascensor, tan solo unas escaleras, nos dijo ‘esto no es operativo’. Se



peleaba con nosotros en el buen sentido. La realidad fue que para nosotros el empezar como un taller pequeño de costura no fue mal, pero siempre nos acordábamos de lo que nos decía Vicente.”

¿Qué ha supuesto para vosotras el paso por EOI?

“Poner los pies en la tierra. En EOI se analiza tu plan de negocio y trabajas con números reales. Con todo esto te haces una idea de lo que necesitas de inversión para empezar. Cuando acabamos el curso montamos nuestra empresa. Posteriormente en los seguimientos que nos hacía EOI, nos iban ayudando en el sentido de decirnos si el camino que llevábamos era bueno o no. Siempre que hemos pedido ayuda a EOI la hemos recibido.”

¿Y la filosofía de trabajo?

“Nuestra filosofía de trabajo es bien sencilla trabajo, trabajo y más trabajo. Nunca hay que perder el norte en las tendencias, de lo que la gente quiere. Si hay crisis sacrificamos un poco nuestros beneficios para que la gente siga vistiendo de Pol Nuñez.” [MMNuñez/POL]

Taller Amapola es una tienda con productos para cosmética que están certificados como productos ecológicos. Ana Isabel Andrés de Hermoso es su promotora [AIAndres/TAMAPOLA].

¿Qué curso hicisteis en EOI?

“Dentro del programa formativo de Caja Segovia participé en el curso online de Creación de empresas cofinanciado por el FSE y Caja Segovia. La duración del mismo era de unos 10 meses. Empecé en noviembre y acabé pasado el verano. Al final del curso nosotros teníamos que presentar nuestro proyecto, el cual era posteriormente valorado para acceder a las ayudas que Caja Segovia concedía. Con carácter general puedo decir que el curso que realicé en EOI fue un curso muy completo.”

¿Qué te supuso el paso por EOI?

“La verdad es que me vino muy bien sobre todo en los temas relacionados con el marketing, finanzas..., hay que tener en cuenta que yo soy farmacéutica y conozco la técnica de los productos que voy a fabricar pero me faltaba la otra parte, la relacionada con la gestión de la empresa.”

¿Qué destacarías del curso en EOI?

“Fue un curso online, pero con seguimiento presencial en el trabajo del proyecto, ahí destacaría la labor de asesoramiento de José Lara. A medida que iba redactando mi proyecto tenía tutorías con él y él te iba recomendando y orientando hasta la presentación del mismo en la parte final del curso.”

¿Recibiste algún tipo de ayudas para el desarrollo del negocio?

“Recibí un premio por parte de Caja Segovia, obtuve fondos provenientes del FEDER, debido a que mi negocio se asienta en una zona rural, y una subvención de la Cámara de Comercio de la Junta de Castilla y León. Todos estas ayudas han sido para mí grandes apoyos económicos y no económicos.”

¿Cuál ha sido tu momento más dulce como empresaria?

“Recuerdo como uno de los momentos más dulces hace dos años cuando me entregaron un premio de emprendedora en la Federación de Empresarios Segovianos. Este premio no tenía un carácter económico tan solo de reconocimiento. Hay muchos momentos dulces, cuando te llama algún cliente para contarte que está muy satisfecho con el producto que se ha llevado. Todos estos momentos te hace seguir adelante en tu proyecto.” [AlAndres/TAMAPOLA]

2.2.7. Consejos a nuevos emprendedores

En todas las entrevistas que hemos ido repasando, se incluía una pregunta al emprendedor consolidado, para que diera un consejo a aquellos que puedan venir detrás.

Recogemos aquí, por su interés, al provenir de los auténticos conocedores de la situación del emprendimiento, un amplio resumen de dichos consejos.

“Por la experiencia y lo que he vivido personalmente, mi principal consejo es que se rodee de buenos consejeros, como la propia gente de EOI, que es gente con gran experiencia en el mundo de los negocios, con experiencia en empresas importantes, que realmente puede darte una perspectiva de cómo funciona una empresa. Además, es importante trabajar a fondo el plan de negocio antes de fundar la empresa, aunque el plan de negocio no es algo que se define y hasta el final es lo mismo. Va evolucionando en función de las circunstancias, pero es importante conocer el mercado y saber cuáles son tus fortalezas y, cómo no, tus debilidades.” [SAudivert/AB-BIOTICS]

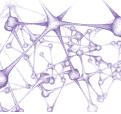
“Que tenga constancia y aproveche sus puntos fuertes. Tiene que saber vender esas fortalezas y confiar en que su trabajo dará los frutos que espera.” [JVilches/BETICA-S.N.]

“El buen hacer. Y que no se canse. Un negocio propio exige dedicación y eso hay que estar dispuesto a asumirlo. A partir de ahí hay que trabajar por lograr objetivos y por supuesto irse planteando nuevas metas.” [FJRobles/BODEGAS-R]

“Que se rodee de un buen equipo, precisamente, y que tenga claro qué es lo que están buscando. Para nosotros, aunque ha sido importante la financiación, no ha sido el caballo de batalla principal, y lo más importante ha sido estar bien rodeados.” [RAbdala/CMF]

“A quien empieza le diría que no tiene que venirse abajo si hay complicaciones. Y que es necesario centrar el proyecto. No basta solo con recursos humanos. Hay que enfocar bien el proyecto y buscar financiación. Si puede ser que sea financiación propia sobre todo al principio, para no atarse a alguien externo ante posibles variaciones del proyecto.” [ABazan/CIBERSUITE-N]

“Tener un plan de negocio perfectamente estudiado y que alguien te asesore sobre la viabilidad del negocio. En el interior todo el mundo es emprendedor, siempre hay sentimientos de querer ser su propio jefe.” [LColorado/CLANEVENTOS]



“Lo mejor es saber irse adaptando. Para nosotros esa ha sido la clave. Está claro que lo principal es tener claro a qué te dedicas y a quiénes quieras llegar, pero en sectores como el nuestro, como la alimentación o como tantos otros sectores, es importante irse adaptando a los cambios, a competidores más grandes. Nosotros lo hemos ido aprendiendo y es importante lograr mantener clientes e irse expandiendo. Lo más importante es saber adaptarse, sobre todo en estos momentos.” [BSerrano/Conf-SERRANO]

“Primero que tengan pasión por lo que hacen. Hay que tener cuidado y elegir bien a quienes te van a rodear. Yo tengo el mejor equipo del mundo. Segundo, apuesta por lo que te guste para que puedas dedicarte a ello en cuerpo y alma. Eso es vital.” [CCastro/CPMTI]

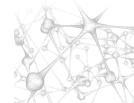
Como todo empresario a lo largo de la vida empresarial hay que tomar decisiones difíciles, decisiones que supongan un punto de inflexión en tu carrera empresarial; para Sara, uno de sus momentos más decisivos fue la contratación de su primera empleada. *“Hay que tener muy claro ese momento, ya que te supone un desembolso todos los meses y el trabajo hay que asegurarlo durante ocho horas al día.”* [SMartin/DANDOLE-V]

“En primer lugar, la idea de negocio por sí sola no lleva al éxito. El éxito se obtiene partiendo de una buena idea, definiendo la estrategia correcta, y contratando al equipo idóneo de personas para llevarla a la práctica. En segundo lugar, la mejor de las tecnologías no se vende si su precio es superior al que los clientes están dispuestos a pagar. Cerciórate de que tu idea de producto o servicio puede ser competitiva en el mercado. Pregunta a los clientes potenciales cuánto estarían dispuestos a pagar. En tercer lugar, recuerda que debes salir a vender. No esperes a que te vengan a comprar, aunque tengas la mejor tecnología del mundo. En cuarto lugar, dedica mucho de tu tiempo a supervisar los procesos de selección de personal. Asegúrate que contratas a las personas más adecuadas y que encajarán con el resto del equipo. Si una persona no te convence al 100%, no la contrates y sigue buscando. Finalmente, los resultados siempre tardan más de lo esperado, y el dinero que es necesario invertir en la empresa hasta llegar a beneficios es siempre superior al previsto. Muchas empresas fracasan por quedarse sin dinero en caja excesivamente pronto. No caigas en ese error.” [RPorrata/ENERCOME]

“Que le guste lo que va a hacer. Es importante que te guste aquello a lo que vas a enfocar tu negocio, porque surgirán dudas y problemas y es necesario que te guste para que puedas dedicarle el tiempo y el esfuerzo que sean necesarios.” [RPérez/ENVALISUR]

“Probablemente que busque nuevas líneas de negocio y se fije en qué puede aportar sobre los demás. Eso es lo más importante. Empezar es quizás lo más difícil, o al menos así fue con Genosa. Echar a rodar requiere una inversión y un compromiso. Después para nosotros fue algo más sencillo porque tenemos un proyecto sólido y porque con ese compromiso se consigue que desde fuera crean en lo que estás haciendo”. [CPeña/GENOSA]

“La clave de un negocio está en su producto, en aquello a lo que se dedica. En Histocell, desde los inicios, se sabía que parte del mercado quería cubrirse y además se vio que hacía falta que alguien cubriera ese hueco. Hay que buscar qué es lo que hace falta y cómo ofrecerlo.” [JFont/HISTOCELL]



“Le animaría a que no tarde en desarrollar el concepto de lo que quiere hacer. Hay que evolucionar y poner el proyecto a prueba. Al principio con recursos restringidos hasta que este definido, para no perder en los giros que se den demasiado capital. Además, le aconsejaría rodearse de tecnología. En mi opinión ofrece muchísimas posibilidades y puede que en ocasiones se tengan más de una alternativa gracias a ella.” [JAristi/HOMINEX]

“Aconsejo mucha constancia. Es necesario, para que la empresa tenga buena acogida, que se tenga claro lo que se quiere hacer, la idea de negocio. Pero además hay que ser muy constante, y trabajar en lo que se está haciendo con dedicación. Esto se ve reflejado en los distintos proyectos y se aprecia desde fuera.” [GRodriguez/INGELABS]

“Ánimo, constancia y perseverancia. Que no se desanime porque le van a intentar desanimar. Hay que fijarse un norte y no perderlo.” [JRilo/INIXA]

“Que tenga clara su línea de negocio y se dedique a aquello en lo que sea fuerte. Es imprescindible dedicarse a aquello en lo que se tiene ventaja respecto a la competencia. Dentro de esto hay que ponerle mucha dedicación.” [JMRuiz/LIBERA],

“Que tenga claro dónde va a centrar sus esfuerzos y de quiénes se va a rodear, porque es importante tanto la idea como aquellos que la tienen que llevar a cabo.” [GRomero/LYNKA]

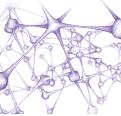
“Que estén muy preparados y que tengan carácter. Hay que tener en cuenta que el mundo de la moda es por un lado muy ilusionante y al mismo tiempo muy desilusionante. La parte ilusionante es cuando ves tus diseños en la calle y la parte desilusionante cuando haces algo que no tiene salida.” [MMNuñez/POL]

“Creo que para triunfar como emprendedor hay que tener cierta valentía y asumir ciertos riesgos, eso sí, los riesgos deben de estar delimitados. Estos límites normalmente los pone la experiencia profesional de cada uno. A menor experiencia más riesgo. Hay que saber rodearte de un buen equipo y de personas que tengan capacidad de análisis y otros que tengan capacidad de decisión. Hay que abrir la mente y estar en continuo cambio adaptando tu negocio a las necesidades de tus clientes”. [JMTorres/POVEDA&N]

“En el tiempo que llevo dentro del mundo empresarial, aprendes muchas cosas, unas mejores y otras peores, pero de todo se aprende. Es muy importante la dedicación que pones en lo que haces, y aunque a veces te llevas alguna decepción, es importante no perder la ilusión y las ganas de seguir con tu proyecto.” [SGarcía/SERIDEA]

“Desde luego. Hay que dejar claro que no todo es dedicación, que hay que tener claro cuál es tu negocio, a quién te diriges y qué quieres conseguir: las líneas de negocio. Pero en líneas generales es trascendental la dedicación y la implicación en todo lo que haces.” [SGarcía/SERIDEA]

“Mi experiencia es que dentro de este tipo de mundo hay que trabajar muchísimo. Sobre todo tienes que quedarte con lo bueno que ocurra y no rendirte porque algo salga mal.



Ese sería mi consejo, que se luche mucho y se tenga constancia, porque así es como salen adelante los proyectos.” [CMartin/SOL3G]

“Que busque trabajo en la empresa privada y por cuenta ajena. (Risas.) Ser emprendedor no es para alguien que se quiera dejar llevar. Hay que tener mucha resistencia a la frustración y ser constante. Y echarle muchas horas.” [ROlalla/S-ANTROMOMÉTRICAS]

“Que crean realmente en su proyecto y que tengan ilusión. Las dificultades se van superando pero para eso hay que estar implicado en el proyecto porque sino a las primeras de cambio te vienes abajo.” [AIAndres/TAMAPOLA]

“Que tengan mucho amor en lo que están haciendo. Hay días mejores y peores pero es muy importante que uno mismo valore bien el trabajo que realiza.” [APérez/TASEMAR]

2.3. Testimonios de Socios Locales

En el apartado anterior hemos recogido las importantes aportaciones de los emprendedores que han recibido servicios de Redepyme en estos años atrás, donde queda clara la gran satisfacción que muestran con respecto al servicio recibido.

Tal como se indica en la metodología de EOI descrita en la Parte 1, el importante despliegue geográfico y numérico de las actuaciones que realiza EOI, no sería viable sin el apoyo y la colaboración de la figura denominada Socio Local, que a lo largo de estos años han sido superior al centenar, tal como se refleja en la Tabla 19.

Por todo ello se consideró oportuno, al igual que se había realizado una entrevista a un colectivo de emprendedores EOI, abordar asimismo un entrevista a un conjunto reducido de Socios Locales.

Se llevaron a cabo tres entrevistas, tal como se refleja en la Tabla 19, que recogemos a continuación.

Al igual que los resultados que se han venido describiendo en los apartados y capítulos anteriores, se constata un alto grado de satisfacción en la colaboración llevada a cabo y se transmite a EOI una positiva realimentación en cuanto a la satisfacción de los alumnos, transmitida a través del Socio Local con el que tienen mayor contacto periódico dada la proximidad geográfica.

TABLA 19.

Entidades de Socios Locales entrevistados

Entrevistado	Socio Local
María Dolores Romero	CAJA SEGOVIA www.obrasocialcajasegovia.es
Ángel Prieto	CEEI ALBACETE www.ceeialbacete.com
Manuel Roque	CEEI CIUDAD REAL www.ceeicr.es/

Caja Segovia

Entrevista a María Dolores Romero

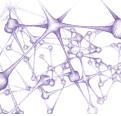
María Dolores Romero es Jefa de Programas de Desarrollo e Innovación de Caja Segovia, que es uno de los Socios Locales de Redepyme que han estado colaborando de forma regular en los últimos años con EOI.

Para conocer el contexto y alcance de la colaboración, reseñamos previamente que la Obra Social de Caja Segovia lleva ya XV ediciones convocando premios y ayudas a la creación de empresas, con el fin de potenciar el espíritu empresarial para el desarrollo económico y social de la provincia de Segovia, generando empleo y fomentando la capacidad de innovación.

Los participantes en la XV convocatoria han realizado un Curso Redepyme de Emprendedores *online*, impartido por EOI y financiado por el Fondo Social Europeo y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, con 400 horas de duración, en el que han abordado temas como el manejo del aula virtual, inteligencia estratégica, marketing, finanzas, creatividad, entorno legal y fiscalidad, búsqueda de información y ayudas locales, recursos humanos y derecho laboral.

Una vez concluido el programa de formación, los emprendedores han optado a una de las 7 ayudas de Caja Segovia y cuentan con el asesoramiento continuo a todas las empresas creadas en el marco de los servicios de Redepyme de EOI. Las ayudas económicas son de 6.010 € y han correspondido a 7 de los 18 emprendedores que finalizaron el curso de formación *online* impartido por EOI.

En esta XV edición se ha creado en la zona un total de 114 empresas, con 280 puestos de trabajo creados entre autoempleo y contratos laborales, con 510 promotores que se han presentado a las sucesivas ediciones que han desarrollado 344 proyectos de iniciativa empresarial (algunos compartidos), en su gran mayoría fruto de los diez años que Caja Segovia colabora con EOI en Redepyme como Socio Local.



Sin lugar a dudas, las empresas creadas han favorecido el desarrollo del tejido empresarial en la zona, ya que la gran mayoría de las empresas creadas se han instalado y se mantienen en Segovia.

Valoración de EOI

María Dolores, ¿qué opinión le merece EOI?

"Es una organización con mucho nombre y prestigio. Se encuentran siempre receptivos y la relación que tenemos con EOI es excelente."

¿Cómo calificaría la imagen de EOI (adjetivos)?

"Profesionalidad."

¿Qué es lo que más valora del servicio prestado por EOI?

"Valoró muy positivamente la seriedad y el rigor de la organización en la gestión de los cursos y sobre todo la aplicabilidad que tienen los cursos prestados por EOI en la vida real."

¿Qué es lo que cree que se debe mejorar?

"Actualmente los cursos de emprendedores online que se están impartiendo por parte de EOI y financiados fundamentalmente por el Fondo Social Europeo y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Así que creo que sería muy recomendable incrementar los cursos con formación presencial ya que reporta un mayor beneficio para los asistentes al tener un mayor contacto con el profesor del curso. Además en la situación actual que estamos viviendo de desempleo hay más gente con tiempo libre y esto es un factor que puede potenciar la formación presencial."

¿Qué les transmiten los beneficiarios con respecto a la calidad percibida de las acciones desarrolladas por EOI?

"La valoración que tengo de los alumnos de los cursos es muy positiva. Lo ven como un curso muy exigente, duro pero muy provechoso. Además hace cinco años se hizo un estudio de mercado en la zona con una empresa independiente y el curso más valorado por los entrevistados fue el de EOI."

¿Con qué tipo de dificultades se ha encontrado usted para llevar a cabo sus funciones en la colaboración con EOI?

"No he tenido ninguna dificultad en este aspecto."

Valoración de empresas creadas (somos conscientes de lo difícil que es hoy en día consolidar una empresa o crear una Pyme)

¿Nos podría indicar si se han creado empresas derivadas de los cursos que se han impartido en su zona?

"Se han creado unas 107 empresas (fecha de la entrevista, julio de 2010), de las cuales y según el seguimiento que hemos realizado, hay una pervivencia del 74%. Son datos muy



alentadores teniendo en cuenta que el tejido empresarial de la zona no es muy variado. Prácticamente la totalidad de las empresas/negocios que hay en esta zona están relacionada de una manera más o menos directa con el sector servicios y el medio rural. De este 74% hay 2 o 3 empresas que son muy importantes. Uno de los empresarios es actualmente el Presidente de los Jóvenes Empresarios de Castilla y León.”

¿Qué impacto considera que han tenido las acciones realizadas por EOI en estos años en el tejido empresarial de la zona?

“Pues son 260 los puestos de trabajo que estimamos se han conseguido en los últimos años, pero además se ha conseguido aumentar el número de jóvenes que se quedan en Segovia creando valor en la sociedad y mejorando el tejido empresarial de la zona.”

¿Qué tipo de relaciones mantiene usted con las empresas de su zona, que han pasado por los programas desarrollados por EOI?

“El contacto que se mantiene con los emprendedores es bastante fluido y continuo. Hay que tener en consideración que los nuevos empresarios no disponen de demasiado tiempo ya que la gran parte del mismo lo dedican a sus empresas, así que intentamos organizar jornadas de vez en cuando que sea útiles para todos y con un fin claro: poner en contacto a los jóvenes empresarios de la zona para fomentar el desarrollo del tejido empresarial de la zona. Estos actos los hemos catalogado como ‘Encuentros con los emprendedores’. Estos no se realizan todos los años. El último fue en 2008. En estos encuentros se realizan mesas redondas y se dan conferencias. A estas jornadas procuramos que asistan gente con experiencia, gente que se está iniciando en el mundo empresarial e incluso gente que no tenga o no esté en proceso de crear alguna empresa. A parte de lo citado anteriormente se realiza una reunión con ‘Activa Segovia’, formado por emprendedores que están interesados en estar en contacto los unos con los otros. De estas reuniones salen nuevas ideas, nuevos proyectos, se intercambian los datos y se hacen negocios.”

Caracterización de las empresas creadas

¿Qué características tienen las empresas creadas en la zona a raíz de los programas formativos impartidos?

“En nuestro seguimiento a las 107 empresas, podemos indicar que hay 98 empresas con entre 1 y 3 trabajadores, 8 con entre 3 y 11 y una con más de 11 trabajadores.”

¿Y sobre el grado de pervivencia de las mismas?

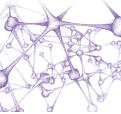
“El grado de pervivencia es del 74%.”

¿Hay alguna de 10 años?

“Sí y hay 3 que llevan desde el inicio y por tanto llevan ya más de una década.”

¿A qué sectores pertenecen?

“La gran mayoría son del sector servicios aunque también hay alguna del sector secundario, como es el caso de una empresa de placas fotovoltaicas.”

**¿Qué tipo de producto/servicio ofrecen?**

“Los productos y servicios que se ofrecen son de lo más variado; a modo de ejemplo se destacan los siguientes: Academias de Inglés, Consultoras geológicas, Parafarmacias, Consultoras de Ingeniería, Artesanías y Maderas, Paseos en Bicicleta, Casas Rurales, Centros de Enseñanza de Español...”

¿Qué deficiencias observa usted de los tejidos empresariales de la zona?

“La población de Segovia es una población muy envejecida, la gente joven se marcha a las grandes ciudades en busca de trabajo. Las empresas que hay en la zona son familiares en su gran mayoría y dedicados al sector servicios. Los negocios permanecen porque pasan de generación en generación pero en cuanto esto deje de ser así, empeorará nuestra situación. Creo que con las comunicaciones que tenemos hoy en día con Madrid, nuestro abanico de posibilidades debería aumentar más. Nos falta apoyo político a nivel de Comunidad Autónoma ya que actualmente se promociona mucho más Valladolid, Salamanca o Burgos. Creo que en nuestro caso se está dando una fuga de talentos hacia otras Comunidades Autónomas por falta de diversificación del tejido empresarial de la zona. Actualmente Segovia dispone de universidades, lo que conlleva jóvenes bien formados y esto hay que aprovecharlo.”

¿Qué es lo que más preocupa a los empresarios de su zona?

“La situación económica que se está dando en nuestro país, el problema de acceso a créditos y la fuga de gente joven a otras Comunidades Autónomas, principalmente Madrid. En relación con el problema de los créditos, la política de Caja Segovia es que a aquellas empresas que sean solventes se les concede un crédito. Por otro lado, se están concediendo microcréditos al 4% a los emprendedores que quieren crear una empresa y que han pasado por los cursos de EOI. La cuantía de estos microcréditos es de 12.000 € y el plazo de devolución es a 5 años. Un aspecto relevante de estos microcréditos es que no necesitan ningún tipo de aval real, ya que se basan en la confianza en la propia persona. Es un «aval moral».”

¿Qué vías formales existen para captar las necesidades de estos empresarios?

“Ninguna.”

¿Nos podría indicar alguna necesidad actual en especial que le transmiten los emprendedores?

“El acceso a la financiación.”

Valoración de los Programas EOI

En cuanto a los programas de creación de empresas y por el conocimiento que ha acumulado a lo largo de estos años, ¿qué cree que necesitan los emprendedores?

“Necesitan ayuda para mantenerse ya que estamos atravesando tiempos difíciles.”

¿Qué pediría a EOI para la mejora de los programas y los resultados?

“Poner en marcha más cursos de consolidación de empresas.”



¿Se realizan acciones que promuevan actividades de I+D+i?

“Sí, se están realizando charlas de concienciación en relación con I+D+i.”

¿Cómo cree que puede apoyar EOI este tipo de iniciativas en la zona?

“Fomentando a través de charlas, eventos y reuniones el interés de los jóvenes emprendedores por la I+D+i. Y dar formación relacionada, realizando un seguimiento a posteriori.”

CEEI de Albacete

Entrevista a Ángel Prieto

Ángel Prieto es el Director del Centro Europeo de Empresas e Innovación -CEEI- de Albacete.

¿Cuántos años lleva el CEEI de Albacete como Socio Local de EOI?

“9 años.”

¿Cómo valoraría usted la colaboración que tiene actualmente con EOI? ¿Qué le pediría usted a EOI para mejorar esta colaboración?

“Las relaciones que mantiene el CEEI de Albacete con EOI son muy buenas. De destacar algo, destaca la relación personal que existe entre mi persona y EOI. Para mejorar nuestra colaboración me gustaría que el nivel burocrático bajase un poco. La burocracia es muy compleja y cambiante con el paso de los años. Por otro lado, estaría bien disponer solo de un único proceso para ambas partes (CEEI y EOI).”

¿Qué impacto considera que han tenido las acciones realizadas por EOI en estos años en el tejido empresarial de la zona (creación, consolidación, internacionalización)?

“La verdad es que a mi modo de ver el impacto ha sido muy positivo.”

¿Cómo se está viviendo la crisis económica en el tejido empresarial de su zona?

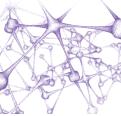
“Como en todas partes, se está notando mucho. Hasta la aparición de la crisis a finales de 2007 inicios de 2008, Albacete era de toda Castilla-La Mancha una de las ciudades con más crecimiento, pero con la crisis ese ritmo de crecimiento se ha visto muy minorado. Es por ello que considero la labor que está haciendo EOI en esta zona es imprescindible para salir de la crisis y volver a nuestros ratios anteriores de crecimiento.”

¿Qué barreras tienen que superar las empresas de hoy en día para poder innovar?

“Los empresarios tienen que tener claro y muy en mente que la salida de la crisis pasa por la innovación. Actualmente hay muchas empresas que están desapareciendo y la innovación puede y debe ser su salida exitosa de esta crisis. En Albacete todavía hay muchas barreras que superar en este sentido.”

De cara al año 2011, ¿cómo ve usted el futuro de los empresarios albaceteños?

“El año 2011 seguirá siendo un año complicado y tal y como van las cosas puede que hasta que sea peor que el 2010. El ingenio y la innovación en los negocios debería ser el punto de partida de todos los empresarios para salir de esta situación.”

**¿Qué preocupaciones tienen los empresarios de su zona de influencia?**

“La principal preocupación no es otra que la de conseguir financiación para sus negocios, estando como están los bancos casi nadie puede acceder a conseguir un crédito.”

¿Qué deficiencias observa usted en el tejido empresarial de la zona?

“Cualificación baja de los empresarios, se necesita realizar una reconversión. Hay que dar más formación. No hay mentalidad de comercio exterior. No se buscan alternativas fuera de las fronteras españolas.”

¿Qué es lo que usted modificaría de los programas formativos que se desarrollan en su zona de influencia (contenido de los programas, relación teórico-práctico...)?

*“Sobre los contenidos, los veo adecuados, sobre la duración, dejaría tal y como están los de creación, acortaría la duración en los de consolidación y alargaría algo en el caso de los de internacionalización. En cuanto a la modalidad de impartición, los cursos semipresenciales me parecen bien pero en los online se pierde mucho, pues el contacto con el profesor *in situ* es muy importante en este tipo de cursos.”*

¿Qué tipo de acciones formativas considera usted que se debería incorporar en un futuro próximo en su zona? Y de las existentes, ¿potenciaría alguna?

“Posiblemente algún curso relacionado con la I+D+i y este tipo de curso se debería dar tanto a personas desempleadas como a personas en activo.”

¿Qué le transmiten los beneficiarios con respecto a la calidad percibida de las acciones desarrolladas por EOI?

“Los alumnos al final quedan contentos por lo general. En una ocasión hubo un director de curso que no tuvo la simpatía de la gente, se trató este tema con EOI un viernes a las 14 horas y a las 17 horas ya teníamos otro director de curso. Cabe destacar que los beneficiarios de las acciones formativas destacan la aplicabilidad de los cursos y las tutorías individualizadas.”

En cuanto a las características de las empresas creadas en la zona a raíz de los programas formativos impartidos por EOI, ¿qué cree que cabe destacar?

“Por lo general el segundo año desde la creación de la empresa es el crítico, es el año que hace de filtro. Normalmente el primer año de una empresa suele ser bueno si has realizado un estudio de mercado aceptable.”

¿Nos podría indicar el número de trabajadores de estas empresas creadas?

“Una gran mayoría tienen entre 1 y 3 trabajadores.”

¿Y en cuanto a su supervivencia?

“Yo diría que las actuales el 70% tienen ya entre uno y años y 3 o 4 con más de 5 años, incluso una debe tener 8 o 9 años.”

¿A qué sectores pertenecen y qué tipo de producto/servicio ofrecen?

“Diría que todas son del sector servicios, cubriendo gran diversidad de servicios.”

CEEI de Ciudad Real Entrevista a Manuel Roque

Manuel Roque es el subdirector del Centro Europeo de Empresas e Innovación -CEEI- de Ciudad Real.

¿Cuántos años lleva el CEEI de Albacete como Socio Local de EOI?

“Desde el año 1998.”

¿Cómo valoraría usted la colaboración que tiene actualmente con EOI? ¿Qué le pediría usted a EOI para mejorar esta colaboración?

“Llevamos colaborando permanentemente desde el año 1998 con EOI, se puede decir que la colaboración es muy buena en el ámbito de la formación.”

¿Qué impacto considera que han tenido las acciones realizadas por EOI en estos años en el tejido empresarial de la zona (creación, consolidación, internacionalización)?

“Datos concretos no te puedo ofrecer, pero la valoración ha sido muy positiva tanto por los emprendedores como por las empresas que han pasado por los cursos de EOI. Yo creo que ha ayudado a las empresas a afrontar sus retos, mejorar sus procesos...”

¿Cómo se está viviendo la crisis económica en el tejido empresarial de su zona?

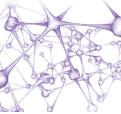
“Muy mal. La crisis empezó muy fuerte con el sector construcción y sectores relacionados de manera directa e indirecta, pero luego la profundidad de la crisis y el tiempo que esta durando junto, con la falta de financiación ha terminado por afectar a muchas empresas y de diferentes sectores. Ahora hay muchas empresas que tienen problemas de impagos y eso hace que su previsión de tesorería se vea afectada de una manera muy directa. CEEI Ciudad Real de todos modos ayuda a las empresas a buscar financiación bancaria como ayudas y subvenciones como otras alternativas de financiación, como préstamos participativos...”

¿Qué barreras tiene que superar las empresas de hoy en día para poder innovar?

“La innovación es un elemento muy importante de competitividad de las empresas, te puede ayudar a diferenciarte de la competencia a ser más eficiente... La innovación no solo es en el ámbito tecnológico sino que se puede innovar en muchas partes de la empresa como gestión por procesos... Creo que las empresas sí están innovando internamente en la forma de hacer las cosas, aunque no esté identificado como proyectos de innovación, acaban mejorando internamente. Como consecuencia de la bonanza económica de los últimos años las empresas se han relajado, ya que todo valía y el mercado lo absorbía todo pero ahora ya no es así. Esos años no han ayudado a la innovación, ahora vuelve a tomar mucho protagonismo la innovación, con el problema añadido de que ahora hay muchas empresas que tienen dificultades para acceder a financiación.”

De cara al año 2011, ¿cómo ve usted el futuro de los empresarios de Ciudad Real?

“Yo creo que las empresas tratarán de no perder, es decir, de mantenerse o conseguir un mínimo crecimiento empresarial.”

**¿Qué preocupaciones tienen los empresarios de su zona de influencia?**

“Sobrevivir. El vivir el día a día.”

¿Qué es lo que usted modificaría de los programas formativos que se desarrollan en su zona de influencia (contenido de los programas, relación teórico-práctico...)?

“Pues prácticamente nada, en general la calidad de los consultores y de los profesores de los cursos es muy buena.”

¿Qué se podría mejorar de los cursos que imparte EOI?

“Reducción de las horas de los cursos, esto en ocasiones provoca que la gente no se apunte o que los que lo están realizando no los termine. La estructura de los cursos por lo general está bien pero los cursos deben adaptar a la realidad de la sociedad y de las empresas de hoy en día.”

¿Qué tipo de acciones formativas considera usted que se debería incorporar en un futuro próximo en su zona? Y de las existentes, ¿potenciaría alguna?

“Posiblemente algún curso relacionado con la I+D+i. Estamos concienciado a la gente en el uso de las TIC.”

¿Qué les transmiten los beneficiarios con respecto a la calidad percibida de las acciones desarrolladas por EOI?

“Ayudan a los emprendedores a enfocar el proyecto y a definirlo mucho mejor.”

En cuanto a las características de las empresas creadas en la zona a raíz de los programas formativos impartidos por EOI, ¿qué cree que cabe destacar?

“Empezando por el número de las creadas no sé el dato, sé que se han realizado estudios pero no te puedo dar ese dato. En cuanto al número de trabajadores, yo creo que la gran mayoría, 99,9%, están entre 1 y 3 trabajadores y tienen un marcado carácter familiar.”

¿Y en cuanto a su supervivencia?

“Aunque no te puedo decir en tanto por ciento el número de años que tienen de supervivencia las empresas, sí te puedo decir que las que pasan por nuestros viveros tienen un índice muy superior al resto.”

¿A qué sectores pertenecen?

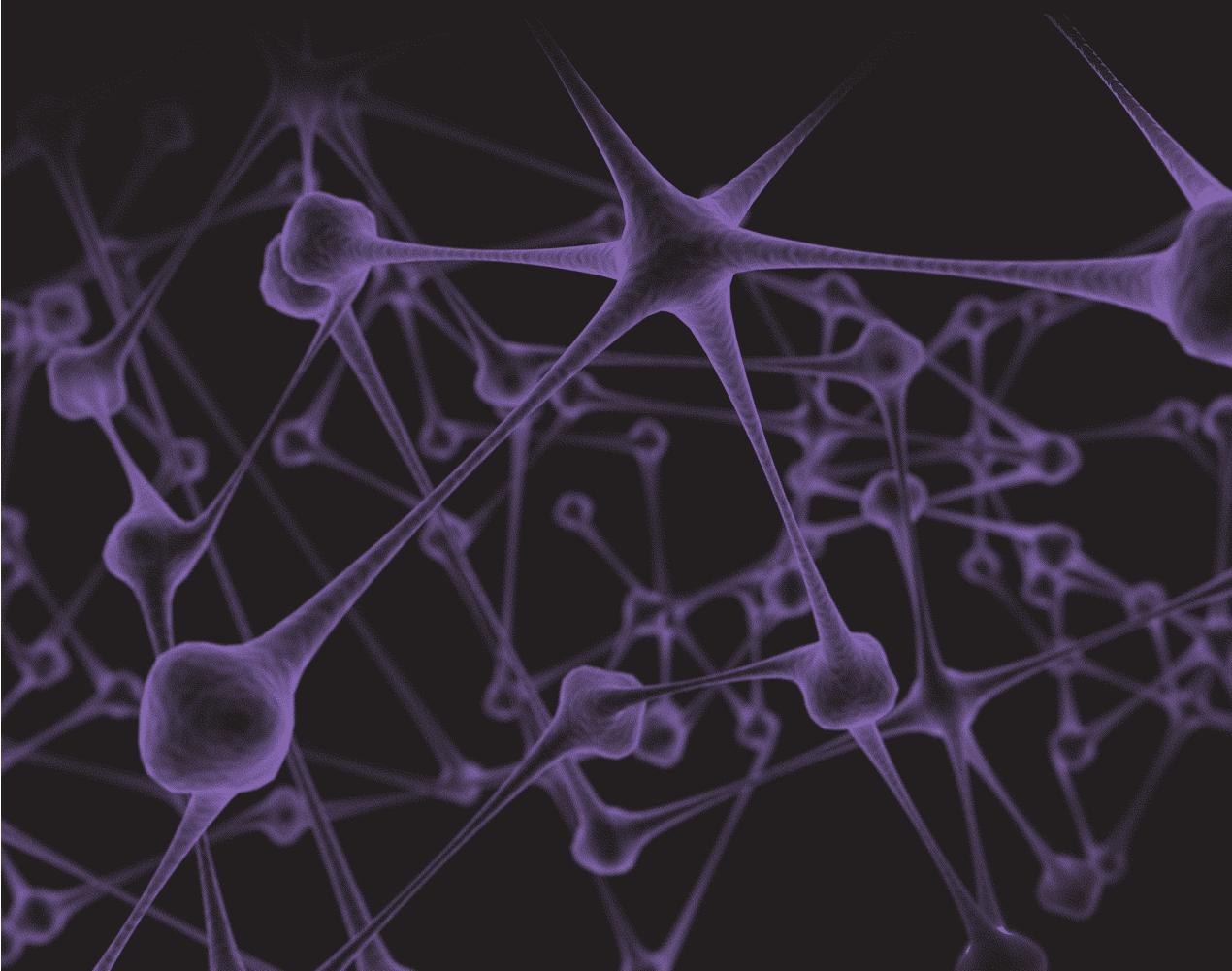
“Sobretodo el sector servicios. Hay mucho comercio, turismo y servicios a empresa. A esto hay que añadir algunas actividades industriales.

