

# Ekintzailetasunari buruzko I. Jardunaldiak

MARKINA-XEMEIN, 2007-12-13





EKINTZAILETASUNARI BURUZKO

I. JARDUNALDIAK

**MARKINA-XEMEIN, 2007KO ABENDUAK 13**

- Azaro Fundazioa, Lea-Artibai eskualdearen garapenaz konprometiturik -

**EKINTZAILETASUNARI BURUZKO I. JARDUNALDIAK**

MARKINA-XEMEIN, 2007KO ABENDUAK 13

- *Azaro Fundazioa, Lea-Artibai eskualdearen garapenaz konprometiturik* -

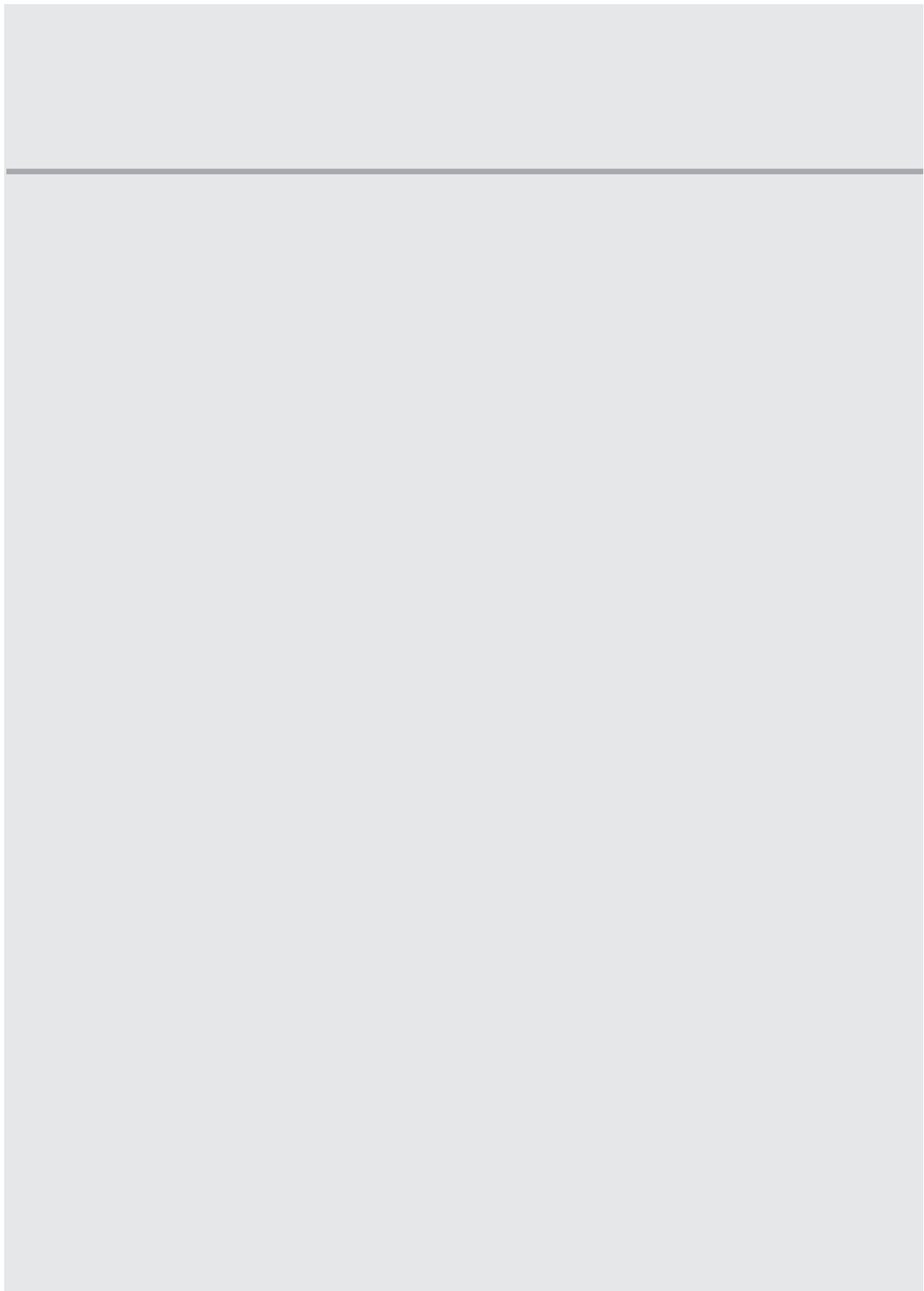
AZARO FUNDAZIOA

2008ko martxo

[www.azarofundazioa.com](http://www.azarofundazioa.com)

Kazetaritza-Maketazioa-Diseinua: 11 BARRI





<b>HITZAURREA</b> .....	12
-------------------------	----

## **TXOSTENAK**

### **SUSTAPEN KULTURA**

Deusto Fundazioa – iNNOVaNDiS programa PAUL SAN SEBASTIÁN .....	020
--	-----

### **EKINTZAILETASUN PROFILA**

Labein - Team Academy Euskadi JAVIER RUIZ ETA AITOR GISASOLA ....	032
--	-----

### **LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA ENPRESA BERRITZAI-LEEN SORRERARAKO BALDINTZAK BERMATZEKO INGURU BATEAN**

Ecole des Mines d'Ales (EMA), (Frantzia) ALAIN DORISON .....	044
---	-----

Fundació Eduard Soler, Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall (Ripoll - Girona - Catalunya) XABIER MAS .....	056
---	-----

## **PONENCIAS**

### **CULTURA ENPRENDEDORA**

Fundación Deusto - Programa iNNOVaNDiS PAUL SAN SEBASTIAN .....	025
--	-----

### **PERFIL EMPRENDEDOR**

Labein - Team Academy Euskadi JAVIER RUIZ Y AITOR GISASOLA .....	037
---	-----

### **COLABORACION PÚBLICO-PRIVADA PARA GARANTIZAR UN ENTORNO PROPICIO PARA LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS**

Ecole des Mines d'Ales (Francia) ALAIN DORISON .....	049
---	-----

Fundació Eduard Soler, Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall (Ripoll - Girona - Catalunya) XABIER MAS .....	060
---	-----

## **LANKIDETZA PUBLIKO-PRI- BATUA ENPRESA BERRITZAI- LEEN SORRERARAKO BAL- DINTZAK BERMATZEKO INGURU BATEAN**

Azaro Fundazioa – Esperanza 2013 proiektua.  
'Lea-Artibai eskualdearen  
garapenaz konprometiturik'

AINARA BASURKO ..... 066

## **COLABORACION PÚBLICO- PRIVADA QUE GARANTICE UN ENTORNO ADECUADO PARA LA CREACION DE NUE- VAS EMPRESAS**

Azaro Fundazioa - Proyecto Esperanza 2013.  
'Comprometidos con el  
desarrollo de la comarca de Lea-Artibai'

AINARA BASURKO ..... 072

## **ENPRESA PROIEKTU BERRI- TZAILE, JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK BULTZA- TZEKO BEHAR DIREN BALIA- BIDEEN MAPA BERRIA**

Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta  
Ekonomia Sustapen Saila

JOSE RAMON IPIÑAZAR

[ Saileko Enpresa

Sustapeneko zerbitziburua ] ..... 080

## **MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCION DE PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENI- BLES Y COMPETITIVOS**

Departamento de Innovación y Promoción  
Económica de la Diputación Foral de Bizkaia

JOSE RAMON IPIÑAZAR

[ Jefe del Servicio de

Promoción Empresarial ] ..... 084

Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta  
Ekonomia Sustapen Saila

OLATZ GOITIA

[ BEAZ, Europar Enpresa eta Berrikuntza  
Zentroa Bizkaian ] ..... 090

Departamento de Innovación y Promoción  
Económica de la Diputación Foral de Bizkaia

OLATZ GOITIA

[ BEAZ, Centro Europeo de Empresas e  
Innovación en Bizkaia ] ..... 092

Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta  
Ekonomia Sustapen Saila

JOSE IGNACIO ROJO

[ CEDEMI, Europar Enpresa eta Berrikuntza  
Zentroa Nerbioi Ezkerraldean ] ..... 096

Departamento de Innovación y Promoción  
Económica de la Diputación Foral de Bizkaia

JOSE IGNACIO ROJO

[CEDEMI, Centro de Desarrollo Empresarial de  
la Margen Izquierda] ..... 098



Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta  
Ekonomia Sustapen Saila

IDURRE ARZUAGA

[ Seed Capital Bizkaia, Bizkaiko arrisku kapita-  
lerako sozietatea ] ..... 102

Departamento de Innovación y Promoción  
Económica de la Diputación Foral de Bizkaia

IDURRE ARZUAGA

[ Seed Capital Bizkaia, sociedad de capital ries-  
go en Bizkaia ] ..... 105

## **EZBERDINTZE ESTRATEGIA- REN MUINA: BERRIKUNTZA BARNE-EKINTZAILETASUNE- RAKO FORMULA EZBERDINAK**

Azaro Fundazioa

LEIRE ARRIZABALAGA ETA

AINARA BASURKO ..... 110

## **ESTRATEGIA DE DIFEREN- CIACION: ESTRATEGIA COM- PETITIVA BASICA. DIVERSAS FORMULAS DE INTRA- EMPREDIZAJE**

Azaro Fundazioa

LEIRE ARRIZABALAGA Y

AINARA BASURKO ..... 118

## ELKARRIZKETAK

## ENTREVISTAS

JAVIER RUIZ (Bilbao, 1958)