“A mi modo de ver el sector servicios es más predominante sobre el resto debido a la menor inversión que se necesita por parte del empresario. No es lo mismo montar un servicio de consultoría financiera a empresas que una industria.”

parte

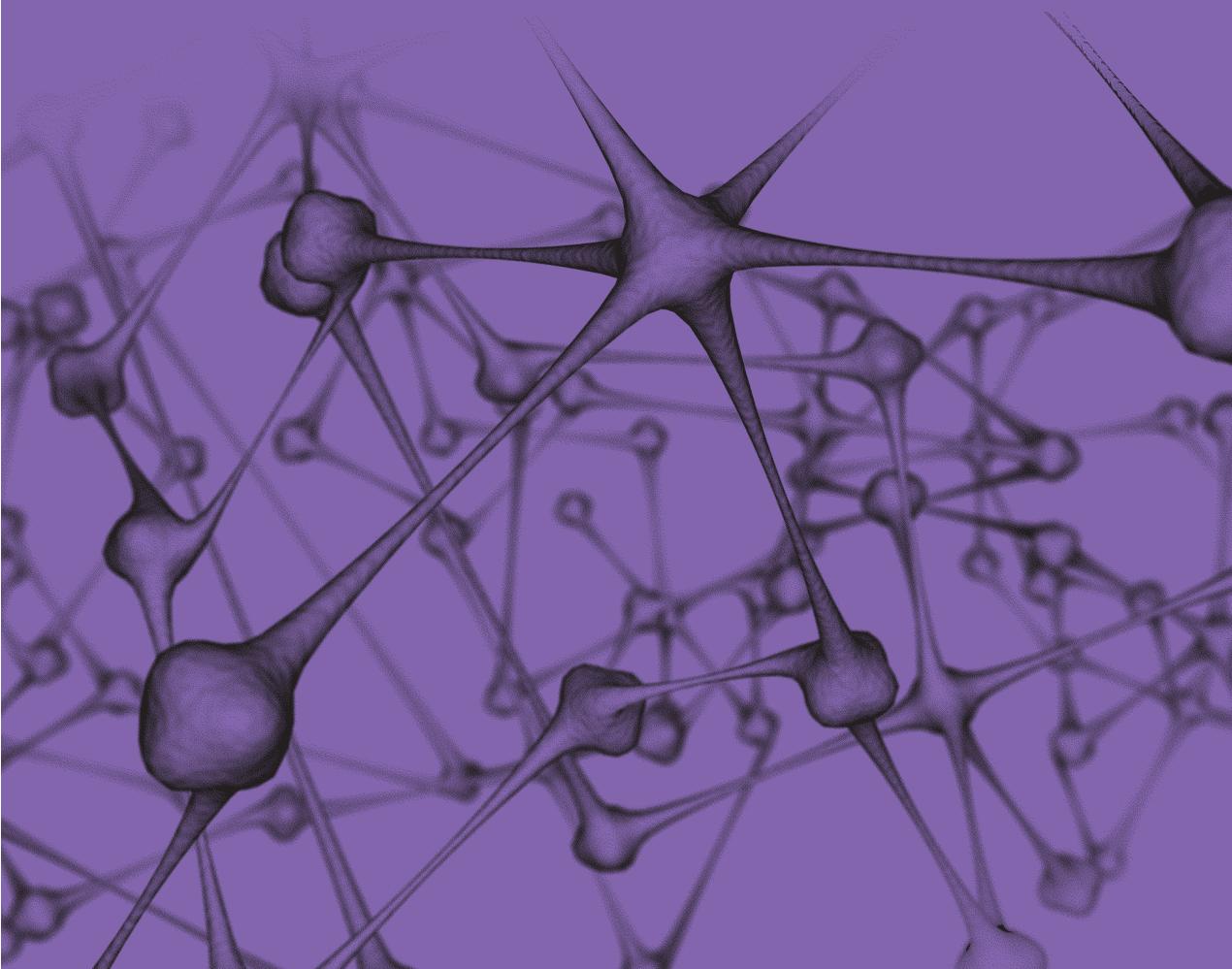
3

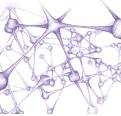
FUTURO DE REDEPYME



1

EL PLAN EOI 2020 Y REDEPYME





1.1. El Plan EOI 2020

El Plan EOI 2020, en el que se deben enmarcar todas las actuaciones de futuro de EOI, no es sino el objetivo necesario al que se llega si se sigue la trayectoria de la Escuela de Organización Industrial. Este Plan hace mención al desarrollo obvio de una línea de trabajo que comenzó años atrás.

Desde sus inicios, EOI ha enfocado sus planes de actuación y su metodología de manera que quedasen definidas como elementos lo más productivos posibles de cara a la creación y consolidación de Pymes.

El Plan EOI 2020 es el objetivo futuro, pero también la realidad desde la que se afirman ya todos los planes de actuación de EOI. El Plan EOI 2020 se soporta sobre cuatro ejes que son emprendeduría, sostenibilidad, tecnología e internacionalización. Bajo este prisma se plantean los nuevos planes formativos y de consultoría de la Escuela, y sirven para explicar cómo queda definido el nuevo plan de actuación.

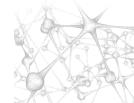
Se trata de un plan que debe expresar en todo momento la mentalidad de la Escuela, y que tiene su raíz precisamente en ese modo de actuar, su principio en ser “abierta, digital y colaborativa”.

Para la Escuela, como puente entre los organismos públicos, los nuevos elementos tecnológicos y empresariales, y las Pymes, es necesaria la descripción de todos sus planes de actuación de manera transparente, y de igual modo se transmite a los diferentes emprendedores que pasan por sus aulas y consultorías.

Dentro de este marco de actuación, y ubicado dentro del Plan EOI 2020, queda encuadrado lo que podríamos llamar Cultura EOI, que queda encuadrada desde el año 1994, entrando dentro de la creación de Redepyme. Referidos a esa Cultura EOI, debemos hablar de la necesidad de cooperación empresarial, tan necesaria en nuestros tiempos y tan ligada a los nuevos procesos tecnológicos, que permiten una expansión a nivel global y una capacidad de intercomunicación impensables hace unos años. Se debe entender en todo momento que esa cultura de colaboración de la que hablamos se ejerce dentro de un marco ético que permite a las partes implicadas salir beneficiadas de su relación mutua.

Se trata de que los proyectos que se presentan dentro del Plan EOI 2020 sigan una línea de coherencia y consistencia como el resto de los planes de actuación de la Escuela, de manera que, aún dirigidos hacia Pymes, ofrezcan un tipo de servicios aplicables a nivel formativo en cualquier otro tipo de empresa.

Pasemos a definir los cuatro ejes sobre los que se sustenta el Plan EOI 2020.



Tecnología

La tecnología y el I+D resultan ser el foco donde poner el acento por parte de la economía digital, donde no se trata solo de la manipulación digital del hardware o del software, sectores que han sufrido un crecimiento increíble desde su creación inicial hace más de cincuenta años. Se trata de fomentar la economía digital ampliando sus horizontes cuando hablamos de Internet, del comercio electrónico o de la distribución de bienes y servicios digitales. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC- ofrecen un marco único para desarrollar ya no nuevas empresas, sino nuevas formas de mercado. Son estas nuevas formas de mercado las que muestran nuevos horizontes económicos y empresariales y que internacionalizan casi por defecto a cualquier empresa que haga un buen uso de este mercado.

Desde sus inicios, EOI, a través sobre todo de Redepyme, ha centrado parte de sus esfuerzos y de la confianza del Fondo Social Europeo en la creación de empresas de carácter tecnológico.

Dichas empresas resultan muy atractivas desde el punto de vista del inversor y suponen en buena medida una importante forma de creación de empleo.

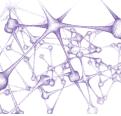
Pero los proyectos de empresas de carácter tecnológico se refuerzan y modelan en EOI mediante cursos como los vistos anteriormente. Y en esa línea, mediante los nuevos planes de actuación, se seguirá fomentando la creación empresarial.

Emprendeduría

La actividad orientada a la creación de empresas en los distintos sectores es abrumadora y los resultados también, y por ello la Escuela, respaldada en su labor por el Fondo Social Europeo, resulta pionera en muchos de sus cursos, formas metodológicas y búsquedas de innovación.

Este adelanto, este constate empuje por un mejor futuro y por generar empresas, empleo y valor de mercado trae consigo el reconocimiento por parte de empresarios y empresas, que encuentran en EOI un pilar sobre el que sostener la formación y lo que podríamos denominar cultura de la empresa privada.

Además, EOI se constituye como una institución puntera en la creación empresarial ya que puede afirmarse, casi con total seguridad, que nadie ha ayudado tanto a la creación empresarial y que, por lo tanto, nadie ha invertido y logrado tanto en la emprendeduría en este país como la Escuela. Esto queda puesto en valor gracias a datos verificables, como puede verse en diferentes apartados de este libro.



Sostenibilidad

Dentro del Plan EOI 2020, resulta de vital importancia destacar el hecho de que EOI lleva trabajando por el desarrollo sostenible desde sus inicios, realizando cursos de desarrollo formativo y gestión empresarial referidos tanto a calidad como a medioambiente, pero también a otros como eficiencia energética. Este tipo de formación está orientada sobre todo a la formación de gestión medioambiental y al desarrollo de nuevos planes de actuación, de igual manera que ocurre con los programas (aunque encuadrados fuera del plan de sostenibilidad) de “gestión de contenidos” e “industrias de la creatividad”.

Internacionalización

Este cuarto eje es imprescindible en los tiempos en los que estamos, ya que las nuevas tecnologías y los nuevos modelos empresariales convierten en necesaria la internacionalización empresarial, en cuanto la empresa pretenda ampliar su mercado. Nos referimos a esto entendiendo que, en numerosas ocasiones, el mercado potencial de una Pyme puede encontrar su mejor fuente lejos de nuestras fronteras.

Además, la Escuela de Organización Industrial realiza una importante labor en materia formativa, ya que, consciente de la importancia de manejarse en este nuevo mercado, aplica sus planes de actuación con el objetivo de trasladar a las Pymes, a través de los emprendedores y empresarios, la necesidad de conocimiento del mercado exterior.

De esta manera, las empresas obtienen un plus en gestión empresarial e internacionalización, pudiendo expandir su empresa, ampliar su cartera de clientes o traspasar nuestras fronteras con fines comerciales cuando se estime necesario. Del mismo modo, el asesoramiento que EOI ofrece en esta materia permite desarrollar un plan concreto dentro de cada empresa, de manera que sirva de apoyo y ayuda para la gestión empresarial en el ámbito internacional.

Experiencias y resultados según ejes de actuación EOI 2020

Sobre los cuatro ejes anteriores, se puede hacer una proyección de los resultados y actuaciones descritas en la Parte 1, donde se pone de manifiesto que en gran medida ya se ha trabajado en los cuatro ejes que enmarcan el futuro de EOI.

Así, y tomando como referencia los datos de los cursos desarrollados en el periodo comprendido entre 1994 y mediados del 2008, las actuaciones de EOI se pueden enmarcar en cinco grandes áreas:

- Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar
- Área de Medio Ambiente y Energía
- Área de Tecnología e Innovación



- Área de Calidad y Gestión de Intangibles
- Área de Internacionalización

Pues bien, tomando estas grandes áreas, y transformando las actuaciones que se enmarcan en cada una de ellas en los ejes recogidos en el Plan EOI 2020, nos da una agrupación que a grandes rasgos quedaría aglutinaria las siguientes temáticas por eje:

- Emprendeduría: Acciones relacionadas con la creación y consolidación de empresa.
- Sostenibilidad: Acciones vinculadas con calidad, prevención de riesgos laborales, medioambiente, ahorro y eficiencia energética, energías renovables.
- Tecnología: Acciones que giran en torno a las nuevas tecnologías y la innovación.
- Internacionalización: Acciones orientadas a la salida al mercado exterior de empresas o consolidación de la actividad de empresas que ya han iniciado su anudadura internacional.

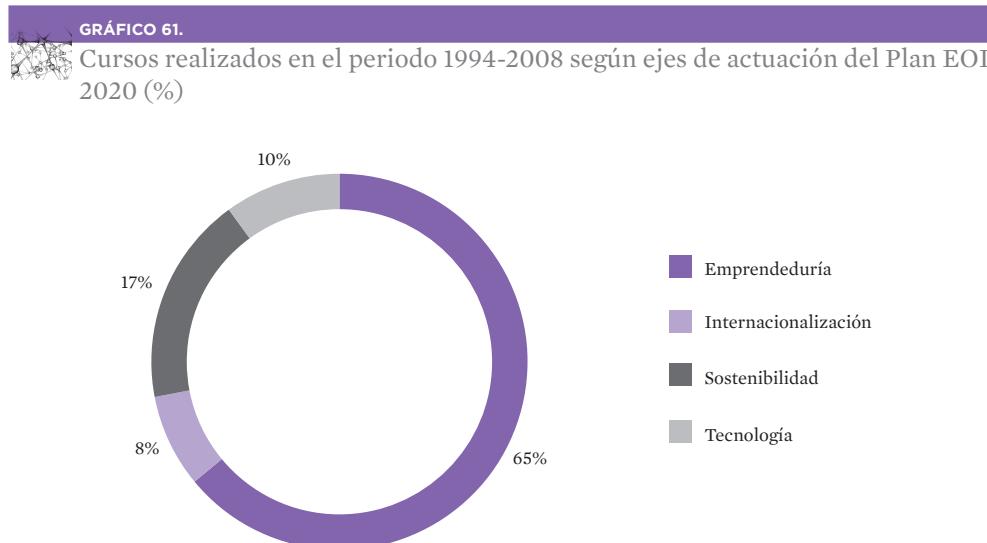
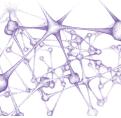
Teniendo en cuenta esta categorización, las actuaciones de EOI a lo largo de estos años en cifras globales son las siguientes:

TABLA 20.	
 N° Cursos realizados en el periodo 1994-2008 según ejes de actuación del Plan EOI 2020	
Eje 2020	Nº de cursos
Emprendeduría	893
Sostenibilidad	233
Tecnología	135
Internacionalización	114
Total	1.375

Fuente: Encuesta valoración de servicios EOI (2010)

El 35% de las acciones que EOI ha desarrollado entre 1994 y mediados de 2008 ya se ocupaba de aspectos como el medioambiente, la sostenibilidad, la innovación, el uso y apoyo en las tecnologías, la salida a otros mercados, la necesidad de ser innovadores como elemento diferenciador en un mercado cada vez mas globalizado, etc., a la hora de formar a futuros empresarios y asesorar en el crecimiento y consolidación del tejido existente. Estos datos sitúan de nuevo a EOI como una Institución capaz de anticiparse a los retos futuros, poniendo en marcha acciones que permitan a las empresas y a los emprendedores dirigir sus organizaciones basándose en modelos imperantes en los mercados globales.

No en vano, como se refleja en el siguiente gráfico, ya forma y forja emprendedores y empresarios bajo el prisma de la sostenibilidad, la tecnología y la internacionalización desde el año 1994.



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

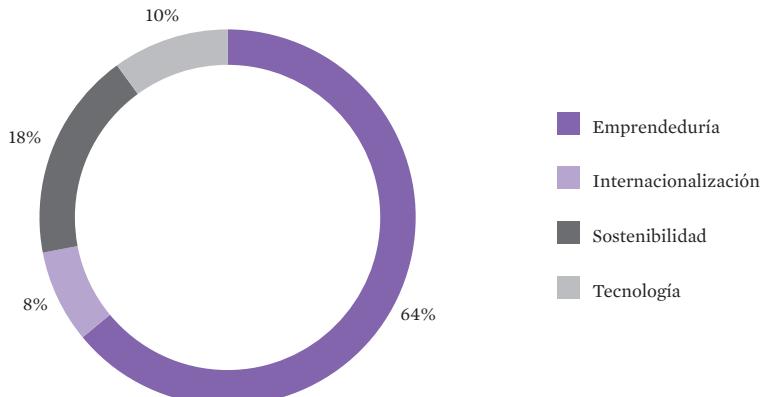
En este sentido, EOI habría trabajado en esta línea con miles de alumnos, que en definitiva son lo que se encargan de trasladar al tejido empresarial español este nuevo modelo productivo que tiene como base valores como creatividad, emprendeduría, internacionalización, tecnología, etc.

TABLA 21.
Nº de alumnos formados en el periodo 1994-2008 según ejes de actuación del Plan EOI 2020

Eje 2020	Alumnos formados
Emprendeduría	18.939
Sostenibilidad	5.358
Tecnología	2.789
Internacionalización	2.351
Total	29.437

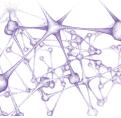
Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

GRÁFICO 62.
Alumnos formados en el periodo 1994-2008 según ejes de actuación del Plan
EOI 2020 (%)



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

Sin embargo, EOI es una Escuela que revisa, renueva y adapta su estrategia de manera continua a los cambios y necesidades de la sociedad y el mundo empresarial. Y consciente de todo ello, reflexiona y lanza la nueva estrategia que se materializa en los ejes 2020, cobrando especial relevancia en el tejido empresarial español la salida a otros mercados, la innovación y la tecnología como matiz diferenciador. Pasemos a ver ahora en mayor detalle las acciones y los alumnos formados en este periodo en cada uno de los Ejes 2020.



Emprendeduría

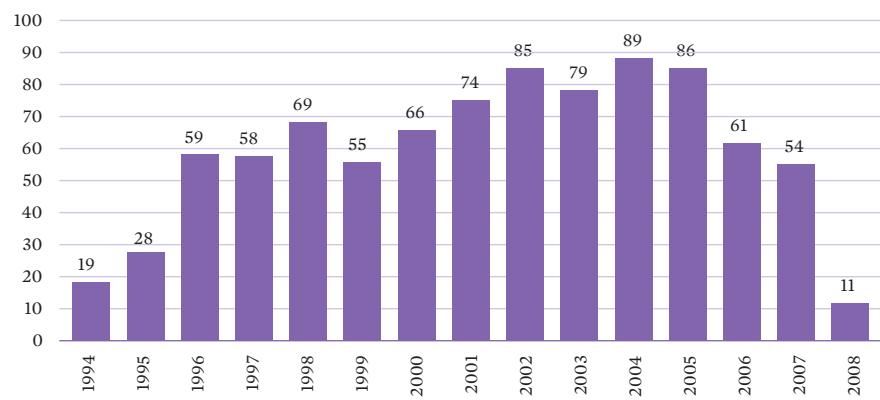
Por supuesto la gran mayoría de las acciones que ha desarrollado EOI en estos años se enmarcan en este gran eje puesto que ha sido su principal objetivo. No podemos olvidar que EOI posiciona como un agente motor del crecimiento y consolidación del tejido empresarial.

En este sentido sus actuaciones en este ámbito han ido creciendo año a año, llegando a realizar 89 acciones en el año 2004 y a formar a más de 2.000 profesionales en 2002.

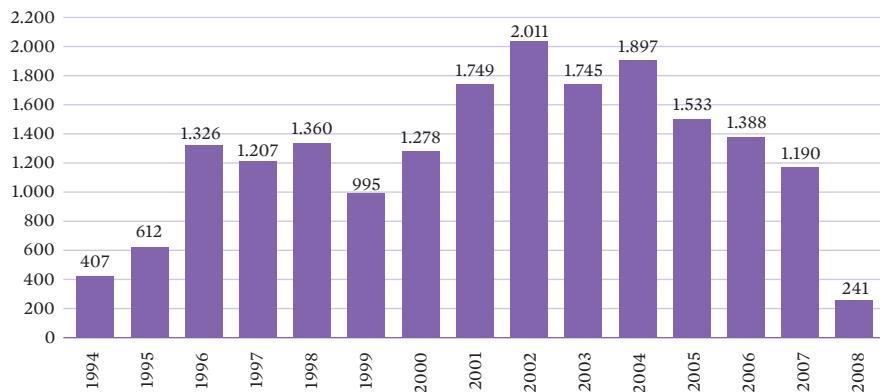
GRÁFICO 63.

Nº de cursos y alumnos formados por año desde 1994 hasta 2008 en relación con la emprendeduría

Cursos Emprendeduría



Alumnos Emprendeduría



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)



En cuanto al ámbito geográfico en el que se han desarrollado las acciones dentro de la Emprendeduría, la gran mayoría se han centrado en Andalucía y Castilla y León.

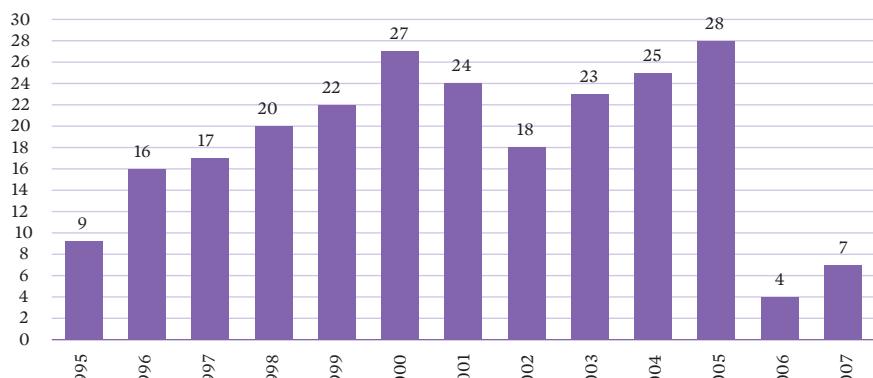
Sostenibilidad

La apuesta desde EOI se ha ido incrementando de manera progresiva desde 1995 porque estos valores y las prácticas vinculadas a las mismas formen parte de la cultura y forma de proceder de las organizaciones.

GRÁFICO 64.

Nº de cursos y alumnos formados por año desde 1995 hasta 2007 en relación con la sostenibilidad

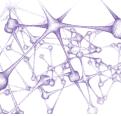
Cursos Sostenibilidad



Alumnos Sostenibilidad



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)



Tecnología

En el caso de la tecnología y la innovación como motor de la empresa española, hay señalar que EOI realiza un esfuerzo sostenido en los últimos 15 años por potenciar estos elementos como matiz diferenciador de la empresa española.



Cursos Tecnología

Alumnos Tecnología

Fuente: EOI, elaboración propia (2010)

Internacionalización

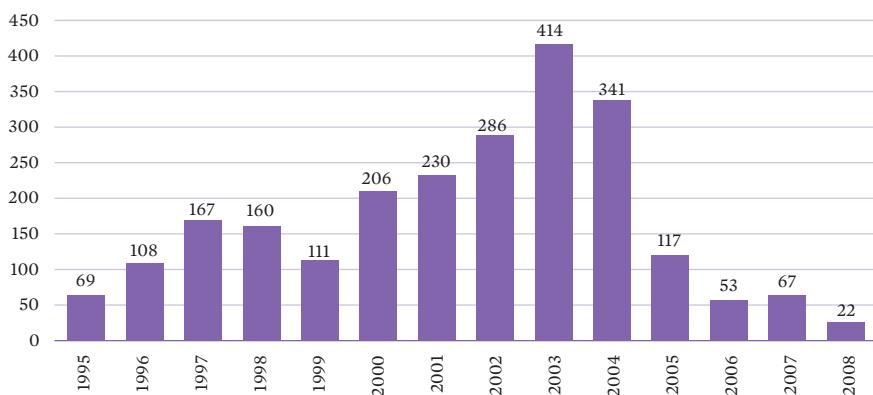
Como se observa en los gráficos, el mayor número de acciones en este ámbito se ha centrado en los años que van del 2000 al 2005 llegando a realizarse en este periodo 78 cursos de internacionalización, preparando en ese mismo periodo a casi 1.600 emprendedores y empresarios para la salida a mercados internacionales.

GRÁFICO 66.
Nº de cursos y alumnos formados por año desde 1995 hasta 2008 en relación con la internacionalización

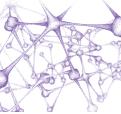
Cursos Internacionalización



Alumnos Internacionalización



Fuente: EOI, elaboración propia (2010)



Una vez repasados someramente los cuatro ejes que sustentan el Plan EOI 2020 y las actuaciones que se han estado realizando, nos centramos en los valores asociados. Como se desprende de todo lo anteriormente apuntado en el libro, la Escuela de Organización Industrial ha tenido siempre esa vocación de aportar a la sociedad las bases necesarias para su desarrollo en el mundo empresarial. Esta vocación queda reflejada en el carácter solidario de EOI, que a lo largo de su historia ha servido de apoyo para la creación de nuevos proyectos en materia empresarial, aportando siempre todo su conocimiento en la formación y emprendeduría. Además, este carácter puede verse en cada uno de sus cursos y nuevos proyectos, buscando siempre ese punto de innovación que ofrezca el mejor de los marcos posibles para la creación de Pymes en nuestro país. Así, desde su carácter público, la Escuela de Organización Industrial ha enfocado siempre sus proyectos pensando en el beneficio de las Pymes que se encuentran o se crean dentro del sector privado.

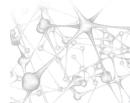
EOI es consciente de que el verdadero valor de un país se encuentra en su capacidad para generar empleo, para generar valor y, por lo tanto, trabaja desde hace años de forma incansable en busca de ese objetivo.

De este modo, como fundación pública, ha sabido formar con el tiempo una red de líderes y empresas socialmente responsables en un marco de gestión en donde ha primado la transparencia y rendición pública de cuentas. Como responsable de numerosas actividades y publicaciones, la Escuela es un centro de conocimiento abierto a la sociedad desde donde cimentar una amplia red de Pymes que formen la base del tejido empresarial de nuestro país.

Un aspecto importante que EOI ha tenido siempre es el compromiso con las Pymes, llegando, en materia de formación y asesoramiento, donde no lo ha hecho nadie. Este aspecto se refiere a la implicación que la Escuela tiene con los emprendedores, y a la capacidad de la misma para llegar a los distintos puntos del mapa geográfico de nuestro país, sin que tenga que tratarse necesariamente de una gran ciudad. Así, los servicios que EOI presta a la sociedad no se ciñen a los puntos más fértiles de España, económicamente hablando, sino que llegan allí donde el emprendedor o el empresario lo requieren, sirviendo de apoyo para la creación y consolidación empresarial tanto en las grandes ciudades como, sobre todo, en ciudades más pequeñas o en pueblos, donde la necesidad de una estrategia de gestión empresarial se antoja imprescindible para la supervivencia de las empresas que se encuentran en esos puntos.

De esta manera, la Escuela ha formado desde sus inicios una amplia red de empresas que, dadas sus distintas condiciones, podría decirse que son la mejor muestra del tejido empresarial español, donde conviven empresas de todo tipo (tecnológico, medioambiental, servicios, etc.), beneficiándose de su relación entre ellas tanto en su gestión diaria como a la hora de encontrar diversos socios y clientes.

Hay que destacar el hecho de que este tipo de servicios, este nivel de formación, no es algo que surja en las circunstancias actuales (aunque su proceso continúe hoy por hoy), sino que se ha ido desarrollando a lo largo de años de trabajo. De esta manera, desde Redepyme se llevan más de 15 años desarrollando este tipo de actuaciones, fomentando la crea-



ción y consolidación empresarial en base a los valores contenidos hoy en el Plan EOI 2020, que se presenta como la opción de futuro en la Escuela gracias precisamente a que durante todo este tiempo se ha seguido una orientación basada en la innovación, tecnológica y social, como veremos en el siguiente punto.

Dentro de este tejido, EOI ha orientado su formación siempre hacia los nuevos caminos que dentro del ámbito tecnológico y de la innovación han ido surgiendo, como explicaremos a continuación.

Orientación a la economía real

La Escuela de Organización Industrial ha enfocado siempre su formación hacia las nuevas fuentes de gestión empresarial, adaptando el modelo de gestión de las grandes multinacionales al mundo de las Pymes, aportando a su vez los conocimientos necesarios para la creación empresarial que se derivan desde la esfera pública.

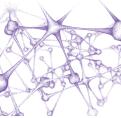
Esta mezcla entre la necesidad derivada de los organismos públicos y la formación y gestión de una gran empresa privada, han sido las claves de los distintos proyectos que EOI ha puesto en marcha, y que han logrado que los distintos emprendedores que han pasado por sus cursos logren la creación de empresas competitivas.

Como centro comprometido con las políticas empresariales de nuestro país, la Escuela ha centrado y centra su preocupación en la competitividad de las empresas, sobre todo de las Pymes, mediante enfoques formativos eminentemente prácticos, donde los profesionales encargados de la formación en gestión empresarial de los nuevos emprendedores están altamente cualificados y poseen una larga experiencia en el mundo de la empresa privada.

Así, las estrategias desarrolladas desde la Escuela en la gestión empresarial están en todo momento orientadas a la economía real, adaptándose a los nuevos cambios que en la legislación se produzcan y llevando estos cambios al proceso formativo de los nuevos emprendedores. La situación actual no ha hecho sino invitar a EOI a posicionarse una vez más en cabeza del proceso de creación empresarial, en busca de una salida real a la actual recepción económica.

Dentro de este marco, es necesario hablar del tipo de plan que se ha ido elaborando con los distintos emprendedores o empresarios. Dicho plan se ha elaborado siempre (tanto en los inicios de la Escuela como en los planes de formación posteriores) sobre datos reales de la economía, esto es, sobre datos reales de los distintos mercados y sectores. De esta manera, los planes y proyectos de los emprendedores han sido una fuente de información fiable sobre la que edificar la creación empresarial.

Dentro de esta metodología y de la apuesta por la emprendeduría que resultan el punto de partida de cualquier programa de EOI, la gestión de profesionalización supone un punto esencial en el proceso, gracias al empeño y a la aportación que supone la creación



de un proyecto empresarial a lo largo de los cursos de los diferentes programas. Así, el alumno sale con su idea pero reforzada y ubicada a la realidad del mercado y transformada en forma de plan de actuación y de estrategia. Como el plan se desarrollará dentro de ciertos segmentos de mercado, con los programas de seguimiento y asesoramiento se les transmite a los empresarios mucha operatividad y realidad del mercado al que se dirigen sus esfuerzos. Se trata de que el alumno no se limite a la redacción de un proyecto, sino de asegurarse que ese proyecto se implante y tenga el mejor de los funcionamientos posibles, desde un plan de viabilidad trazado de forma conjunta entre los profesionales de EOI y el empresario.

Innovación tecnológica y social

La Escuela de Organización Industrial ha destacado siempre por su carácter innovador, situándose como puntera en la formación y gestión empresarial. Esto ha ocurrido gracias al hecho de que los profesionales de la Escuela han buscado siempre ese punto diferenciador que aportar a la hora de configurar el mejor marco posible para la creación y consolidación empresarial.

Ya hemos apuntado en la Parte 1 que la innovación ha sido siempre un punto a tener en cuenta en EOI, buscando siempre qué hace falta y cómo se puede mejorar lo que hay, apostando con decididas apuestas.

De este modo, EOI ha persistido en servir de puente entre el mundo de las tecnologías y el mundo de la empresa real, adaptando en todo momento las primeras al mundo empresarial y formando parte de esos avances tecnológicos. Prueba de ello son las actuaciones que en esta materia ha ofrecido y ofrece la Escuela, y el hecho de que, a su vez, EOI se muestre como ejemplo de ese uso de la tecnología. En este sentido, los cursos de formación y gestión empresarial que EOI ofrece a través de la red en su modalidad de formación *online*, son solo la punta del iceberg del proceso tecnológico que se produce dentro de la Escuela.

En la actualidad podemos hablar de las empresas de este sector tecnológico como redireccionadas hacia la llamada economía digital, presente como uno de los ejes de la nueva Economía 2020.

El concepto de economía digital sigue haciendo referencia a la implicación que tienen las TIC en la economía, aunque el problema se traslada a la creciente complejidad que supone separar la economía tradicional de la economía digital debido, fundamentalmente, a la penetración de este tipo de tecnologías dentro de los sectores económicos tradicionales. Aún así, los esfuerzos que en este sentido realiza la Escuela van orientados en todo momento a conseguir una normalización y generalización del uso de la tecnología en las empresas y, por lo tanto, su máxima optimización. En este aspecto, para los profesores y consultores de EOI el uso de la tecnología por parte de los empresarios y su incursión en general en el mundo de la Pyme se debe producir necesariamente, pues resulta una forma de optimizar recursos o de lograr un mayor número de ventas, es decir, un elemento de vital importancia en el mundo empresarial.



De esta manera, debemos concluir que la innovación ha sido el eje permanente y diferenciador de todas las actuaciones que EOI ha llevado a cabo. Ha permanecido por tanto en vanguardia en la incorporación de la tecnología en las metodologías docentes, logrando grandes resultados a la luz de los datos arrojados en puntos anteriores. Puede decirse que la Escuela de Organización Industrial encarna la “escuela digital”.

1.2. La transformación de Redepyme para ganar el futuro

Redepyme es un proyecto vivo y con vocación de futuro e integrado en el Plan EOI 2020. Para ello, Redepyme va a adaptarse a las necesidades de las Pymes poniendo a su disposición una oferta actualizada e innovadora que, partiendo de las nuevas oportunidades que la tecnología nos ofrece y de las nuevas formas de comunicación y colaboración, ponga al servicio de las personas y las Pymes servicios innovadores que respondan a sus demandas y que ayuden a potenciar su competitividad.

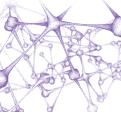
Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación están abriendo nuevas posibilidades de interacción y EOI, consciente de ello, quiere que Redepyme sea el canal *online* que ponga estas oportunidades al servicio de las Pymes.

La EOI, pionera

La Escuela de Organización Industrial fue la primera institución de nuestro país en ofrecer estudios de postgrado, en incorporar a la gestión empresarial nuevas tecnologías informáticas, cuestiones medioambientales o formación *online*. Del mismo modo, a través del programa Redepyme, también ha sido pionera en perseguir el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas españolas, diseñando, desarrollando y poniendo en marcha la red de servicios para Pymes que llega hasta la actualidad.

Después de todos estos años, Redepyme no solo ha realizado una ingente cantidad de actividades, formado a miles de alumnos y apoyando el desarrollo de miles trabajadores que incrementaban su empleabilidad, sino que ha desarrollado una serie de servicios que favorecen la competitividad de las empresas, inicialmente dirigidos a aquellas que colaboraban más estrechamente con la Escuela.

En Redepyme estamos convencidos de la necesidad y el peso que tiene la colaboración interempresarial para el tejido empresarial español, y de ahí nuestro empeño en establecer redes de cooperación de empresas y poner en valor el propio capital relacional de la Escuela. Por ello, en esta nueva etapa de Redepyme pretendemos reforzar esta vocación cooperativa partiendo de toda la experiencia acumulada en relación con las Pymes. En esta nueva etapa también potenciará su cartera de servicios, de manera sinérgica con la oferta formativa de la propia Escuela.



Por otra parte, también es esencial para Redepyme su condición de “entidad” colaboradora del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, así como de la Unión Europea, por lo que será especialmente proactivo con las prioridades estratégicas de estos dos organismos en materia de apoyo a empresas.

La EOI se adelanta al futuro con Redepyme

Redepyme fue ya la primera red creada en España dirigida a Pymes y emprendedores que apoyó de forma activa la consolidación y creación de empresas en todos los sectores económicos y favoreció la capacidad de las Pymes españolas para adaptarse al entorno a través de la formación y el asesoramiento. Ahora ha de seguir siendo una red que mire al futuro adaptándose al cambio y a las nuevas oportunidades para seguir dando el soporte al amplio colectivo de empresas de su red, apoyando su competitividad en un mercado global y facilitando su adaptación al cambio.