AITOR GISASOLA (Elgoibar, 1983)

**Labein – Team Academy Euskadi** ..... 130

PAUL SAN SEBASTIAN (Donostia, 1971)

**Fundación Deusto – Programa INNOVaNDiS** ..... 134

ALAIN DORISON

**L’Ecole de Mines d’Ales** ..... 138

XABIER MAS (Ripoll, 1951)

**Centre d’Iniciatives Empresariales dels Metalls – Fundació Eduard Soler**  
..... 142

IDURRE ARZUAGA

**Seed Capital Bizkaia sozietatea**

JOSÉ RAMÓN IPIÑAZAR

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Saila** ..... 146

AINARA BASURKO (Ondarroa, 1972)

**Azaro Fundazioa** ..... 150



# EKINTZAILETASUNARI BURUZKO I. JARDUNALDIAK

## MARKINA-XEMEIN, 2007KO ABENDUAK 13

- Azaro Fundazioa, Lea-Artibai eskualdearen garapenaz konprometiturik -

### 1. SARRERA

Azaro Fundazioa bere inguruaren garapenarekin konprometituriko erakundea da. Honela definitzen du bere misioa: "Inguruko enpresa sarearen garapen teknologikoa eta lehiakortasunaren hobekuntza bidelagun izan -Lea Artibai Ikastetxeko ezagutza guneekin erlazionaturiko sektoreetan lehentasunez- garapen propioaren bidez edo ezagutza berriak eskuratuz. Honekin batera, profesional gaituak prestatzea izango da erronka, hauen izaera ekintzailean eraginez batez ere, proiektu honen azken xedea oinarri teknologikoa eta/edo izaera berritzailea -eta ahal den neurrian kooperatiboa- duten enpresa berriak/jarduera berriak sortzea bait da. Alegia, proiektu hau Lea Artibaiko enpresa ehuna sendotzera eta oro har eskualdea lehiakorrago egitera bideratuta dago".

Proiektu hau, ESPERANZA 2013 bezala ezagutzen den proiektu hau lau "hanka" edo lau eremu nagusitan egituratzen dela esan daiteke.



· Sustapen/Ekintzailetasun Baloreen hedapena: Bai inguruko ikastetxeetan, enpresetan eta oro har gizartean ekintzailetasun eta sustapen baloreak hedatzeko egitasmoak gauzatzea du helburu Azaro Fundazioak



· Teknologia: Lea Artibai Ikastetxeko ikerkuntza enpresa ideia berrien topaketa eta definiziora orientatzea da helburua eta halaber, inguruko enpresei dibertsifikazio helburuen garapenean laguntzea.



· Prestakuntza: Sustatzaileen formaziorako ekimenak garatzen dira lan eremu honen baitan: Ikastaro motz eta luzeak, sustatzaileengan profil egokia landu eta abilezia eta ezagupen garrantzitsuak eskuratzeko.



· Zerbitzu integrala: Lan eremu honen baitan Azaro Fundazioak zerbitzu integrala eskaintzen die enpresa ideia bat garatu nahi duten sustatzaileei. Alegia, enpresa ideien bilaketa fasetik abiatuz, bideragarritasun azterketaren prozesuan lagundu ezezik, enpresa berriaren kontsolidazio faseraino hedatzen da zerbitzu eskaintza.

Lan marko honetan, 2007ko Abenduaren 13an Ekintzailetasunaren inguruko Jardunaldiak egin dira Markina Xemeinen. **Azaro Fundazioak antolaturiko ekimen honen helburua, sustapen/ekintzailetasun "giroa" sustatzeko baldintzetan eragitea** izan da. Jarraian azaltzen dira jardunaldiaren ezaugarri nagusiak.

## 2. HELBURUAK ETA PUBLIKO OBJETIBOA

Jardunaldi hauek sustapen/ekintzailetasun prozesuetan zeregina duten arduradun, irakasle eta teknikariei zuzendurik egon dira, esperientzia eraginkorren inguruan hausnarketa egin dezaten eta batez ere euren errealtateetara aplikagarri izan daitezkeen irakatsiak eskuratu eta kontaktuak egiteko. Bertan parte hartu dutenen artean mahai ingurua edo eztabaida sortzea ere izan da jardunaldien helburua.

Konkretuki, honela laburbildu daitezke jardunaldi honen **helburuak**:

- Agente ezberdinek euren inguruko agente ezberdinekin elkarlanean garatu dituzten ekintzailetasun/sustapen esperientzien aurkezpena egitea. Zentzu honetan, ekintzailetasuna sustatzeko "inguru egokia" sortzearen garrantzia azpimarratu da eta horretarako tokian tokiko erakunde ezberdinen arteko lankidetzeta eta osagarritasunak duen estrategikotasuna.
- Entzundako ponentzietatik sustapen/ekintzailetasun prozesuen arrakastan eragiten duten faktoreak identifikatzea.
- Sustapen/Ekintzailetasun egitasmoak koordinatzen diharduten pertsona eta erakunde ezberdinen arteko elkarlana sustatzea.

Esan bezala, **publiko objetiboa** honako eragile hauek osatu dute:

- Sustapenaren hedapenean eta enpresen sorkuntzan diharduten edo abiatu nahian dabiltzan ikastetxeak, unibertsitateak eta bestelako formazio egiturak.
- Sustapena eta enpresen sorrera euren jarduera duten garapen agentzia eta bestelako egiturak.
- Udalak eta mankomunitateak.
- Eskualdez gaindiko erakundeak: Aldundia, Jaurlaritza,...eta bestelako erakundeak.
- Inguruko enpresak.
- Inguruko ikasleak.
- Inguruko ekintzaileak.
- ....

## 3. JARDUNALDIAREN EGITURA

### 3.1. Edukiak

Ekintzailetasunaz jarduteko orduan, 5 ataletan egituratu da jardunaldia eta beraz, baita txosten hau ere:

#### I. Sustapen Kultura

- a. Zergatik da garrantzitsua sustapen kultura hedatzea?
- b. Zeintzuk dira kultura ekintzailea ezaugarritzen duten balore eta jarrerak?
- c. Nola sustatu jarrera hauek?
- d. Nola landu gaia publiko objetibo ezberdinen ezaugarriak kontutan hartuz?
- e. Nola lotu sustapen kulturaren hedapena, enpresa berrien sorrerarekin?
- f. ...

## **II. Ekintzailetasun profila**

- a. Ekintzailea gaur eguneko lan merkatuan eta inguru konpetitiboan
- b. Zein da egungo ekintzailearen profila? Zeintzuk dira bere ezaugarriak?
- c. Profil hau landu daiteke? Nola landu ekintzailetasun profila?
- d. Gestore on bat nola bilakatu ekintzaile. Ekintzailetasun profilean antze man daitezkeen gabeziak osatu daitezke? Nola?
- e. ....

## **III. Lankidetzak publiko pribatua enpresa berritzaileen sorrerarako baldintzak bermatzeko inguru batean**

- a. Ekintzailetasuna eta enpresa berrien sorrera sustatzeko "habitat" egoki bat antolatzearen garrantzia.
- b. Enpresen sorreran inplikaturata egon daitezkeen eragile ezberdinen ikus puntu bateratuaren garrantzia.
- c. Erakundeen arteko osagarritasuna bermatzeko egitura edo lan dinamikak.
- d. Elkarlana, sinergiak, osagarritasuna...."modan" dauden hitzak baino askoz ere gehiago: lurralde baten garapenerako giltza.
- e. Koordinazio minimoak enpresa sustapenerako: tokiko administrazioa, eskaintza formatiboa, ikerkuntza jarduera eta enpresa sarearen errealitatea.
- f. Sustapen prozesuaren lidergoa duten erakundeen oinarrizko abilezia: sare lana.
- g. ...

## **IV. Enpresa proiektu berritzaile, jasangarri eta konpetitiboak bultzatzeko behar diren baliabideen mapa berria**

- a. Dirulaguntza berriak enpresa/jarduera berriak bultzatzeko.
- b. Kapitala lortzeko aukera berriak: Arrisku kapitalak, elkarrekiko bermebaltzuak, inbertsore pribatuak, business-angels....
- c. ...

## **V. Barne ekintzailetasuna**

- a. Enpresa, jarduera ekonomiko berritzaileak eta balio erantsidunak sustatzeko gunegokia.
- b. Ekintzaile korporatiboaren figura.
- c. Enpresetan dibertsifikazio prozesuak (dibertsifikazio sinergikoa eta ez sinergikoa): ingurunearekiko konpromisoa eta/ala beharrezana?
- d. Esperientzia zehatzak.
- e. ...

### 3.2. Hizlariak

Jardunaldiaren antolatzaileak Azaro Fundazioko teknikariak izan dira. Hizlariei dago-kionez, honako hauek izan dira:

- **Sustapen Kultura eta Sustatzaile Profila**
  - Javier Ruiz eta Aitor Gisasola, Labein (Team Academy Euskadi).
  - Paul San Sebastian, Deusto Fundazioa (Innovandis programa).
  