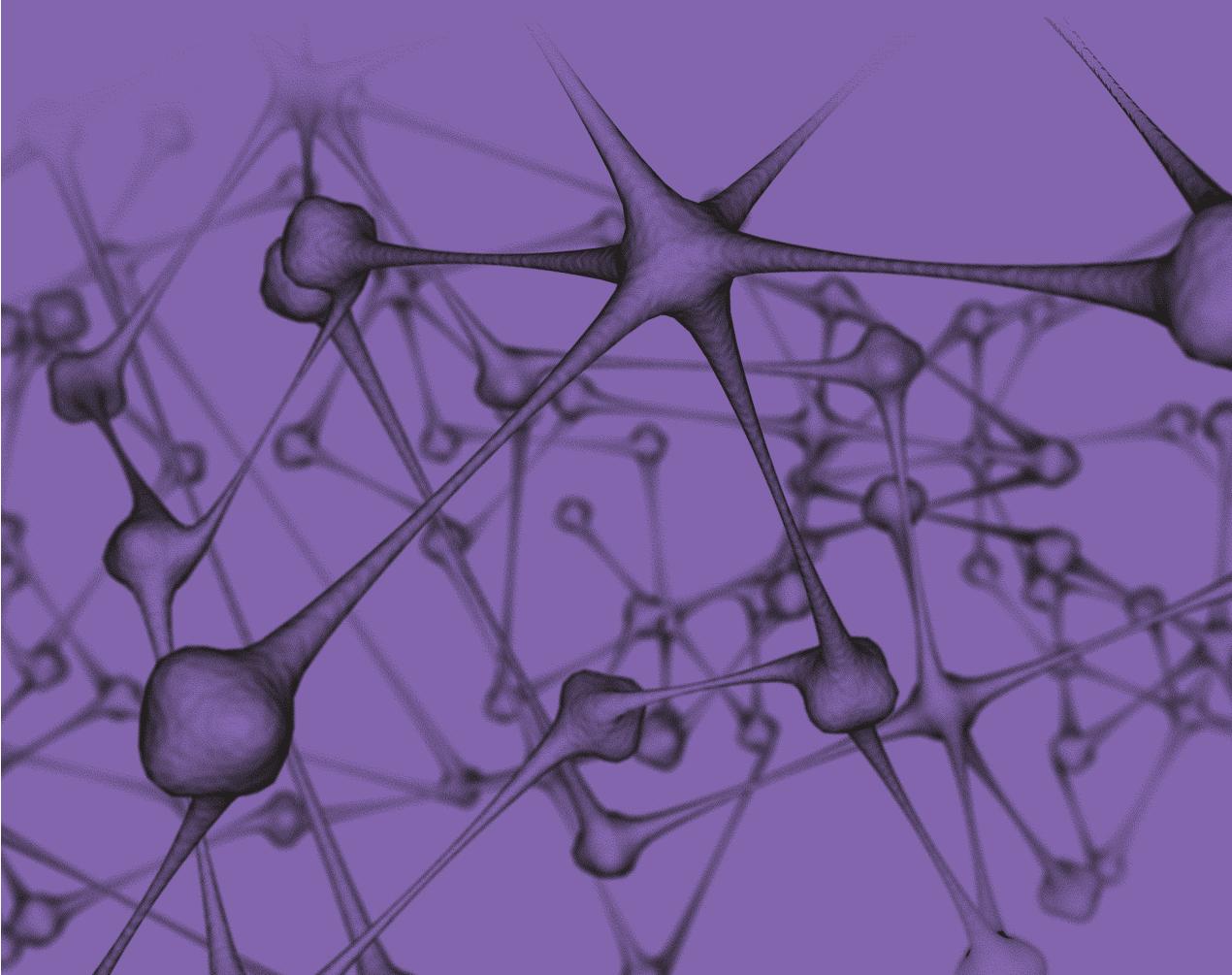
En esta nueva etapa, con un entorno inevitablemente global, crecientemente tecnológico y necesariamente sostenible, Redepyme recoge la misión, visión y valores de la propia Escuela de Organización Industrial orientándolos hacia la mejora de la competitividad de las empresas españolas.

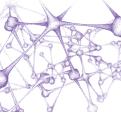
Redepyme, desde la visión del Plan EOI 2020, quiere convertirse para la Pyme española en un espacio de generación y distribución de conocimiento y servicios, concebido como colaborativo y abierto, que gira en torno a cuatro ejes: Emprendeduría, Sostenibilidad, Tecnología e Internacionalización.

Del mismo modo, Redepyme asume los valores de EOI ajustados a las necesidades del tejido empresarial y que se sintetizan en: orientación a la economía real, innovación tecnológica y social y vocación de servicio a la sociedad.

2

EVOLUCIÓN DE LAS ACTUACIONES





2.1. Necesidades actuales y nuevos servicios

Hoy Redepyme ofrece novedosos servicios y, de forma continuada, “puntos de encuentro” como el Congreso Redepyme o los Foros Iniciador, donde las empresas pueden presentar sus proyectos y sus negocios, dando a conocer sus productos a otras empresas y emprendedores. Además, a través de su web, las empresas de la red pueden solicitar asesoramiento sobre cualquier tema relacionado con su negocio. Estos asesoramientos se llevan a cabo por profesionales altamente cualificados y con una amplia experiencia en la problemática con la que se encuentran las Pymes y emprendedores en su día a día.

Asimismo, EOI ofrece múltiples servicios de asesoramiento y apoyo a través de diferentes fórmulas de actuación, bien directamente bien a través de la colaboración con organismos e instituciones para el fomento del emprendimiento, de la innovación y su protección, de la sostenibilidad, de la tecnología y de la internacionalización, y, además, una amplísima información a través de su canal *online* con blogs especializados que cubren infinidad de materias de interés para los miembros de Redepyme.

Pero hay que ir más allá con las posibilidades que la tecnología nos ofrece y las demandas que nuestros miembros nos van a hacer en el futuro.

Identificando nuevos servicios para las Pymes

Para conocer los nuevos servicios que demandan las Pymes, en Redepyme tendremos en cuenta que las Pymes a las que nos dirigimos tienen necesidades diferentes y condiciones diversas. Por esta razón, valoraremos los múltiples sectores que en el ámbito de servicios e industrial puede encontrar entre sus miembros, el tamaño de las empresas, sus conocimientos y capacidades y, en la medida de lo posible, enfocada a impulsar su crecimiento.

También tendremos en cuenta una realidad que es la fórmula de éxito de EOI en su trayectoria de todos estos años de Redepyme, la unión entre formación y asesoramiento/consultoría, el papel de nuestros tutores y, como elemento multiplicador, el fomento de la colaboración entre todas las partes, Escuela, profesores, alumnos y empresas.

Hoy cualquier oferta de servicios que Redepyme pueda plantear pasa por la utilización efectiva de la **Información**, facilitando fuentes de datos y conocimientos tanto generados por EOI y Redepyme como por terceros, que sea posible poner a disposición de las Pymes, porque Redepyme ha de ofrecer información actualizada y de valor. También ha de ofrecer **Formación**, porque es el núcleo y origen de nuestra relación con las empresas de la red. La formación por nuevos canales tiene que completar la que nuestros miembros han recibido de la Escuela y ser continuación del proceso. Ha de mantener su oferta diferenciada dando la posibilidad de acceder a un **Asesoramiento** de calidad, basado en la confianza creada entre el profesorado y los consultores expertos de EOI y los miembros de la red. Y finalmente, como ya apuntamos, la **Cooperación**, las redes sociales nos marcan el camino a seguir, un fenómeno novedoso hoy, será una forma natural de trabajar y crecer para nuestras Pymes y, por ello, Redepyme debe ser un canal de fomento de la cooperación y



la colaboración entre las personas y las empresas. Con servicios desarrollados sobre estos cuatro pilares de información, formación, asesoramiento y cooperación, las empresas estarán preparadas para acceder y mantenerse a los mercados de interés, que a buen seguro que en muchos casos pasará por la globalización, donde la internacionalización puede convertirse en la clave de supervivencia de muchas de las empresas.

Así, la nueva Redepyme ha de ser un motor de Información, Formación, Asesoramiento y Cooperación, que asiente sus bases sobre objetivos claros como son la Tecnología, la Emprendeduría, la Sostenibilidad y la Internacionalización para potenciar los factores de competitividad de sus Pymes.

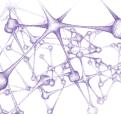
Consultando con las Pymes

Si nos centramos en las necesidades manifestadas por las empresas para aumentar su competitividad y ateniéndonos a distintos informes, el tejido empresarial español hoy en día expresa distinto tipo de carencias, en relación con el aumento de su competitividad, en los que Redepyme y EOI tienen especial fortaleza. Nos referimos a aspectos como incorporar innovación en la gestión, en productos, procesos o comercialización, o la incorporación de tecnología a la empresa, necesidades de formación o el acceso fácil a asesores expertos, que son demandas reiteradas por parte de las empresas, y tanto Redepyme como la Escuela han demostrado su capacidad para proveerlas con éxito. Finalmente, las propias empresas reconocen que establecer mecanismos y cauces de cooperación entre ellas, especialmente a la hora de acudir a financiación competitiva, así como para abordar grandes proyectos de desarrollo, se plantea siempre como una de los aspectos que ponen de relevancia las Pymes y en los que Redepyme tiene varias décadas de experiencia.

Por otra parte, suelen aparecer otras necesidades más coyunturales pero identificadas como esenciales por las propias empresas, como todos los aspectos relacionados con la financiación: búsqueda de fuentes de financiación, reducción de sus niveles de morosidad y la de sus proveedores, apoyo en la búsqueda de inversores, en los que valoran especialmente la ayuda de asesores que les faciliten estas tareas. Estas necesidades también pueden ser cubiertas, sin ninguna duda, por la del entorno Redepyme.

De una forma práctica, desde Redepyme se ha trabajado en el conocimiento de las necesidades de nuestras Pymes a través de la realización de encuestas y entrevistas a destacados miembros de la red, así como de talleres prácticos en los que se ha palpado la opinión y necesidades de personas y empresas de diferentes sectores económicos y dimensiones que nos permitan definir la Redepyme del futuro.

Se han realizado numerosas encuestas y entrevistas (como las recogidas en la Parte 2) para conocer el perfil de las empresas de Redepyme, sus actividad, claves de éxito, utilidad de los servicios que han disfrutado de EOI, recomendaciones a emprendedores, etc., que se han publicado en el blog Redepyme o se han analizado para el análisis de su futuro. También se ha solicitado en el estudio de campo recogido en la Parte 2, los nuevos servicios que les gustarían se ofreciesen en un futuro en Redepyme. Todo ello y sobre la base de



las líneas de actuación en información, formación, asesoramiento y cooperación, han servido para las entrevistas y para talleres de discusión. Adicionalmente se ha distribuido a resultas de los talleres una encuesta a un reducido número de empresas de referencia de Redepyme para su respuesta y propuesta de nuevos servicios.

Con todo esto se ha obtenido la opinión sobre la actividad de Redepyme y la utilidad que los miembros de la red obtienen actualmente, así como el conocimiento de los nuevos servicios que entienden serían interesantes ofrecer a través de la red.

Conclusiones de los trabajos realizados

La principal conclusión es que Redepyme debe combinar lo mejor de lo que ya tiene la organización con lo que Redepyme quiera ser en el futuro porque nuestros interlocutores coinciden en que:

- Hay que construir el futuro de Redepyme sobre las fortalezas de EOI: el panel de profesores expertos en materia práctica, su mayor internacionalización, la valorada labor de las tutorías, la combinación de formación y seguimiento/consultoría, el aprovechamiento de la experiencia en formación *online* y el servicio técnico de la misma, el interés por los “puntos de encuentro” especialmente del Congreso Redepyme y los Foros Iniciador, fomentando mantener en el tiempo la comunicación entre alumnos y profesores y la relación entre las empresas de Redepyme.
- Y para ello Redepyme deberá promover: plataformas de comunicación para información y solución de dudas y realización de consultas, foros de comunicación entre Pymes y consultores y con espacios de reflexión por sectores, fomento de la colaboración en redes sociales, potenciar el Foro de Innovación de EOI y difundir las buenas prácticas de las empresas de la red. Asimismo, incorporará los servicios que actualmente ofrece EOI como Autodiagnóstico, Simuladores, Consultas, Observatorio o Lanzadera de casos prácticos.

Los primeros resultados de esta labor de análisis y comunicación con nuestros miembros de la red nos definen líneas de actuación parejas a nuestros objetivos, especialmente en materia de Información, Formación, Asesoramiento y Cooperación.

Información

La Pymes necesitan un punto de acceso rápido y fácil a la información que les interesa. Información muy diversa pero que responde en general a cubrir las carencias que tienen en materias como:

- Acceso al conocimiento de la oferta de ayudas públicas y a la información actualizada de los concursos públicos, así como a normativas y legislaciones sobre diferentes productos o sectores.

- Mayor conocimiento y canales de acceso a nuevas fórmulas de financiación, a las redes de *business angels* y a las sociedades de capital riesgo. Acceso a estudios de mercado de instituciones públicas y privadas.
- Información y contacto con Centros Tecnológicos y de Innovación.
- Acceso a información sobre oportunidades comerciales y sobre búsqueda de socios internacionales.
- Información sobre directorios de empresas, proveedores homologados de productos y servicios, recomendaciones, acceso a empresas miembros de Redepyme y empresas en el exterior.
- Información de cómo actuar y aprovechar las redes sociales.
- Acceso a la información sobre cómo aplicar la colaboración público-privada.

Formación

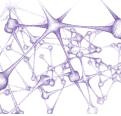
Necesitan formación adaptada a las nuevas necesidades y al cambio en un mundo más tecnificado y globalizado.

- Formación sobre cómo acceder a la información y a la solicitud de ayudas públicas y su gestión.
- Formación rápida sobre materias puntuales (tecnología, comunicación, actualidad, normativa).
- Cooperación tecnológica entre empresas.
- Creación de consorcios nacionales e internacionales para acceso a ayudas públicas y proyectos europeos.
- Negociación con entidades financieras y consecución de capital y financiación.
- Utilización eficiente de las nuevas tecnologías.
- Posibilidades y cauces de colaboración con las grandes empresas.

Asesoramiento

Valoran especialmente mantener la oferta de asesoramientos propia del carácter diferenciado de EOI con las siguientes demandas:

- Reconocen la utilidad de las Guías creadas por la Escuela como la de contratación pública, interesándose por otras en materia de tecnología, redes sociales y otras materias de utilidad.
- Conocer cómo aplicar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información de forma eficiente para cada tipo y tamaño de empresa. Conocer soluciones prácticas por sectores y casos de éxito, así como lecciones aprendidas sobre esta materia.
- Acceder a servicios de consultoría por parte de los consultores y profesores de la Escuela, manteniendo el nivel de confianza que se ha generado en su experiencia de paso por la Escuela.



Cooperación

Valoran la cooperación como clave de futuro y por eso solicitan:

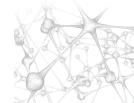
- Conocimiento de los servicios que EOI ya está dando y aprovecharlos de forma sistemática.
- Contacto con empresas para formar *clusters* y consorcios.
- Conocimiento de las posibilidades de realizar prácticas en empresas.
- Fomento de presentaciones cruzadas entre empresarios.
- Posibilidad de utilizar servicios comunes con otras empresas, para poder hacer inversiones distribuidas.
- Conocimiento de oportunidades de misiones comerciales o generación de las mismas en el entorno de la red.
- Conocimiento de socios externos y consecución de canales de cooperación.
- Conocimiento y cooperación en materia de patentes y marcas.
- Realización de preestudios y estudios de interés en materia de cooperación.
- Fomento de la colaboración entre empresas en las redes sociales.
- Cooperación con socios para acceso a concursos públicos.
- Ofertas de servicios de otras empresas de Redepyme. Adaptación del modelo COPIT.

2.2. Catálogo de cursos

EOI es consciente de la importancia que tiene la formación en la sociedad en la que nos encontramos hoy en día. Por ello, en sus actividades docentes no solo se propone, como objetivo fundamental, el desarrollo personal de los asistentes a las mismas, sino que va más allá. El gran objetivo es sin lugar a dudas que los alumnos beneficiarios de las acciones formativas de EOI puedan desempeñar un papel determinante en un futuro próximo.

Por esta razón, se intenta fomentar a los alumnos en relación con el espíritu empresarial y de creación de empresas, la mejora de la competitividad, el incremento de la productividad, la mejora de la adaptabilidad de trabajadores y trabajadoras, la consolidación de las empresas creadas, el fomento de la empleabilidad, la inclusión social y la igualdad entre hombres y mujeres, el fomento de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, la sostenibilidad y la gestión eficiente de la empresa y, por último, el logro de un nivel de empleo socialmente aceptables.

Para conseguirlo, EOI lleva trabajando en el incremento de la competitividad de las Pymes y la empleabilidad de sus profesionales más de 15 años. Como ejemplo, en las actividades desarrolladas durante el 2010 se han dado más de 50.000 horas formativas, repartidas en más de 200 actuaciones, han pasado por nuestras aulas más de 2.000 alumnos y se han ofrecido servicios de consultoría a más de 500 empresas para incrementar su competitividad.



En la Parte 1 del libro, y en el Anexo I, ya se han descrito un buen número de cursos que se han realizado durante estos años. Fruto de las reflexiones derivadas del Plan EOI 2020 y a raíz de las demandas captadas, ya se ha diseñado un renovado catálogo de cursos FSE-EOI para el año 2011. En el Anexo IV se incluye un resumen de este catálogo con detalle de los cursos que más se distancian de los que venían siendo tradicionales en EOI.

El nuevo catálogo ha tenido en cuenta las preocupaciones más actuales de los empresarios de hoy en día, como las dificultades para crear y mantener las empresas en el tiempo, la innovación basada en la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos o, clave de las empresas, la gestión eficiente de la energía, y la preocupación cada vez mayor por el medioambiente.

El catálogo actual es un primer paso en la evolución al futuro de Redepyme. La oferta de los cursos se estructura con acciones formativas categorizadas según cinco grandes grupos:

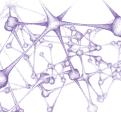
- Sostenibilidad
- Tecnología
- Internacionalización
- Emprendeduría
- Consolidación

La duración media de los cursos pasa a ser de 360 a 400 horas de dedicación de profesorado EOI.

La metodología expresada en el Capítulo 4 de la Parte 1 se mantiene y se refuerza con la generalización de la combinación de sesiones formativas que ya se venía ensayando desde hacia unos años, superando la división entre cursos presenciales u *online*, generalizando y asegurando de este modo la utilización de las TIC entre todos los participantes en los cursos.

El catálogo recoge cantidad de cursos de catálogos anteriores como no podía ser de otra manera, pero hace una fuerte actualización con nuevos cursos fijándose en una serie de ejes preferentes:

- Creación de empresas y fomento del espíritu empresarial.
- Consolidación de empresas y mejora de la adaptabilidad de trabajadores, empresas y empresarios.
- Compromiso con el medioambiente, el desarrollo sostenible y la eficiencia energética.
- Apoyo a los procesos de internacionalización de las Pymes españolas.
- Expansión de las nuevas industrias de la creatividad, el turismo y promoción del impulso tecnológico y digital en las Pymes como ventaja competitiva.
- Apoyo en los procesos de igualdad de oportunidades y mejora de la adaptabilidad de los trabajadores.



En relación con estos ejes, se definen una serie de Programas estructurados en las siguientes categorías.

- Programas de Creación de Empresas
- Programas de Consolidación de Empresas
- Programas de Medio Ambiente, Energía y Sostenibilidad
- Programas de Internacionalización
- Programas de Tecnología y Nuevas Industrias

En los de creación de empresas, que siguen siendo referentes, se refuerzan los programas dirigidos a la creación de empresas gerenciadas por mujeres y a los emprendedores universitarios. Igualmente siguen los Programas de Consolidación, destacando el de consolidación de empresas turística y, como novedad, el de Comunicación y Marketing 2.0.

En los de Medio Ambiente, Energía y Sostenibilidad se renueva y se enriquece en gran medida con ofertas como los cursos de Gestión Ambiental y Eficiencia Energética, Gestión Sostenible RSC, Formación *online* de Servicios Energéticos, Formación de Empresas en Servicios Energéticos, Gestión de las Industrias de la Ecoinnovación o el de Construcción Sostenible.

Con respecto a los de Gestión Tecnológica en la Empresa, hay que destacar como novedad los cursos de Gestión de Empresas de Economía Social, Gestión de la Propiedad Intelectual y Propiedad Industrial, Gestión en Pyme Digital, Gestión en Software Libre, Gestión de las Industrias de la Creatividad, Protección de Datos Personales, Software Libre para Pymes, Turismo: Desarrollo Sostenible y Aplicación de las Nuevas Tecnologías.

En el Anexo IV se incluye una breve descripción de estos Programas que aquí se han destacado.

2.3. Nuevos soportes de los servicios a Pymes. La Plataforma Redepyme

Conceptualmente las necesidades que manifiestan las empresas para incrementar su nivel de competitividad, como hemos recogido en nuestros contactos, tiene que ver con:

- Información: estar actualizadas y tener posibilidad de acceder a información de los distintos aspectos de la gestión, convocatorias, áreas de negocio, etc.
- Formación: bien sea autoformación, *online* o presencial.
- Asesoramiento: con el fin de acometer los proyectos y actividades que le permiten incrementar su competitividad.



- Cooperación: facilitarles todos aquellos mecanismos que les permiten ponerse en contacto y colaborar para poner en marcha proyectos conjuntos.

Aquí es donde queremos que Redepyme se dirija, convencidos de tener las capacidades para suplir dichas necesidades.

Y para dirigirse de una forma efectiva, en Redepyme entendemos que la fórmula ha de ser una **plataforma online** que ofrezca servicios de **Información, Formación, Asesoramiento y Cooperación** a los miembros de la red. Una plataforma que responda a estos objetivos que han de ser parejos a los de EOI.

El Plan EOI 2020 nos marca la pauta de la diferenciación frente a otras escuelas en el diseño de la Plataforma Redepyme y para ello tenemos permanentemente nuestro foco en impulsar la **tecnología, la emprendeduría, la sostenibilidad y la internacionalización** de nuestras Pymes.

Y la hemos de diseñar también teniendo en cuenta en su desarrollo y evolución cuáles son y van a ser los **factores de competitividad** que impulsan a la Pymes a desarrollarse y crecer: la calidad y la innovación, la financiación, los recursos humanos, la internacionalización y la introducción de las prácticas de gestión.

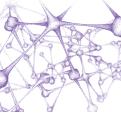
La Plataforma Redepyme ha de ser el portal de encuentro de oferta y demanda del mundo empresarial alrededor de los cuatro ejes de futuro definidos por EOI: **tecnología, emprendeduría, sostenibilidad e internacionalización**.

Debe ser un espacio en Internet delimitado y seguro donde confluyen una infraestructura, una tecnología y un equipo profesional al servicio de las empresas, para facilitar el intercambio de diferentes servicios y operaciones de formación, información y cooperación, así como posiblemente de contratación, debate, etc.

La Plataforma debe facilitar un servicio de referencia a las Pymes y empresas en el mundo de la oferta y demanda de servicios. Un servicio de gran utilidad para los demandantes y para los ofertantes, diseñada para dar ventajas a quienes pertenecen a la red Redepyme pero también a los que no, a través de la suma de capacidades de todos los agentes implicados.

La Plataforma tiene que ser, por tanto:

- Un portal de Internet de fácil acceso y manejo.
- Estará abierta a nuevos servicios y contenidos. Donde la calidad será la referencia.
- Una herramienta basada en Internet y en los nuevos canales y dispositivos de comunicación para la mejor comunicación, formación y negocio.
- Un canal de incorporación de las Pymes a las ventajas y evolución de las redes sociales.

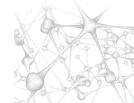


- Una herramienta cuyo diseño facilite encontrar información, formación, proveedores, productos, servicios, preferentemente dimensionado por ámbito territorial, tipo de actividad, volumen económico, etc. Un buscador inteligente capaz de aprender de las consultas y búsquedas de los usuarios de forma que el usuario exprese su necesidad y el portal le facilite la respuesta más adecuada.
- Facilitará en su caso canales de cooperación e incluso de comercialización a los ofertantes y generando negocio y oportunidades, donde las empresas cooperan u ofrecen y demandan en función de su interés para un colectivo amplio que busca determinados servicios relacionados preferentemente con los cuatro ejes indicados.
- Dimensionada a las necesidades de cada participante y en el tiempo.
- Mostrará a EOI como:
 - Generador de ahorro, productividad, calidad, conocimiento, etc., a las Pymes, empresas y autónomos.
 - Como dinamizador y acercador de empresas
- Colaborará para ofrecer formación especializada de EOI al mercado.
- Generadora de interés por las empresas para estar dentro del proyecto.
- Que el coste sea asumible tanto para EOI como para el usuario en su caso.
- Una canal de participación activa y de opinión para sus usuarios.
- El punto clave del empresario para resolver sus dudas y planificar estrategias, identificar intereses, cerrar sus compras y ventas.
- Un respaldo experto garantizado por EOI.

Pero también la Plataforma ha de ser:

- *Un lugar donde emprender.* Porque desde el papel de EOI, las startups han ido generando marcos de colaboración entre ellas que van poco a poco tomando forma de red hasta revelarse como un ecosistema de creación de empresas. Porque el capital relacional de la Escuela ha seguido un proceso similar y es actualmente un ecosistema abierto para emprendedores y porque EOI fomenta la cultura del aprendizaje, de la mejora y del liderazgo para formar emprendedores.

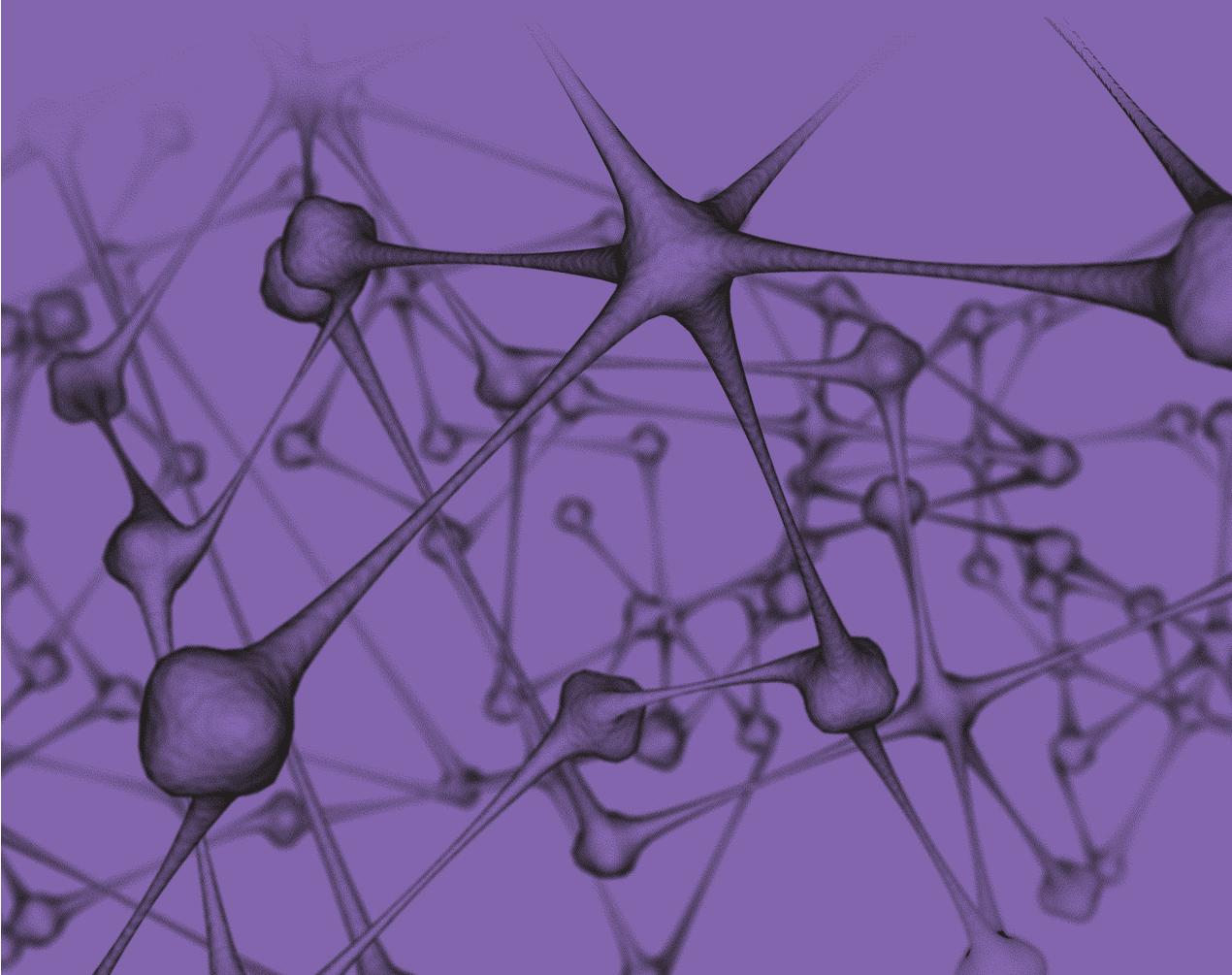
La Escuela de Organización Industrial entiende la creación y crecimiento de startups como un proceso, un flujo susceptible de ser modelizado gracias a su experiencia en el acompañamiento y formación de empresas de alto crecimiento. Al igual que sucede con la innovación, se trata de una sucesión de fases e hitos susceptible de organizarse en una metodología propia. Las startups son empresas rápidas y ligeras, y desarrollan productos centrados en el cliente.

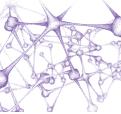


- *Una red social.* Punto de encuentro entre responsables y gestores de Pymes pertenecientes a Redepyme para promover una red social que fomente el *networking*, el intercambio de propuestas, servicios y conocimientos.
- *Un foco de innovación.* Porque la innovación requiere de canales que la fomenten y la dinamizan entre las Pymes y ayuden con información, formación asesoramiento y cooperación a su generación y llegada a los mercados. Una base de proyectos y propuestas para satisfacer ofertas y demandas de los miembros de la red, fomentando la generación de innovaciones y su difusión y aplicación práctica a través del establecimiento de sistemas de fomento de la innovación y la aplicación de innovaciones por sus miembros.
- *Un dinamizador de negocio.* Facilitando de alguna forma acercar oferta y demanda de bienes y servicios relacionados con los ejes de EOI del futuro.
- *Un elemento de tutela y apoyo.* Desarrollando herramientas, como las Guías de contratación, que permitan al usuario conocer que debe tener en cuenta en cada tipo de contratación que desee hacer y en otras materias.
- *Una fuente imparcial de recomendación/prescripción.* Con herramientas como rankings de ofertantes basado en valoraciones objetivas de calidad de servicio parametrizable y, asimismo, de opiniones de usuarios.
- *Un medio ágil de asesoramiento.* Facilitando un punto de encuentro entre la empresa y el asesor especializado del panel de EOI a través de consultas virtuales y contacto *online*.
- *Un medio de generación de debate.* Punto de discusión y debate sobre las necesidades de las empresas en relación con los ejes del portal.
- *Un canal de información permanente.* Punto de información sobre las actividades y proyectos de EOI.

3

REDEPYME 2.0





Con todo este bagaje nos encaminamos a construir una nueva Redepyme 2.0 que sea el punto de encuentro y referente de las Pymes españolas en materia de competitividad y nuevo modelo productivo. Queremos convertirnos en la plataforma de servicios y comunicación desde EOI con las Pymes y para las Pymes. Y estamos convencidos que ello pasa por convertiremos en los grandes agregadores de conocimiento de todo lo que tiene que ver con la competitividad de las Pymes.

Al mismo tiempo, y en consonancia con el segundo de los ejes estratégicos de la Escuela, “Impulsar la Escuela Digital”, bajo el nombre de Redepyme 2.0 se aúnan los esfuerzos para hacer posible incorporar la cultura digital al tejido empresarial español. En el mercado global en el que las empresas compiten, requieren nuevas reglas de organización del trabajo, nuevas infraestructuras tecnológicas y espacios, y nuevos procesos derivados de la nueva lógica digital y del uso intensivo de las TIC.

La nueva Redepyme 2.0 será la plataforma básica de trabajo y comunicación de la estrategia de EOI con las Pymes. Este proyecto se articula y funciona en la lógica de la cultura digital, si bien no será únicamente en este campo.

Para poner en marcha este proyecto, se dará un primer paso en el que se van a estructurar y ordenar todos los contenidos y servicios que se vienen desarrollando con el fin de presentar información a las Pymes. A la vez pondremos en valor todas las acciones que se han realizado y están prestando en estos momentos. Como resultado de esta fase, habrá una plataforma por y para las Pymes.

La segunda fase, y de acuerdo a nuestro Plan EOI 2020, nos centraremos en desarrollar y promover al tejido empresarial una oferta que sea diferenciada en servicios y formación, especializada en los ámbitos de la tecnología, la emprendeduría, la sostenibilidad y la internacionalización empresarial.

En este sentido, la plataforma anteriormente desarrollada servirá de contenedor y de esquema conceptual del proyecto y de la estrategia. En el diseño de la plataforma se identificarán y conformarán los espacios lógicos y funcionales que se irán dotando de contenidos y servicios con el desarrollo del proyecto.

Igualmente, la difusión y comunicación de las actividades de la nueva Redepyme 2.0 seguirá la lógica de los medios sociales, con nuevas herramientas de participación y de colaboración que facilitan y fomentan puntos de encuentro entre las Pymes. En ese sentido, se continuarán desarrollando un blog propio, así como espacios ya operativos en Twitter y Facebook valorando nuevos espacios en otros puntos de la red.

De esta manera, algunas de los servicios que desarrolla y desarrollará la nueva Redepyme 2.0 son:

Información

- Información actualizada sobre eventos, noticias, clases abiertas, etc., relacionados con la Pyme y desarrollados tanto por EOI como por otros organismos e instituciones reconocidas.
- Foros de debate sobre problemática de Pymes, incluyendo conferencias y seminarios.
- Repositorio (SAVIA) con informes, estudios, análisis de casos empresariales y de informes de buenas prácticas de distintos sectores que se han desarrollado en todo este tiempo.
- Documentación en abierto de los cursos propios de la Escuela.
- Mediateca especializada en áreas empresariales.
- Base de datos de empresas innovadoras.

Formación

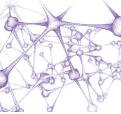
- Formación que estamos dando a empresas en distintos ámbitos de la gestión y sectores. Actualmente contamos con más de 30 programas formativos (cursos y seminarios) en distintas áreas.
- Cursos de autoformación en gestión de Pymes.
- Cursos de autoformación en protección de la propiedad industrial.
- Importante es la puesta en marcha de claustros de profesores especializados en las áreas estratégicas de Redepyme.
- En colaboración con el claustro, se diseñarán nuevos talleres de formación continua, cursos de “mercado abierto” e *In company*.

Asesoramiento

- Asesoramientos *online* con expertos sectoriales y por áreas de gestión.
- Desarrollo de herramientas de autodiagnóstico en aspectos como propiedad industrial, grado de innovación, etc.
- Entrenamiento en innovación a empresas (Factoría de Innovación).

Cooperación

- Redefinición de la cooperación de las Pymes. Desarrollo de un ecosistema colaborativo entre las empresas -principalmente innovadoras-, en el cual Redepyme será el punto de encuentro y motor de dicho entorno.
- Potenciación de un Parque Digital Redepyme, donde las Pymes pueden crear su micro-site, publicitar sus productos y encontrar sinergias.
- Creación de un entorno de red social para Pymes destacando un blog específico (noticias a Pymes y sobre Pymes), y sus herramientas de comunicación.
- Encuentros colaborativos entre empresas de parques y polígonos empresariales, dentro del Proyecto COPIT.