- **Lankidetzak publiko pribatua enpresa berritzaileen sorrerarako baldintzak bermatzeko inguru batean**
  - Ainara Basurko , Azaro Fundazioa (Esperanza 2013 proiektua)
  - Alain Dorison, Ecole des Mines d'Ales.
  - Xavier Mas, Fundació Eduard Soler, Escola del Treball del Ripollés.
  
- **Enpresa proiektu berritzaile, jasangarri eta konpetitiboak bultzatzeko behar diren baliabideen mapa berria**
  - Idurre Arzuaga (SEED CAPITAL BIZKAIA).
  - Olatz Goitia (BEAZ-Europar Enpresa eta Berrikuntza Zentroa Bizkaian).
  - José Ramón Ipiñazar (Bizkaiko Foru Aldundiko berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Saileko Enpresa Sustapeneko zerbitziburua).
  - José Ignacio Rojo (CEDEMI, Europear Enpresa eta Berrikuntza Zentroa Nerbioi Ezkerraldean).
  
- **Barne ekintzailetasuna**
  - Leire Arrizabalaga, Azaro Fundazioa (esperientzia ezberdinen aurkezpena).

Txosten hau hizlari hauen aurkezpenetan eta eurei egindako elkarrizketetan oinarritu da. Aipatu agenteentzat erreferentzia baliagarria, ideia iturri eta lanerako tresna izatea du helburu.

Eskerrak eman nahi dizkiogu 11 Barri Komunikazio enpresari egindako lanagatik txosten honen definizio eta prestaketan.

TXOSTENAK  
PONENCIAS







## SUSTAPEN KULTURA

**Deusto Fundazioa – iNNoVaNDiS programa**  
*PAUL SAN SEBASTIAN*

## CULTURA EMPRENDEDORA

**Fundación Deusto - Programa iNNoVaNDiS**  
*PAUL SAN SEBASTIAN*



# SUSTAPEN KULTURA

## Deusto Fundazioa – iNNoVaNDiS programa

PAUL SAN SEBASTIAN

Duela hiru urte Deustuko Unibertsitateak sorturiko Deusto Fundazioak erronka bezala definitzen du iNNoVaNDiS programa. Helburu nagusia, erosotasunean ohituta dauden gazte ikasleengan honako baloreak sustatzean datza:

- ekintzailetasuna
- aldaketa kultura
- berrikuntza kultura

### 1. Nortzuk gara

Nortzuk garen definitzeko hitzaurre modura honako ideia planteatu nahiko nuke: Beti gauza bera eginez emaitza desberdinak espero izatea erokeria da. Pertsona berak, formazio berarekin, ideia berdinekin, formazio programa berdintsuak sortzen... Beharrezkoa da norbera birsortzea, etengabe berri-  
tzea.

#### 1.1. Deusto Gunea

Irakaskuntzarako egitura eta Ikerketarako egitura daude Deusto Gunearen barruan.

Batetik Deustuko Unibertsitatea, eta bere barnean fakultateak, institutuak, eskolak eta katedrak. Bertan oinarrizko ikerketa lantzen da.

Bestetik, Deusto Fundazioa dago, duela hiru urtetik hona, hiru piezaz osaturik: ISFD (Instituto Sociológico Fundación Deusto), IVC (Instituto Vasco de Competitividad), eta Tecnológico Fundación Deusto. Guztien artean erosten dute aurrera iNNoVaNDiS programa. Enpresekin hitzartutako ikerketa da euren eremua, eta ikerketa lehiakorra Deustuko Unibertsitateko egiturekin lankidetzan.

#### 1.2. Deusto Fundazioa

Unibertsitatearen egituraren osagarri modura sortu zen Fundazioa, batik bat enpresek dituzten ikerketa beharrezanean erantzun azkarrak eta eragin-  
korrek emateko. Ikerketa aplikatua lantzen da bertatik, eta horrekin batera, jakintzaren transferentzia eta difusioa dira bere egitekoak. Beraz, etengabeko loturan dauden hiru zeregin dinamiko biltzen ditu: ikerketa proiektuen SUSTA-  
PENA, jakintzaren TRANSFERENTZIA eta emaitzen DIFUSIOA.

### 2. Gure erronka

Aldatzen doan inguruari, erantzun berriak ematea da gure erronka nagusia. Adibide bat oso grafikoa izan daiteke aldaketen dinamikak eragin dezakeena ikusteko. Esate baterako, nork esango zukeen orain dela hogeitau urte Bilbao industria hiri izatetik zerbitzu eta turismo hiri izatera igaroko zenik?

Orduko hiriaren argazkiak eta gaur egungoak ikusi eta aldaketaren paradigma bat izango dugu begien aurrean. 2005ean lehenengo bider Bizkaiak hartu zuen turista kopurua Gipuzkoak hartu zuenaren gainetik egon zen.

## 2.1. Nola lehiatu gaur egun?

Lehen, merkatuan zegoen eskaria, eskaintza baino handiagoa zen. Beraz, lehen erosi egiten ziguten. Orain, berriz, mundu mailako merkatu zabalean, eskaintza handiagoa da eskaria baino, eta derrigorrezkoa zaigu saltzera irte-tea.

Lehiakortasunaren oinarrian produktibitate gaitasuna dago. Produktu edo zerbitzu baten balio erantsia eta daukan kostea zatituta kalkulatzeko da gaitasun hori. Baina, orain arte, batik bat kosteen efizientzia hobetzen jarri ditugu esfortzu guztiak. Hori, baina, gaur egun ez da nahikoa.

Gure kosteen arabera eros diezaguten nahi badugu, eta hori bada gure estrategia lehiatzeko, estrategia mugatua da. Izan ere, munduko beste toki askotan lan esku merkea ugaria da. Adibide bat: Txinako lan kosteak Malaysiakoen herena dira, eta AEBetakoak baino hogeit hamar bider baxuagoak.

Ordea, lehiatzeko strategiaren muina diferentziazioan jartzen badugu, aukera mugagabeak irekiko ditugu: eskaintzen dugunaren balio erantsia zenbat eta handiagoa izan, produktibitatea areagotu egingo dugu.

Gure eskaintza berezia edo bakana, benetakoa eta desberdina bihurtzen asmatu, horixe da gaur egun lehiatzeko klabea. Berrikuntzatik datorren balio erantsian datza lehiakortasunerako giltza. Beraz, ikuspuntua aldatu beharra dago: iada ez da nahikoa bat gehiago izatea, berritu beharra dago.

## 2.2. Ekintzailetasun berritzailea sustatzea

Testuinguru sozioekonomikoak eskatzen duena da: inizatiba eta berrikuntza bat eginik. Honek Unibertsitateari bi erronka planteatzen dizkio: Izpiritu ekintzaile-berritzailea zelan sustatu gaur egungo enpresa zuzendaritzengan? Eta zelan etorkizuneko zuzendaritzengan?

Deusto Fundazioak iNNOVaNDiS programaren bidez bigarren atalarengan ipin-tzen du ahalegina: Etorkizuneko enpresa-zuzendariak ekintzaile eta berritzaile izatea da gure erronka. Beraz, gure epe luzerako inbertsioa dela esan daiteke.

Baina, zelan sustatu izpiritu ekintzaile eta berritzailea gaur egun? Javier Elzo soziologoak 2007an eginiko ikerketan dioten bezala, oparotasun eta erosotasun garaiotan ikasle gazteen galdera ez da ia lanik ba ote dagoen, ez bada eze, ia ze kalitateko lana den. Gero eta formazio hobea dute Unibertsitateko ikasleek, baina ekintzailetasunerako bultzada gutxi. Hala eta ere, enpresetara lanera doazenean ere berrasmatzeko gaitasuna eduki beharko dute gazteok, enpresek gero eta gehiago horixe demandatzen baitute: talentoa.

Aldaketa hori eragiteko, baina, Unibertsitateak berak ere bere burua berrasmatu beharra dauka. Gainera, Unibertsitateak berak bakarrik ezin du hori egin: Administrazioarekiko eta enpresekiko lankidetzan egin beharra dago.

### 3. Gure erantzuna gaur egun

Etorkizuneko enpresa zuzendariengan kultura ekintzaile eta berritzailea sustatzeko gure tresna iNNOVaNDiS programa da. Baina errealitateetik abiatzen gara: gaur egun Unibertsitateko ikasketak amaitutakoan enpresa ideia bat bultzatzeko prest daudenen portzentaia oso baxua da. Hori kontuan harturik, ekintzailetasunaren birusa ikasketak egin bitartean ernaltzea da gure ahalegina. Eta helburua, berriz, ikasketak bukatu ostean ere birus horren eraginak jarraitzea, iNNOVaNDiS programa, bene-benetan, karrera bukatu eta gero baitator gure ustez.

Oraintxe ari gara programa osoa egin dutenen lehen belaunaldia sortzen. Deustuko Unibertsitateko ikasketa desberdinetako gazteekin 4. mailan hasten da lantzen programa. Ez da, ordea, nahi duten ikasleek izena emateko programa bat. Ikasle guzti-guztiak ezin dira izan ekintzaile. Programa honek tratu pertsonalean dauka oinarri sakona, eta ikasleen hautaketa prozesu bat erosten da taldeak eratzeko, Unibertsitateko irakasleen eta programako prestatzailleen artean burutzen dena.

Elkarlana da programaren funtsa: Unibertsitatea-Enpresak-Administrazioa. iNNOVaNDiS programan lankidetzan dihardute honako erakundeek Eusko Jaurilaritza, Spri, Gipuzkoako Foru Aldundia, Bankinter Berrikuntza Fundazioa, Ibermatica eta Bic Berrilan. Elkarlan esparru hori zabaltzen jarraitzeko asmoa dauka Deusto Fundazioak.

#### 3.1. iNNOVaNDiS programaren ezaugarri batzuk

- BORONDATEZKOA da eta ohiko lanari gehitzen zaio; hau da, programan parte hartzeak ez du krediturik ematen.
- DIZIPLINARTEKOA da, Unibertsitateko zentro desberdinen artekoa: Giza Zientziak, Ekonomia, Turismoa.
- PERTSONAREN JARRERAN oinarritzen da. Estilo ko-sortzailea lantzen da: hartu eta eman, ez bakarrik hartu.
- EKINTZAILE IZAERAK honako ezaugarriak biltzen ditu guretzat: konpromisoa, enpatia, lankidetzeta eta berrikuntza.

#### 3.2. iNNOVaNDiS programaren egutegia

- 4. mailaren hasieran egiten da orientazio pertsonalerako lehen tailerra. Azarotik martxora bitartean berrikuntza mintegia lantzen da, eta ekaineko azterketen ondoren, udako bi hilabeteetan lehen praktikak egiten dituzte ikasleek enpresetan. Gaur egun 25 ikasle daude programaren hasierako talde honetan.
- 5. mailaren hasieran bigarren tailerra lantzen dute: sormen tailerra. Ondoren, abenduko azterketak bitarte, ideien sorkuntzan dihardute (enpresa sorkuntzara edo ikerketara bideratuta). Urte horretan Erasmus programa sartzen da urtariletik ekainera. Udaran, berriro ere, praktikak egiten dituzte enpresetan. 20 pertsona daude programaren bigarren urteko taldean.
- Espezialitatea edo masterra egiten ari diren 6. urtean, aurre-proiektua prestatzen dute irailetik abendura bitarte (enpresa sorkuntza edo ikerketara bideratuta). Hirugarren urteko taldean 22 pertsona daude.

- Unibertsitateko ikasketa formalak amaituta ere, ikasle ohiek iNNoVaNDiS Klubean jarraitzen dute, jarraipen ekintzekin.

### 3.3. iNNoVaNDiS programaren tresnak

- FORMAZIO ekintzak: Eginez ikastea filosofia modura hartuta egiten dira.

- I. Tailerra: Orientazio Pertsonala.

- Berrikuntza mintegia.

- II. Tailerra: Sormena.

- PRAKTIKARAKO ekintzak: Bi praktika aldi egiten dira, bi udatan. Mundu osoan egiten dira praktikak, Bankinter erakundean eta berari loturiko enpresa sarean eta Ibermaticaren sarean.

- PROIEKTU ekintzak:

- I. Proiektua: Ideien Sorkuntza.

- II. Proiektua: Aurreproiektua, enpresa baten sorrerarako, edo berrikuntzarako, edo ikerketarako.

- JARRAIPEN ekintzak: iNNoVaNDiS Club Alumni.

### 3.4. iNNoVaNDiS programa 2007an

- FORMAZIO atalean 2007ko urrian asteburu batez sormen esperientzia egin zen Getarian: ostiral arratsaldetik igande arratsaldera proiektua garatu behar zuten bertan. Funky Projects komunikazio enpresak gidatuta egin zen, jarraipenerako proiektu batekin: Euskal Herrian berritzaileak al gara?; proiektuaren wikia egin zen.

- PRAKTIKAK. 2007ko udan Donostiako Ibermatican programako bost ikaslek jardun dute; Madrilgo Bankinterren beste bostek; Erresuma Batuko Capital One-n bi lagunek; Berlingo Nokian beste bik; Indiako N. Piramal-en bik; Taiwango GTRM-n bik; Israelgo Technion enpresan batek; Madrilgo FON-en bik eta Bilboko IDOM-en batek.

- PROIEKTUAK. Lehen belaunaldiko taldekoek 9 proiektu berritzaile landu dituzte: 8 enpresa berriak sortzeko, eta beste bat praktiketako enpresa baterako berrikuntza proiektua da.

- JARRAIPENA. iNNoVaNDiS beti dago atea zabalik programako partaideekin lanean jarraitzeko ikasketak amaitu ostean.

## 4. Gure erantzuna etorkizunean

iNNoVaNDiS programaren orain arteko lehen fasean kultura ekintzaile eta berritzailearen sustapenean dihardugu. Bigarren fasean, horrez gain, Deustuko Unibertsitateko ekintzaile-berritzaileentzako eko-sistema sortzea da gure erronka handia. Bertan, ikasle-ekintzaile horiek euren enpresa-ekimen berriak eta berritzaileak sor ditzaten osagai guztiak egotea da helburua.

2009ko irailerako eraikin berria prest egongo da eko-sistema ekintzaileari zuzenduta. Bertan bilduko dira: iNNoVaNDiS programatik datozen unibertsitateko ikasle ekintzaileak; Club Alumni-ko zuzendari ekintzaileak (ikasle ohiak),

eta prototipoekin datozen ikertzaileak. Horien guztien inguruko orbitan, berriz, kokatuko dira:

- Enpresak.
- Ekintzaile sareak.
- Venture Capital erakundeak (arrisku kapitala).
- Gaien arabeko jakintsuak.
- Business Angels edo negozioen mecenasa-ak.
- Zuzendari ekintzaileentzako etengabeko formakuntza.
- Eta abar...

## 5. Galderen txandan ateratako ondorioak eta ideia nagusiak

· Balio ekonomiko hutsetatik askoz harantzago doazen enpresak muntatzea ere posible dela ikustarazi nahi dugu programa honetan. Gazteok **baloreak** lantzea da lehentasuna: euren jarrera landu, hausnarketa eragin euren bizitzaz, euren bizitzen zuzendari eta bizitzako arlo guztietan ekintzaile izatea lortzea da helburua.

· Programarako ikasleen **hautaketa prozesuari buruz** esan behar da ikasleen ilara egoten dela parte hartu nahian. Lehenengo urtean 180 ikasletik 86k nahi izan zuten parte hartu. Gerora, berriz, ahoz-ahoz doa programari buruzko publizitatea. Batik bat tratu pertsonalizatua eta praktikak egiteko aukera oso onak dira ikasleek gehien baloratzen dituztenak. Gaitzena aukeraketa ondo egitea da. Hori lortzeko aintzat hartzen diren elementuak honakoak dira: coach edo prestatzailearen iritzia + elkarrizketa pertsonalak + ikasleak egindako interes gutuna + curriculum. Nota akademiko hutsak ez ditugu begiratu ere egiten; beste gauza batzuk bilatzen ditugu: ia mugituak diren, ia bul-tzada eta iniziatiba duten...



# CULTURA ENPRENDEDORA

**Fundación Deusto - Programa iNNoVaNDiS**

PAUL SAN SEBASTIAN

La Fundación Deusto, nacida hace tres años desde la Universidad de Deusto, define el programa iNNoVaNDiS como un reto. Su objetivo principal reside en promover ciertos valores en la juventud, acostumbradazs a la comodidad. Valores tales como:

- emprendizaje
- cambio cultural
- cultura innovadora

## 1.- Quiénes somos

Para definir quiénes somos, plantearía como prólogo la siguiente idea: Esperar resultados diferentes haciendo lo mismo de siempre, es una locura. Las mismas personas, con la misma formación, mismas ideas, generando programas formativos similares... Es necesario reinventarse, innovar constantemente.

### 1.1. Entorno Deusto

El Entorno Deusto lo conforman una estructura docente y una estructura investigadora.

Por un lado tenemos la Universidad de Deusto y sus facultades, institutos, escuelas y cátedras. Allí se trabaja en investigación básica. Por otro lado está la Fundación Deusto, desde hace tres años, constituida por tres piezas: ISFD (Instituto Sociológico Fundación Deusto), IVC (Instituto Vasco de Competitividad) y el Tecnológico Fundación Deusto. Todos ellos llevan adelante el programa iNNoVaNDiS. Su área de trabajo es la investigación concertada con las empresas, y la investigación competitiva, en colaboración con las estructuras de la Universidad de Deusto.

### 1.2. Fundación Deusto

La fundación nació como estructura complementaria a la universidad, sobre todo para dar respuestas rápidas y eficaces a las necesidades investigadoras planteadas por las empresas. Desde allí se trabaja la investigación aplicada, y junto con ello, la transferencia de conocimiento y la difusión de resultados. Por lo tanto, aúna tres tareas de manera dinámica y en constante conexión: IMPULSAR proyectos de investigación, TRANSFERIR conocimiento y DIFUNDIR resultados.

## 2. Nuestro reto

Nuestro mayor reto es dar una nueva respuesta a un entorno diferente. He aquí un ejemplo gráfico de lo que puede originar una dinámica de cambio: por ejemplo, ¿alguien hubiera dicho hace 20 años que Bilbao pasaría de

ser una ciudad industrial a ser una ciudad de servicios y turismo? Observar fotografías del Bilbao de hace 20 años y ver las de hoy en día constituye el paradigma del cambio. En 2005, por primera vez, Bilbao tomó la delantera a Gipuzkoa en cuanto a número de visitas turísticas recibidas.