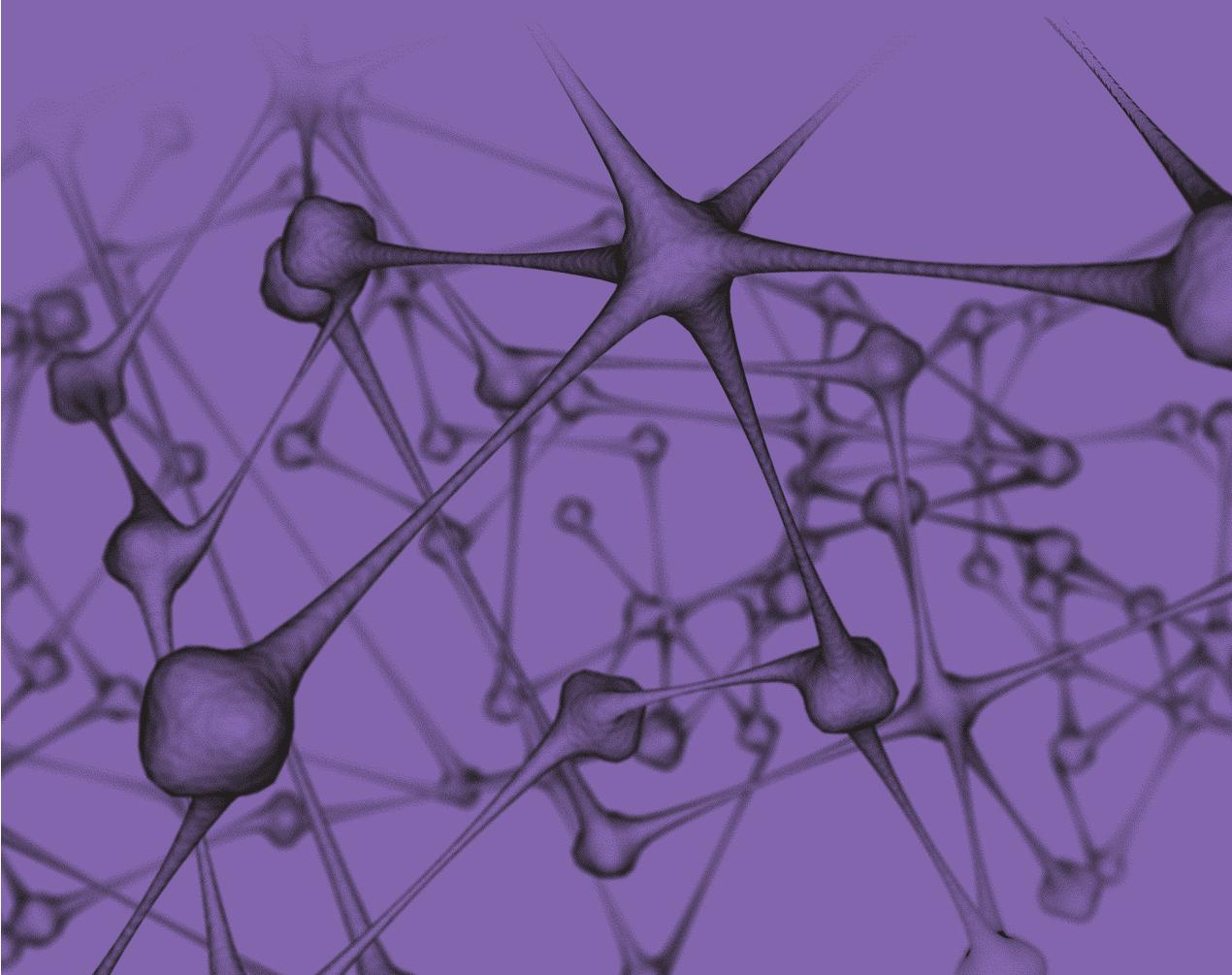


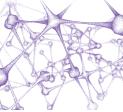
- Desarrollo de una red institucional territorial, facilitadora de las acciones de cooperación interterritorial.
- Congreso Redepyme, donde las Pymes pueden presentar su empresa y entablar relaciones comerciales entre ellas.
- Desarrollo de una Wiki sobre la metodología COMPETINNOVA, con las contribuciones de quien ha conocido dicha metodología.

Con estas actuaciones esperamos construir una nueva Redepyme 2.0 que sea referente para el tejido empresarial en materia de competitividad y punto de partida hacia un nuevo modelo productivo sostenible, digital y social.

Estos son los miembros sobre los que se debe construir la Redepyme del futuro. Todos los miembros de la red están invitados a participar, a aportar sus ideas y sus demandas para hacer de Redepyme la mayor red de Pymes *online* de España, la red que a través del fomento de los factores de competitividad de las Pymes, asegure sus mejores oportunidades de crecimiento y consolidación en el mundo global.

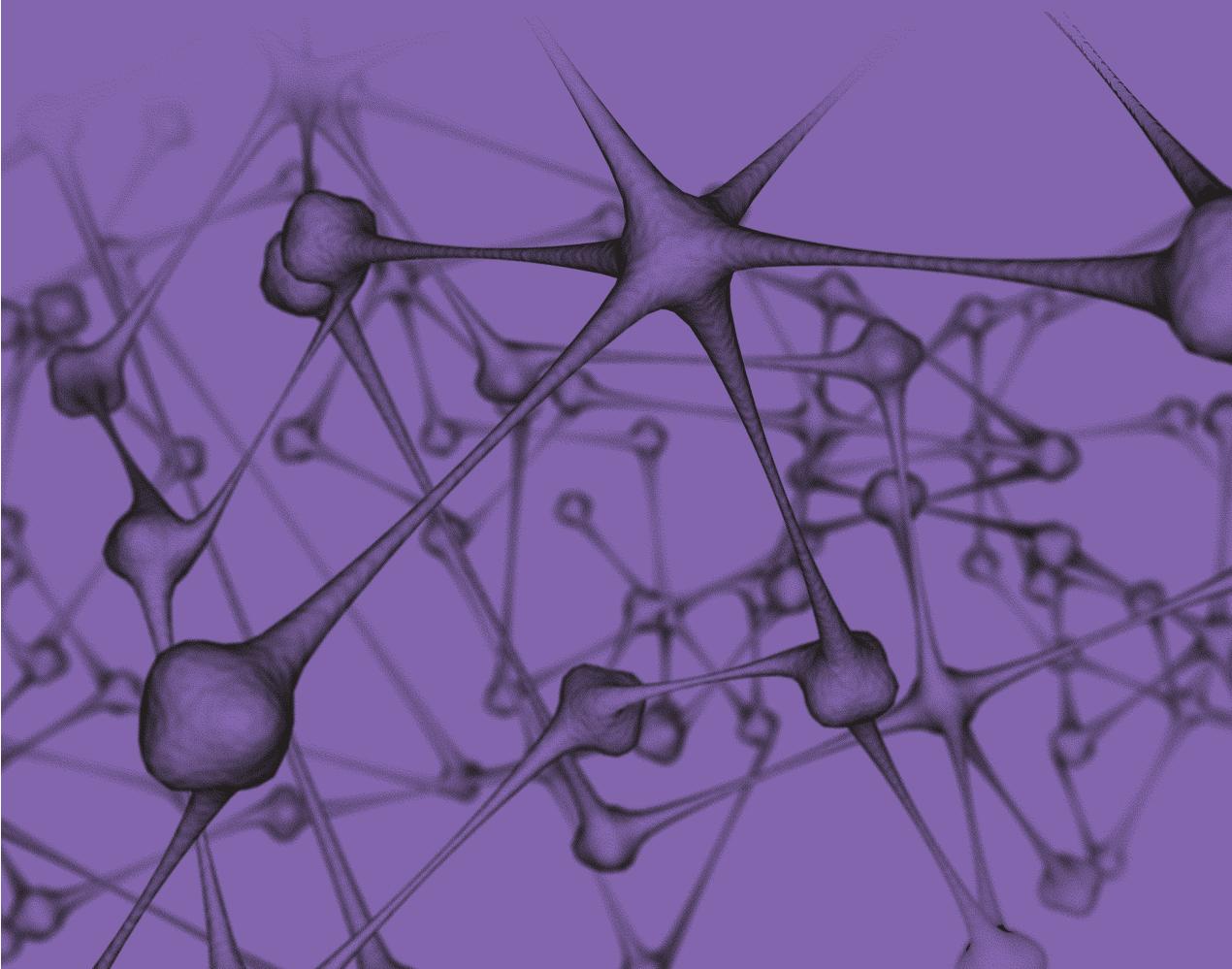
BIBLIOGRAFÍA

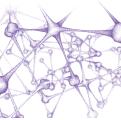




- AFM (2002). *European Seminar on the Transfer of Businesses*, Final Report Vienna. Publisher: Austrian Federal Ministry for Economic Affairs and Labour.
- COM (1994). *Crecimiento, Competitividad y Empleo, Retos y Pistas para entrar en el siglo XXI Libro Blanco*. Comisión de las Comunidades Europeas.
- COM (2003) 27. *El espíritu empresarial en Europa. Libro Verde*. Comisión de las Comunidades Europeas.
- COM (2003). *Cómo hacer más fácil la transmisión de empresas. Guía de buenas prácticas con modelos de apoyo para la transmisión de empresas a nuevos propietarios*.
- DGPYME (2010) *Guía práctica de la Contratación Pública para la Pyme*. DGPYME, MITyC, 2010
- EOI (2002). *Guía para la creación de empresas*. T. Casillas y J. M. Martí. Colección EOI Empresa, 1^a ed.
- EOI (2005). *EOI, 50 años de vanguardia*. Pedro A. Muñoz.
- EOI (2010). *Modelo EOI COMPETINNOVA MAP: guía de referencia*. C. Fernández et. al. Publicado en línea www.eoi.es: 01-12-2010. Publicado impreso: 01-12-2010.
- EOI (2010). *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía abierta*. A. Urzelay: et. al. Publicado en línea www.eoi.es: 27-10-2010. Publicado impreso: 10-10-2010.
- SAVIA Conocimiento abierto. Es un repositorio en la web de EOI www.eoi.es/savia/pubman donde se dispone de acceso libre a libros, casos de empresa, proyectos de master, informes, investigaciones, conferencias, seminarios y monografías, que incluye multitud de referencias, estudios, casos etc. relacionados con los temas abordados en el libro.

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS





Tablas

TABLA 1.	Situación laboral de alumnos al realizar el curso FSE-EOI (2001-2005)	31
TABLA 2.	Universo y variables de segmentación. Beneficiarios de los cursos FSE-EOI (2000-2006)	32
TABLA 3.	Distribución de alumnos de los cursos de creación y consolidación de empresas por género.....	36
TABLA 4.	Socios Locales colaboradores de Redepyme en los últimos años	80
TABLA 5.	Número de cursos por Área (1994-2008)	116
TABLA 6.	Número de alumnos formados por Área (1994-2008)	117
TABLA 7.	Número de acciones y % en el Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar (1994-2008)	119
TABLA 8.	Número de alumnos y % por región en el Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar (1994-2008)	120
TABLA 9.	Número de acciones y % en el Área de Calidad y Gestión de Intangibles (1994-2008)	122
TABLA 10.	Número de alumnos y % por región en el Área de Calidad y Gestión de Intangibles (1994-2008)	123
TABLA 11.	Número de acciones y % en el Área de Medio Ambiente y Energía (1994-2008)	124
TABLA 12.	Número de alumnos y % por región en el Área de Medio Ambiente y Energía (1994-2008)	125
TABLA 13.	Número de acciones y % por región en el Área de Tecnología e Innovación (1994-2008)	126
TABLA 14.	Número de alumnos y % por región en el Área de Tecnología e Innovación (1994-2008)	128
TABLA 15.	Número de acciones y % por región en el Área de Internacionalización (1994-2008)	129
TABLA 16.	Número de alumnos y % por región en el Área de Internacionalización (1994-2008)	130
TABLA 17.	Empresas de emprendedores seleccionados	194
TABLA 18.	Relación de empresas entrevistadas para recoger testimonios	195
TABLA 19.	Entidades de Socios Locales entrevistados	221

TABLA 20.	Nº Cursos realizados en el periodo 1994-2008 según ejes de actuación del Plan EOI 2020	235
TABLA 21.	Nº de alumnos formados en el periodo 1994-2008 según ejes de actuación del Plan EOI 2020	236
TABLA 22.	Relación de empresas entrevistadas para la valoración de los servicios Redepyme	288

Gráficos

GRÁFICO 1.	Tipo de cursos FSE-EOI, de creación de empresas (%) (2000-2006)	33
GRÁFICO 2.	Situación de las empresas al año de realizar el curso FSE-EOI (%)	35
GRÁFICO 3.	Ejes, medidas y actuaciones de EOI en el Programa Operativo del FSE (2007-2013)	40
GRÁFICO 4.	Fases de la metodología EOI. Creación y Consolidación de Empresas	60
GRÁFICO 5.	Planificación en cursos de Consolidación de Empresa Familiar	63
GRÁFICO 6.	Metodología de trabajo de la formación <i>online</i> impulsada por EOI	66
GRÁFICO 7.	¿A quién aplica el modelo EOI de 8 Etapas?	68
GRÁFICO 8.	Aspectos cubiertos en cada etapa. Modelo EOI de 8 Etapas	68
GRÁFICO 9.	Cadena de valor en el diseño de nuevas actuaciones EOI-FSE	86
GRÁFICO 10.	Representación gráfica de resultados de aplicar el modelo EOI- COMPETINNOVA MAP	98
GRÁFICO 11.	Modelo Factoría de Innovación de EOI	104
GRÁFICO 12.	Nº de alumnos formados por provincia (1994-2008)	111
GRÁFICO 13.	Porcentaje de alumnos formados por provincia (%) (1994-2008)	112
GRÁFICO 14.	Nº de alumnos formados por Comunidad Autónoma (1994-2008)	113
GRÁFICO 15.	Porcentaje de alumnos formados por Comunidad Autónoma (%) (1994-2008)	113
GRÁFICO 16.	Distribución porcentual del número de cursos por Área (1994-2008)	116

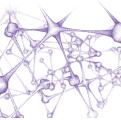


GRÁFICO 17.	Distribución porcentual de alumnos por Área (1994-2008)	117
GRÁFICO 18.	Cursos realizados por región en el Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar (1994-2008)	118
GRÁFICO 19.	Alumnos formados por región en el Área de Gestión Empresarial y de Empresa Familiar (1994-2008)	120
GRÁFICO 20.	Cursos realizados por región en el Área de Calidad y Gestión de Intangibles (1994-2008)	121
GRÁFICO 21.	Alumnos formados por región en el Área de Calidad y de Gestión de Intangibles (1994-2008)	122
GRÁFICO 22.	Cursos realizados por región en el Área de Medio Ambiente y Energía (1994-2008)	123
GRÁFICO 23.	Alumnos formados por región en el Área de Medio Ambiente y Energía (1994-2008)	124
GRÁFICO 24.	Cursos realizados por región en el Área de Tecnología e Innovación (1994-2008)	126
GRÁFICO 25.	Alumnos formados por región en el Área de Tecnología e Innovación (1994-2008)	127
GRÁFICO 26.	Cursos realizados por región en el Área de Internacionalización (1994-2008)	129
GRÁFICO 27.	Alumnos formados por región en el Área de Internacionalización (1994-2008)	130
GRÁFICO 28.	Participación de empresas pertenecientes a Redepyme según la Comunidad Autónoma de origen (2004)	142
GRÁFICO 29.	Distribución geográfica por CC.AA. de las empresas participantes en el estudio (%)	156
GRÁFICO 30.	Desglose por provincias de las CCAA con mayor representación de empresas participantes (%)	157
GRÁFICO 31.	Cliente tipo de las empresas (%)	158
GRÁFICO 32.	Número de empleados de las empresas	158
GRÁFICO 33.	Desglose de empresas por sector (%)	159
GRÁFICO 34.	Sectores de actividad en las cuatro CC.AA. más representadas en el estudio (%)	160
GRÁFICO 35.	Relación entre el sector de actividad y el número de empleados (%)	161
GRÁFICO 36.	Relación entre el sector de actividad y el tipo de cliente (%)	162

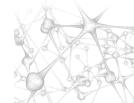


GRÁFICO 37. Tamaño de las instalaciones de la empresa superiores a 500 m ² (%)	163
GRÁFICO 38. Relación entre % de cursos de creación recibidos y % de empresas creadas.....	166
GRÁFICO 39. Relación por género de participantes y creación de empresa	167
GRÁFICO 40. Entidades de apoyo al emprendimiento distintas a EOI (%).....	168
GRÁFICO 41. Satisfacción sobre la tutorización recibida (%)	169
GRÁFICO 42. Satisfacción con respecto al asesoramiento recibido por parte de EOI (%)	170
GRÁFICO 43. Valoración global de los servicios ofrecidos por EOI (%)	171
GRÁFICO 44. Relación entre satisfacción de los servicios por tipo de sector de actividad de la empresa (%)	172
GRÁFICO 45. ¿Recomendaría usted EOI a personas que necesiten servicios parecidos a los que recibió? (%)	173
GRÁFICO 46. Recomendación de los servicios ofrecidos por EOI a terceras personas, por sector de actividad de la empresa (%)	174
GRÁFICO 47. Relación de empresarios objeto de la encuesta que declaran ser miembros de Redepyme (%)	176
GRÁFICO 48. Sectores de actividad empresarial de los asistentes a los congresos de Redepyme (%)	176
GRÁFICO 49. Conocimiento de algunos de los servicios que ofrece Redepyme (%)	177
GRÁFICO 50. Grado de utilización de los servicios Redepyme (%)	178
GRÁFICO 51. Empresarios que han asistido a un congreso Redepyme (%)	179
GRÁFICO 52. Motivos por los que no ha asistido a los congresos Redepyme (%)	179
GRÁFICO 53. Sectores de actividad de empresarios que no han asistido a ningún congreso Redepyme (%)	180
GRÁFICO 54. Relación de sectores de empresa que han asistido a algún congreso Redepyme y grado de satisfacción con el mismo (%)	181
GRÁFICO 55. Empresas que declaran ser innovadoras (%)	182
GRÁFICO 56. Distribución de las empresas que declaran ser innovadoras y 4 CC.AA. más representadas (%)	183
GRÁFICO 57. Grado de diferenciación en innovación (%)	183

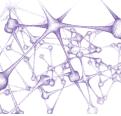
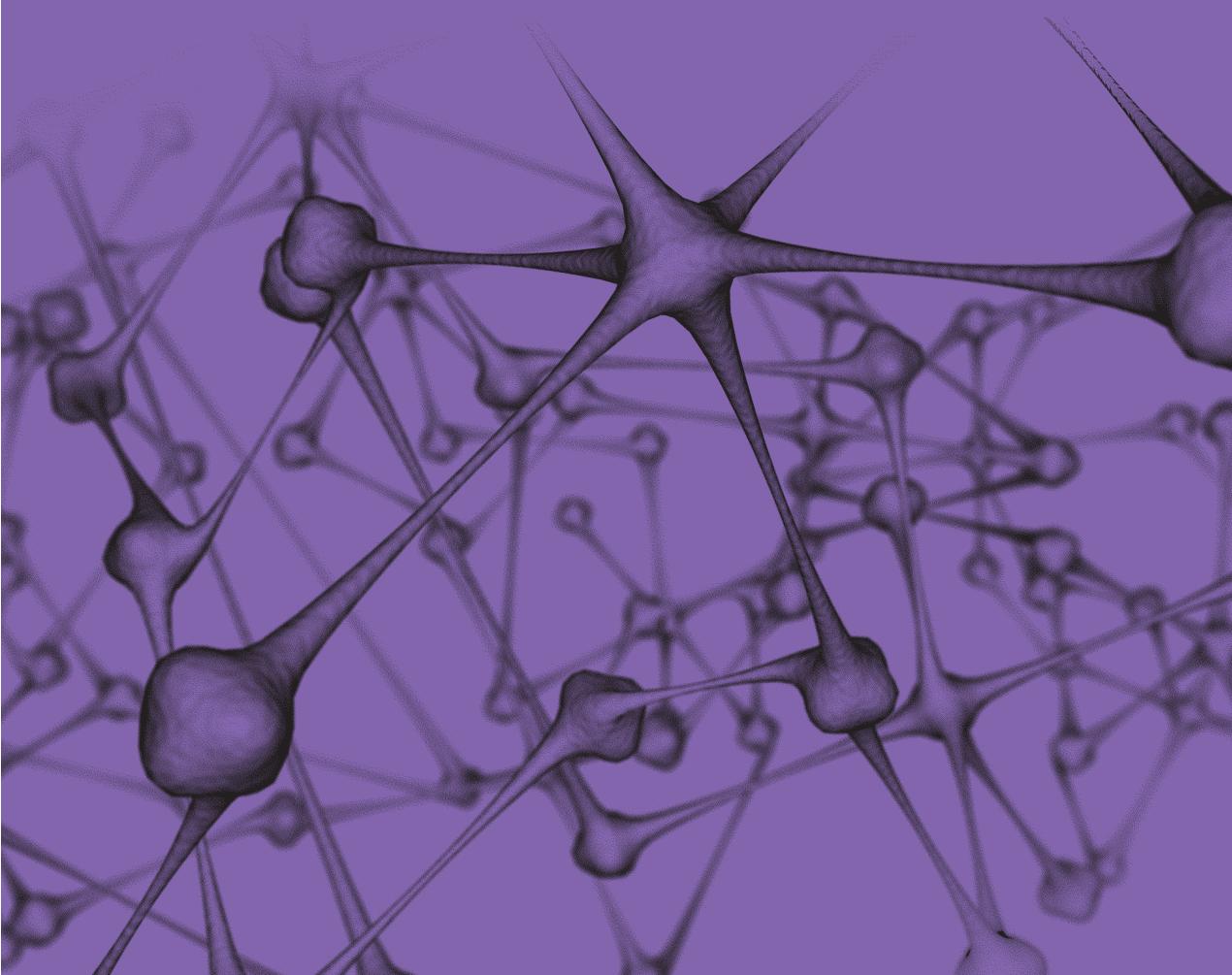
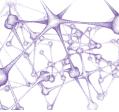


GRÁFICO 58. Empresarios que habiendo declarado que no caracterizan a su empresa como innovadora tienen planes concretos de activar la innovación (%)	184
GRÁFICO 59. Nº de trabajadores de las empresas que declaran tener planes de activar o fomentar la innovación (%)	184
GRÁFICO 60. Empresarios que declaran querer mantenerse informados sobre los servicios orientados a la innovación de EOI (%)	185
GRÁFICO 61. Cursos realizados en el periodo 1994-2008 según ejes de actuación del Plan EOI 2020 (%)	236
GRÁFICO 62. Alumnos formados en el periodo 1994-2008 según ejes de actuación del Plan EOI 2020 (%)	237
GRÁFICO 63. Nº de cursos y alumnos formados por año desde 1994 hasta 2008 en relación con la emprendeduría	238
GRÁFICO 64. Nº de cursos y alumnos formados por año desde 1995 hasta 2007 en relación con la sostenibilidad	239
GRÁFICO 65. Nº de cursos y alumnos formados por año desde 1994 hasta 2008 en relación con la tecnología	240
GRÁFICO 66. Nº de cursos y alumnos formados por año desde 1995 hasta 2008 en relación con la internacionalización	241

RELACIÓN DE PARTICIPANTES

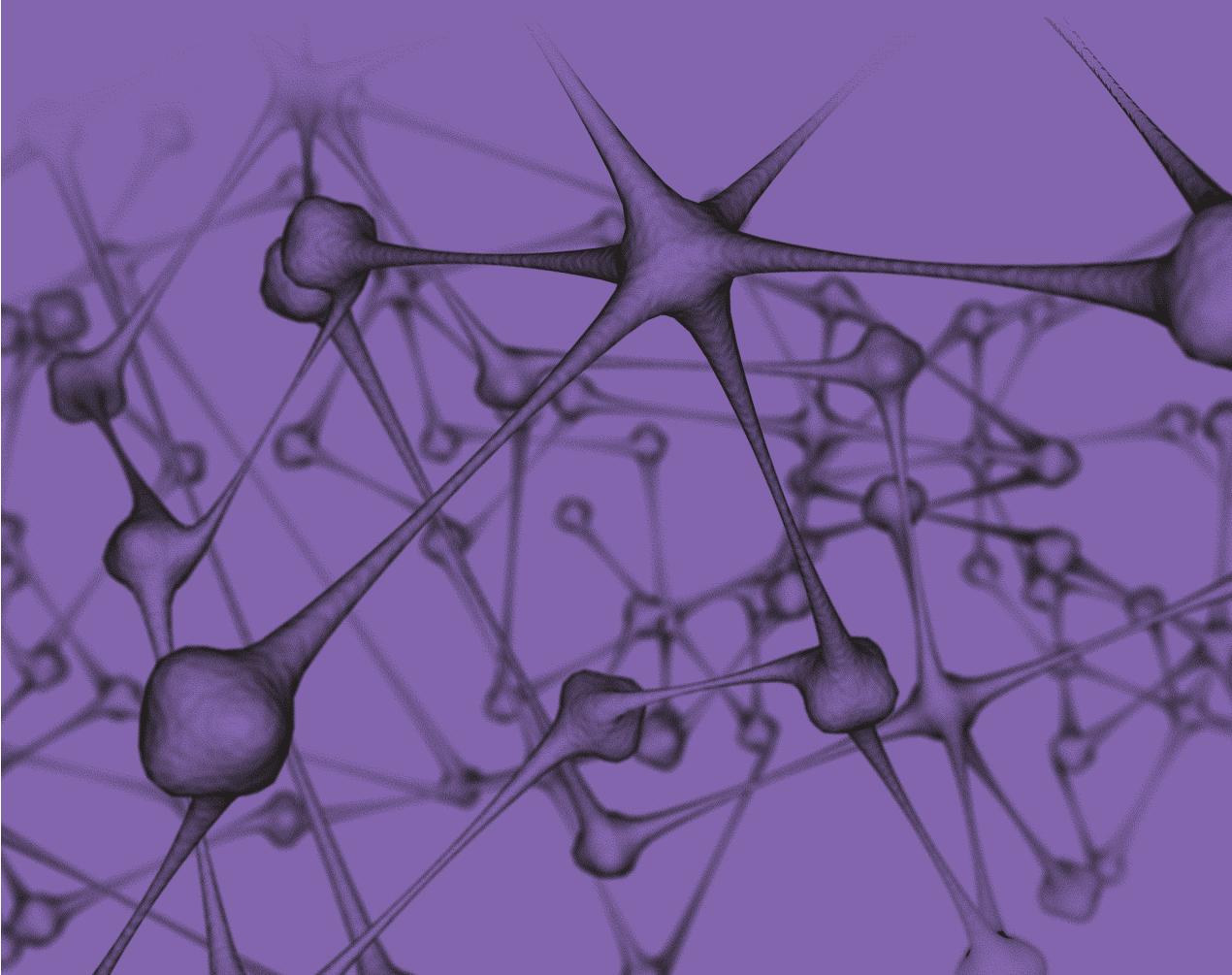


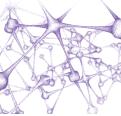


Se incluye la relación de personas participantes en los talleres sobre el futuro de Redepyme y profesores que han aportado su testimonio sobre la evolución de Redepyme.

Francisco Robledo. *Ex Director Programas EOI*
Alfonso Martínez. *Profesor EOI*
Ángel Villanueva. *Profesor EOI*
Begoña Bevia. *Profesor EOI*
José Antonio Echagüe. *Profesor EOI*
Thierry Casillas. *Profesor EOI*
Rafael Sancho. *Director CEEI Talavera de la Reina*
José Salmerón. *Grupo Salmerón*
Teresa Gómez. *FGC Bakery*
José Luis de la Rosa. *Yerbabuena Software*
Fátima Acien. *ARPA Solutions*
Julio Rilo. *INIXA*
Germán Jiménez. *Grupo Jiménez*

ANEXOS





Anexo I. Descripción de actuaciones. Cursos CRECE

Se incluye un repaso más amplio al desarrollado en el Capítulo 3 de la Parte 1 del alcance de las actuaciones llevadas a cabo en el marco del Programa CRECE, así como de la gran diversidad de estas, las cuales han sido actualizadas, renovadas y enriquecidas con otras nuevas, que se indican en la Parte 3 del libro y en el Anexo IV.

Se describen según cinco áreas con objeto de una mejor aproximación.

Área de gestión empresarial y de empresa familiar

Creación de Empresas

El objetivo principal de este programa es la estimulación de la creación de nuevas empresas o el afianzamiento de aquellas que, aunque estén constituidas, necesiten replantear su gestión, mediante la formación empresarial y la tutorización individual de los proyectos de empresa.

Como resultado se consigue:

- Contribuir, mediante la formación, a la creación o mantenimiento del empleo, y a la mejora o el desarrollo de la empresa.
- Proporcionar al participante la preparación teórica y práctica necesaria para poder establecer, desarrollar y gestionar sus empresas o ser capaces de actuar como consultores para otras empresas.
- Elaborar un proyecto o plan de viabilidad para la empresa que se va a establecer o desarrollar.

Consolidación de Empresas

Sus diseños buscan proporcionar una oportunidad al empresario, para:

- Revisar la situación de su empresa partiendo de un diagnóstico sistemático de cada una de sus áreas funcionales.
- Reformular sus objetivos estratégicos a la vista de la nueva situación revelada por el análisis de las condiciones del nuevo entorno (sector, competencia, nuevas tecnologías, variaciones de la demanda, etc.)
- Ayudar al empresario a elaborar un plan estratégico o de mejora consecuente con el diagnóstico de partida y con los objetivos estratégicos propuestos, introduciendo los cambios que se revelen indispensables dentro de las posibilidades razonables de cada una de las empresas.
- Actualizar el conocimiento y mejorar las habilidades de dirección por parte del empresario y de sus colaboradores más directos en cuanto a las posibilidades que brindan las modernas herramientas de gestión al alcance de las Pymes.



Consolidación de la Empresa Familiar

Su finalidad es proporcionar una oportunidad a:

- El empresario de Empresa Familiar de revisar -con el asesoramiento de expertos en los procesos sucesorios- la situación de la empresa en relación con el relevo generacional. Esto le permitirá verificar su posición particular en relación con cada uno de los aspectos relevantes de dicho proceso, así como los pasos a dar en cada una de las áreas (jurídica, patrimonial, organización, relaciones con la familia, formación del sucesor, etc.) para completar las operaciones que le permitan planificar, primero, e implementar, después, la sucesión.
- Los potenciales sucesores de visualizar la empresa posible que desearían dirigir el día de mañana (su empresa).

Actuaciones de cursos de Gestión según Sectores

Entre los cursos desarrollados para un sector determinado con sus objetivos más específicos son:

Gestión de Pymes Turísticas

Conocer particularidades del turismo global para el diseño de proyectos de interés para las futuras empresas turísticas.

Gestión de Pymes de Alimentación

Analizar tecnologías tradicionales y nuevas tecnologías aplicables a diferentes subsectores (cárneo, hortofrutícola, etc.). Aportar conocimientos de gestión internacional de la empresa agroalimentaria que permitan minimizar los riesgos de acciones dirigidas a diferentes países.

Gestión de Pymes Agrarias

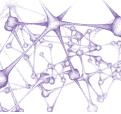
Integrar un análisis de mercado y de la organización de las actividades agrarias, propone formas de resolver los aspectos de puesta en marcha y de operación de las empresas agrarias.

Gestión de Pymes de Automoción

Conocer características particulares del sector de Automoción para el desarrollo de la actividad empresarial y familiarización con el diseño de proyectos, a través de los cuales se podrán gestionar las futuras empresas.

Gestión de Pymes de Transportes

Identificar los factores claves para la mejora de la competitividad en las empresas de transportes, proporcionando herramientas y técnicas para el diagnóstico de las diferentes situaciones problemáticas que pueden presentarse en una empresa de transportes.



Gestión de Fundaciones y Entidades No Lucrativas

Desarrollo de habilidades personales. Análisis de peculiaridades funcionales de las Fundaciones y de las entidades no lucrativas. Desarrollar un proyecto de interés en el sector.

Gestión de Centros de Mayores

Desarrollo de habilidades personales. Análisis de la situación y tendencia de los centros de mayores. Desarrollar un proyecto de interés en el sector.

Gestión de Instituciones Sanitarias

Desarrollo de habilidades personales. Análisis de la situación actual del sector Sanitario y desarrollar un proyecto de interés en el sector.

Gestión de Áreas Funcionales de Pymes

El colectivo es el mismo que en las acciones previas, es decir, titulados universitarios o no titulados con un proyecto de empresa, recién licenciados o con experiencia, que tratan de montar su propia empresa o, estando trabajando, que intentan mejorar los métodos, sistemas, organización y resultados de la empresa para la que trabajan.

Asimismo, todos ellos comparten unos objetivos generales, que son desarrollar habilidades personales, analizar las principales áreas funcionales de las empresas o Fundaciones y entidades no lucrativas, conocer su situación actual y las tendencias actuales en la gestión de esa área funcional. El desarrollo del proyecto del área en cuestión al que va dirigida la acción es específico de cada alumno.

Los cursos que componen este grupo son los siguientes:

- Programa de Marketing
- Programa de Finanzas
- Programa de Recursos Humanos
- Programa de Organización Empresarial

Gestión Financiera en Empresas

Pretende que el asistente adquiera/contraste/mejore una base conceptual sólida del área económico-financiera y las habilidades de dirección necesarias, constatando la situación objetiva en que se encuentra cada empresa participante referente al área económico-financiera y sus posibilidades de mejora.

Además, aporta un apoyo de modo exclusivo y personalizado con el fin de que el alumno pueda desarrollar y llevar a la práctica su plan financiero trabajado por él y contemplando hitos como la revisión de la estructura económico-financiera de la empresa, la revisión de la estructura de costes y la elaboración de un planteamiento financiero a tres años, así como la elaboración de un “cuadro de mando” apropiado a las características de su empresa.



Gestión de Marketing en Empresas

Busca que el asistente desarrolle habilidades personales y obtenga una visión sistémica e integradora en la que se inserta el área de marketing, que se desarrolla en especial, acabando con el planteamiento de un proyecto dentro del área de marketing de la empresa.

Área de medio ambiente y energía

Creación de Empresas de Servicios Ambientales

El fin último es crear nuevas empresas fomentando el autoempleo mediante el análisis de las oportunidades de negocio en medioambiente y la formación de emprendedores en técnicas de creación y gestión de empresas y de medioambiente, con el fin de que desarrolleen su propio proyecto de empresa de servicios en el ámbito de los distintos campos del medioambiente.

Consultor en Ingeniería y Gestión Medioambiental

El perfil de alumnos son titulados superiores y medios en carreras técnicas e ingeniería en paro, en búsqueda de primer empleo, en empleo precario o laboralmente activos.

Estos cursos buscan crear empresas de consultoría-asesoría y fomentar el autoempleo en un mercado emergente y cada día en mayor desarrollo, mediante la formación de consultores de la empresa, en especial la Pyme, o la Administración, en todos los aspectos relacionados con la integración de la actividad empresarial en el medioambiente.

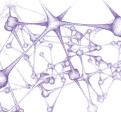
Además, permiten conocer y evaluar los aspectos ambientales más significativos que se pueden transformar en oportunidades de negocio a desarrollar en una actividad de consultor medioambiental.

Diagnóstico Medioambiental en Pymes. Gestión Medioambiental en la Empresa

Actuaciones dirigidas a técnicos y directivos de Pymes con el fin de favorecer la consolidación de las Pymes a través de un programa que les permita conocer su problemática ambiental, su situación respecto al cumplimiento de la legislación, y la elaboración de un diagnóstico ambiental de la propia empresa como paso previo a introducir un sistema de gestión medioambiental que favorezca su competitividad empresarial.

Desarrollo Profesional en el Área de Medio Ambiente

Con el objetivo de propiciar el autoempleo, la creación de empresa de servicios profesionales o la consolidación a través de la especialización de ciertos perfiles profesionales, se crearon los siguientes cursos:



Asesor Jurídico en Medioambiente

La actuación está dirigida a titulados superiores en Derecho, con el fin de consolidar la actividad de empresas jurídicas (bufetes y consultorías) y fomentar el autoempleo dentro del ejercicio de la asesoría o consultoría en legislación y medioambiente. Todo ello gracias a la formación de asesores jurídicos de empresas, en especial Pymes, en temas de derecho ambiental que puedan conjugar un amplio conocimiento del derecho medioambiental con el conocimiento de sus aspectos técnicos.

Consultor Técnico en Gestión del Agua

El perfil del colectivo de participantes es el de titulados superiores y medios de carreras técnicas experimentales e ingeniería con una idea de proyecto de empresa en el ámbito de la gestión del agua o con una empresa cuya actividad desea consolidar. La finalidad es lograr crear nuevas empresas fomentando el autoempleo o consolidar empresas de asesoría y consultoría dentro de la gestión los recursos hídricos, uno de los campos de actuación prioritaria del VI Programa de Acción de la Unión Europea en materia de Medio Ambiente, gracias a la formación de profesionales que asesoren y orienten a las empresas y la Administración en la correcta gestión del agua.