### **2.1. ¿Cómo se compite hoy en día?**

Antes, la demanda del mercado era superior a la oferta. Por lo tanto, antes nos compraban. Pero, ahora, en el amplio mercado global, la oferta supera con creces a la demanda, y estamos obligados a salir a vender.

La base de la competitividad es la capacidad productiva. Dicha capacidad se calcula dividiendo el valor añadido de un producto o servicio entre su coste. Pero, si hasta ahora los esfuerzos iban dirigidos a mejorar la eficiencia de costes, hoy en día ya no basta con eso.

Si queremos que nos compren en base a nuestros costes, y si ésta es nuestra estrategia competitiva, se trata de una estrategia limitada. En muchos lugares del mundo abunda la mano de obra barata. Un ejemplo: los costes productivos en China están un tercio por debajo de los de Malaysia, y veinte veces más baratos que en Estados Unidos de Norteamérica.

Sin embargo, si enfocamos la estrategia competitiva hacia la diferenciación, abriremos innumerables oportunidades: cuanto mayor sea el valor añadido de lo que ofrecemos, mayor será nuestro índice de productividad.

La clave para competir hoy en día está en hacer una oferta singular, auténtica y diferente. El valor añadido dado por la innovación es esa llave para la competitividad. Por lo tanto, es necesario cambiar de perspectiva: ya no basta con ser uno más, hay que innovar.

### **2.2. Fomentar el emprendizaje innovador**

Vivimos en un entorno socioeconómico que exige iniciativa innovadora. Ello plantea dos retos para la Universidad: cómo fomentar el espíritu innovador y emprendedor entre los actuales directivos de empresa; y cómo hacerlo entre los directivos del futuro.

La Fundación Deusto, a través del programa iNNOVaNDiS, pone su esfuerzo sobre ese segundo reto: buscamos que las personas con cargos de dirección del futuro sean emprendedoras e innovadoras. Por lo tanto, la nuestra es una inversión a largo plazo.

Pero, ¿cómo infundir el espíritu emprendedor hoy en día?. Un estudio realizado por el sociólogo Javier Elzo en 2007 afirma: la pregunta de los estudiantes en estos tiempos de abundancia y comodidad no es acerca de si van a encontrar un empleo, sino acerca de la calidad de dicho empleo. Los estudiantes universitarios cada vez cuentan con una mejor formación, pero tienen muy poco empuje emprendedor. Sin embargo, dichos jóvenes deberán contar con capacidad de reinventar cuando entren a trabajar en las empresas, pues éstas demandan cada vez más ese factor: el talento.

Para originar ese cambio cultural, empero, la Universidad debe reinventarse a sí misma. Además, dicho cambio no es labor que deba abordarse unilateralmente: se debe hacer en colaboración con la administración y las empresas.

### 3. Nuestra respuesta hoy

El programa iNNoVaNDiS es nuestro instrumento para fomentar la cultura emprendedora e innovadora entre los cuadros directivos del futuro. Pero, partimos desde una realidad: hoy en día es muy bajo el porcentaje de estudiantes licenciados que están dispuestos a poner en marcha un proyecto empresarial al terminar la carrera. Teniendo en cuenta ese factor, nuestra intención es contagiarlos del virus del emprendizaje mientras realizan sus estudios. Y nuestro objetivo final es que dicho virus siga teniendo su efecto una vez acabados los estudios; pues, en nuestra opinión, el programa iNNoVaNDiS comienza, de verdad, tras terminar la carrera.

Ahora está saliendo la primera generación de personas que han realizado el programa íntegro. Se empieza con estudiantes de 4. curso de diversas especialidades de la Universidad de Deusto. No es, sin embargo, un programa abierto donde cualquiera da su nombre. No todos los estudiantes pueden ser emprendedores. Este programa se centra mucho en el trato personal, y se lleva a cabo un proceso de selección para formar los grupos, el cual lo realizan conjuntamente profesores de la Universidad y preparadores del propio programa.

El programa está basado en la colaboración: Universidad-Empresa-Administración. En el programa iNNoVaNDiS colaboran Eusko Jaurlaritza, Spri, Diputación Foral de Gipuzkoa, la Fundación Bankinter Innovación, Ibermática y Bic Berrilan. La Fundación Deusto tiene vocación de ampliar dicho marco de colaboración.

#### 3.1. Algunas características del programa iNNoVaNDiS

- VOLUNTARIO y adicional al trabajo habitual (sin créditos).
- MULTIDISCIPLINAR, transversal a los diferentes centros: Humanidades, Economía, Turismo.
- Centrado en la ACTITUD DE LA PERSONA. Se trabaja el estilo co-creativo: dar y recibir; no sólo recibir.
- EL CARÁCTER EMPRENDEDOR engloba, en nuestra opinión, las siguientes características: compromiso, empatía, cooperación e innovación.

#### 3.2. Calendario del programa iNNoVaNDiS

· El primer taller de orientación personal se lleva a cabo al comienzo del 4º curso. Desde noviembre a marzo se realiza el seminario de innovación, y después de los exámenes de junio, en los dos meses de verano, los estudiantes hacen sus primeras prácticas en empresas. Hoy en día hay 25 estudiantes en este primer grupo.

· El segundo taller, el de creatividad, se realiza al comienzo del 5º curso. Hasta los exámenes de diciembre, practican la generación de ideas (encaminadas a la creación de nuevas empresas, o a la investigación). Ese año entra el programa Erasmus desde enero a junio. En verano tienen una nueva oportunidad para hacer prácticas en empresas. En este segundo grupo hay actualmente 20 personas.

- Durante el 6º año, mientras realizan su especialidad o el master, preparan el anteproyecto de septiembre a diciembre (dirigido a creación de nueva empresa o a investigación). Hay 22 personas en este tercer grupo.
- Tras finalizar la carrera académica, los exalumnos continúan en el Club iNNOVaNDiS, con acciones de continuidad.

### **3.3. Herramientas del programa iNNOVaNDiS**

- Acciones de FORMACION: Se llevan a cabo siguiendo la filosofía de aprender haciendo.
  - Taller I: Orientación personal.
  - Seminario de innovación.
  - Taller II: Creatividad.
- Acciones de PRACTICA: Se llevan a cabo dos fases de prácticas, durante dos veranos. Dichas prácticas se realizan en todo el mundo, en la organización Bankinter y su red de empresas, así como en la red Ibermatica.
- Acciones de PROYECTO:
  - Proyecto I: Generación de ideas.
  - Proyecto II: Anteproyecto, para la creación de una empresa, para la innovación, o para la investigación.
- Acciones de SEGUIMIENTO: iNNOVaNDiS Club Alumni.

### **3.4. El programa iNNOVaNDiS en 2007**

- En octubre de 2007 se realizó un fin de semana de experiencia creativa en Getaria, dentro del apartado de FORMACION: los alumnos debían desarrollar un proyecto allí, en el plazo de viernes por la tarde a domingo por la tarde. Se realizó de la mano de la empresa de comunicación Funky Projects, y tuvo como resultado un proyecto de continuidad: ¿Somos innovadores en Euskal Herria?. Se realizó un wiki del proyecto.
- PRACTICAS. En verano de 2007 han trabajado en Ibermatica de Donostia cinco estudiantes; otros cinco en Bankinter de Madrid; dos en Capital One del Reino Unido; otras dos en Nokia de Berlin; dos en N. Piramal de India; dos en GTRM de Taiwan; una en Technion de Israel; dos en FON de Madrid y una en IDOM de Bilbao.
- PROYECTOS. El equipo de la primera generación ha trabajado en 9 proyectos innovadores: 8 para creación de nueva empresa, y otro para innovación dentro de una de las empresa donde se han realizado las prácticas.
- CONTINUIDAD. iNNOVaNDiS siempre tiene sus puertas abiertas para continuar trabajando con los participantes del programa, después de terminar la carrera.

## **4. Nuestra respuesta futura**

En la primera fase del programa iNNOVaNDiS trabajamos, sobre todo, en la promoción de la cultura emprendedora e innovadora. En una segunda fase, además, nuestro mayor reto será crear un eco-sistema para emprendedores-innovadores de la Universidad de Deusto. El objetivo es que esos estudiantes-emprendedores cuenten con todos los ingredientes necesarios para lle-

var adelante sus nuevas iniciativas empresariales.

En septiembre de 2009 habrá un nuevo edificio dispuesto para ese ecosistema para emprendedores innovadores. Allí tendrán cabida: estudiantes universitarios que provienen del programa iNNOVaNDiS; directivos emprendedores del Club Alumni (ex-alumnos), e investigadores que vienen con sus prototipos. Y en la órbita de todos ellos intervendrán:

- Empresas.
- Redes de emprendedores.
- Sociedades de Venture Capital (capital riesgo).
- Expertos según temas.
- Business Angels.
- Formación continua para directivos emprendedores.
- Etc...

## 5. Principales ideas y conclusiones del turno de preguntas

· En este programa queremos mostrar que es posible crear empresas que van más allá de los meros valores económicos. La prioridad será que los jóvenes trabajen sobre **valores**: trabajar su actitud personal, hacerles reflexionar sobre sus vidas, siendo el objetivo que sean emprendedores en todos sus aspectos, y directores de sus vidas.