Consultor en Energías Renovables

Dirigido a titulados superiores y medios de carreras técnicas e ingeniería que quieran desarrollar la actividad empresarial en el campo de las energías renovables. Busca fomentar el autoempleo y/o la consolidación de empresas en el ámbito de la consultoría energética. Para ello forma consultores profesionales que sepan dar respuesta a los problemas surgidos del desarrollo e implantación de sistemas de aprovechamiento de las energías renovables en sus diversas modalidades.

Consultor en Agenda 21 Local

Los participantes son titulados superiores y medios de carreras técnicas e ingeniería, Geografía y Sociología, no funcionarios de la Administración estatal, autonómica o local. Para dar respuesta a una necesidad creciente, su objetivo es favorecer la consolidación de empresas y fomentar la formación de emprendedores dentro del ámbito de la consultoría ambiental mediante la formación de personas capacitadas para realizar diagnósticos y auditorías medioambientales de municipios y diseñar e implantar Agenda 21 Local como principio básico de la sostenibilidad municipal.

Área de tecnología e innovación

Creación de Empresas de Base Tecnológica

El curso apoya crear nuevas empresas basadas en el desarrollo de un proyecto relacionado con el ámbito de la tecnología, bien por ser una idea de empresa de base tecnológica, bien porque el proyecto requiera un uso intensivo de servicios o procesos tecnológicos. Así-



mismo, persigue formar emprendedores en herramientas y técnicas de creación y gestión de empresas para que desarrollen su propio proyecto de empresa de base tecnológica.

Creación de Empresas en el Sector de las TIC por Profesionales del Sector

Dirigido a un perfil preferentemente con formación previa sobre el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), que tenga una idea o proyecto de empresa, o que pretenda la creación de un despacho profesional en dicho sector y que necesite las herramientas de gestión y los conocimientos complementarios necesarios para desarrollar la iniciativa. Estos cursos buscan fomentar la creación de nuevas empresas en el sector de las TIC.

Consolidación de Empresas de Base Tecnológica

La actuación pretende:

- Conocer la situación actual, la tendencia y los modelos de negocio, así como la problemática específica de gestión tecnológica de las empresas de base tecnológica.
- Desarrollar un proyecto de mejora dentro del ámbito de actuación de las tecnologías.

Gestión Tecnológica en la Empresa

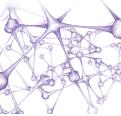
Se facilita al alumno para poder iniciar el diseño de una unidad de gestión de I+D+i orientada a la implantación de un sistema de gestión tecnológica que permita a la empresa mejorar su posicionamiento competitivo y aprovechar, entre otros, los incentivos fiscales actuales.

Además, se realiza un diagnóstico de su situación tecnológica, se la evalúa de acuerdo con su sector, clientes y proveedores habituales, y se la dota de instrumentos de gestión tecnológica permanentes y eficaces.

Desarrollo de Contenidos Multimedia en la Red

Concebido para implantar soluciones tecnológicas en el ámbito de la Sociedad de la Información vía el desarrollo de contenidos multimedia. Igualmente, el curso se dirige a personas con formación técnica universitaria que deseen desarrollar su actividad en el ámbito de la consultoría de las TIC y que cuenten con el apoyo de una empresa para desarrollar su proyecto.

Se plantea con el fin de fomentar la consolidación de Pymes mediante la formación de sus técnicos y directivos en el campo del desarrollo de contenidos multimedia que sean accesibles desde modernas redes de acceso, aprovechando las oportunidades que presenta la Sociedad de la Información y favoreciendo la implantación práctica de soluciones tecnológicas con aplicación de las TIC. Asimismo, favorece la creación de empresas en el ámbito de la consultoría de las TIC para el desarrollo de contenidos.



Comercio Electrónico entre Empresas. B2B

Para directivos o técnicos de Pymes, con una formación técnica inicial, o una formación previa en gestión, no específicamente necesaria sobre TIC o sobre gestión basada en soluciones Internet, que deseen canalizar su actividad empresarial a través de la implantación del comercio electrónico. Los alumnos emprendedores no procedentes de una empresa acceden si son titulados técnicos universitarios y cuentan con la colaboración de una empresa concreta con actividad e interés en el objetivo del curso que les permita desarrollar el proyecto en ella.

Sus objetivos son los de favorecer la consolidación de Pymes y poder iniciar la implantación de una unidad de comercialización basada en aplicaciones actuales de comercio electrónico, y en redes de comunicación avanzadas, Internet, o fomentar la creación de empresas en el ámbito de la consultoría en las TIC.

Nuevas Tecnologías en los Medios de Comunicación

Busca favorecer la consolidación de las actividades de los profesionales de Pymes de comunicación mediante la adquisición de conocimientos y la familiarización con las nuevas TIC aplicadas al mundo de la empresa, así como su relación con la gestión y dirección de la misma.

Gestión de Logística para Pymes

Aporta un conocimiento del sector y fomenta nuevas ideas, que permitirán ser más competitivo, ahorrando costes o prestando un mejor servicio a sus clientes que permita mejorar su beneficio. Analiza las implicaciones en costes de los aspectos logísticos.

Área de calidad y gestión de intangibles

Gestión de la Calidad en Pymes

Su objetivo es la consolidación de la empresa mediante un programa que les permita conocer la problemática de la gestión de la calidad, su situación respecto al cumplimiento de las normas ISO y elaborar un diagnóstico de calidad de la propia empresa para introducir un sistema de gestión de la calidad que favorezca su competitividad en el mercado.

Consultor en Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales (Nivel Superior)

Dirigido a titulados universitarios, tanto de nivel superior como medio, con el fin de favorecer la consolidación de empresas y fomentar el autoempleo dentro del ámbito de la prevención de riesgos laborales en la empresa a través de la formación de consultores de



la actividad preventiva en la empresa, de acuerdo con el R.D. 39/1997. Además, se logra aumentar la empleabilidad de los participantes, ampliando su campo de acción como prevencionistas.

Consultor en Sistemas Integrados de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales

Los participantes son titulados superiores y medios de carreras técnicas, ingenierías, dirección y administración de empresas, etc., preferentemente con acceso a una empresa para poder desarrollar el proyecto real de integración de sistemas en esta. La actuación contribuye a la consolidación de empresas mediante la formación de expertos en la integración de los sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, favoreciendo, de ese modo, la competitividad empresarial. Además, favorece la formación de emprendedores dentro del ejercicio de la consultoría y asesoría en auditorías integradas.

Consultor en Higiene Industrial y Ergonomía

El colectivo de intervención son titulados universitarios que estén en posesión de la acreditación correspondiente a la formación para el desempeño de las funciones de nivel superior en materia de prevención de riesgos laborales. Y los objetivos específicos son, además de aumentar la empleabilidad del participante, contribuir a la consolidación de empresas mediante la formación de especialistas en higiene industrial, ergonomía y psicosociología aplicada, fomentando de ese modo la competitividad empresarial.

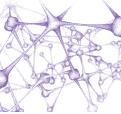
Área de internacionalización

Gestión Internacional de Pymes

Los objetivos se centran en:

- Mostrar a los técnicos y ejecutivos de empresa el camino de la internacionalización.
- Crear oportunidad de intercambios en el ámbito internacional.
- Fomentar la emergencia de nuevos empresarios con vocación internacional.
- Fomentar la internacionalización de la empresa española, a través de la modernización y mejora de las formas de actuar en el comercio exterior.

Se desarrolla en tres fases, dos de formación teórico-práctica en aula, que abarca el módulo de Desarrollo Personal y el de empresa/especialidad, y una de formación práctica en el campo, que comprende el módulo de Proyecto. Se orienta a la elaboración del Plan de Viabilidad de las empresas que se van a emprender o desarrollar.



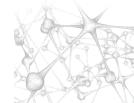
Gestión Internacional de Empresas *online*

Los objetivos principales son:

- Mostrar a los técnicos y a los ejecutivos de empresa, mediante la formación *online*, el camino de la internacionalización.
- Crear oportunidad de intercambios en el ámbito internacional y fomentar la emergencia de nuevos empresarios y empresarias con vocación internacional.
- Generar valor para la economía y empresas españolas promoviendo su proceso de internacionalización.

La actuación se desarrolla en modalidad *online* y consta de dos módulos:

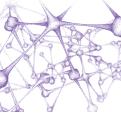
- El Módulo de Especialidad Internacional, dedicado a ahondar en los aspectos concretos que conllevan las operaciones destinadas a lanzar a la empresa al ámbito internacional.
- El Módulo de Desarrollo de Proyectos, orientado a la elaboración del Plan de Viabilidad de las empresas, centrado en su salida al exterior



Anexo II. Modelos de fichas de seguimiento Redepyme

Modelo 1.

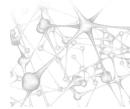
CONSULTORÍA REDEPYME		
CONCEPTOS	DATOS CONOCIDOS	DATOS A MODIFICAR
Nombre y Apellidos Consultor		
Fecha / Duración Consultoría		
Lugar de celebración		
Denominación Social Empresa		
Actividad Empresa /IAE		
Forma Jurídica		
Fecha de Inicio de Actividad		
Antes, en o después del curso		
Número de Socios		
NIF / CIF Empresa		
Persona de contacto		
Dirección		
CP		
Localidad		
Provincia		
CCAA		
Teléfono		
Móvil		
Fax		
Web		
e-mail		
¿Recinto Virtual EOI?		
DATOS PARTICULARES DEL ASOCIADO (VINCULADO A ESA EMPRESA)		
Nombre		
Cargo		
NIF		
Dirección		
CP		
Localidad		
Provincia		
CCAA		
País		
Teléfono particular		
Teléfono móvil		
e-mail		



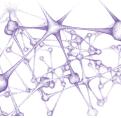
Modelo 2.

DATOS OPERATIVOS 1		Nombre y Apellidos Alumno		Empresa
Nombre y Apellidos Consultor				INSTRUCCIONES: Solo hay que rellenar lo NO sombreado
Fecha de Consultoría				
7 Y 8	Estructura Accionarial	% Alumno en Capital		% del Alumno en el Capital
	Otros socios EOI y % Capital			Nombre de los socios que hayan hecho algún curso EOI
		Otros socios NO EOI	Total socios NO EOI	
	TOTAL CAPITAL = 100	TOTAL	100%	Ha de sumar 100
9	¿Tienes familiares directos en el Capital?			Sí o No
	Tienes familiares directos trabajando en la empresa			
3	¿Con qué MARCA o MARCAS te das a conocer?	La propia denominación social		Marcar si este es el caso
				Escribe Marcas de su propiedad
	Si es Franquicia, escribir		Franquicia	
15	Tienes otro centro de trabajo, como Taller, Almacén, fábrica, etc.	NO, solo en el que trabaja		Marcar con una X
		Taller Metal mecánico		
		Taller Artesano		
		Fábrica		
		Almacén		
		Comercio		
		Bar		
		Restaurante		
		Hotel		
		Establecimiento Rural		
		Bodega		
		Manantial		

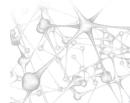
13	¿En qué domicilio quieres recibir la correspondencia EOI?	Particular		Marcar con una X la opción preferida
		Empresa		
14	Qué Datos de Identificación deben aparecer en el DIRECTORIO de REDEPYME?	Particular		Marcar con una X la opción preferida y en su caso escribir MARCAS
		Empresa		
		Denominación Social		
		Marcas		
	IDENTIFICACIÓN: Domicilio, Tfno., e-mail, Web...			



DATOS OPERATIVOS 1		Nombre y Apellidos Alumno		Empresa
Nombre y Apellidos Consultor				INSTRUCCIONES: Solo hay que rellenar lo NO sombreado
Fecha de Consultoría				
16	Lineas de negocio y % sobre el total			Escribir Líneas de negocio y % de Ventas sobre el Total
		TOTAL = 100	100%	Total: ha de sumar 100
16	Líneas de negocio y margen s/ ventas			Escribir Margen sobre Ventas por Línea de Negocio o al menos de la Empresa
		0		
		Margen de la empresa		
17	Ventas año pasado		% var.	Tomar nota de la cifra de Ventas anual. La Hoja calcula el %
	Ventas año actual		66%	
	Ventas año siguiente		180%	
18	Mix de clientes %	Particulares		Escribir % por tipo de clientes AÑO ACTUAL
		Empresas		
		Administración		
		TOTAL = 100	100	Total ha de sumar 100
		Local		Escribir % por tipo de mercados en los que actúa
19	Política de cobros	Nacional		
		Internacional		
		TOTAL = 100	100	
		Contado		
20	Política de pagos de compras	Crédito		Escribir %
		PMC		
		Contado		En días
		Crédito		
21	¿Qué herramientas utilizas para dar a conocer tu empresa?	PMP		En días
		Prensa		
		Radio		
		TV		
		Internet		
		Promociones		
		Relaciones Públicas		
		MKT Directo		
		Otros		

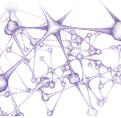


DATOS OPERATIVOS 1		Nombre y Apellidos Alumno		Empresa
Nombre y Apellidos Consultor				
Fecha de Consultoría				INSTRUCCIONES: Solo hay que rellenar lo NO sombreado
22	¿Conoces competencia? ¿Y quiénes son?			Sí o No
				Escribir el nombre de los tres competidores más importantes para él
23	RRHH	Directivos		Incluido el o los emprendedores que trabajen en la empresa
		Administrativos		
		Técnicos		
		Operarios		
		TOTAL		
23	Empleo / E. Equivalente año pasado			En cada fila, y para cada año, empleo en celda grande y empleo equivalente en pequeña
	Empleo / E. Equivalente Año actual			
	Empleo / E. Equivalente Año que viene			
31	Plantilla por Edad y Sexo	Mujeres		En la celda correspondiente nº de empleados por edad y sexo. La suma de varones y mujeres ha de ser igual a D13
	18 a 25 años			
	26 a 35 años			
	36 a 45 años			
	> 46 años			
	Total plantilla	0		
24	Dedicación a tu empresa			Parcial o Completa
25	Tienes Certificado de Calidad			Sí o No
	Si lo tienes: ¿Cuál?			
	Si NO, ¿sabes los pasos a seguir?			
26	Plan de Prevención de R. Labo	Hay Plan		Marcar
		Está previsto implantarlo		con
		No está previsto implantarlo		una X
27	Tecnología Producción	Califica de 1 a 10 (en relación a su sector)		
28	¿Utilizas Internet con clientes y proveedores?	Enviar y recibir presupuestos		Marcar
		Enviar y recibir mensajes		con
		Buscar clientes y proveedores		una X
		NO		



DATOS OPERATIVOS 1		Nombre y Apellidos Alumno		Empresa
29	¿Realizas transacciones comerciales con clientes y proveedores a través de Internet?			Sí o No
		% de Ventas		Escribir % o al menos X
		% de Compras		Escribir % o al menos X
30	¿Tienes informatizados los procedimientos administrativos de tu empresa?	NO		Marcar
		Algunas cosas		con
		SI, TODO		una X

Consultoría REDEPYME	Nombre y Apellidos Alumno		Empresa
Nombre y Apellidos Consultor			
Fecha de la Consultoría			
32. ¿Qué perspectivas tienes para tu empresa?	Malas		Buenas
	Regular		Muy Buenas
33. Problemática detectada			
34. Tipología de las Consultas	Financiera		RRHH
	Marketing		Informática
	Fiscal		Producción
	Societario		Comercio Exterior
	Laboral		Otros
35. Soluciones Propuestas			
36. Consultas a trasladar a EOI			



Anexo III. Entrevistas a emprendedores

Incluimos en este Anexo las entrevistas personales realizadas a unos emprendedores que tienen en común que todos han realizado algún curso de Redpyme y han recibido los servicios asociados.

Las 27 entrevistas, que se realizaron durante el segundo semestre de 2010 y comienzos de 2011, recogen el grado de satisfacción que estos tienen de los servicios Redepyme y nos aproximan a conocer sus realidades empresariales, sus logros y sus dificultades. Además, y a modo de consejos, nos cuentan cómo deben abordar el emprendimiento aquellos que están empezando o que ya plantean ideas.

A continuación detallamos la relación de las empresas y de los emprendedores entrevistados, algunos de cuyos testimonios se incluyen, asimismo, como ejemplos, en la Parte 2.

TABLA 22.

Relación de empresas entrevistadas para la valoración de los servicios Redepyme

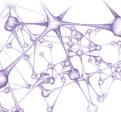
Empresas entrevistadas	Emprendedor
B-BIOTICS www.ab-biotics.com/	Miguel Bonachera y Sergi Audivert
BETICA SISTEMAS NETWORKING www.beticafv.com/	Javier Vilches
BODEGAS ROBLES www.bodegasrobles.com/	Francisco José Robles
CENTRO MEDITERRÁNEO DE FOTOBIOLOGÍA	Roberto Abdala
CIBERSUITE NETWORKS www.cibersuite.com/	Antonio Bazán
CLANEVENTOS www.claneventos.com	Lola Colorado
CONFITERÍAS SERRANO www.bodas.net/catering/confiterias-serrano-e22188	Bernardo Serrano
CMPTI www.cpmti.es/	Carlos Castro
DÁNDOLE VUELTAS www.dandolevueltas.com/	Sara Martín
ENERCOME www.enercome.com/pages/index.php	Ramir de Porrata
ENVALISUR www.ruteoliva.com/	Rodrigo Pérez



TABLA 22. (CONT.)

Relación de empresas entrevistadas para la valoración de los servicios
Redepyme

Empresas entrevistadas	Emprendedor
GENOSA www.genosa.com/	Carlos Peña
HISTOCELL www.histocell.com/es/index.asp .	Julio Font
HOMINEX www.hominex.com/	Jon Aristi
INGELABS www.ingelabs.com/	Guillermo Rodríguez
INIXA www.inixa.com/	Julio Rilo
LIBERA NETWORKS www.libera.net/	José Miguel Ruiz
LYNKA www.lynka.net/	Gerardo Romero
NAVARRO NAVARRO www.navarronavarro.com/	Juan Emilio Navarro
POL NUÑEZ www.polnunez.com	María del Mar Núñez
POVEDA & NOGUERA www.povedaynoguera.es/	José Manuel Torres
SERIDEA www.seridea.es/	Santiago García
SOL 3G www.sol3g.com/	Carlos Martín
SOLUCIONES ANTROPOMÉTRICAS www.solucionesantropometricas.com	Rodrigo Olalla
TALLER AMAPOLA www.talleramapola.com/	Ana Isabel Andrés de Hermoso
TASEMAR EXPORT www.tasemar.com/	Ana Pérez
YERBABUENA SOFTWARE www.yerbabuenasoftware.com/	Antonio de las Nieves



AB-Biotics

MIGUEL BONACHERA Y SERGI AUDIVERT

AB-Biotics Producciones Industriales de Microbiotas, www.ab-biotics.com, es una empresa con un gran presente y mucho futuro. Dos de sus emprendedores, Miguel Bonachera y Sergi Audivert, fundadores y principales accionistas de AB-Biotics, nos hablan de cómo están alcanzando sus objetivos. La empresa salió a bolsa el pasado mes de julio de 2010 y tiene mucho recorrido por delante.

¿Cómo ha sido esa salida a bolsa?

Miguel: *Pues de momento muy bien. Estamos muy contentos porque la compañía ha seguido un curso al alza. Hemos subido un 32% desde el momento de la salida y ahora está estable. Había bastante gente llamando a la empresa pidiendo información para adquirir acciones. Ha habido una cierta notoriedad y la empresa, en general, ha gustado bastante. Estamos muy orgullosos de este proceso.*

¿Qué esperáis de este curso bursátil?

Miguel: *Pues que continúe esta tendencia. Hemos estado realizando diversas inversiones en estudios clínicos y en lanzamientos de nuevos productos que siguen la evolución esperada. Además, los servicios de consultoría e industria farmacéutica siguen una línea muy positiva. Esto se ve reflejado en el informe que se ha presentado en septiembre.*

Hicisteis varios cursos con EOI. ¿Cuáles? Y más importante, ¿qué obtuvisteis de ellos?

Miguel: *Hicimos dos cursos, dentro de los Programas CETPAR y CEIPAR de Redepyme. Incluso hoy recibimos asesoramiento en algunos programas de formación de la Escuela de Organización Industrial. Aquello nos ayudó a trabajar muy bien el planteamiento financiero de la compañía en el corto plazo. Nos dio una fuerte robustez como compañía. Hablamos del año 2007. En ese momento con unas buenas cuentas y teniendo un proyecto de financiación solvente logramos captar nuevos fondos financieros que venían por parte de business angels. Con EOI trabajamos la preparación de la compañía y la preparación para la siguiente etapa de financiación en la cual lo que hicimos fue utilizar el dinero que nos habían invertido para poder evolucionar nuestra cartera de productos y soluciones. A partir de ahí terminaron los cursos pero continuamos con EOI en su labor de asesoramiento y seguimos recibiendo apoyo en forma de consultoría que nos ayuda en el proceso de buscar un crecimiento de la compañía lo más rápido posible.*

A la hora de empezar teníais una idea. ¿Cómo surge todo?

Miguel: *Estuvimos dos años trabajando en un plan de empresa para poder definir cuál era la necesidad financiera, cuál era nuestro mercado... Y al fundar la empresa nuestro proyecto tenía una inclinación hacia la industria alimentaria. Fue a raíz de cómo funcionó el primer año la empresa y la formación que obtuvimos en EOI que decidimos valorar la entrada en sectores como la industria farmacéutica, que es donde tenemos actualmente el principal foco.*



Al principio, prácticamente lo más complicado es arrancar. ¿Cómo lograsteis sus primeros socios?

Sergi: *Hay foros que organizan las distintas entidades. EOI ha organizado también alguno. Allí presentas tu proyecto y te encuentras con inversores potenciales que si ven un equipo motivado que entiende lo que quiere, no tengas ninguna duda de que van a invertir en ti, porque siempre hay menos proyectos que dinero, aunque la gente piense lo contrario. La realidad es que lo difícil es encontrar buenos proyectos, pero no quiere decir que el nuestro sea un único buen proyecto, hay otros muy buenos proyectos. Pero al final hay más capital que buenos proyectos. A partir de ahí agradecer a gente como José María Vela, Jesús Moreno o José Rodés que son personas que siempre te pueden ayudar y que te ponen en contacto con mucha gente, tanto a nivel de clientes como de empresas y directivos que te puede interesar proponerles tus posibilidades. Una cosa que es muy recomendable cuando se habla con los inversores es darle una garantía cuando entra en la compañía. En nuestro caso teníamos dos posibilidades, o descontar expectativas a la compañía, o meter una prima de riesgo muy alta. Es bueno que las valoraciones no sean excesivas.*

¿Cuál es vuestra experiencia a nivel internacional?

Miguel: *El trabajo de AB-Biotics a nivel internacional hasta hoy ha sido dirigir proyectos para grandes compañías, farmacéuticas normalmente, desarrollando sobre todo terapias prebióticas para determinadas enfermedades. Hemos trabajado para una empresa suiza y para otra alemana como algo destacado. Pero lo realmente relevante es el plan estratégico que queremos seguir, en el cual estamos buscando consolidar las ventas de nuestras soluciones biotecnológicas de genética en el mercado local, en España, y además estamos preparando todo un plan de compra de compañías en determinados países. En Turquía vamos a comprar una empresa local y continuar a partir de allí. Nuestra idea es funcionar con adquisiciones. No queremos empezar una empresa desde cero en otros países.*

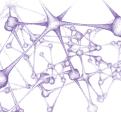
La pregunta mágica: ¿Qué consejo daríais a ese emprendedor que comienza a dar sus primeros pasos?

Sergi: *Por la experiencia y lo que he vivido personalmente, mi principal consejo es que se rodee de buenos consejeros, como la propia gente de EOI, que es gente con gran experiencia en el mundo de los negocios, con experiencia en empresas importantes, que realmente puede darte una perspectiva de cómo funciona una empresa. Además, es importante trabajar a fondo el plan de negocio antes de fundar la empresa, aunque el plan de negocio no es algo que se define y hasta el final es lo mismo. Va evolucionando en función de las circunstancias, pero es importante conocer el mercado y saber cuáles son tus fortalezas y, como no, tus debilidades.*

Bética Sistemas Networking

JAVIER VILCHES, CONSEJERO DE LA EMPRESA

Bética Sistemas Networking, www.beticafv.com, es una empresa dedicada por completo al mercado fotovoltaico. Su apuesta por esta energía renovable, tan de moda estos últimos años en nuestro país, es una muestra de cómo se puede llevar una empresa perfectamente acorde con el desarrollo sostenible.

**¿Dónde encuadramos exactamente a Bética Sistemas Networking?**

Bética pertenece a uno de los mayores grupos empresariales del panorama fotovoltaico. Gracias a lo cual tenemos una alta cobertura de servicios y productos que abarcan la totalidad del mercado fotovoltaico. Trabajamos en la mayor parte de los países europeos, gracias a lo cual nos situamos al frente de algunos mercados fotovoltaicos más importantes del continente.

¿Cómo es el mercado fotovoltaico y de energías renovables en general?

Es un mercado complicado, por dos razones. Primero porque es un mercado muy concreto, y la competencia es muy directa, y segundo porque precisa encontrar un tipo de cliente muy definido. La ventaja y el defecto de este tipo de empresas son la misma cosa; el producto y el objetivo están muy fijados.

¿Cuál ha sido el recorrido de Bética?

Empezamos hace ya más de diez años, por lo que desde nuestra empresa ponemos toda nuestra experiencia, que no es poca, en cada nuevo proyecto, y desde entonces hasta ahora han pasado muchas cosas. Al principio, como se trata de energías renovables y tienes bien definido el proyecto, todo sale bastante bien. Cuando logras tus primeros objetivos resulta más complicado mantenerse y luchar por la empresa. Hoy por hoy seguimos trabajando en numerosos proyectos, realizando instalaciones fotovoltaicas referentes en nuestro país dentro del mercado del que hablamos.

¿Y vuestra experiencia?

Pues ha sido muy positiva. Unas cosas cuestan más que otras, pero en general si se trabaja con constancia se consiguen los objetivos.

Vuestro paso por EOI, ¿en qué os ayudó?

En el trato y en la orientación de cara al cliente. Lo mejor de nuestro paso por allí fueron los profesionales que encontramos y que nos ayudaron en todo.

¿Incluso para encontrar socios?

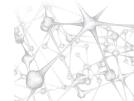
La verdad es que sí. Ahora trabajamos con otras empresas del sector y colaboramos en lo que podemos. Ese aspecto se trabaja también en EOI y es muy importante. Es gracias a esa colaboración que estamos presentes en algunos países.

Hablando de esa internacionalización. ¿Dónde habéis llegado? ¿Cómo ha sido el proceso?

Ha sido costoso. No en el sentido económico, que es otro tema, sino en el aspecto de trabajo. Es bastante complicado lograr entrar en otros países y competir con las empresas de la zona. Aún así, nuestro trabajo ha ido dando sus frutos y el hecho de tener tanta experiencia en el sector ha permitido que potenciamos nuestros puntos fuertes. Así hemos conseguido repuntar en países como Francia, Inglaterra o Alemania. Eso sí, España ha sido nuestro principal foco de trabajo.

De toda esa experiencia, ¿cuál sería tu consejo al emprendedor?

Que tenga constancia y aproveche sus puntos fuertes. Tiene que saber vender esas fortalezas y confiar en que su trabajo dará los frutos que espera.



Bodegas Robles

FRANCISCO JOSÉ ROBLES

Francisco José Robles, es director de Bodegas Robles, www.bodegasrobles.com, que está considerada como una de las bodegas más dinámicas de Andalucía gracias a sus diversos proyectos de investigación, y es reconocida como una de las bodegas más ecológicas de Andalucía.

De ese último punto, en cuanto a la ecología, tienen mucho que decir en Bodegas Robles. ¿Cómo podríamos definirlo?

Pues se refiere a la forma de cultivo que existe y que utilizamos para cosechar nuestro vino. Hay que destacar que en un momento en el que la producción convencional en el sector está decreciendo, existe un aumento considerable en hectáreas de vid cultivadas en ecológico. Esto es importante, porque además quienes nos dedicamos a esto estamos consiguiendo, mediante una estrecha colaboración, un mayor reconocimiento en nuestro sector.

Bodegas Robles está marcando un camino que va cada vez mejor y cada vez a más. ¿Cuál es la clave de su éxito?

Hacer bien lo que hacemos. Ni más ni menos. No hay que perder de vista el sector en el que nos encontramos, y que la competencia ha aumentado a lo largo de estos últimos años. A pesar de eso, hemos logrado mantener nuestra posición y podemos presumir de nuestro proceso de elaboración de vinos.

Además habéis recibido numerosos premios.

A eso también me refería. Además de nuestro trabajo y de nuestra forma de hacer las cosas también podemos decir que hemos tenido una pizca de suerte, necesaria en cualquier negocio. Sumando todo esto hemos conseguido salir premiados tanto por nuestra calidad como por nuestro proceso de elaboración y envejecimiento.

Háblanos del paso por EOI.

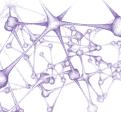
Acudimos como negocio familiar e interesados por la gestión empresarial. Es importante tener claras las líneas de negocio de tu empresa, y cómo ir evolucionando. En este sentido en la Escuela de Organización Industrial encontramos un asesoramiento muy bueno que nos ayudó a la hora de plantearnos nuevos retos. Siempre ayuda ver las cosas desde otro punto de vista, sobre todo si se trata de profesionales con experiencia empresarial.

¿Qué destacarías de tu experiencia en el mundo empresarial?

La implicación que requiere. Llevar un negocio propio implica mucho trabajo y muchas horas de dedicación. En este sentido pasamos muchas horas dedicadas a nuestra empresa y eso trae consigo mucho sacrificio. Aún así, es algo muy positivo, sobre todo cuando las cosas salen bien, como es nuestro caso.

¿Afecta la crisis?

Pues tratamos de que no afecte. Hemos obtenido varios premios también en estos últimos años, y aunque en líneas generales todo el mundo lo ha notado, nuestro sector se



encuentra en cierto modo a salvo. Podríamos decir que se nota pero no tanto como pudiera pensarse.

¿Y un consejo emprendedor?

El buen hacer. Y que no se canse. Un negocio propio exige dedicación y eso hay que estar dispuesto a asumirlo. A partir de ahí hay que trabajar por lograr objetivos y por supuesto irse planteando nuevas metas.

Centro Mediterráneo de Fotobiología

ROBERTO ABDALA

El Dr. Roberto Abdala Díaz, es el Director del Centro Mediterráneo de Fotobiología, CMF, que nace como un centro de fotobiología centrado en la investigación, con un carácter más formativo que de aplicación, pero con los años ha ido volcando esa experiencia en la aplicación de sus avances.

Pongámonos en situación. ¿A qué se dedica el CMF?

Es una empresa de base tecnológica dedicada a la investigación y el desarrollo de sistemas de biofiltración de efluentes de piscifactorías y granjas porcinas, entre algunas otras actividades.

¿Cuándo surge? ¿En qué otras actividades centra sus esfuerzos?

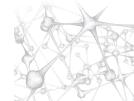
La empresa se constituyó en el 2004 a partir de una idea empresarial presentada al programa spin-off de la universidad de Málaga. El proyecto denominado PROFIPAM (Profesionales en fotoprotección integral y productos de algas marinas) recibió el primer premio y con ello una importante ayuda para salir adelante. El Centro Mediterráneo de Fotobiología tiene dos ámbitos de actuación. Por un lado, la utilización de nuevos productos extraídos de las algas que incluyen sustancias fotoprotectoras, antioxidantes e inmunoestimuladoras de interés para la industria cosmética y farmacéutica. Por otro lado, ofrece formación de personal cualificado en fotobiología, incluyendo control de equipos de radiación artificial y servicio de valoración bioóptica, y ahí centramos la investigación que mencionábamos anteriormente.

De tu paso por un curso EOI hace ya tiempo. ¿Dirías que encontraste lo que buscabas?

Diría que sí. Encontramos sobre todo un punto de conexión con otras empresas y nuevos socios, y además nos asesoraron de cara a nuestro negocio, a la línea que debíamos seguir.

¿Encontrasteis un nuevo rumbo?

No tanto un nuevo rumbo como nuevas formas de explotar nuestra actividad. Ni que decir tiene que además el Centro Mediterráneo de Fotobiología se dedica a la formación, pero desde nuestro paso por la Escuela de Organización Industrial abrimos más nuestras miras. Decidimos desde ese punto desarrollar nuestra actividad a una escala distinta, recorriendo también la empresa privada.



Háblanos de tu experiencia en el CMF.

Ha sido y es una experiencia muy grata. Requiere un esfuerzo y además de todo lo que sabes que puedes aportar descubres, aunque lo supieras ya, que tu equipo es lo más importante. No se trata solo de rodearte de buenos profesionales, sino de encontrar una sintonía adecuada para tu línea de trabajo. Está siendo un camino fantástico.

¿Qué consejo darías al nuevo emprendedor?

Que se rodee de un buen equipo, precisamente, y que tenga claro qué es lo que están buscando. Para nosotros, aunque ha sido importante la financiación, no ha sido el caballo de batalla principal, y lo más importante ha sido estar bien rodeados.

Cibersuite Networks

ANTONIO BAZÁN, CONSEJERO DELEGADO

Antonio Bazán es un empresario cargado de experiencia en el sector, y junto a su socio, Manuel Franco, han logrado ser pioneros en su sector con su empresa, www.cibersuite.com.

Empecemos por el principio de la empresa. ¿Cómo surge Cibersuite Networks?

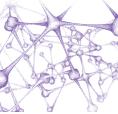
Surge a raíz de otra empresa que teníamos Manuel Franco y yo, y que de hecho sigue existiendo. Al principio se llamaba Web Costasol, pero a raíz del crecimiento que ha tenido el sector hemos modificado el campo geográfico que esa empresa cubre y ahora se llama Granred, ya que no solo se cubre la Costa del Sol. Como decía, a raíz de una instalación que hacemos en varios hoteles, nos damos cuenta de que ahí puede haber un campo a explotar, y se nos ocurre fundar Cibersuite tratando de dar todo tipo de servicios a los hoteles. En un principio ambas empresas fueron creadas por Manuel, y yo entré algunos meses después de la creación de la segunda.

¿Y qué servicios son esos? ¿Qué hacen exactamente?

Pues consiste en la instalación de un servicio de redes para facilitar el acceso a Internet. La idea echó a rodar hace ya algún tiempo, y por aquel entonces eran todo cables y la instalación era bastante compleja. Había que buscar la forma en que se podía colocar cada cosa para dar un servicio concreto. Recuerdo lo que nos costó dar servicio al hotel Puente Romano. Tuvimos que ser muy específicos buscar la tecnología que hiciese lo que necesitábamos, y desarrollar una programación que la controlase. Fue un proyecto de arranque. Nos llevó mucho tiempo y cualquiera se habría desanimado. Pero seguimos adelante y logramos que aquello fuese un proyecto pionero en el mundo; fuimos los primeros en usar la red eléctrica de un hotel para llevar Internet a todas las habitaciones.

¿Cómo podríamos definir exactamente la actividad que realiza la empresa?

Como una instalación de redes locales en edificios donde puede haber gran número de usuarios que deseen conectarse a Internet, como hoteles o restaurantes, y de nuestra aplicación de software para controlar los accesos y la seguridad. Usamos todas las tecnologías disponibles y las mantenemos actualizadas para que el servicio sea el mejor posible.



¿Cómo lograron que todo echara a rodar?

Pues económicamente fue complicado. No queríamos tener que atarnos a una financiación externa y la verdad es que nos la jugamos con nuestro dinero. Nosotros creímos en lo que íbamos a hacer, y creemos en lo que hacemos hoy en día. Después de crear Cibersuite en Marbella, que era donde arrancó la actividad, decidimos abrir un departamento de I+D en el Parque Tecnológico de Andalucía, por las posibilidades que ofrecía. Posteriormente hemos trasladado toda la actividad de la empresa al Parque, donde ya tenemos instalaciones propias.

Allí encontrasteis, además de posibles socios, a la Escuela de Organización Industrial. ¿Es así?

Pues sí, así es. La verdad es que vimos la oferta de cursos que tenía EOI y nos parecieron muy interesantes. Encontramos una buena manera de llevar un negocio más grande gracias a la tutoría y la labor de asesoría que recibimos de EOI. Y además, como decías, surgió la posibilidad de encontrar nuevos socios. Así logramos también ampliar nuestra cartera de clientes, aunque por unas cosas o por otras hoy por hoy hemos preferido seguir remando solos.

Hablemos del horizonte que se ha puesto Cibersuite Networks. ¿Dónde quiere llegar?

Pues salvando pequeños inconvenientes, estamos tratando de llegar lo más lejos posible. La internacionalización de la empresa es algo complicado para cualquiera, pero creemos que ofrecemos un servicio de calidad y que puede mejorar las instalaciones en muchos lugares. Aunque estamos presentes en algunos puntos de Europa como Italia o Inglaterra, e incluso Centroamérica. En estos países hemos logrado poner los pies y estamos trabajando en la ampliación a otros como Alemania o Francia. En mi opinión, si logramos mediante el servicio que prestamos entrar en otros países es no solo porque sea más o menos económico, sino porque cada cliente es distinto y así lo entendemos nosotros. Cada cual quiere y merece un traje a medida. Y eso es lo que hacemos nosotros.

Recientemente habéis comenzado una experiencia con la cadena de restaurantes Bocatta. ¿Qué tal la experiencia?

Bueno, en general las grandes cadenas son positivas porque se trata de clientes grandes, pero aún así estamos en un periodo de prueba en el que ambos estamos a la espera de resultados. Tenemos que ver si el servicio funciona como el cliente desea, si está correctamente publicitado. Lo más importante es que se convierta en costumbre para el cliente de Bocatta. Digo esto porque en España no estamos acostumbrados a pedir Internet en los sitios. Sin embargo, desde Cibersuite creemos que si se pusiera el acento en publicitar y hacer llegar al público el hecho de que hay Internet lo convertiríamos en una costumbre.

¿Cómo es vuestra relación con el cliente? ¿Varía de una cadena a un particular?

Algo varía, pero tratamos de enfocarlo siempre desde el punto de vista de que, aunque sea una cadena, cada cliente es único. Las cadenas a fin de cuentas son franquicias, y aunque se dé el mismo servicio el trato tiene que ser distinto, porque normalmente cada hotel o cada restaurante de una cadena lo llevan personas distintas, que pueden tener distintas necesidades. El acercamiento al cliente es siempre desde lo innovador, desde la tecnología más moderna, pero con el mejor de los tratos. Siempre gracias al I+D y tratando de



que se mejoren las instalaciones porque en ocasiones las instalaciones que tienen están obsoletas y eso perjudica su imagen y las posibilidades de su negocio. Nosotros ofrecemos cada tres años una renovación al cliente para que se puedan beneficiar de la nueva tecnología y tengan un mayor soporte.

Una pregunta obligada. ¿Ha hecho mella la crisis?

Desde luego. Pero creemos que hemos logrado soportarlo. Como dice mi socio, Manuel, "para la que está cayendo podemos llorar con un ojo". La crisis ha pasado factura, pero este año estamos viviendo una avalancha de clientes. Además, los tour-operadores han dado un empujón a este negocio, porque exigen a los hoteles que tengan Internet si quieren seguir recibiendo a sus clientes. Este año está siendo bueno, y tenemos clientes ya en todos los puntos cardinales.

Para concluir, nuestra pregunta fetiche. ¿Cuál es tu consejo emprendedor?

A quien empiece le diría que no tiene que venirse abajo si hay complicaciones. Y que es necesario centrar el proyecto. No basta solo con recursos humanos. Hay que enfocar bien el proyecto y buscar financiación. Si puede ser que sea financiación propia sobre todo al principio, para no atarse a alguien externo ante posibles variaciones del proyecto.

Claneventos

LOLA COLORADO

Lola Colorado Núñez es fundadora de Claneventos, www.claneventos.com.

¿A qué se dedica tu empresa?

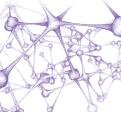
Bueno en Claneventos realizamos diversas actividades como son formación in company y organización de protocolos y eventos.

De la oferta formativa de EOI, ¿nos podrías decir qué curso hiciste?

Yo realicé el curso de creación de empresas en 2008, pero antes de realizarlo yo ya tenía la idea de crear mi negocio. La verdad es que no sabía de la existencia de este tipo de cursos y me enteré que en su programa se tocaban una serie de aspectos importantes en la creación de una empresa como era el legislativo, financiero, jurídico y fiscal que me interesaban mucho. Mi inquietud era conocer si al final mi idea de negocio tenía viabilidad, o si por el contrario se quedaba en una mera ilusión. Por todos estos motivos al final me incliné por realizar el curso de EOI

¿Recuerdas a algún profesor o profesora que te haya marcado especialmente?

Sí, recuerdo muy bien a David Pérez, mi profesor de Marketing. Sin duda uno de los mejores que he tenido en este curso. Me marcó mucho su manera de enfocar el temario y lo tengo como un gran profesional, incluso en alguna ocasión hemos trabajado juntos. Por otro lado, recuerdo a mi tutor José Hilara con el que desde el inicio tuve un buen feeling, durante todo el curso se ha preocupado bastante. Te llamaba, te preguntaba..., ha sido un magnífico tutor para mí. En mi opinión fomenta muy bien la participación en el curso a pesar de ser online. Mi plan de negocio en un principio le pareció bien, casi no tuve que modifi-



car nada salvo la parte jurídica, ya que al principio quería montar una sociedad limitada y el profesor me asesoró y me dijo que me compensaba más darme de alta como autónomo, para ver cómo iba funcionando la actividad y, en su caso, montar la sociedad limitada posteriormente.

¿Qué destacarías de este organismo?

Realiza una labor excelente, fomenta las sinergias entre emprendedores. Es más, mi página web me la ha creado un emprendedor de mi promoción (Iñaki Berzal). Con María Coco también estoy muy en contacto. Sin EOI no nos hubiésemos conocido.

¿Cómo surgió la idea de montar tu propio negocio?

Yo llevaba cuatro años y medio en la Escuela Internacional de Protocolo, era la directora de formación externa y me dedicaba a formar a expresas externas en organización de eventos y protocolo, además de esto también organizaba eventos, muchos de ellos con la Casa Real y con la Presidencia de Gobierno, así como eventos deportivos (Mundo Basket, Copa Davis...) donde la presencia de autoridades era importante. Llegó un momento en que empecé a ver que los clientes me querían a mí y en mi empresa debido a la situación de crisis en la que nos encontrábamos no subían los sueldos, así que decidí tomar la iniciativa. Era el momento. Para mí fue una decisión muy difícil.

¿Cómo ha influido el mundo de Internet en tu negocio?

Internet es esencial, es la toma de contacto de todas las empresas. Para mí es uno de los medios para la búsqueda de proveedores. Algo que me ha sorprendido en Internet es la importancia de las redes Sociales (Facebook, LinkedIn...), y te digo esto porque organicé un curso de moda y gestión de eventos, llevé a Carmen Lomana y a Beatriz de Orleans y conseguí llenar el curso gracias a las inscripciones a través de Internet.

¿Cómo describirías la importancia de un protocolo y de un evento en la empresa de hoy en día?

A nivel de organización interna mucho, ya que todo lo que pasa en la interna se refleja en la externa. Es la nueva herramienta de marketing. Ahora organizas un evento y sabes que el cliente al que va destinado el mensaje va a estar presente. Es una forma de captar clientes, de publicitarse.

¿Existen grandes diferencias entre organizar un evento en una Pyme a una gran empresa?

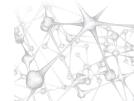
El esquema de la organización es el mismo, lo que cambia es el presupuesto.

¿Cuáles son las claves para que un evento o protocolo tenga éxito?

Una buena planificación del evento, porque esto es como la primera imagen personal, es una tarjeta de visita. En un evento solo tienes una oportunidad y tiene que salir bien.

¿Cómo ves el panorama actual en el sector de protocolos y eventos en estos tiempos que corren?

Hay crisis y se nota. Ha disminuido muchísimo la organización de eventos pero en cambio a nivel de formación no. Las empresas necesitan ampliar su campo de negocio, salir al exterior y



en países como India no sabemos tratar a las personalidades y se necesita formación en este aspecto. Saberlo hacer bien puede conllevar el poder conseguir más clientes.

¿Tienes objetivos de salir al exterior?

Sí, en mi caso tengo pensado salir al mercado latinoamericano, donde hay un gran interés por este campo de protocolos y organización de eventos. He dado varios cursos en Colombia y Costa Rica. Mi idea sería crear alianzas con algunas universidades de allí para la realización de cursos online. En este tipo de servicios hay un nicho de mercado importante.

¿Cuáles son tus objetivos de futuro para tu empresa?

Fidelizar a mis clientes, abrir fronteras y crear una metodología docente de lo que es el protocolo y la organización de eventos, pero que sea real, que suponga una buena estrategia de marketing para el cliente que lo ponga en marcha.

¿Cuáles son los desafíos diarios a los que se enfrenta una empresaria como tú?

Principalmente la captación de clientes y mimar mis proyectos. Me encanta estar pendiente de todo, soñar el evento y ver qué se puede hacer para que el cliente quede aún más satisfecho.

Desde que eres empresaria, ¿cuál ha sido tu momento más crítico como empresaria?

De momento no he tenido ninguno. Me lo he tomado con bastante paciencia, la preparación psicológica es muy importante. Me he apoyado en mi familia, mis amigos y EOI me ha ayudado también en este proceso. EOI te conciencia bien sobre un posible fracaso o éxito de tu organización.

¿Y el momento más dulce?

Cuando contactó AENA contigo para darles formación en protocolo para formar a todos los ejecutivos de servicio y directores de aeropuertos de España y que encima te digan posteriormente que ha sido un éxito. Otro ha sido traer a Carmen Lomana para el curso de Segovia...

¿Cuál es la decisión más difícil que has tenido que tomar?

Sin lugar a duda crear la empresa y dejar mi trabajo en una situación de crisis como la que estamos viviendo.

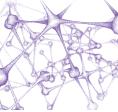
¿Qué recomendarías a los potenciales emprendedores de hoy en día?

Tener un plan de negocio perfectamente estudiado y que alguien te asesore sobre la viabilidad del negocio. En el interior todo el mundo es emprendedor, siempre hay sentimientos de querer ser su propio jefe.

Confiterías Serrano

BERNARDO SERRANO, GERENTE

Confiterías Serrano, www.bodas.net/catering/confiterias-serrano-e22188, es una empresa que tiene una larga experiencia en el sector, y de ella dependen más de sesenta empleados.

**¿De qué manera definirías el sector hoy en día? ¿Cómo ha cambiado?**

Ha cambiado mucho, la verdad. De lo que empezó siendo un negocio familiar, aunque continúe siéndolo, hemos ido variando a un negocio más abierto y abriendo distintos locales. En cuanto al sector, lo cierto es que no pasamos por nuestros mejores momentos. Se nota mucho la crisis y la gente no viene tan a menudo como nos gustaría.

¿Qué perspectivas tienen?

Pues esperamos que mejore. Hemos ido remodelando el negocio en varias ocasiones, buscando una nueva manera de encontrar al cliente, y de que nuestros productos, con una calidad contrastada, tengan un alcance mayor, aunque esto último es complicado por el sector en el que nos encontramos.

¿Qué destacarías del paso por EOI?

La forma de reorientar el negocio. Confiterías Serrano es una empresa familiar y hemos sufrido diversos cambios a lo largo de todo este tiempo, porque hay que recordar que nuestro negocio tiene más de cincuenta años. Para sobrellevar esos cambios, para ubicar el negocio en estos nuevos tiempos, fue para lo que acudimos a la Escuela de Organización Industrial. En este sentido, fue bueno encontrar a quien pudiera explicar desde la experiencia qué líneas de negocio debíamos seguir. Necesitábamos un pequeño empujón, y así lo encontramos.

De tu experiencia en Confiterías Serrano y tras pasar por EOI, ¿qué dirías que ha sido lo mejor y qué lo más complicado?

Lo más complicado son esos cambios que hemos tenido que hacer, el no saber si irá bien abrir o no otro local. Y por supuesto los tiempos que corren, que son bastante difíciles para todos. Lo mejor sin duda es el prestigio que hemos ido adquiriendo con los años, el gusto por lo que hacemos.

Consejo emprendedor...

Lo mejor es saber irse adaptando. Para nosotros esa ha sido la clave. Está claro que lo principal es tener claro a qué te dedicas y a quiénes quieras llegar, pero en sectores como el nuestro, como la alimentación o como tantos otros sectores, es importante irse adaptando a los cambios, a competidores más grandes. Nosotros lo hemos ido aprendiendo y es importante lograr mantener clientes e irse expandiendo. Lo más importante es saber adaptarse, sobre todo en estos momentos.

CPMTI**CARLOS DE CASTRO**

Carlos de Castro es un curtido profesor de la universidad de Córdoba. Uno de esos hombres que no se cansan de innovar y de llevar a cabo proyectos con futuro, de levantar las bases necesarias para afianzar empresas, para que las ideas cobren forma.



Una pregunta básica. ¿Cómo surgió la empresa, www.cpmti.es? ¿Cómo surge el proyecto del ifree tablet, www.ifreetablet.es?

Se trata de centrarse y fijarse en lo que hace falta. Hay que apostar por lo que se piensa que va a tener futuro. Por ejemplo, cuando nadie apostaba por IPTV nosotros apostamos por ello. Nosotros nos fijamos muchísimo en la innovación. De hecho, el ifree es I+D en estado puro. El ifree tablet presume de una serie de características basadas en la sencillez y en la facilidad que ofrece a los usuarios. Es un producto pensado para todas las personas, aunque muy especialmente para aquellos que sufren alguna minusvalía.

¿Cómo funciona todo esto?

Lo primero es que para lograr lo que queríamos y posteriormente vender el ifree tablet necesitábamos el sello Simplit. Es un sello que otorgan en el Instituto de Biomecánica de Valencia. Tuvimos que pedir para el proyecto una subvención, que funciona a modo de préstamo. Después de lograr tener el sello Simplit estamos teniendo muchas más salidas. Y ahora pensamos que es un producto muy asequible y que ofrece posibilidades a un sector en el que no se suele pensar.

¿Cómo ha ido funcionando la forma de financiación en sus proyectos?

Hemos conseguido numerosos proyectos. Algunos de ellos son difíciles tanto de cobrar como de conseguir dinero. Novasoft, como empresa con la que trabajamos codo con codo, nos sirve de soporte y logramos evitar muchas veces estos problemas de financiación gracias a ellos.

¿Cuál ha sido tu relación con EOI?

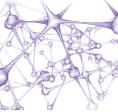
Con EOI llevamos ya dos convocatorias. En la primera nos lo mostraron todo muy negro (risas). No en el mal sentido, pero nos aconsejaron que buscáramos a alguien que se encargara exclusivamente de la parte de gestión financiera y que esa persona no fuera cualquiera. Así fue como incorporamos a Pascual Arbona al equipo. Además hay que decir que a Pascual no le contratamos mediante el pago normal, sino que invirtió junto a nosotros en el proyecto y espera resultados. Yo estoy igual (de nuevo risas).

¿Cómo sabéis que un proyecto es fuerte, que logrará salir a flote?

Hay que seguir una línea de mercado. Yo he sido pionero en muchas cosas pero no se puede ir en otra línea que en la que va el mercado. En principio la gente no confía en los proyectos de investigación porque van en un sentido concreto y no suele seguirse una línea de mercado real. Nosotros tenemos el foco puesto ahora en la solvencia. Tras la inversión esperamos recoger beneficios. Hemos ido apostando por aquello en lo que creímos y hemos reforzado el enfoque para ubicar el proyecto hacia el sector donde nos parece que puede haber más salida.

Tienes un largo recorrido en el mundo de las ideas y los proyectos, de la innovación en definitiva. ¿Cómo ha sido esa experiencia?

Pues es verdad que ya tengo mucho recorrido, pero cada cosa sale a su tiempo. Por ejemplo, respecto a este proyecto, hace veintitantos años que tengo pensado dedicarme a esto. Todo ese tiempo he estado ligado a la empresa. Conocía el mundo y cuando nos decidimos a lanzar hace tres años el ifree tablet tenía un bagaje que nos daba ciertas ven-



tajas. Respecto a cómo ha sido la experiencia la verdad es que muy positiva. No me quejo del recorrido que he andado.

Nuestra cuestión favorita. ¿Tu consejo emprendedor?

Primero que tengan pasión por lo que hacen. Hay que tener cuidado y elegir bien a quienes te van a rodear. Yo tengo el mejor equipo del mundo. Segundo, apuesta por lo que te guste para que puedas dedicarte a ello en cuerpo y alma. Eso es vital.

Dándole Vueltas

SARA MARTÍN, DIRECTORA

Dándole Vueltas, www.dandolevueltas.com, es un estudio de diseño.

¿Cuando surgió la idea de ser empresaria?

Bueno, la idea de montar un negocio surgió 7 años atrás, para eso conté con la ayuda de EOI, ellos me llevaron de la mano y me asesoraron en mi plan de negocios. En los inicios uno siempre está un poco perdido y se suele tener falta de experiencia. Hace 6 años, yo me encontraba trabajando en otra empresa y justamente cuando me hicieron un contrato indefinido, me lancé a la aventura. Realmente no ha sido por motivos de necesidad.

¿A qué se dedica tu empresa?

Bueno nosotros somos un estudio de diseño, asesoramos y creamos la identidad visual corporativa completa para todo tipo de empresas grandes y pequeñas. Nos encargamos de todo el proceso desde el asesoramiento hasta la entrega final al cliente.

¿Qué esperan los clientes de tu empresa?

Esperan un diseño fresco, nosotros nos atrevemos a romper con lo convencional o con lo que ya está establecido. Se busca un trabajo de calidad con bases sólidas. Somos muy críticos con nosotros mismos.

¿Qué motivación te llevó a crear el estudio de diseño?

Mi motivación no fue por falta de trabajo pues como te digo yo tenía un contrato indefinido en la empresa en la que trabajaba, sino que más bien fue por la necesidad de vivir una aventura empresarial.

En tu opinión, ¿qué es lo que diferencia a un emprendedor del resto de las personas?

En mi opinión lo que diferencia a un emprendedor del resto de las personas es la "auto-confianza" que tienen en sí mismos, en su proyecto. Esa confianza y esas ganas de salir adelante les hacen vencer a la temida incertidumbre. El objetivo final de ser emprendedora es poder vivir haciendo lo que a uno le gusta y tener tiempo libre para dedicarlo a tu vida personal, tener calidad de vida. Para mí hay determinadas cuestiones como saber decir no a determinados proyectos y marcarse un horario de trabajo, que son difíciles de hacer, pero necesarias para conciliar tu vida personal y profesional.



Antes has hablado de incertidumbre, ¿nos podrías decir qué herramientas utilizas para vencerla?

Yo llevo venciendo a la incertidumbre durante 6 años y lo consigo levantándome todos los días y viviendo al día. Mi sueño, mi aventura empresarial, es lo que me hace levantarme todos los días y lo que me hace temblar por no saber qué me puede pasar. Lo único que es cierto en el mundo empresarial es la incertidumbre del día a día.

¿Cómo fueron los inicios en tu empresa?

Como todo en la vida, los inicios son complicados y ser empresaria en los primeros años no lo es menos. En mi empresa como ya he comentado, los inicios fueron duros, la empresa inicialmente estaba constituida por 3 socias, todas mujeres, y con edades comprendidas entre los 25 y los 27 años, lo que supone otro hándicap más a superar. Inicialmente la gente no nos trataba igual que a los hombres, nos veían demasiado jóvenes, inexpertas... Cuando intentábamos cerrar algún proyecto nos pedían que lo hicieramos gratis para luego, si les gustaba, poder seguir contando con nosotros.

¿Tienes a algún socio más?

Actualmente estoy con otro socio.

¿Cuál ha sido tu momento más duro como emprendedora?

Bueno, como emprendedora uno de los momentos más duros, que no difíciles, fue la separación con mis otras dos socias.

¿Y la financiación?

Para la gran mayoría de los emprendedores de hoy en día el acceso a la financiación es una de las barreras más altas a superar para poder continuar con el proyecto que cada uno tiene en su cabeza.

¿Cómo fue ese proceso?

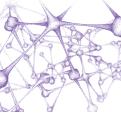
Como bien apuntas el acceso a la financiación fue complicado. Tuve que pedir un microcrédito en Caja Segovia para poder empezar y eso unido al premio que me concedieron en la Obra Social Caja Segovia "Ayuda a la creación de empresas" fue determinante para poder empezar. Hay muchos jóvenes que se quedan en el camino y no pueden cumplir su sueño de ser empresarios por no poder tener acceso a un crédito.

Antes hemos hablado de tus momentos más duros como empresaria, pero, ¿cuál ha sido tu momento más satisfactorio?

Mi satisfacción viene de crear algo de la nada, de poder ver en la cara del cliente la satisfacción por el trabajo realizado...

¿Cuál es la receta del éxito de tu empresa?

En mi opinión si hemos superado estos 6 años, ha sido gracias al tipo de diseño que ofrecemos a nuestros clientes. En Segovia si haces un buen trabajo, tardas muy poco en recibir más propuestas. Se da mucho el boca a boca. Prácticamente no hemos realizado labores comerciales, tan solo una vez y durante un periodo de unos dos meses. Otro pilar básico para conseguir el éxito es ser constante en tu trabajo y aceptar que tú no puedes



hacerte cargo de todo, hay que contar con profesionales que te ayuden en tareas como asesoría jurídica, mantenimiento informático y en aspectos clave de nuestra organización. En mi casouento con maquetadores, fotógrafos y diseñadores freelance. Y, por último, saber escuchar a otros emprendedores.

¿Cuáles han sido las decisiones más difíciles que has tenido que tomar como empresaria?

Como todo empresario a lo largo de la vida empresarial hay que tomar decisiones difíciles, decisiones que supongan un punto de inflexión en tu carrera empresarial. Para mí, uno estos momentos más decisivos fue la contratación de mi primera empleada. Hay que tener muy claro ese momento, ya que te supone un desembolso todos los meses y el trabajo hay que asegurarlo durante ocho horas al día. Otra decisión difícil que he tenido que tomar ha sido la de dejar de trabajar con algún cliente.

Por último, ¿dónde te gustaría estar dentro de 2 o 3 años?

A día de hoy hemos vencido a 6 años de incertidumbre y esperamos continuar durante mucho tiempo más. Mi objetivo en un plazo de unos 2 o 3 años es poder dedicar una parte de mi tiempo a realizar trabajos distintos a los que realizo actualmente de modo altruista, y poder tener tiempo para mí misma.

Enercome

RAMIR DE PORRATA, DIRECTOR GENERAL

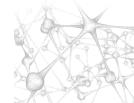
Enercome, www.enercome.com/pages/index.php, es una empresa dedicada a la climatización por energías renovables.

¿Cómo comienza la empresa: idea inicial y objetivos?

Enercome fue constituida en 2004, tomando como punto de partida las ideas de su fundador, José María Martínez Galán, sobre un sistema de climatización completamente revolucionario, basado en energías renovables denominado AdvanClim. En 2008 Enercome finalizó con éxito una ronda de financiación, tras la cual el grupo especializado en energías renovables Hemera realizó una importante inversión pasando a formar parte de su accionariado. Esta operación ha supuesto un salto significativo en cuanto a la profesionalización de la gestión y capacidad de comercialización de sus productos.

¿A qué se dedica exactamente la empresa?

La empresa se ubica en el mercado de la climatización de edificios mediante energías renovables. Nuestro principal cliente objetivo son los promotores y propietarios de edificios públicos (universidades, hospitales, polideportivos), así como edificios privados. Al ser el principal objetivo la climatización en edificios públicos, y al disponer Enercome de una oferta muy atractiva y diferencial, se ha visto afectada en menor medida de la crisis del sector construcción. Más bien al contrario, la cartera de propuestas comerciales presentadas por Enercome, y que están en proceso de negociación, ha aumentado muy significativamente durante los años 2009 y 2010.



Posibilidades de expansión, internacionalización de la empresa.

Enercome considera la internacionalización como fundamental en la estrategia de crecimiento y ha dado ya su primer paso en Portugal. En un futuro próximo se analizará el atractivo de otros países de la cuenca mediterránea como Italia, Grecia y el sur de Francia, además de Estados Unidos, y se determinará cuáles de estos países son prioritarios para la internacionalización de la compañía, así como la estrategia de penetración

¿Qué uso hacéis de las nuevas tecnologías y redes sociales?

En nuestra actividad diaria están muy presentes las nuevas tecnologías, ya que llevamos a cabo monitorización de instalaciones, y hemos desarrollado un potente software de control. En cuanto a las redes sociales, estamos esperando el momento oportuno para introducirnos en ellas, aunque hemos hecho uso por ejemplo de Youtube para promocionar nuestro sistema colgando algún vídeo corporativo.

¿Cuál ha sido tu peor experiencia como empresario?

La peor experiencia ha sido, es y será siempre la de tener que despedir a un empleado, por los motivos que sean.

¿Y la mejor?

La mejor satisfacción es siempre cuando un cliente te felicita por el trabajo de tu equipo.

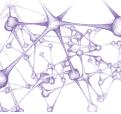
Un consejo para ese joven emprendedor que empieza.

En primer lugar, la idea de negocio por sí sola no lleva al éxito. El éxito se obtiene partiendo de una buena idea, definiendo la estrategia correcta, y contratando al equipo idóneo de personas para llevarla a la práctica. En segundo lugar, la mejor de las tecnologías no se vende si su precio es superior al que los clientes están dispuestos a pagar. Cerciórate de que tu idea de producto o servicio puede ser competitiva en el mercado. Pregunta a los clientes potenciales cuánto estarían dispuestos a pagar. En tercer lugar, recuerda que debes salir a vender. No esperes a que te vengan a comprar, aunque tengas la mejor tecnología del mundo. En cuarto lugar, dedica mucho de tu tiempo a supervisar los procesos de selección de personal. Asegúrate que contratas a las personas más adecuadas y que encajarán con el resto del equipo. Si una persona no te convence al 100%, no la contrates y sigue buscando. Finalmente, los resultados siempre tardan más de lo esperado, y el dinero que es necesario invertir en la empresa hasta llegar a beneficios es siempre superior al previsto. Muchas empresas fracasan por quedarse sin dinero en caja excesivamente pronto. No caigas en ese error.

Envalisur

RODRIGO PÉREZ, DIRECTOR

Envalisur es una empresa que junto a Ruteoliva, www.ruteoliva.com, se dedican al envaseado de aceite y a su comercialización.

**Además de lo mencionado, ¿cómo centraríamos Envalisur?**

Como una empresa dedicada también al análisis de nuestro producto. No es solo el envasado y comercialización, sino que también hacemos los correspondientes análisis.

Envalisur es una empresa con un gran éxito. ¿En qué se basa ese éxito?

En hacer bien nuestro trabajo. Nuestra empresa no se basa en un punto de tecnología por encima de lo normal, ni buscamos algo que sea imposible de ofrecer de otra manera. Basamos nuestro éxito precisamente en ofrecer el producto de siempre. Donde marcamos la diferencia es en el modelo que seguimos, en los análisis que realizamos, en la calidad que ofrecemos en nuestro producto.

¿Cómo ha sido el viaje empresarial de Envalisur?

Ha sido un viaje complicado, sobre todo al principio. Es una empresa que ha ido adaptándose a los tiempos. De un envasado clásico hemos ido variando y hemos logrado situarnos como una empresa bien posicionada en el marco nacional e internacional, donde cada vez más se demandan productos como el aceite de nuestro país. Hemos ido variando el modo de trabajar en Envalisur y Ruteoliva, como laboratorio agroalimentario y como envasadora, respectivamente.

¿Cuál ha sido vuestra experiencia con EOI?

Pues muy acertada. En la Escuela de Organización Industrial encontramos personas muy capaces que nos orientaron acerca del modo de llevar el negocio. Resulta muy útil que profesionales con esa experiencia te ayuden a definir los pasos que debes seguir porque el mundo de la empresa privada es muy complicado y no siempre aciertas con las decisiones que tomas.

¿Qué ha sido lo más difícil en esas decisiones?

Sin duda aquellas que tenían que ver con la inversión. Cuando realizas una inversión, aunque sea tu negocio, no es algo seguro que vaya a salir bien, y tomar ese tipo de decisiones es lo más difícil.

¿Y lo más sencillo? ¿Lo más reconfortante?

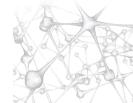
Lo más reconfortante es cuando la inversión da resultado, sin duda. Y no hay nada que sea sencillo. Quizás aquello que tiene que ver con tu empresa, con el trabajo del día a día, porque tienes claro qué es lo que quieras conseguir.

¿Qué hay de la competencia?

Pues competencia directa como tal es difícil de encontrar, porque realizamos tareas que normalmente corresponden a empresas distintas, por lo que ofrecemos un tipo de producto casi exclusivo.

¿Qué consejo le darías al empresario que da sus primeros pasos?

Que le guste lo que va a hacer. Es importante que te guste aquello a lo que vas a enfocar tu negocio, porque surgirán dudas y problemas y es necesario que te guste para que puedas dedicarle el tiempo y el esfuerzo que sea necesario.



Genosa

CARLOS PEÑA

GENOSA I+D, www.genosa.com, es una empresa líder en la innovación y desarrollo de hidroxitirolo natural, el principal polifenol de la aceituna. En la actualidad, Genosa es la empresa líder internacional en la producción y suministro de hidroxitirolo natural en elevadas concentraciones a partir de la aceituna. Carlos Peña es su Director General.

¿Qué es Genosa? ¿En qué basa su éxito?

Mediante una tecnología limpia y patentada internacionalmente obtenemos hidroxitirolo natural purificado. Hay que decir que el hidroxitirolo tiene una gran capacidad antioxidante, y que sus probados beneficios son precisamente el éxito de Genosa. Estamos especializados en la identificación, caracterización y obtención de compuestos y principios activos beneficiosos para la salud procedentes del olivar y de la aceituna.

¿Cómo se os ocurrió todo? ¿Cómo surge la idea?

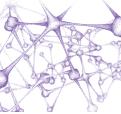
Genosa nace como empresa en 2001, teniendo como la obtención de hidroxitirolo, que es un compuesto que se obtiene de la aceituna, beneficioso para la salud, y que se utiliza en numerosos alimentos. Además buscamos la elaboración de un aceite saludable que represente una optimización de ácidos grasos, que puede encontrarse como actiolio. En la actualidad, Genosa es la empresa líder internacional en la producción y suministro de hidroxitirolo natural en elevadas concentraciones.

¿Qué destacarías del paso por EOI?

Lo principal es el modo de presentar la empresa. La idea de negocio es algo que ya teníamos, pero nuestro paso por la Escuela de Organización Industrial nos ayudó a centrar ciertos aspectos de nuestro negocio. Además en EOI encontramos grandes profesionales y nos permitió encontrar distintos clientes y socios.

Hablando precisamente de esos socios, colaboráis con distintas universidades. ¿Qué proyectos lleváis a cabo?

Principalmente desarrollamos con ellos labores de investigación. Genosa lleva a cabo sus proyectos en estrecha colaboración con profesionales y centros especializados como la Universidad de Málaga y el Instituto de la Grasa de Sevilla, perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Somos una empresa construida sobre el conocimiento que genera nuevas oportunidades para nuestros clientes. En Genosa estamos comprometidos con añadir valor a los negocios de nuestros clientes. Esto es una idea muy importante, porque sobre nuestra experiencia basamos nuestra labor en I+D. La inversión en investigación nos parece un punto muy importante, y el pilar de nuestra empresa. Además, desde 2004 nos constituyimos, junto a La Española Alimentaria Alcoyana, líder en producción de aceitunas, en una nueva sociedad, denominada Nutrinnova Mediterránea S.L., cuya actividad consiste en el desarrollo de nuevos ingredientes y productos alimenticios basados en ingredientes y pautas alimenticias propias de la dieta mediterránea.

**¿Qué os hizo enfocar el negocio hacia la investigación y el desarrollo sostenible?**

Digamos que es parte de la idea de negocio que teníamos. Para nosotros era esencial que nuestra actividad siguiese esas dos pautas. Además para poder avanzar en nuestros objetivos la innovación y la investigación son necesarias, como hemos dicho. Y por supuesto seguimos una línea sostenible, ya que el principal objetivo de Genosa sobre la obtención y aplicación de compuestos naturales está en total sintonía con las pautas de sostenibilidad.

¿Cuál sería tu consejo al nuevo empresario dada su experiencia? ¿Al emprendedor que inicia su carrera?

Probablemente que busque nuevas líneas de negocio y se fije en qué puede aportar sobre los demás. Eso es lo más importante. Empezar es quizás lo más difícil, o al menos así fue con Genosa. Echar a rodar requiere una inversión y un compromiso. Después para nosotros fue algo más sencillo porque tenemos un proyecto sólido y porque con ese compromiso se consigue que desde fuera crean en lo que estás haciendo.

Histocell**JULIO FONT, DIRECTOR GENERAL**

Julio Font es un empresario que ha logrado lo que se proponía y cuya apuesta por la cooperación debería servir de ejemplo para el mundo empresarial al completo. Para él y para su empresa, Histocell, www.histocell.com/es/index.asp, la cooperación es algo fundamental en todos los sectores empresariales.

Para empezar y ponernos en situación. ¿Qué es Histocell?

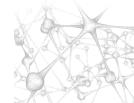
Histocell es una empresa biotecnológica, que basa su actividad en la Ingeniería Tisular y la Terapia Celular, dedicada al desarrollo de productos innovadores dirigidos a la medicina regenerativa y reparadora. Histocell surge hace ya algunos años como independiente a la universidad, de donde surgió como spin-off en el departamento de Biología Celular en la Facultad de Medicina y Odontología de la universidad del País Vasco.

¿Cómo ha sido el camino desde entonces hasta hoy?

Pues ha tenido sus momentos buenos y sus momentos no tan buenos, pero hemos logrado llevar una línea ascendente muy buena, e incluso hemos obtenido el premio Abiatu a la empresa de base tecnológica con mejor trayectoria. En la universidad nuestro proyecto se centraba casi exclusivamente en la investigación, pero a finales de 2005 nos instalamos en el Parque Tecnológico de Bizkaia y comenzamos una etapa que incluía además de la investigación una posterior labor de mercado. Pensamos que era necesario cubrir un campo concreto en el mercado que estaba desierto. Vimos que existía esa necesidad y lo consideramos la oportunidad perfecta.

A lo largo de ese proceso de adaptación y consolidación fue cuando entrasteis en contacto con EOI, ¿encontrasteis lo que buscabais en la Escuela de Organización Industrial?

Pues lo cierto es que sí. El mundo de la empresa privada es más complicado de lo que puede parecer, y contar con la ayuda de mucha gente de EOI fue algo muy positivo. No



sotros teníamos claro qué hacer y qué línea seguir, pero sobre todo en lo referente a parques tecnológicos y en algunos aspectos nos ayudaron muchísimo.

Histocell pertenece desde 2006 al holding Noray Biosciences Group, y ha firmado numerosos acuerdos de colaboración, con farmacéuticas y empresas dedicadas a la investigación de fármacos y medicamentos. ¿Qué puedes contarnos de esa colaboración, de las relaciones que surgen entre las distintas empresas?

En mi opinión son muy positivas. Permiten encontrar inversión para determinados proyectos y nuevos socios. Además tienen otras muchas ventajas que hacen que todas las partes se beneficien. En nuestro caso el principal beneficiado es el paciente. Un ejemplo perfecto es el acuerdo de colaboración con la farmacéutica Ferrer, que nos permite desarrollar ciertos aspectos de nuestras investigaciones para su aplicación en pacientes, encargándose de aportar sus conocimientos en las fases clínicas y en la comercialización, y dejando que Histocell se encargue de la producción del medicamento, gracias a la experiencia que tenemos en el terreno de la terapia celular.

Histocell ha estado en diversos eventos internacionales, siendo Termis EU, en Irlanda, uno de los últimos a los que acudió. ¿Hasta dónde llega Histocell?

Pues tratamos de que llegue lo más lejos posible. Por nosotros y porque significaría que aquello en lo que trabajamos, que trata de mejorar la calidad de vida de muchas personas, tiene sus resultados y está funcionando. Lo cierto es que Histocell está presente en muchos sitios, no solo por los socios o los acuerdos de colaboración que pueda alcanzar, sino por la comercialización de nuestros medicamentos.

Podría decirse que Histocell, como demuestra el premio Abiatu, ha tenido una trayectoria muy buena, ¿qué consejo le darías a todos los que comienzan su andadura empresarial para que les fuera igual de bien?

La clave de un negocio está en su producto, en aquello a lo que se dedica. En Histocell, desde los inicios, se sabía que parte del mercado quería cubrirse y además se vio que hacía falta que alguien cubriera ese hueco. Hay que buscar qué es lo que hace falta y cómo ofrecerlo.