· Sobre el **proceso de selección de los alumnos** del programa, ha de decirse que suele haber 'cola' para participar. El primer año fueron 86 entre 180 alumnos en total, los que quisieron participar. Y después, la publicidad sobre el programa ha ido progagándose boca a boca. Sobre todo es el trato personalizado y las excelentes oportunidades de prácticas lo que más valoran los estudiantes. Y lo más difícil es realizar bien la selección. Para conseguirlo, se toman en cuenta los siguientes factores: la opinión del coach + la entrevista personal + la carta de interés de cada estudiante + curriculum. Las notas académicas, propiamente dichas, ni las miramos; buscamos otra cosa: a ver si son movidos, a ver si tienen empuje e iniciativa...



## EKINTZAILEEN PROFILA

**Labein - Team Academy Euskadi**

*JABIER RUIZ ETA AITOR GISASOLA*

## PERFIL EMPRENDEDOR

**Labein - Team Academy Euskadi**

*JABIER RUIZ Y AITOR GISASOLA*



# EKINTZAILEEN PROFILA

## Labein – Team Academy Euskadi

JAVIER RUIZ ETA AITOR GISASOLA

### 1. Zer da Team Academy

Tiimi Akademia Finlandian sortu zen 1993an, Johannes Partanen-en ideia batean oinarrituta. Bere misioa talde-ekintzaileak sortzea da.

Ekintzaile/enpresarietzako eskola bat da Team Academy. Ez da unibertsitate arrunta, nahiz eta hiru urte eta erdiko unibertsitate-ikasketa izan, azken finean. Bertan lortzen den titulua 'Bachelors of business administration' (Enpresen Kudeaketako Lizentziatura) da.

Urteetan, Team Academy enpresa zientzietako eskola modura definitu izan da, marketinean eta berrikuntzan espezializazio sendoarekin. Oraintsukoa da, aldiz, ekintzailetasunerantz emandako jauzia.

Ikasleen azken helburu kitzikagarri bezala, lizentziatura ateratzeko urteetan zehar lortutako diru etekinekin munduari itzulia ematea ipintzen da.

Gaur egun, Finlandiako Team Academyren zifrak honakoak dira:

- 190 ikasle, 20 enpresa/taldetan eratuta.
- Programa bukatzerakoan ikasleen %20 baino gehiagok euren enpresa sortzen dute.
- Gainontzekoak lanbideratu egiten dira, zailtasun barik.

Antzeko ekimenak abiatu dira, Finlandiako esperientzian oinarria hartuta, Alemanian, Frantzia, Britainia Handian eta Holandan. Orain, baita bertan ere, Team Academy Euskadiren lehen promozioa martxan baita Labeinen eskutik.

### 2. Team Academy-ren printzipioak

Klabe nagusiak bi dira: taldean ikastea eta eginez ikastea.

Taldeekideen askatasuna eta erantzukizun edo konpromisoa dituzte hel-duleku modura. Elkarriketa da erabiltzen duten tresna nagusia batzuk beste-ei erakusteko eta gidatzeko. Ikasketa prozesua, modu horretan, egitean eta hausnartzean datza. Horrekin batera, irakurketa da ikasketaren oinarria. Eta bezeroa, berriz, prozesuaren parte bilakatzen dute.

### 3. Metodologia eta tresnak

Team Academy-ren metodologiak honako oinarriak ditu:

- Talde orekatuak (Belbin-en testa erabilita).
- Enpresaren sorrera laugarren egunean ematen da.
- Irakurketa asko.
- Entseguen idazketa.
- Garapen prozesu bat da ('Rocket Model'), hiru mailatan:
  - Garapen pertsonala.
  - Taldearen garapena.
  - Proiektuaren garapena.
- Erabaki guztiak taldean hartzen dira.



- Auto-antolaketa sistema darabil talde bakoitzak.
- Ez dago ikaslerik: ekintzaileak daude.

Horrela, entrenamendu saioak dira metodologia honetako ariketa-gune nagusiak. Bertan, ideiak adierazteko giro zabala dago. **Izan ere, elkarrizketa izango da Team Academy-ren osagai garrantzitsuena.** Eta elkarrizketaren bidez bilatuko dituzte merkatuan ase gabe dauden premiak.

Gainera, ez dira talde itxiak izango: ekarpenak egingo dizkiete taldeek elkarri, besteen problematikak ezagutuz eta gaindituz.

## 4. Ikasketa=garapen prozesua, hiru mailatan

### 4.1. Ikasketa edo garapen indibidualerako tresnak

Taldeko kide bakoitzak bakarka ere prozesu bat eroango du aurrera Team Academyn, honako galderak erantzuteko: 'Non egon naiz? / Non nago? / Norantz noa? / Nola egin behar dut lortzeko? / Nola dakit gai naizela nire ikasketa helburuak lortzeko?'

Norbanako ikasketan, ikasketa prozesuaren beraren kontrastea egingo du ekintzaileak. Horrez gain, tutoreekin eta beste ekintzaileekin batera, eurentzako prestaturiko literatura programan hartuko du parte. Entsegu bat idatziko du bakoitzak, eta egindako lanari buruzko txostena ere bai.

### 4.2. Taldeko ikasketa edo garapenerako tresnak

Taldeko kide bakoitzaren elkarrizketa pertsonala emango da tutorearekin, alde batetik. Taldeko elkarrizketa eta entrenamendu saioak egongo dira, bestetik. Eta, horrez gain, 24 orduko ekitaldia taldean, eta baita bezeroekin egingo den saioa ere.

### 4.3. Enpresa proiektuaren ikasketa edo garapenerako tresnak

Aldez aurretiko analisi bat burutu beharko dute, honako galderei erantzuteko: 'Zeintzuk dira proiektuaren helburuak? / Bezeroen papera zein da? / Ze teoria aplikatu behar ditut? / Ze jakintza mota behar du proiektuak? / Zer behar du proiektuak helburuak lor daitezen?'

## 5. Ondorio nagusiak

- Ekintzaileak dira: inizatiba daukate, asko mugitzen dira, euren dirua arriskatzen dute eta euren kabuz irtenbideak bilatzen dituzte.
- Asko-asko hitzegiten dute elkarrekin.
- Oso kultura ezberdina dute.
- Ez diete garrantzia handirik ematen jakintza teknikoei ezta kudeaketa mailakoei ere.
- Helburu zehatz batzuk lortzeko borrokatzen dute.
- Euren burua hezitzen dute.
- Esperimentatuz eta arriskatuz ikasten dute.

## 6. Igorri beharrezko mezuak

Honako hitz eta ideia sortak ondo defini dezake Team Academyren funtsa: ekintza - hitz egitea - ez da arazo bat, erronka dibertigarria baizik - egin ez ikasi - lagundu, aportatu - berritu ala hil - grina - taldean ikasi - ez da ezinezkoa, erronka dibertigarria da - dibertsioa.

## 7. Team Academy. Zergatik Euskadin ere bai

Javier Ruiz Labeineko ordezkariak bere esperientzia azaldu du, Team Academyren ekimena bertora ekarri duten honetan: "49 urte ditut eta kimikaria naiz formazioz. Enpresa munduan, fabrikazio prozesuetan urteetan jardun ondoren ikerketa aplikatuan nabil azken urteotan, Labein-en, beti ere berrikuntza teknologikoa lanerako ardatz modura hartuta. Duela hiru urte joan nintzen Team Academy ezagutzera, eta benetan, hunkituta itzuli nintzen: han zentzua hartu zuten niretzako, gaztetako hainbat gaik eta kezak, eta era berean, etorkizunera begira, berrikuntzarako giltzarriak somatu nituen han".

"Ideia klabea niretzako zera izan zen: ekintzailetasunaren inguruan han zegoen lan-ingurua ezin hobea zela sorkuntza eta berrikuntzarako.

Ordura arte nik ekintzailea heroi bakartiarekin identifikatu izan nuen. Team Academy-n, berriz, **ekintzailetasuna dibertsioarekin identifikatzen** da: taldean sortzen dute euren ametsetako lanbidea. Etengabeko talde erai-kuntzaren esperientzia bizi dute. Beti krisiak aboratu eta konpondu behar dira; eurentzat bertan jardutea komunitatea sortzea eta etengabeko aportazioa egitea da, konpromisoa eta dibertsioa uztartuz".

Modu horretan, gainera, itxuraz **oso gaitzak edo ezinezkoak diruditen enpresak ere posible** egiten dira. Horretaz, adibide bat xehetu du Javier Ruizek: "Hamabi laguneko talde-enpresak honako proiektua atera zuen aurrera: Kanariar Irletan belaontzi batean sartu eta Karibera ailegatzea. Bidaia-enpresa horrentzako behar zen finantzazioa eta etekinak bidaia bera telebista eta irratiei salduta lortu zituzten. Ontzia bera, kapitaina eta marinela lortu zituzten, eta beraien burua ere nabigaziorako prestatu zuten, ez baizekiten ezer horretaz alde aurretik... Ba, bidaia burutzea lortu zuten.

Behin Finlandiako esperientzia ezagututa, eta kontuan harturik baldintza edo baliabideen aldetik antzekoak garela herrialde biak, han inspiratutako esperientzia nahi izan dugu hemen sortu, eta lehenengo talde oraintxe eratu berri dugu: 2008ko urte hasieran abiatu da.

Beraz, egiten gabiltzana da: **esperimentazioa, ikasketa eta lidergoen garapena uztartzen dituen gune zabala sortu, taldean ekiten duena**, beti ere jakintza gune intentsiboetan arreta ipinita.