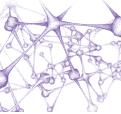
Hominex

JON ARISTI

Jon Aristi es, junto a Josu Saset, socio fundador de HOMINEX, www.hominex.com, una empresa especializada en la gestión de ideas. Estudiaron Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Informática, respectivamente, e hicieron sendos MBA's posteriormente.

¿En qué consiste la gestión de ideas?

Pues es algo complicado. No se trata de gestionar meramente una idea ya existente, que también, sino que es imperativo lograr que se implanten ideas. Esto es, hay que aprovechar el potencial que tiene todo el mundo para innovar.



¿Y cómo encontráis la manera de hacer que esto comience?

Pues en principio fue con financiación propia, asumiendo los riesgos que esto conllevaba. Pero salió bien y ahora estamos mucho más asentados. Posteriormente Seed Capital Bizkaia ha entrado también a formar parte de Hominex, y cuenta con el 30% del negocio.

Para los que están fuera de este sector, ¿cómo se entiende la innovación dentro de Hominex?

Innovar es implantar ideas para genera valor. Para innovar necesitas poner en marcha una idea. Y eso es lo que nosotros hacemos. Gestionamos mediante un software propio esas ideas y logramos que las empresas encuentren dónde y cómo deben comenzar a trabajar. Sobre todo desarrollamos y hacemos que tenga un funcionamiento continuado la parte de I+D de cada empresa.

Una pregunta directa. ¿Funciona?

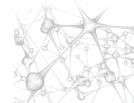
El cien por cien de las veces. No hablamos de desarrollar ideas o conceptos básicos ni empezar desde cualquier zona o con cualquier miembro de la empresa. No vivimos en un mundo utópico. El proyecto se dirige a los directivos, que a fin de cuentas son quienes pueden hacer que el resto de las personas se impliquen, y es necesario que se cree una base sobre la que se pueda trabajar en un futuro. No desarrollar una idea, sino implantar un modo de hacer que genere ideas y mejore el trabajo. Hay que conseguir que surja un proyecto de futuro que no frene en una sola idea, sino que continúe trabajando con posterioridad. Además, tratamos de sacar todo la motivación que tiene la gente para innovar en lo que verdaderamente se necesita, porque la realidad es que no hay suficientes recursos o hay una serie de recursos limitados para I+D.

Volviendo a la empresa. Trabajáis con un software muy concreto creado por vosotros mismos. A la hora de buscar salidas fuera de España, ¿cómo lo hacéis?

Normalmente buscamos algún socio local y les enseñamos cómo funciona el software y cómo se debe trabajar con él. Tratamos de gestionarlo también nosotros, pero siendo el socio local el que se encarga del trato más personal y de otros temas que puedan surgir en el proyecto. En cualquier caso, nosotros somos siempre una cara visible, alguien con quien contactar y dando siempre el mejor trato que podemos. Solo la distancia nos lo hace difícil y por eso elegimos con cuidado los socios locales.

¿Cómo surge la idea y cómo centráis el negocio?

Pues la idea surge como algo muy meditado y en lo que tanto Josu como yo habíamos trabajado anteriormente. La unión de lo que realizábamos uno y otro es Hominex. Ese punto de encuentro es precisamente la gestión de ideas. Creemos además que es un sector con mucho recorrido y que va a tener mucho futuro. Respecto a cómo centramos el negocio es algo más complejo. En un principio no está muy claro por dónde debes tirar y en este sentido, además, EOI nos ayudó bastante. Gracias a la labor que hicieron de consultoría concretamos muchísimo el negocio y con la experiencia que tenían aprendimos muchísimo acerca de todo lo que tiene que ver con el mundo de la empresa.



¿Qué esperáis del futuro?

Siempre hemos tenido claro lo que iba a ser de nuestra empresa y lo hemos logrado. Nuestra idea es seguir así para llegar a ser un referente mundial en el sector. Apostamos fuerte por lo que hacemos y solo cabe ganar.

Un consejo para el emprendedor que duda si dar o no el paso.

Le animaría a que no tarde en desarrollar el concepto de lo que quiere hacer. Hay que evolucionar y poner el proyecto a prueba. Al principio con recursos restringidos hasta que este definido, para no perder en los giros que se den demasiado capital. Además, le aconsejaría rodearse de tecnología. En mi opinión ofrece muchísimas posibilidades y puede que en ocasiones se tengan más de una alternativa gracias a ella.

Ingelabs

GUILLERMO RODRÍGUEZ, DIRECTOR GENERAL

Ingelabs, www.ingelabs.com, ubicada en el Parque Tecnológico de Andalucía, es una empresa dedicada a la ingeniería electrónica que saltó al mercado en el año 2006 y pese a su juventud, ya ha visto reconocida su trayectoria empresarial.

¿Cómo definirías Ingelabs?

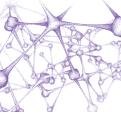
Ingelabs se dedica al diseño de sistemas electrónicos. Desarrollamos productos electrónicos "a medida" para nuestros clientes. Una parte importante de nuestra actividad la hemos desempeñado en el ámbito de la automatización residencial (domótica). A lo largo de 2007 completamos una primera línea de productos para el sector de la domótica que ha cosechado muy buenos resultados, entre ellos el premio casadomo.com al mejor producto en su categoría, y que hoy en día distribuyen empresas de primera línea en España y en otros países.

¿Qué hace de Ingelabs una empresa innovadora?

Además de lo mencionado anteriormente, creo que habría que destacar dos cuestiones. Una es nuestra capacidad para abarcar todas las fases del proceso, desde la investigación, definición de productos y diseño técnico, hasta la fabricación y, en algunos casos, la comercialización, por supuesto, en función de las necesidades de cada cliente. La otra es nuestra apuesta decidida por la innovación como factor clave para mantener la ventaja competitiva. Somos básicamente una empresa centrada en la I+D, y como tal, dedicamos la mayor parte de nuestros recursos a esta función.

¿Qué supone el paso por la Escuela de Organización Industrial?

Supone sobre todo un empujón en la forma de hacer negocio, de llevar una línea empresarial. Desde EOI tienen muy claro como orientar a la empresa, a los empresarios. Para nosotros esto es importante porque tenemos claro qué hacer y cómo, pero el mundo de la empresa privada es complicado, y es bueno saber dónde y cómo debes moverte.



En estos tiempos difíciles, en los que muchas empresas están sufriendo la crisis económica, ¿cómo dirías que capea el temporal Ingelabs?

Estamos revisando, y seguiremos haciéndolo siempre, parte de nuestra estrategia. Para nosotros estos tiempos de crisis suponen oportunidades de cambio. Nuestros planes para este periodo se basan en dos pilares fundamentales: la diversificación y la internacionalización. La diversificación es necesaria para que la supervivencia y crecimiento de Ingelabs no dependan de un único sector, como podría ser el de la domótica. Es cierto que la situación económica actual afecta a todos los sectores, pero también es cierto que no afecta a todos por igual. En este sentido, y como he adelantado antes, ya hemos empezado a trabajar en otras líneas de negocio, que esperamos empiecen a dar sus frutos a corto y medio plazo.

¿Y en cuanto a la internacionalización?

Creemos que es un elemento fundamental para poder competir en una economía globalizada como la nuestra. Algunos de nuestros productos ya se exportan al extranjero a través de nuestros socios comerciales, pero en el futuro próximo esperamos potenciar esta vía, de forma que nuestra actividad sea cada vez más internacional.

¿Cómo definirías tu experiencia como empresario?

Como positiva. Afortunadamente nos ha ido bien, al menos de momento, y eso se ha visto reflejado desde fuera con los premios obtenidos por nuestro trabajo. Pero a pesar de todo es un mundo complicado, y exige mucho trabajo. Debes estar siempre encima y preparado, pero merece la pena ver que tu trabajo da sus frutos.

Consejo emprendedor.

Aconsejo mucha constancia. Es necesario, para que la empresa tenga buena acogida, que se tenga claro lo que se quiere hacer, la idea de negocio. Pero además hay que ser muy constante, y trabajar en lo que se está haciendo con dedicación. Esto se ve reflejado en los distintos proyectos y se aprecia desde fuera.

Inixa

JULIO RILO

Julio Rilo es Ingeniero Informático y siempre ha trabajado con un fuerte componente de I+D. Es director y responsable del área de seguridad de Inixa, www.inixa.com, empresa dedicada a la seguridad lógica y la comunicación.

Pero vamos un poco más allá. ¿Cómo surge y cómo se os ocurre centraros en la seguridad lógica?

Siempre nos interesó muchísimo todo lo relacionado con la innovación, y este nos pareció un punto en el que había pocas iniciativas. Era una inquietud que teníamos. Respecto a cómo surge, todo empieza en una reunión de la Facultad, en el año 2003, en la que nos juntamos cinco amigos y se nos ocurre pensar que en este campo hay mucho por recorrer. De cualquier modo, en seguida vimos que no podíamos ser cinco porque había una diversidad de opiniones excesiva y cada quién quería aportar tanto y tan rápido que al conjunto de la empresa no le daba tiempo a asimilarlo. Terminamos por quedarnos dos socios.



¿Y cómo sacasteis ese proyecto adelante?

Pues en principio fuimos poniendo capital propio, a la vez que la empresa se iba haciendo y se iba creando. Nuestros puntos débiles no tenían que ver con aquello a lo que nos dedicamos sino con el mundo empresarial, y para poder sacar a flote la empresa tuvimos que aprender a movernos. Para ello hicimos varios cursos, como el de creación de empresas o el de marketing que proporciona EOI, y lo cierto es que así tuvimos mucho más claro por dónde debía ir el proyecto, cómo teníamos que movernos en este mundo de la empresa privada.

Hablas del mundo empresarial como algo complicado. ¿Cómo ha sido tu viaje con Inixa por ese mundo?

Pues ha sido, efectivamente, algo duro. En un principio enfocamos el negocio hacia micropymes, pero vimos que tenía mucha más salida en la mediana o la gran empresa, donde se tiene una idea mejor de lo que hacemos y, en general, necesitan y valoran más la criptología y lo que tiene que ver con la seguridad lógica.

Habéis ido consiguiendo proyectos, tanto con socios como con diversas entidades.

Sí. Además son de índole muy diversa. Tenemos algún socio como IBM que se centra muchísimo en lo que nosotros hacemos, y otros como la universidad de Oviedo, que nos han permitido crear la Cátedra de Inteligencia Analítica Avanzada, y convertir nuestro trabajo en I+D en unos cursos muy interesantes.

¿Y cómo va la salida a mercados distintos del español?

Pues estamos en ello. Creemos que el mercado donde mejor nos vamos a poder mover va a ser el estadounidense.

¿Os preocupa la competencia?

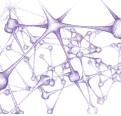
En realidad no mucho. No porque no la haya, sino porque va a ser la misma que tenemos aquí. El sector en el que nos movemos es, en general, un sector en el que priman las empresas de ámbito internacional, y así entendemos que tenemos que movernos nosotros también. Además, tenemos plena confianza en lo que hacemos y somos buenos en nuestro trabajo.

¿Qué destacarías de tu experiencia como emprendedor?

Pues la verdad es que los mejores días son aquellos en los que se consigue un nuevo avance en I+D, son días que hacen que uno tenga ganas de seguir. Pero también hay que hablar del mundo empresarial como lo que es, un mundo voraz. No pensamos que la gente pudiera ser así y, en ocasiones, asusta la falta de ética que hay.

Consejo emprendedor.

Ánimo, constancia y perseverancia. Que no se desanime porque le van a intentar desanimar. Hay que fijarse un norte y no perderlo.



Libera Networks

JOSÉ MIGUEL RUIZ, DIRECTOR

Liberta Networks, www.libera.net, es una compañía especializada en productos y servicios basados en tecnologías inalámbricas, redes, movilidad y soluciones de identificación automática mediante radiofrecuencia.

¿Cómo se idea Libera Networks? ¿Qué aspectos destacarías?

Se idea para dar respuesta a necesidades existentes en distintos campos. Podríamos diferenciar entre consultoría, soporte, formación y desarrollo en cuanto a líneas de negocio. Y por supuesto los distintos proyectos de los que nos encargamos.

Sobre esos proyectos, hay que destacar la gestión de los mismos. ¿Cómo los definirías?

Proyectos “llave en mano” de despliegue de redes inalámbricas, redes de datos, seguridad, y soluciones de movilidad e identificación automática por radiofrecuencia cumpliendo la normativa vigente, siguiendo los más altos estándares de calidad y adaptados a las necesidades de cada tipo de cliente. Puede decirse que cubrimos un abanico muy amplio dentro del campo al que nos dedicamos, pero lo más importante es, además de la calidad, la dedicación con que enfrentamos todos nuestros proyectos.

Un aspecto importante de Libera Networks es su apuesta por la innovación, de la que sólo escuchamos alabanzas.

Para nosotros la innovación es muy importante. No solo como un medio para alcanzar una meta, sino como meta en sí misma. Hemos desarrollado varios de nuestros productos en esa línea, como el proyecto Intelvia, desarrollado junto con el Ministerio de Industria, enfocado hacia los ciudadanos y que tiene la intención de mejorar su calidad de vida. En cualquier caso tenemos numerosos proyectos en marcha con socios de índole muy distinta.

¿Qué tipo de socios busca Libera Networks?

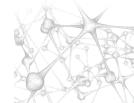
Aquellos con los que podamos encontrar mayor sintonía. Es cierto que respecto a los clientes que encontramos y con los que tenemos más trato, que pertenecen en su mayoría a la Administración, es más habitual que encontremos en la misma Administración alianzas potenciales, pero siempre nos rodeamos de otras empresas o asociaciones que vemos que pueden aportar una mejoría al proyecto.

Del paso por la EOI de Libera Networks, ¿qué destacarías?

La calidad de sus profesionales y su implicación. Son dos virtudes que nos gustan mucho y que también poseemos en Libera Networks. En la Escuela de Organización Industrial se nos presentó la oportunidad de buscar nuevas líneas de negocio, de encontrar potenciales clientes y socios.

¿Cuál es tu experiencia como empresario?

Muy variada. No siempre se cumplen las expectativas que uno tiene en su negocio, pero tengo que decir que desde Libera Networks hemos ido alcanzando objetivos. Creemos que es muy importante el trato personal, y en ello nos volcamos. Además, es importante la calidad de los profesionales de una empresa.



En esa línea, ¿cuál sería el consejo que daría al emprendedor que comienza?

Que tenga clara su línea de negocio y se dedique a aquello en lo que sea fuerte. Es imprescindible dedicarse a aquello en lo que se tiene ventaja respecto a la competencia. Dentro de esto hay que ponerle mucha dedicación.

Lynka

GERARDO ROMERO, CONSEJERO DELEGADO

Lynka, www.lynka.net, es un estudio de ingeniería dedicado a la consultoría de ingeniería, que basa sus puntos fuertes en la tecnología y la innovación.

¿De qué manera surge la idea de fundar Lynka y cómo se hace?

Pues imagino que un poco como todo, como algo que consideras que puede ser una opción clara de futuro. Pensamos que era una buena idea. Desde allí nos juntamos varios, como José María Pérez, Fernando Marín y Alejandro García. Decidimos trabajar en esto porque es lo que nos gusta, lo que queremos hacer y en lo que más podemos aportar.

¿Dónde enfocáis exactamente vuestro trabajo?

Pues no hay un foco definido como tal. Es cierto que en unos campos más que en otros, pero estamos presentes en el sector sanitario, en el cultural o en el educativo. Esto es, en hospitales, centros de salud, museos, residencias de estudiantes... Esto solo dentro del sector de la edificación. Además nos enfocamos en el sector turístico pero, sobre todo, en lo que más nos centramos en hacer proyectos de instalaciones especiales y telecomunicaciones.

En tu paso por EOI, ¿qué buscabais y qué encontrasteis?

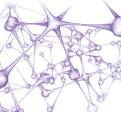
Pues buscábamos una forma de direccionar nuestros esfuerzos para focalizar nuestro trabajo de la mejor forma posible y conseguir con ello un modelo empresarial mejorado y la mayor productividad posible. Y encontramos en EOI gente que sabe muchísimo del mundo empresarial, de cómo moverse, y que nos brindaron una orientación muy buena.

Precisamente por EOI pasó también Ingelabs, con quienes estáis en contacto.

Sí. Hemos firmado un acuerdo de colaboración con ellos para la promoción de productos de automatización de viviendas y edificios de última generación. Esperamos que todo vaya muy bien. Son buenos también en lo que hacen y efectivamente también obtuvieron un asesoramiento concreto de EOI.

De formación y asesoramiento se sabe mucho en Lynka.

Pues sí, la verdad. Nosotros somos conscientes del enorme valor que posee el factor humano para con él lograr los máximos objetivos de calidad e integración; aspectos como la formación son altamente sensibles y valorados en el espíritu de la empresa. Somos conscientes que mejorar la seguridad y el nivel profesional de nuestros empleados es el mejor medio para alcanzar nuestros objetivos, calidad, satisfacción, productividad y competitividad.



Estáis presentes en casi toda España, atravesando provincias sin barrera alguna, y va hacia delante. ¿Qué ha sido lo más difícil para llegar hasta aquí?

Pues quizás lo más complicado fue aguantar el tipo después de crear la empresa. Arrancar cuando tienes los medios y los conocimientos ya puestos es cuestión de empuje, pero aguantar es más complicado. Hay que partir de cero siendo ya competitivos.

Consejo emprendedor.

Que tenga claro dónde va a centrar sus esfuerzos y de quiénes se va a rodear, porque es importante tanto la idea como aquellos que la tienen que llevar a cabo.

Pol Núñez

MARÍA DEL MAR NÚÑEZ

María del Mar, junto a su hermana Delia, tiene un taller de diseño y costura, www.polnunez.com, sobre trajes de novia y de flamenca.

¿Cómo surgió la idea de hacer un curso en EOI?

Teníamos la idea de montar la empresa antes de acudir al curso, y decidimos contar con EOI para recibir la formación necesaria para ello, por ejemplo en temas relacionados con economía, planes de negocio... Nosotras aportábamos la parte creativa y el resto lo aprendimos de la Escuela de Organización Industrial. Ten en cuenta que mi hermana Delia ha estudiado Turismo y yo Diseño, es decir, nada relacionado con la empresa y esa parte es muy importante si quieras que las cosas te vayan bien.

De la oferta formativa de EOI, ¿qué curso hiciste?

Realicé el programa de Creación y Desarrollo de empresas en el 2003.

¿Recuerdas a algún profesor o profesora que te haya marcado especialmente?

Recuerdo muy bien a Vicente Alvero quien fue el tutor a lo largo del curso. Como anécdota recuerdo que cuando le contamos que queríamos montar un taller de costura y que no íbamos a tener ascensor, tan solo unas escaleras, nos dijo "esto no es operativo". Se peleaba con nosotros en el buen sentido. La realidad fue que para nuestros el empezar como un taller pequeño de costura no nos fue mal, pero siempre nos acordábamos de lo que nos decía Vicente. Cuando dimos el paso a ponernos a pie de calle fue para nosotros un paso hacia adelante tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo.

A vuestro modo de ver, ¿qué ha supuesto para vosotros el paso por EOI?

Poner los pies en la tierra. En EOI se analiza tu plan de negocio y trabajas con números reales. Con todo esto te haces una idea de lo que necesitas de inversión para empezar. Cuando acabamos el curso montamos nuestra empresa. Posteriormente en los seguimientos que nos hacía EOI, nos iban ayudando en el sentido de decirnos si el camino que llevábamos era bueno o no. Siempre que hemos pedido ayuda a EOI la hemos recibido.



¿A qué se dedica vuestra firma?

Bueno, nosotros nos dedicamos desde el 2004 al diseño de vestidos de novia y flamencos. Actualmente disponemos de dos tiendas. Una en Sevilla donde trabajamos los trajes de novia y flamenca y otra recién inaugurada hace unos meses en Madrid. En esta última estamos con los trajes de novia. Disponemos de una página web cuya dirección es la siguiente: www.polnunez.com.

¿Cómo surgió la idea de montar este negocio y a qué necesidades responde?

En mi familia todos son empresarios y nosotras dos (mi hermana Delia y yo) teníamos el afán emprendedor corriendo por nuestras venas, pero ninguna de las dos habíamos estudiado nada relacionado con la empresa. Empezamos trabajando para las amigas, algo muy casero, y cuando vimos que empezaba a haber demanda, decidimos lanzarnos con nuestro proyecto. La acogida en los inicios de nuestro proyecto fue muy buena.

Los comienzos son siempre difíciles, ¿cómo fueron los vuestros?

Pues supongo que como la gran mayoría de los emprendedores que hincan su camino como empresarios. Tuvimos un comienzo difícil, fácil en cuanto a la aceptación tanto por parte de la gente, como por parte de la prensa, pero difícil en el sentido de pedir créditos para poder iniciar nuestra nueva vida como empresarias. Ha habido momentos en los que hemos estado apunto de quebrar. Actualmente podemos decir que nos estamos consolidando.

¿Cuál es el estilo que ofrece Pol Nuñez en sus diseños?

En los trajes de flamenca ofrecemos un estilo muy marcado y diferenciado del resto. Son trajes que parecen antiguos pero con un toque renovado, sobretodo por los tejidos que utilizamos. Son tejidos muy poco usuales para flamenco y eso es lo que nos diferencia del resto.

¿Y la filosofía de trabajo?

Nuestra filosofía de trabajo es bien sencilla trabajo, trabajo y más trabajo. Nunca hay que perder el norte en las tendencias, de lo que la gente quiere. Si hay crisis sacrificamos un poco nuestros beneficios para que la gente siga vistiendo de Pol Nuñez.

De los eventos nacionales e internacionales en los que habéis participado, ¿con cuál te quedarías y por qué?

Me quedaría con la experiencia de Bruselas, primero porque desfilamos junto a Vitorio & Lucchino y en segundo lugar porque éramos como una explosión de color debido al amplio colorido de nuestros diseños. Allí los tonos eran muy grises. Digamos que por lo menos nuestra presencia sorprendía.

¿De qué forma os está afectando en vuestro negocio la desaceleración económica del país?

Nosotros en nuestro negocio no hemos visto una marcha atrás, en principio eso se puede deber a que hemos mantenido los precios con respecto a otros años, los ajustamos lo máximo posible.

¿Cuáles son los objetivos de futuro para la empresa?

Afianzar la tienda de Madrid e intentar desfilar a nivel nacional o internacional en ferias de novias de alta costura.

**¿Cuáles son los desafíos diarios a los que se enfrenta una empresaria como tú?**

Nos ha costado muchos años buscar profesionales de calidad, tanto cortadores como costureras, como patronistas, ahora podemos decir que sí los tenemos, después de probar a mucha gente. La mejor ayuda que podría tener la moda andaluza es dar formación a este tipo de perfiles que además muchos de ellos se van a perder como por ejemplo bordadoras. Como alguien no las fomente se perderán y son fundamentales para el negocio de la costura.

Desde que eres empresaria, ¿cuál ha sido tu momento más crítico como empresaria?

Llegamos a estar casi en quiebra cuando llevábamos 2-3 años.

¿Y el momento más dulce?

Cuando mi hija presentó la primera colección para Pol Nuñez y ver que fue recibida con mucha aceptación.

¿Cuáles es la decisión más difícil que ha tenido que tomar?

El despedir a algún empleado. Para mí es lo que más me cuesta. Actualmente la gente que trabaja con nosotros lleva mucho tiempo, podemos decir que formamos un gran equipo.

¿Qué recomendarías a los potenciales emprendedores de hoy en día que quieran trabajar en el mercado de la moda?

Que estén muy preparados y que tengan carácter. Hay que tener en cuenta que el mundo de la moda es por un lado muy ilusionante y al mismo tiempo muy desilusionante. La parte ilusionante es cuando ves tus diseños en la calle y la parte desilusionante cuando haces algo que no tiene salida.

Poveda & Noguera

JOSÉ MANUEL TORRES POVEDA

José Manuel Torres Poveda es actualmente presidente de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Ciudad Real (AJE Ciudad Real) y es fundador de Poveda & Noguera cuya web es www.povedaynoguera.es.

¿Cómo surgió la idea de montar este negocio?

La idea surgió cuando mi actual socio y yo estábamos a mitad de carrera. Viendo como estaba la situación laboral para los jóvenes, lo entendimos como la salida más natural.

¿Cuánto tiempo lleváis funcionando? ¿Hay más de un socio en la empresa?

Llevamos tres años más o menos. Actualmente en la empresa somos dos socios.

Has realizado algún curso de EOI, cofinanciado por el FSE y el CEEI de Ciudad Real.

Sí, a lo largo de estos años he realizado varios cursos, concretamente tres. El primero de ellos fue el de Creación de Pymes. Este lo cursé en 2007 y ha sido el que más me ha gustado. Considero que cualquier emprendedor que quiera empezar con buen pie su



negocio tiene que hacer un curso de estas características. A mí me ayudó muchísimo, es más, si no lo hubiese realizado seguro que hubiera tenido muchos más problemas como emprendedor.

Luego en 2008 realicé el de Internacionalización, el cual actualmente está realizado mi socio y en 2010 el de Consolidación.

¿Qué profesor o profesora fue más influyente para ti?

Recuerdo al profesor de Fiscal, el Sr. Echagüe, que tenía la capacidad de hacer de un temario árido, algo entretenido para los asistentes. También me gustaría reseñar la labor de "Eric Casillas" cuya labor posterior de seguimiento, se agradece enormemente.

¿Qué destacarías de este organismo?

En mi opinión la labor de EOI en la sociedad de Castilla-La Mancha es determinante. Tus conocimientos en materia empresarial mejoran radicalmente una vez has pasado por el curso de EOI. Este organismo supone una gran ayuda para la Comunidad de Castilla-La Mancha. Por otro lado destacar que los cursos que imparte EOI son una calidad excelente y aportan valor añadido al tejido empresarial de nuestra zona.

Veo que en tu página web tienes un servicio de comercio exterior. ¿Has visto en estos últimos años un incremento de actividad en esta línea?

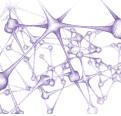
Actualmente es nuestra línea de negocio que más se ha desarrollado. El curso de Internacionalización que he realizado ha logrado transformar nuestros servicios en dinero. En mi opinión hay que aprender a internacionalizarse, es una cuestión más de presente que de futuro.

En un momento de dificultades como el que vivimos, ¿qué planes de crecimiento tiene tu firma de cara a 2011 y siguientes?

Nosotros de momento seguimos creciendo en volumen de negocio y esperamos seguir así, el problema que tenemos actualmente es la morosidad en los cobros. Tenemos que idear nuevas fórmulas de cobro como, por ejemplo, cobrar una parte de los servicios por anticipado. Trabajo de momento no nos falta, lo único que cada día vemos cómo la gente tiene más problemas económicos y nosotros nos vemos en la tesitura de bajar nuestros honorarios para trabajar. Algunas veces nos ha pasado de realizar un trabajo que te lleva mucho tiempo y luego sufrir verdaderos problemas para cobrar nuestros servicios.

¿Cuál es tu opinión sobre la gestión con las Administraciones de hoy en día? ¿Qué debería hacerse para agilizarla de forma conveniente?

En mi opinión creo que se debería mejorar la calidad y la gestión interna. Hay que fomentar el uso de Lexnet, el cual es un sistema de gestión de notificaciones telemáticas usado en la Administración de Justicia española. Actualmente no hay una obligación definitiva para utilizarlo, sino tan solo algunos proyectos pilotos. Es por ello que ni los funcionarios, ni los profesionales del sector lo están utilizando. Para mí la utilización de Lexnet tendría dos mejoras sustanciales: 1. Mejorar el espacio y la limpieza de multitud de despachos ya que los expedientes estarían informatizados. 2. Reducir los costes temporales y económicos al realizar las comunicaciones con muchas más facilidad y en un tiempo récord en comparación con como se realizan actualmente. Pienso que en nuestro sector hay una gran dependencia del papel.

**¿Cuáles son los desafíos diarios a los que se enfrenta un empresario como tú?**

Ir ganando calidad en los servicios que presto a mis clientes. Inicialmente se podría decir que nuestros servicios eran mucho más bajos que los que damos actualmente.

Desde que eres empresario, ¿cuál ha sido el momento más crítico?

El primer año fue para mi bastante duro. La peligrosidad inicial de que el negocio se estanque y tengamos que cerrar va decreciendo con el paso de los años. Para que esto no ocurra hay que tener una cosa clara y es que hay que estar continuamente cambiando, el cambio ha de ser una constante en tu vida empresarial.

¿Cuál ha sido tu momento más dulce como empresario?

Ver cómo vamos mejorando nuestros servicios y vamos creciendo con el paso del tiempo, cada día somos mejores.

¿Cuáles han sido las decisiones claves que has tomado para llegar a donde ha llegado la empresa?

Haber realizado el curso de creación de Pymes con EOI, ya que al inicio empecé con un plan de negocio y después de hacer el curso lo cambié; tener una cohesión fuerte entre los socios de la empresa; tener confianza los unos en los otros; mucho esfuerzo y dedicación; asociarme a la Asociación de Jóvenes Empresarios.

Como Presidente de AJE Ciudad Real, ¿podrías deciros cuáles son los principales valores del empresario?

Bueno los valores principales deberían ser los siguientes: esfuerzo, trasmítir sus valores a la empresa, sentirse identificado con la empresa, conocerse uno a sí mismo para saber hasta dónde uno es capaz de llegar, conocer y respetar las reglas del juego para poder crear un modelo empresarial sostenible.

En tu opinión, ¿cuál es el principal problema que tienen las empresas españolas a la hora de internacionalizarse?

El problema principal que tienen las empresas españolas de hoy en día es la barrera del idioma. El inglés es una asignatura pendiente para los españoles, pero bien es cierto que una vez que conseguimos salir fuera somos buenos vendedores, y nuestros productos suelen tener una calidad muy buena. Poniendo un sector en concreto, el sector agroalimentario, pienso que hay mucho potencial y calidad pero el marketing es mejorable y es lo que está lastrando la salida hacia otros mercados. Recuerdo estar en una feria en Alemania y ver en un stand de aceites nueve marcas italianas y una española.

¿Cuáles crees que son los factores claves para que un empresario esté motivado y esto se traslade al éxito del negocio?

Huir de la cultura del pelotazo tan famosa en sectores como el de la construcción y tener ética a la hora de realizar negocios.

¿Cuál es el error más importante que cometan los emprendedores a la hora de lanzarse al mercado a vender?

La falta de prudencia y el no pensar en la viabilidad de tu negocio en el mercado más pesimista posible.

¿Cuáles es la clave del éxito para un emprendedor?

Creo que para triunfar como emprendedor hay que tener cierta valentía y asumir ciertos riesgos, eso sí, los riesgos deben de estar delimitados. Estos límites normalmente los pone la experiencia profesional de cada uno. A menor experiencia más riesgo. Hay que saber rodearte de un buen equipo y de personas que tengan capacidad de análisis y otros que tengan capacidad de decisión. Hay que abrir la mente y estar en continuo cambio adaptando tu negocio a las necesidades de tus clientes.

Seridea

SALVADOR GARCÍA HERRERA

Seridea, www.seridea.es, es una empresa cordobesa que desde su forma de negocio ha demostrado una especial implicación con el medioambiente, y supone un ejemplo en ese tipo de iniciativas. Salvador ha sido presidente de la AJE Asociación de Jóvenes Empresarios de Córdoba.

Para saber de qué estamos hablando, ¿en qué consiste Seridea?

Es una empresa dedicada a la impresión y la serigrafía digital. Seridea es un taller de impresión especializado en serigrafía e impresión digital, formada por un joven equipo de profesionales con más de diez años de experiencia en el sector de las artes gráficas.

¿Cuáles dirías que son sus virtudes?

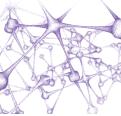
Sin duda la dedicación y la forma de entender nuestro trabajo como un arte. Para nosotros es muy importante que el cliente sepa de nuestra implicación. Y por supuesto trabajo, mucho trabajo.

Seridea hace además especial hincapié en el aspecto medioambiental. ¿Cómo definiríamos este aspecto?

Seridea hace hincapié en ese aspecto porque para nosotros es muy importante. Tenemos una estrecha colaboración con distintas empresas de ese sector y gracias a nuestra vinculación con Ciclo Verde creemos que es un aspecto a tener en cuenta no solo en nuestro sector, sino en cualquier tipo de negocio (Ciclo Verde es una empresa dedicada a campañas medioambientales www.cicloverde.org). Por eso tenemos también nosotros nuestra campaña "línea verde", con productos reciclados y que respeten el medioambiente. Desde nuestro punto de vista, el desarrollo sostenible está en manos de todos.

Hace ya algunos años que pasasteis por EOI, ¿en qué os ayudó?

Pues nos ayudó precisamente en la línea que comentamos. El desarrollo sostenible es algo a lo que todos debemos aportar, y en la Escuela de Organización Industrial, además de servirnos de empujón para nuestro negocio, nos ayudaron con la regulación y la aplica-



ción de las normas que existen al respecto. Suena como algo general, pero la verdad es que fue bastante específico. Nos sirvió para continuar hacia delante teniendo claro el mercado al que nos dirigíamos y cómo debíamos de hacerlo.

Como empresario, enfrascado también en otros proyectos y que ha logrado una muy buena imagen, ¿cuál dirías que ha sido la experiencia obtenida?

Ha sido mucha y muy variada. En el tiempo que llevo dentro del mundo empresarial, aprendes muchas cosas, unas mejores y otras peores, pero de todo se aprende. Es muy importante la dedicación que pones en lo que haces, y aunque a veces te llevas alguna decepción, es importante no perder la ilusión y las ganas de seguir con tu proyecto.

¿En esa línea iría tu consejo emprendedor?

Desde luego. Hay que dejar claro que no todo es dedicación, que hay que tener claro cuál es tu negocio, a quién te diriges y qué quieres conseguir: las líneas de negocio. Pero en líneas generales es trascendental la dedicación y la implicación en todo lo que haces.

Sol3G

CARLOS MARTÍN

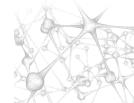
Carlos Martín es un emprendedor que lucha por el futuro y el medioambiente. Uno de esos emprendedores que encuentra en la innovación un punto de mira hacia el mejor futuro posible. Sol3G www.sol3g.com nace en el Parc Tecnològic del Vallès y actualmente pertenece a Abengoa Solar, que tiene la mayoría accionarial.

Para todos los públicos, ¿qué hace Sol3G?

La compañía centra su actividad en la consultoría, investigación, fabricación y comercialización de sistemas fotovoltaicos de tercera generación, particularmente especializada en sistemas de alta concentración, ópticas anidólicas (ópticas no formadoras de imagen), seguimiento solar electro-mecánico avanzado e inteligente y control de sistemas. La finalidad de Sol3G es contribuir, mediante el abaratamiento de los sistemas fotovoltaicos, a un ahorro importante de energía fósil y una disminución notable de emisiones de CO₂, que aunque es algo que preocupa hoy en día debería centrar muchísimo más nuestra atención. Nuestros sistemas HCPV ayudan a reducir los costes de conversión fotovoltaica, con el objetivo de reducirlos a la mitad en un plazo breve de tiempo.

¿En qué momento decidís centraros en este tipo de producto?

Cuando vemos que tienen mucha salida, que son un recurso y que las formas que existen para financiar este tipo de compras logran darnos cierta solvencia, que siempre es importante (risas). Pero Sol3G nace en 2004, y lo hace con vistas a ofrecer unos sistemas fotovoltaicos mejores que los que hay. Sobre todo respecto al ahorro en el consumo. La tecnología actual del panel de silicio cristalino no permite que la generación fotovoltaica alcance precios de generación eléctrica competitivos debido a la gran cantidad de silicio utilizada y a su desabastecimiento de calidad electrónica o solar. Por ello, Sol3G ha lanzado al mercado un producto que reduce el coste de conversión fotovoltaica a la mitad.



Vuestra aproximación a EOI fue en 2007, ¿qué os supuso?

En efecto, en ese año participamos en CEIPAR (*Creación de Empresas Innovadoras en Parques Tecnológicos*) y como consecuencia, en el curso EOI que contribuyó de manera especial en el desarrollo del proyecto de la empresa, no solo a nivel tecnológico y técnico sino también en cuanto a su estructura empresarial y organizacional. Nos supuso una ayuda significativa para el desarrollo de la actividad de la empresa, tanto en el aspecto económico como en el respaldo prestado y el efecto emulador que supone el contacto con otras empresas tecnológicas.