Programa hau euren ikasketak amaitu dituzten hamar gazteri zuzenduta dago, euren ametsetako lanbidea sortzeko prest daudenak. Horiekin batera izango dira bost ikertzaile-teknologo, jakintza arlo desberdinetatik datozenak, ideia berriak praktikan ipintzeko prest daudenak.

### 7.1. Antolaketa, gaiak, programa

Aurreikusi den dedikazioa 200 ordu presentzial eta beste 200 ez presentzialak dira: Bi hilean behin egun bi eta erdiko mintegi itxia egingo da talde-

enpresa modura. Astean behin taldearen bi orduko saioa egingo da, coach edo prestatzaileek lagunduta (talde-enpresa). Horrekin batera, bezeroek eskatuta-ko proiektuetan egingo da lana (talde-proiektua).

Gai tematiko nagusiak honakoak dira:

- Banakako ikasketa taldean, (urtarrila - otsaila).
- Lidergoa, (martxoa-apirila).
- Marketina eta bezeroekiko harremana, (maiatza-ekaina).
- Berrikuntza, (uztaila-iraila).
- Enpresaren estrategia, (urritik abendura).

Guztien arteko elkar-lotura lantzen da, ekintzaileak sortzeko bidea urratuz, hiru pausoen inguruan: ideia, esperimentazioa eta praktika.

Urte osoa hartuko duen programan, ikuspuntu partekatua eta enpresa bera sortuko dira, norbanako eta taldekako ikasketaren oinarriak landu ostean. Benetako bezero eta proiektuekin kontaktuan egongo dira. Bezeroek aurkitu izan dituzten konpetenziengan ipiniko da esfortzua. Aukeratutako gaien inguruan nazioarteko mintegi eta topaketetan hartuko da parte. Enpresaren etorkizuna erabakiko dute taldekideek.

## 7.2. Labein eta Tecnalía. Nortzuk gara

### **Labein. [www.labein.es](http://www.labein.es)**

Kontratupeko Ikerketa + Garapena lantzen 50 urte baino gehiagoko esperientzia daukan organizazioa da. Bere misioa: enpresen berrikuntza gaitasunari laguntza ematea, teknologia erabilita lehiakortasunerako tresna modura. Labein-ek bere bezeroen negozio estrategiak aztertu eta bere egiten ditu, lankidetzaren bitartez berrikuntza teknologikorako estrategietan zehaztu daitezzen.

Hainbat sektoretako bezeroekin dihardu: automozioa, lurraldearen garapena, tokiko garapena, energia, siderurgia, asebetetasun ikerketa zerbitzuak...

### **Tecnalia. [www.tecnalia.es](http://www.tecnalia.es)**

Tecnalia Korporazio Teknologikoa da, honako zentro teknologikoek osatzen dutena: Azti, European Software Institute, Inasmet, Labein, Neiker, Robotiker eta Fatronik. Misioa: inguru ekonomiko eta sozialaren garapenean laguntzea teknologiaren berrikuntza sustatuz, ikerketaren bidez. Urtean 3.500 enpresa baino gehiagorekin jarduten du lankidetzan hainbat proiektutan, bai sektore berrietan, bai sektore helduetan.

## 7.3. Leadership Experience-ren bidez eskaintzen dena

Labein-Tecnaliaren instalazio modernoetan leku pribilejiatua erabiltzeko aukera daukate programan sartu diren gazteek. Ikertzaileekin lan egin eta benetako proiektuak sortzeko aukera dute. Team Academy metodologian trebatutako bi coach dituzte laguntzeko, eta baita Europako Team Academy sareko espertoen partaidetza ere.

Inguru horri esker, garapen pertsonalean zein lan garapenean ikuspuntu berriak garatu ahal izango dituzte: Ametssetako lanbidea sortu. Benetako esperientzia jaso ahal izango dute enpresa sorkuntzan, marketing arloan zein

lidergoan. Leadership Experiencen sortuko duten enpresarekin jarraitu ahal izango dute gero, edo bestela beste enpresa bat sortu, bakarka zein taldeko beste kideekin batera. Eta lehendik sortuta dagoen enpresa batean zein zentro teknologiko batean jarduteko ere oso baliagarriak izango dira programan jasotako abileziak.

#### **7.4. Lehenengo talde horretako gazte partaide baten iritzia. Aitor Gisasola.**

Aitor Gisasolak amaitu berriak ditu Ekonomia ikasketak. 24 urte ditu. "Argi neukana zen ez nuela neure burua ikusten banku bateko mostradore atzean lanean, edo bestelako zeregin kontable edo administratiboak egiten edozein enpresatan. Zer edo zer neuk nahi dut sortu, egin; oraindik ez dakit zer..., baina finlandiarren filosofiarekin bat eginda, prest nago jauzi edo dzan-ga egiteko". Gisasola Labeinek eraturako Team Academy Euskadiko lehenengo taldeko kidea da, eta pozez beterik mintzo da: "Neure moduko beste bederatziz gazterekin partekatuko dut esperientzia, elkarrekin pentsatu, hitzegin, haserretu, barre egin, amestu... Desiatzen nago".

#### **8. Galderen txandan ateratako ondorioak eta ideia nagusiak**

Team Academyren filosofia berritzailearekin bat eginda, Javier Ruizek gonbitea egin dio publikoari, aldamenekoeekin berba egiteko (elkar ezagutu zein ez), eta gaiak iradoki izan diera komentatzeko, ideia nagusi baten inguruan: "Zuk zeri nahiko zenioke ekin?".

Tarte bat hartu du publiko guztiak horretarako, eta elkarrizketa animatuak sortu dira han eta hemen. Batzuen iritzia jaso dira ondoren.

-Adibidez, publikoan dagoen eta Sustatzaile Eskolako kide izan den pertsona batek azpimarratu du enpresa proiektu berri batekin joanda, uste baino zailtasun handiagoak topatzen direla finantzazioa lortzeko, bankuetan-eta. Teoriaren eta praktikaren arteko tala zentzu horretan bizi izan du berak.

-Beste batzuek planteatu duten ideia: sormena eta ekintzaile izateko jarrera hori eta horretarako formakuntza, txikitatik bultzatu beharko litzatekeela irakaskuntza sisteman.

Galdera-erantzunetan honako gai eta ondorio nagusiak atera dira, gainera:

- Enpresa proiektu bati forma ematerakoan behar den ilusioa konpromiso bilakatzeko bidean zailtasunak sortzen dira sarritan. Leadership Experience programan **Learning contract** deritzon figura lantzen dute hori ekidin nahian: partaide bakoitzak bere gustuen eta bere helburuen berri ematen du, taldearen helburuak ere zehazten dira, eta hori guztia denek partekatzen dute kontratu horretan, konpromisoa hartuz.

- Ohiko enpresa sorkuntza prozesua ideiatik enpresara badoa ere, Team Academy-n **taldetik abiatzen** dira, lehenbizi, ideiaren bila, gero enpresa bilakatzeko.

# PERFIL EMPRENDEDOR

## Labein – Team Academy Euskadi

JAVIER RUIZ Y AITOR GISASOLA

### 1. Qué es Team Academy

Tiimi Akatemia nació en Finlandia en 1993, a partir de una idea de Johannes Partanen. Su misión consiste en crear emprendedores de equipo.

Es una escuela para emprendedores/empresarios. No es una universidad común, si bien consiste en una carrera universitaria de tres años y medio. El título que se consigue es 'Bachelors of business administration' (Licenciatura en Administración de Empresas).

Durante un largo tiempo, Team Academy se ha definido a sí mismo como una escuela empresarial con una fuerte especialización en marketing e innovación. El cambio al emprendizaje es algo reciente.

Como atractivo objetivo final, los alumnos darán la vuelta al mundo con los beneficios obtenidos durante los años de la licenciatura.

Hoy en día, éstas son las cifras de Team Academy:

- 190 estudiantes, divididos en 20 equipos/empresas.
- Más de un 20% de los alumnos crean su propia empresa al finalizar el programa.

- El resto encuentra trabajo sin dificultad.

- Repercusiones en toda Europa: iniciativas en Alemania, Francia, Gran Bretaña y Holanda. Ahora, también en Euskadi, pues la primera promoción de Team Academy Euskadi está en marcha de la mano de Labein.

### 2. Principios de Team Academy

Las claves principales son: aprender en equipo y aprender haciendo.

Los participantes se acogen a la libertad y a la responsabilidad. Enseñan y dirigen unos a otros a través del diálogo. El aprendizaje se basa en el hacer y en reflexionar, contando también con la lectura como herramienta básica. Además, convierten al cliente en parte del proceso.

### 3. Metodología y herramientas

La metodología de Team Academy se basa en estas claves:

- Grupos equilibrados (Test de Belbin).
- Creación de la empresa en el cuarto día.
- Mucha lectura.
- Escritura de ensayos.
- Es un proceso de desarrollo (The "Rocket Model"), a tres niveles:
  - Desarrollo personal.
  - Desarrollo del equipo.
  - Desarrollo del proyecto.
- Todas las decisiones se toman en equipo.
- Sistema de auto-organización.
- No hay estudiantes, hay emprendedores.

Las sesiones de entrenamiento son las principales herramientas en la metodología de Team Academy. En estas sesiones, la atmósfera es abierta para expresar las ideas. **Y es que el diálogo es lo más importante en Team Academy.** Y mediante el diálogo buscan las necesidades no satisfechas en el mercado.