Sol3G es una empresa que ha logrado irse expandiendo, y que incluso ha ido más allá de nuestras fronteras. ¿Cómo ha sido esa internacionalización?

Sí. En un principio tocó trabajar mucho e ir esperando que fuesen cuajando los distintos proyectos que íbamos abriendo. Empezamos desde el Parc Tecnològic del Vallès, y hemos ido haciendo proyectos en Tarragona, Huesca, Alicante, Valencia... Así nos hemos ido abriendo hasta conseguir proyectos en Italia o incluso en Dinamarca.

¿Y cómo ha sido la experiencia?

Pues muy buena, la verdad. Es una de esas cosas con las que sueña toda empresa. Expandirse y lograr ser competitivos hasta el punto en que tu producto se valora por encima de la competencia a nivel internacional.

¿Cómo valoras tu experiencia como emprendedor y qué consejo darías a aquellos que están empezando?

Mi experiencia es que dentro de este tipo de mundo hay que trabajar muchísimo. Sobre todo tienes que quedarte con lo bueno que ocurra y no rendirte porque algo salga mal. Ese sería mi consejo, que se luche mucho y se tenga constancia, porque así es como salen adelante los proyectos.

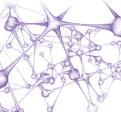
Soluciones Antropométricas

RODRIGO OLALLA

Juan Luengo y Rodrigo Olalla, fundadores de Soluciones Antropométricas, son dos biólogos con visión de futuro. Ambos se unieron hace ya algunos años cuando, elaborando sus respectivas tesis, decidieron hacer frente común ante un vacío que existe en el mercado. Emprendedores en estado puro.

¿Qué es y cómo nace Soluciones Antropométricas?

La idea de Soluciones Antropométricas nace al valorar la falta de datos antropométricos fiables para su utilización en el diseño industrial. Además prestamos servicios de formación, asesoramiento y diseño ergonómico a empresas. Nuestra página web es www.solucionesantropometricas.com. El proyecto empresarial ganó la XI edición de los premios SODECO, www.sodeco.es, y nos dio el primer empujón. La cuantía económica de ese premio pagó las primeras facturas y trasladó a la empresa al Vivero de Empresas de Olloniego. Posteriormente, ANCES, www.ances.com, reconoció a Soluciones Antropométricas como EIBT (Empresa Innovadora con Base Tecnológica) y logramos ganar el premio de la revista Actua-



lidad Económica "Empresa Revelación del año 2005". Desde hace dos años tenemos la sede en el edificio del CEEI en el Parque Tecnológico de Asturias, en Llanera.

¿Qué momento os cruzó con EOI?

Pues fueron sus cursos de dirección de empresas y gestión empresarial. Nos hicieron conocer el ámbito empresarial. No hablo de cómo montar la empresa, que también es importante, sino que nos asesoraron en materia de liderazgo, recursos humanos, marketing y comunicación... todo lo que necesitáramos. Tienen gente que sabe mucho del mundo empresarial, como José María Vela, que nos han ayudado siempre que lo hemos necesitado.

Además de fijar el objetivo en la antropometría en el trabajo, Soluciones Antropométricas ofrece otro tipo de servicios. ¿Cuál es la principal innovación que presenta?

Concretamente, el proyecto MCODA (Mass Costumization on Demand Apparel). Se trata del desarrollo de una plataforma virtual para que puedas tener tus medidas en una tarjeta y tus compras, sobre todo a través de Internet, sean siempre las acertadas. Gracias a tener tus medidas digitalizadas lograrás comprar sin equivocarte nunca en el tallaje, aunque compres a otros países o marcas que tengan distribuidas de otro modo las tallas.

¿Cómo hacéis para recoger las medidas de los clientes?

Normalmente, como son empresas con un gran número de empleados, se concuerdan las medidas con el cliente y se hace un trabajo de campo. Disponemos de antropometristas titulados que se encargan de realizar las medidas y nos envían el parte diario. Con esta información, confeccionamos la lista definitiva de ropa para cada trabajador, con su tallaje definitivo. Se evita así que pueda haber devoluciones, reclamaciones o incomodidad con la prenda.

Os dedicáis también a clientes pequeños, de forma individual. ¿Es así?

Pues sí, aunque ese tipo de clientes suelen pedir asesoramiento antropométrico para el diseño de algún objeto o de algún vestuario concreto, como pudiera ser vestuario de alta prestación como trajes de bombero o zapatos exclusivos. Aún así, cualquiera que necesite o requiera nuestros servicios, es bienvenido.

¿Cómo enfocáis la labor publicitaria desde Soluciones Antropométricas?

Nos centramos sobre todo en revistas especializadas, sobre todo por el tipo de producto que comercializamos. Hemos publicado diseños y estudios en revistas de seguridad industrial y en páginas web. También presentamos comunicaciones en congresos internacionales de Ergonomía. Además, en la web informamos de todas nuestras actividades y proyectos de forma actualizada.

¿Ha afectado la crisis?

Pues no mucho. No porque no la hubiera, sino porque trabajamos con proyectos concretos que, por lo general, se antojan necesarios para quienes acuden a nosotros. Por eso y porque trabajamos con proyectos fijos. Sí que se nota que la gente tiene menos dinero y le cuesta más llegar con liquidez a los plazos de pago. Así se crea una cadena bastante negativa pero, por suerte para todos, parece que eso ha pasado.



De todos los años de experiencia empresarial, ¿con qué te quedas? ¿Qué ha sido lo más duro?

Con lo global. Luchar por una idea, por un proyecto. Además, tener a Juan como socio es algo fantástico y un privilegio. Espero que opine lo mismo de mí... y se trabaja muy bien. Lo más duro son los proyectos que no salen, las ilusiones que no se ven recompensadas, los agobios económicos. En cualquier caso, cuando vienen mal dadas lo consideramos una oportunidad. Siempre surgen cosas nuevas. Hay que hacer las cosas bien y lograr que lo que se hace sea respetado y valorado por los clientes. Así es como se consigue que vayan saliendo nuevos proyectos.

¿Un consejo al emprendedor que se asoma al mundo de los emprendedores?

Que busque trabajo en la empresa privada y por cuenta ajena (risas). Ser emprendedor no es para alguien que se quiera dejar llevar. Hay que tener mucha resistencia a la frustración y ser constante. Y echarle muchas horas.

Taller Amapola. Cosmética Ecológica

ANA ISABEL ANDRÉS DE HERMOSO

Taller Amapola es una tienda con productos para cosmética que están certificados como productos ecológicos. Ana Isabel Andrés de Hermoso es su promotora.

¿Qué curso hicisteis en EOI?

Dentro del programa formativo de Caja Segovia participé en el curso online de Creación de empresas cofinanciado por el FSE (Fondo Social Europeo) y Caja Segovia.

La duración del mismo era de unos 10 meses. Empecé en noviembre y acabé pasado el verano. Al final del curso nosotros teníamos que presentar nuestro proyecto, el cual era posteriormente valorado para acceder a las ayudas que Caja Segovia concedía. Con carácter general puedo decir que el curso que realicé en EOI fue un curso muy completo.

¿Fue a raíz del curso cuando decidiste montar la empresa?

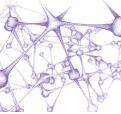
No, la verdad es que yo ya lo tenía decidido. Antes de iniciar el curso, yo ya había empezado con las obras del local y a contactar con proveedores. Estaba en los inicios de mi negocio.

¿Qué te supuso el paso por EOI?

La verdad es que me vino muy bien sobre todo en los temas relacionados con el Marketing, Finanzas..., hay que tener en cuenta que yo soy farmacéutica y conozco la técnica de los productos que voy a fabricar pero me faltaba la otra parte, la relacionada con la gestión de la empresa.

¿Qué destacarías del curso en EOI?

Fue un curso online, pero con seguimiento presencial en el trabajo del proyecto, ahí destacaría la labor de asesoramiento de José Lara. A medida que iba redactando mi proyecto tenía tutorías con él y él te iba recomendando y orientando hasta la presentación del mismo en la parte final del curso.

**¿Cómo surgió la idea de ser empresaria?**

Yo soy farmacéutica y me especialicé en Plantas Medicinales. Estuve mucho tiempo trabajando en este sector y posteriormente me especialicé en cosmética y empecé a realizar formulaciones y a dar esas fórmulas a conocer. Fue entonces cuando descubrí que eso era lo que me gustaba hacer, pero por aquel entonces no lo veía como una forma de vida. A medida que todo esto iba creciendo ya me empecé a plantear la posibilidad de crear mi propia empresa la cual surgió hace unos seis años más o menos.

¿Recibiste algún tipo de ayudas para el desarrollo del negocio?

Recibí un premio por parte de Caja Segovia, obtuve fondos provenientes del FEDER (Fondos Europeos de Desarrollo Regional) debido a que mi negocio se asienta en una zona rural y una subvención de la cámara de comercio de la Junta de Castilla y León. Todas estas ayudas han sido para mí grandes apoyos económicos y no económicos.

¿Qué dificultades tuviste en el inicio de esta aventura?

La verdad es que cuando eres una empresa pequeña tienes dificultades para conseguir todo, financiación, compra de materia prima... Hace un año quise dar un impulso a la empresa y me embarqué en un proceso de diseño de una web nueva, www.talleramapola.com, abrí una tienda en Barcelona y certifiqué mis productos como productos ecológicos. Para todo esto conté con la ayuda de Caja Segovia, la cual me concedió un microcrédito sin problema alguno, por haber sido uno de los premiados en sus concursos de emprendedores. Al final todas las dificultades que te van surgiendo, que nos son pocas, se van superando y eso te hace más fuerte en el día a día. Siempre he contado con gente que me ha apoyado y que me ha echado un cable siempre que lo he necesitado.

En estos tiempos revueltos en que nos encontramos, ¿cómo se está comportando el sector en el que te mueves?

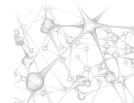
El sector de cosmética ecológica a día de hoy en un sector que está en crecimiento a un ritmo aproximado de un 30% según he leído hace poco.

¿Y en tu empresa?

En nuestro caso la crisis no nos ha afectado, de hecho este año hemos conseguido más clientes nuevos que el anterior. Esto se debe a que a día de hoy, nosotros contamos con una trayectoria en este sector y una imagen de un producto de calidad. Lo que sí podemos observar es que los clientes aunque se fidelizan se cortan un poco a la hora de comprar los productos, y esto no cabe duda es consecuencia de la crisis.

¿Cuál ha sido tu momento más dulce como empresaria?

Recuerdo como uno de los momentos más dulces hace dos años cuando me entregaron un premio de emprendedora en la Federación de Empresarios Segovianos. Este premio no tenía un carácter económico tan sólo de reconocimiento. Hay muchos momentos dulces cuando te llama algún cliente para contarte que está muy satisfecho con el producto que se ha llevado. Todos estos momentos te hace seguir adelante en tu proyecto.



¿Cuál ha sido la decisión más difícil que has tenido que tomar?

Cuando tuve que cerrar la tienda de Segovia en la que llevaba cuatro años trabajando. Esto ocurrió el año pasado cuando abrimos la tienda de Barcelona. Fue un momento duro porque era algo que había creado con mucho cariño, y para mí era como si se cerrase una etapa en mi vida. Pero bueno digamos que la tienda ya había hecho el recorrido que había tenido que hacer.

¿Cuáles han sido las decisiones más importantes que has tomado en tu empresa?

Bueno, como ya te he comentado anteriormente, las decisiones clave de mi negocio fueron la apertura de la tienda de Barcelona, la certificación de mis productos como productos ecológicos y el nuevo diseño de la página web.

¿Cuáles han sido las claves del éxito para mantener la empresa durante estos años?

En mi caso ha sido la calidad del producto y la cercanía que tengo actualmente con mis clientes. Al ser una empresa pequeña las relaciones clientes-empresario es mucho más directa que en las grandes empresas. En mi caso aparte de ser técnico del producto, doy a mis clientes toda la información que necesitan saber del producto, es decir, cómo está fabricado, qué componentes lleva, cómo utilizarlo, y en todo esto sí que hago mucho hincapié. Creo que mis clientes valoran mucho todo esto.

¿Cómo definirías al cliente de hoy en día?

Los clientes de hoy en día son clientes muy exigentes, no vienen buscando una simple crema, vienen buscando un producto certificado que tenga una serie de componentes y para un uso muy específico.

¿Cuáles son los retos que tienes en este momento?

Recuperar la inversión del año pasado y seguir creciendo de una manera sostenible.

¿Qué consejos darías a los jóvenes emprendedores?

Que crean realmente en su proyecto y que tengan ilusión. Las dificultades se van superando pero para eso hay que estar implicado en el proyecto porque sino a las primeras de cambio te vienes abajo.

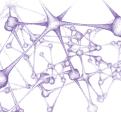
Tasemar Export

ANA PÉREZ

Ana Pérez es administradora única de la empresa Tasemar Export, www.tasemar.com, una de esas mujeres de nuestro tiempo. Empresaria y emprendedora, supo encontrar los puntos fuertes sobre los que cimentar su negocio, y se lanzó incluso hacia las nuevas tecnologías reuniendo en Tasemar toda la tradición del cultivo de fresas con los nuevos métodos de envío y venta.

¿Qué es Tasemar?

Es una empresa dedicada a la producción y venta de fresas y ciruelas que basa su éxito en la calidad tanto en el servicio como en los productos que ofrece.

**¿Cómo surge la empresa?**

Surge de la idea de vender de forma directa unos productos que venimos cultivando desde hace muchos años en la familia. Tasemar es una empresa familiar. Desde hace muchos años, concretamente desde 1976, nos dedicamos al cultivo del fresón.

¿Qué ha cambiado desde esos comienzos hasta ahora?

La verdad es que casi todo. Menos lo más importante, que es el modo de cultivo y la forma en que se tratan los productos. En eso han cambiado pocas cosas. Lo que sí ha cambiado es la forma del negocio, la empresa en sí misma. Hemos ido adaptando la empresa a los nuevos tiempos y creemos que esto se ha hecho bastante bien. Además, el negocio está enfocado para funcionar a base de pedidos, y en eso, por ejemplo, ha sido un gran paso la creación de la página web.

Sobre la página web y esas nuevas formas de explorar el negocio, Tasemar es una empresa que pasó por EOI buscando precisamente una nueva forma de orientación empresarial. ¿Qué encontrasteis en EOI?

Pues nuestro paso por allí sirvió para aprender a gestionar de la mejor manera un negocio familiar, con lo que esto conlleva tanto a la hora de cambiar los socios como a la hora de fijar el rumbo de la empresa.

¿Qué cambió desde ahí?

Pues muchas cosas. Para empezar el modo de gestionar determinados puntos, cómo apostar por nuestros puntos fuertes. Nuestra mejor calidad es la calidad de nuestros productos, y esto no es algo que baste con decirse. Es necesario demostrarlo, por decirlo de alguna manera, mediante certificados, y estos sólo se consiguen si de verdad estás trabajando bien en tu producto. Así, aunque ya teníamos una idea, fijamos determinados conceptos y conseguimos la certificación de calidad AENOR.

¿Cuáles son los mejores puntos de venta de Tasemar?

Pues aunque exportamos nuestros productos, sobre todo las fresas, seguimos teniendo en España la base de nuestro negocio.

¿Cómo dirías que está siendo el viaje por el mundo empresarial?

Pues bastante movido. Es algo que hasta que no estás dentro es complicado de imaginarse bien, pero lo cierto es que cuando van saliendo bien las cosas valoras mucho más tu trabajo y el de quienes están contigo. De todas maneras, en Tasemar es más sencillo porque aunque cambie la manera de vender o la forma de exportar nuestro producto, lo cierto es que nos basamos en un trabajo previo que llevamos realizando toda la vida.

Un consejo a los nuevos emprendedores.

Que tengan mucho amor en lo que están haciendo. Hay días mejores y peores pero es muy importante que uno mismo valore bien el trabajo que realiza.



Yerbabuena Software ANTONIO DE LAS NIEVES

Antonio es Director General de Yerbabuena Software, www.yerbabuenasoftware.com, cursó Ingeniería Informática, y acudió después a diversos cursos de EOI.

¿Qué cursos hiciste en EOI?

Fuimos varios compañeros los que los hicimos junto a José Luis de la Rosa, hoy día Director de Operaciones de Yerbabuena, participamos en los cursos de CREación y Consolidación de Empresas (CRECE).

¿Fue a raíz del curso que os decidisteis a montar la empresa?

Bueno, teníamos una idea más o menos aproximada de lo que queríamos hacer. Empezamos a rodar cuando éramos seis amigos de la universidad. Ahora quedamos cuatro. Al principio hacíamos un poco de todo. La idea de montar algo surge porque empiezas a ver que todo el mundo te pide que le arregles algo o que le montes cualquier cosa en el ordenador y ves que de ahí puede ir saliendo algo. En los cursos lo que hicimos fue centrarnos en determinadas cosas, comprender que no podemos abarcar todo porque, entre otras cosas, es menos rentable.

Vuestros primeros clientes. ¿Y no os especializasteis?

Al principio no, prácticamente se atendía a todo el que venía. Montamos algo pequeño y ya digo, cualquiera que quisiera hacer cualquier cosa con un ordenador era bienvenido. La verdad es que teníamos proyectado dedicarnos un poco a todo y, a raíz de nuestro paso por el programa CRECE, decidimos centrarnos en comercializar y realizar trabajos concretos.

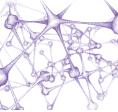
En concreto...

Pues decidimos centrarnos en la creación e instalación de software para clientes cercanos. Trabajamos con software libre que supone menos coste para el cliente, que no tiene que asumir un costo demasiado elevado para las prestaciones que realmente desea utilizar. Luego el volumen de facturación fue creciendo, y fue cuando decidimos crear la sociedad. De hecho ahora nos dedicamos casi por completo a la gestión documental.

La empresa empezó como algo pequeño y se ha ido expandiendo. No solo con clientes cercanos, sino que ha llegado un punto en el que se piensa en la internacionalización.

¿Es así?

Pues sí, de hecho se espera que el 22 de octubre se pueda abrir una oficina en San Francisco. Estamos ya 22 personas y vamos subiendo. Tenemos además un partner francés, Nuxeo, con el que distribuimos en diversos puntos de Europa. Recientemente hemos comenzado a trabajar con Aconsa, que es una empresa de Córdoba, también como partner, ya que pretendemos siempre ampliar el mercado. De todos modos donde más trabajo tenemos es donde en general más hay, que es en Madrid, Barcelona, Valencia o Málaga.

**¿Cómo os dais a conocer?**

Pues sobre todo a través de Internet. Empezamos de forma casi minúscula, por foros y similares, pero ahora estamos potenciando la publicidad de nuestra empresa gracias al marketing online y a la publicidad a través de trabajos, proyectos y relaciones con los demás partners.

Una pregunta obligada. ¿Habéis notado la crisis?

Pues la hemos notado, claro, pero aún así el volumen de ventas ha crecido durante estos años. Particularmente, tengo la sensación de que sin crisis nos habría ido todavía mejor, aunque hay quienes opinan que es precisamente la crisis la que ha hecho que aquellos que trabajamos con software libre, por ser más barato, logremos aumentar nuestro volumen de negocio.

¿Qué esperas del futuro?

Pues que sigamos como vamos. Llevamos una muy buena línea y estamos a la espera de una serie de concesiones en los presupuestos gracias a algunos concursos que podrían hacer que la empresa casi se duplicara.

Hemos hablado antes del nuevo proyecto de Redepyme, de esa red de empresas que ofrece la posibilidad de contactar con empresas de diferentes sectores y que aporta una experiencia distinta, además de una apertura a nuevos mercados. Muy similar al networking.

¿Esperamos por allí a Yerbabuena?

Claro. En cuanto sale cualquier novedad en Redepyme, ahí estamos viendo qué partido podemos sacarle y aportar a otros miembros.

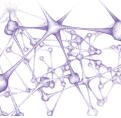


Anexo IV. Catálogo de cursos Redepyme 2011. Resumen

Se incluye en este anexo una lista de los cursos que constituyen el Catálogo de Cursos Redepyme de 2011, y una breve descripción de los objetivos y colectivos a los que van dirigidos, en un subconjunto de cursos que se caracterizan por la novedad total o relativa (si ya se han impartido en estos últimos años) con el fin de completar la panorámica de la oferta de cursos como la contemplada en el Anexo I, sobre los Programas CRECE.

Programas formativos

1. Programas de creación de empresas
 - 1.1. Creación de empresas
 - 1.2. Creación de empresas online
 - 1.3. Creación de empresas de base tecnológica
 - 1.4. Curso de creación de empresas gerenciadas por mujeres
 - 1.5. Emprendedor universitario
2. Programas de consolidación de empresas
 - 2.1. Consolidación de empresas
 - 2.2. Consolidación de empresas online
 - 2.3. Consolidación de empresas de base tecnológica
 - 2.4. Consolidación de la empresa familiar
 - 2.5. Consolidación de empresas turísticas
 - 2.6. Gestión financiera en empresas
 - 2.7. Gestión de marketing en empresas
 - 2.8. Comunicación y marketing 2.0.
 - 2.9. Gestión de logística y logística para Pymes
3. Programas de medio ambiente, energía y sostenibilidad
 - 3.1. Gestión ambiental y eficiencia energética
 - 3.2. Gestión medioambiental en la empresa
 - 3.3. Gestión sostenible RSC
 - 3.4. Formación online de servicios energéticos
 - 3.5. Gestión medioambiental en pymes
 - 3.6. Formación de empresas en servicios energéticos
 - 3.7. Gestión de las industrias de la ecoinnovación
 - 3.8. Claves en la gestión de industrias agroalimentarias
 - 3.9. Construcción sostenible
4. Programas de internacionalización
 - 4.1. Gestión internacional de empresas online



5. Programas de tecnología y nuevas industrias

- 5.1. Gestión tecnológica en la empresa
- 5.2. Gestión de la propiedad intelectual y propiedad industrial
- 5.3. Gestión de empresas de economía social
- 5.4. Gestión en Pyme digital. Aplicación de las nuevas tecnologías en la gestión de la Pyme
- 5.5. Gestión en software libre
- 5.6. Gestión de las industrias de la creatividad
- 5.7. Comercio electrónico para Pymes
- 5.8. Protección de datos personales
- 5.9. Software libre para Pymes
- 5.10. Introducción a las tecnologías de la información y la comunicación
- 5.11. Turismo: desarrollo sostenible y aplicación de las nuevas tecnologías

Curso de creación de empresas gerenciadas por mujeres

- Dirigido a emprendedoras que, teniendo una idea de empresa, les falten las herramientas de gestión y acompañamiento necesarias para transformarla en una empresa real, o a empresarias que deseen replantearse la gestión de la misma.
- Su principal objetivo es la estimulación de la creación de nuevas empresas por parte de mujeres o el afianzamiento de aquellas que, aunque estén constituidas, necesiten replantear su gestión, mediante la formación empresarial y la tutorización individual de los proyectos de empresa.

Emprendedor universitario

- Los beneficiarios de estas acciones son emprendedores universitarios que estén cursando su último o penúltimo año de carrera, alumnos de tercer grado y aquellos estudiantes que, habiendo obtenido ya su licenciatura, no excedan los dos años académicos desde que lo hicieran, y que teniendo una idea de empresa, les falten las herramientas de gestión y acompañamiento necesarias para transformarla en una empresa real.
- Persigue la estimulación de la creación de nuevas empresas en el ámbito universitario, mediante la formación empresarial y la tutorización de los proyectos de empresa.

Consolidación de empresas turísticas

Dirigido a:

- Empresarios o directivos de empresas turísticas que deben reformular su estrategia hacia un desarrollo sostenible.



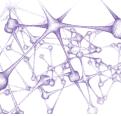
- Profesionales de la gestión de la empresa que deseen ampliar su visión directiva en un entorno exigente y competitivo.
- Todos los profesionales turísticos que han de comprender que el futuro de la actividad pasa inevitablemente por aceptar e incorporar los criterios del desarrollo sostenible.

El objetivo principal de este curso es proporcionar una oportunidad al empresario de la pequeña y mediana empresa para:

- Revisar la situación de la empresa y establecer el diagnóstico operativo dirigido al desarrollo sostenible de los negocios.
- Incardinar la actividad turística con las exigencias medioambientales, sociales y locales precisas en el siglo XX.
- Mostrar la incidencia de la utilización de las nuevas tecnologías en el incremento de la competitividad.
- Reformular los objetivos estratégicos y establecer el plan de acción.
- Ayudar a elaborar la anterior estrategia de desarrollo sostenible.
- Equilibrar negocios, con actividades, personas, entorno y futuro.
- Ayudar al empresario a elaborar un plan estratégico o de mejora consecuente con el diagnóstico de partida y con los objetivos estratégicos propuestos, introduciendo los cambios que se revelen indispensables dentro de las posibilidades razonables de cada una de las empresas.
- Actualizar el conocimiento y mejorar las habilidades de dirección por parte del empresario y de sus colaboradores más directos en cuanto a las posibilidades que brindan las modernas herramientas de gestión al alcance de las Pymes.

Comunicación y marketing 2.0

- Dirigido a empresarios y personal directivo o técnico de Pymes que, estando trabajando en el área de marketing de una empresa, intentan mejorar los métodos, sistemas, organización y resultados de la propia empresa para la que trabajan. Responsables y miembros de los departamentos de Marketing, Comunicación y Ventas, y a Gerentes y/o Directivos de Pymes que quieran formular su estrategia empresarial en Internet.
- Internet se ha convertido en un canal de comunicación y de ventas estratégico e imprescindible para prácticamente todas las empresas. Este medio posibilita el uso de múltiples herramientas que permiten desarrollar la estrategia digital de la empresa en Marketing, Comunicación y Ventas. Con este curso los participantes:



- Conocerán y trabajarán con las nuevas herramientas que ofrece Internet y que les permitirán implementar su estrategia digital en Marketing, Comunicación y Ventas.
- Serán capaces de integrar Internet con los medios offline.
- Diseñarán campañas *online*, aprendiendo a medir y a controlar su rentabilidad.
- Serán capaces de diseñar estrategias de fidelización de clientes a través de la web.

Gestión ambiental y eficiencia energética

Este curso tiene el objetivo general de fomentar la capacidad de las empresas para adaptarse al entorno y ser más competitivas mejorando las competencias en Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética. Todo ello mediante la formación práctica a empresarios y trabajadores de Pymes para que incluyan estos aspectos dentro de la gestión general de sus empresas.

Gestión sostenible RSC

Este curso busca favorecer la consolidación de las Pymes a través de un programa que les permitan conocer sus factores de riesgo de RSC, su situación respecto al cumplimiento de la legislación/marcos normativos, y la elaboración de un diagnóstico de la propia empresa como paso previo a introducir un sistema y método que favorezca su competitividad e innovación que marcan la nueva era de la responsabilidad.

Formación online de servicios energéticos

Su finalidad más importante es fomentar la capacidad de las empresas para adaptarse al entorno y ser más competitivas, mejorando las competencias en Medio Ambiente y Sostenibilidad Energética. Todo ello mediante la formación práctica a empresarios y trabajadores de Pymes para que incluyan estos aspectos dentro de la gestión general de sus empresas.

Formación de empresas en servicios energéticos

Este curso tiene varios objetivos:

- Impulsar las medidas de ahorro y eficiencia energética del Gobierno de España a través de la sensibilización de empresarios españoles para la importancia de crear un mercado de servicios energéticos.
- Formar a Pymes en el modelo de negocio de ESE's para que puedan acometer con éxito su proceso de reconversión a Empresa de Servicios Energéticos.



- Generar valor para la economía y empresas españolas promoviendo el desarrollo de un mercado de servicios energéticos que fomente la creación de empleo.

Gestión de las industrias de la ecoinnovación

El objetivo principal de este curso es el afianzamiento y modernización de las empresas relacionadas con la ecoinnovación, para lo cual se ofrecen las siguientes herramientas necesarias para:

- Entender las tendencias emergentes en el desarrollo de productos y servicios tecnológicos eficientes ambientalmente, en especial en los sectores de la energía, producción de alimentos y construcción.
- Identificar las oportunidades de negocio basadas en la ecoinnovación.
- Identificar las oportunidades de ecoinnovación en la mejora de los procesos industriales.
- Conocer el papel del diseño en la mejora ambiental de productos y servicios.

Construcción sostenible

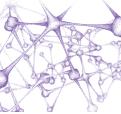
El objetivo principal es promover un cambio de mentalidad en los diferentes colectivos del sector de la construcción con el fin de alcanzar unos usos más racionales en los procesos constructivos. Además, dar a conocer políticas, estrategias, normativas y pautas de actuación técnica, relacionadas con los futuros modelos arquitectónicos y con los modelos sostenibles de usos del suelo y de ciudad.

Gestión de la propiedad intelectual y propiedad industrial

Curso dirigido a trabajadores autónomos, emprendedores, personal directivo o técnico de Pymes de cualquier sector en el que se tengan relaciones con la propiedad intelectual e industrial que deseen conocer la problemática de estas disciplinas para cuidar o mejorar su gestión.

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con el curso son:

- Analizar los diferentes elementos relevantes para la actividad empresarial especificando para el curso de gestión de propiedad intelectual y propiedad industrial, las áreas de propiedad intelectual e industrial, identificando especialmente las zonas de conflicto.
- Conocer la situación actual, la tendencia y los modelos de negocio así como la problemática específica de gestión de las propiedades inmateriales de una empresa.
- Desarrollar un proyecto de mejora de la gestión de la propiedad intelectual e industrial mediante el uso de la tecnología o dentro del ámbito tecnologías según se trate de un curso y otro.



Gestión de empresas de economía social

Curso dirigido a:

- Empresarios de economía social que deseen replantearse su empresa para ajustarla a las nuevas necesidades del mercado y actualizar sus conocimientos de gestión empresarial.
- Profesionales que, desarrollando su actividad en el departamento de administración de una empresa de economía social, necesiten ampliar sus conocimientos.
- Todas aquellas personas que estén interesadas en aprender a gestionar una entidad de economía social.

Aporta los siguientes objetivos:

- Revisar la situación de su empresa partiendo de un diagnóstico sistemático de cada una de sus áreas funcionales.
- Reformular sus objetivos estratégicos a la vista de la nueva situación revelada por el análisis de las condiciones del nuevo entorno (sector, competencia, nuevas tecnologías, variaciones de la demanda, etc.).
- Ayudar al empresario a elaborar un plan estratégico o de mejora consecuente con el diagnóstico de partida y con los objetivos estratégicos propuestos, introduciendo los cambios que se revelen indispensables dentro de las posibilidades razonables de cada una de las empresas.
- Actualizar el conocimiento y mejorar las habilidades de dirección por parte del empresario y de sus colaboradores más directos en cuanto a las posibilidades que brindan las modernas herramientas de gestión al alcance de las Pymes.
- Capacitarles para el desempeño de distintas funciones en el área económico-administrativa de la empresa de economía social y capacitarles para poder conocer y comprender la empresa desde una perspectiva global y entender su desarrollo y evolución en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.
- Transmitir los conocimientos básicos sobre el significado moderno de empresa social, su estructura y administración y proporcionar una visión de conjunto sobre las diversas áreas de gestión que han de integrarse desde la dirección de la empresa: RR.HH., Marketing, Finanzas, etc.
- Ayudar a alcanzar, dentro del proceso continuo de mejora y adaptación que se quiere implantar, la calidad de la práctica empresarial.



Gestión en Pyme digital. Aplicación de las nuevas tecnologías en la gestión de Pymes

Curso dirigido a empresarios y personal técnico de empresas que deseen mejorar la competitividad de sus empresas, explorando las posibilidades que les ofrece las tecnologías informáticas existentes en el mercado.

Los objetivos del curso son:

- Apoyar a los alumnos asistentes al curso en el proceso de digitalización de sus empresas.
- Formar a empresarios y técnicos en herramientas informáticas que les permitan mejorar la eficiencia de sus procesos internos y externos para ser más competitivos en el mercado en el que se desenvuelve su empresa.

Gestión en software libre

Curso dirigido a emprendedores, empresarios y personal técnico de empresas de base tecnológica que desarrollen software y se planteen la opción de liberar sus programas, o que lo hayan hecho ya, de modo que puedan reducir las barreras de acceso, así como las curvas de adopción de su producto y contribuyan a la difusión en abierto del conocimiento que generan.

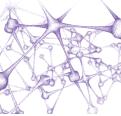
Sus objetivos son los siguientes:

- Crear nuevas empresas basadas en la generación de programas y aplicaciones informáticas basadas en software libre.
- Facilitar a los alumnos el conocer el marco normativo, los derechos y obligaciones que supone el desarrollo y difusión del conocimiento en abierto y del software libre en particular.
- Disponer de herramientas que hagan más efectiva la difusión del conocimiento de sus empresas y permitir monetizar sus desarrollos.

Gestión de las industrias de la creatividad

Curso dirigido a:

- Empresarios relacionados con los sectores de la cultura, el arte y el diseño que deseen replantearse su empresa para ajustarla a las nuevas necesidades del mercado y actualizar sus conocimientos de gestión empresarial.
- Profesionales de los sectores anteriores que deseen mejorar la gestión de sus proyectos e identificar nuevas oportunidades de negocio.



El objetivo principal de este curso es el afianzamiento y modernización de las empresas relacionadas con las industrias creativas proporcionando a los empresarios, directivos y profesionales las herramientas necesarias para:

- La dinamización y gestión de los procesos creativos dentro de las empresas.
- La gestión de la cultura, el arte y el diseño como actividades económicas.
- La compresión de los cambios que la tecnología digital introduce en la cultura y arte y cómo estos afectan a los modelos de negocio.
- El desarrollo de los modelos de negocio efectivos para los sectores de la cultura, el arte y el diseño.
- El desarrollo estrategias efectivas de comunicación, incluyendo el ámbito digital, para los productos y servicios culturales.

Protección de datos personales

Curso dirigido a empresarios, personal directivo o técnico de Pymes que deseen conocer la legislación referente a la Ley Orgánica de Protección de Datos y las implicaciones para la empresa.

El curso tiene como objetivo:

- La necesidad de proteger los datos de carácter personal que tiene rango constitucional, como derecho de los ciudadanos y ciudadanas, pero se enfrenta a problemas nuevos y complejos derivados de la progresiva implantación de las Tecnologías de la Información y el desarrollo de Internet.
- Se aborda el conocimiento de las normas que regulan la protección de datos personales en España y Europa, los principios de la protección de datos y el papel que juegan los Organismos Públicos competentes en la materia, incluyendo el régimen de infracciones y sanciones.

Software libre para Pymes

Curso dirigido a empresarios y directivos de Pymes que deseen conocer qué significa exactamente el software libre y las posibilidades de aplicación a su empresa. El software libre (o código de fuentes abiertas) es una de las tendencias más importantes en tecnologías de la información y las comunicaciones desde el surgimiento del ordenador personal. Aún cuando ofrece un amplio potencial en empresas, su adopción se ve todavía limitado por el escaso conocimiento que existe sobre sus posibilidades, en particular entre Pymes que podrían potencialmente beneficiarse en gran medida de su introducción y uso.



El objetivo del curso es:

- Presentar un conjunto de directrices y sugerencias para la adopción del software libre en Pymes.
- Utilizar un modelo de escalera que guía a las empresas desde la selección y adopción inicial de programas de software libre en su infraestructura de IT hasta la creación de modelos de negocio basados en el uso del software libre.

Turismo: desarrollo sostenible y aplicación de las nuevas tecnologías

Curso dirigido a:

- Empresarios, o directivos de empresas turísticas que deben reformular su estrategia hacia un desarrollo sostenible.
- Profesionales de la gestión de la empresa que deseen ampliar su visión directiva en un entorno exigente y competitivo.
- Todos los profesionales turísticos que han de comprender que el futuro de la actividad pasa inevitablemente por aceptar e incorporar los criterios del desarrollo sostenible.

Los objetivos principales del curso son:

- Revisar la situación de la empresa y establecer el diagnóstico operativo dirigido al desarrollo sostenible de los negocios.
- Incardinrar la actividad turística con las exigencias medioambientales, sociales y locales precisas en el siglo XXI.
- Mostrar la incidencia de la utilización de las nuevas tecnologías en el incremento de la competitividad.
- Reformular los objetivos estratégicos y establecer el plan de acción.
- Ayudar a elaborar la anterior estrategia de desarrollo sostenible.
- Equilibrar negocios, con actividades, personas, entorno y futuro.



innovación y
creatividad en la
**gestión
empresarial**

www.eoi.es

con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



"Una manera de hacer Europa"