Además, no se trata de grupos estancos: se realizarán sesiones conjuntas entre diferentes equipos, en las que se dan aportaciones a problemáticas de otros equipos.

## **4. Aprendizaje=proceso de desarrollo, a tres niveles**

### **4.1. Herramientas de aprendizaje o desarrollo individual**

Cada persona también lleva a cabo un proceso individual en el seno de Team Academy, respondiendo a las siguientes preguntas: '¿Dónde he estado? / ¿Dónde estoy? / ¿Hacia dónde voy? / ¿Cómo lo voy a hacer para conseguirlo? / ¿Cómo sé que soy capaz de conseguir mis objetivos de aprendizaje?'

En el proceso de aprendizaje individual, la persona emprendedora llevará a cabo un contraste del mismo. Además, habrá un programa de literatura para emprendedores y tutores. Asimismo, se escribirán un ensayo y un informe del trabajo realizado.

### **4.2. Herramientas de aprendizaje o desarrollo de equipo**

Por un lado, estarán las entrevistas personales/individuales de cada emprendedor con el tutor. Por otro, las sesiones de diálogo y entrenamiento de equipo. Y además, se realizará una sesión de equipo de 24 horas, junto con sesiones con los clientes.

### **4.3. Herramientas de aprendizaje del proyecto empresarial**

Llevarán a cabo un análisis Pre-Motorola, abordando las siguientes cuestiones: '¿Cuáles son los objetivos del proyecto? / ¿Cuál es el papel de los clientes? / ¿Qué teorías voy a aplicar? / ¿Qué tipo de Know-How requiere el proyecto? / ¿Qué es lo que el proyecto requiere para conseguir los objetivos?'

## **5. Principales conclusiones**

- Son emprendedores: tienen iniciativa, se mueven mucho, arriesgan su dinero y se sacan las castañas del fuego.
- Dialogan muchísimo.
- Es una cultura muy distinta.
- No le dan mucha importancia a los conocimientos técnicos ni a los de gestión.
- Se auto-educan.
- Aprenden experimentando y arriesgando.

## 6. Mensajes a transmitir

La siguiente serie de conceptos o ideas puede definir la esencia de Team Academy: acción - dialogar, hablar - no es un problema, es un reto divertido - aprender haciendo - ayudar, aportar - innovar o morir - pasión - aprender en equipo - no es imposible, es un reto divertido - diversión.

## 7. Team Academy. Por qué también en Euskadi

Javier Ruiz, representante de Labein, comenta su experiencia, en el momento en que ha importado la iniciativa Team Academy para Euskadi: "Tengo 49 años, y soy químico de formación. Tras haber trabajado durante años en procesos de fabricación en el mundo empresarial, llevo los últimos años dedicado a la investigación aplicada, en Labein, siempre dirigidos a la innovación tecnológica. Hace tres años fui a conocer Team Academy y, de verdad, volví impactado: allí tomaron sentido para mí muchas inquietudes de mi juventud; y junto con ello, aprecié allí las claves para la innovación futura".

"La idea principal para mí fue que el ambiente o entorno de emprendizaje que habían creado era idóneo para la creatividad y la innovación".

Hasta entonces identificaba al emprendedor con un héroe solitario. En Team Academy, sin embargo, **el emprendizaje se identifica con la diversión**: crean en grupo el trabajo de sus sueños. Viven la experiencia continua de la construcción en grupo. Deben abordar y resolver crisis continuamente; para ellos trabajar allí es crear comunidad y hacer continuas aportaciones, conjugando el compromiso con la diversión".

De esa manera, además, **hacen posibles empresas que, a priori parecen muy difíciles o imposibles**. Sobre este aspecto, Javier Ruiz da un ejemplo: "Un equipo-empresa de doce personas llevó a cabo el siguiente proyecto: Embarcar en un velero en las Islas Canarias y llegar al Caribe. La financiación y el gasto que se precisaba para ese viaje-empresa lo consiguieron vendiendo el viaje a radios y televisiones diversas. Consiguieron el velero, con un capitán y un marinero, y ellos mismos se prepararon para la navegación, pues previamente no sabían nada acerca de ello... Bueno, pues consiguieron llevar el viaje a buen término".

Una vez conocida la experiencia de Finlandia, y tomando en cuenta que los dos lugares son similares en cuanto a condiciones y recursos, hemos querido trasladar aquella experiencia aquí, y acabamos de crear el primer equipo: ha despegado a comienzos de 2008.

Por lo tanto, lo que estamos haciendo es crear **un espacio abierto de experimentación, aprendizaje y desarrollo de líderes que emprenden en equipo, en ámbitos intensivos de conocimiento**.

Este programa está dirigido a 10 jóvenes que han finalizado sus estudios, dispuestos a crear el trabajo de sus sueños. Y junto con ellos a 5 investigadores-tecnólogos de diferentes áreas de conocimiento que quieren experimentar la puesta en práctica de nuevas ideas.

### 7.1. Organización, temario, programa

La dedicación estimada es de 200 horas presenciales y otras 200 horas no presenciales. Cada dos meses se realizarán un seminario en régimen cerra-

do de dos días y medio (equipo-empresa). Cada semana una sesión de equipo de dos horas, acompañados por los coach (equipo-empresa). También se llevará a cabo trabajo en proyectos solicitados por clientes (equipo-proyecto).

Las principales áreas temáticas serán:

- Aprendizaje individual en equipo, (enero-febrero).
- Liderazgo, (marzo-abril).
- Marketing y relación con clientes, (mayo-junio).
- Innovación, (julio-septiembre).
- Estrategia de la empresa, (octubre-diciembre).

Se trabaja conjuntamente en todas las áreas, siguiendo el camino para crear emprendedores, a través de tres pasos: idea, experimentación y práctica.

En este programa, que abarca todo el año, se sentarán las bases del aprendizaje individual y en equipo, creando la visión compartida y la empresa. Se darán contactos con clientes y proyectos reales. Se concentran esfuerzos en las competencias descubiertas y reconocidas por clientes. Se participa en seminarios y eventos internacionales de aprendizaje sobre temas elegidos, y se decide el futuro de la empresa.

## 7.2. Labein y Tecnalía. Quiénes somos

### **Labein. [www.labein.es](http://www.labein.es)**

Es una organización que tiene más de 50 años de experiencia trabajando en contratos de Investigación + Desarrollo. Su misión: dar apoyo a la capacidad innovadora de las empresas, utilizando la tecnología como herramienta de competitividad. Labein estudia las estrategias de negocio de sus clientes y las hace suyas, para concretarlas en estrategias de innovación tecnológica a través de su colaboración.

Trabaja con empresas de diversos sectores: automoción, desarrollo territorial, desarrollo local, energía, siderurgia, estudios de satisfacción del cliente...

### **Tecnalía. [www.tecnalia.es](http://www.tecnalia.es)**

Tecnalía es una corporación tecnológica que conforman los siguientes centros tecnológicos: Azti, European Software Institute, Inasmet, Labein, Neiker, Robotiker y Fatronik. Su misión: apoyar el desarrollo del entorno socioeconómico a través de la investigación dirigida a la innovación tecnológica. Trabaja con más de 3.500 empresas al año en colaboración para diversos proyectos, tanto en los sectores más innovadores como en los ya maduros.

## 7.3. Lo que se ofrece a través de Leadership Experience

El uso de un espacio privilegiado en las modernas instalaciones de Labein Tecnalía. Oportunidad de trabajar con investigadores y crear proyectos reales, con el apoyo de dos coach formados en la metodología Team Academy, y con la participación de expertos de la red Team Academy en Europa.

Gracias a ese entorno, es posible concebir y desarrollar nuevas perspectivas de desarrollo personal y profesional: Crear el trabajo de tus sueños. Se obtiene experiencia real en creación de empresas, marketing y liderazgo en



equipo. Además es posible continuar con la empresa creada en Leadership Experience, crear una nueva empresa con otros miembros del equipo, o en solitario. O, también, trabajar en otra empresa o en un centro tecnológico, avalado por la experiencia y habilidades desarrolladas.

#### **7.4. Opinión de un joven participante en este primer grupo. Aitor Gisasola.**

Aitor Gisasola acaba de finalizar sus estudios de Economía. Tiene 24 años. "Tenía claro que no me veía a mí mismo detrás del mostrador de un banco, o en labores administrativas o contables en una empresa. Quiero crear algo por mí mismo; todavía no sé qué, pero, siguiendo la filosofía de los finlandeses, estoy dispuesto a dar el salto". Gisasola es uno de los miembros del primer equipo de Team Academy Euskadi y habla con mucho optimismo: "Compartiré esta experiencia con nueve jóvenes como yo, pensaremos, hablaremos, nos enfadaremos, reiremos, soñaremos... Estoy deseándolo".

### **8. Principales ideas y conclusiones del turno de preguntas**

En consonancia con la filosofía innovadora de Team Academy, Javier Ruiz ha invitado al público a conversar con las personas que estén sentadas a su lado (las conozcan o no), y comenten lo que les haya sugerido el tema, acerca de una idea principal: "Tú qué quisieras emprender".

El público ha tomado un tiempo para ello, y han surgido animadas conversaciones. Después se han recabado varias opiniones.

-Por ejemplo, una persona del público que ha sido participante en la Escuela de Emprendedores de Azaro, señala que con los nuevos proyectos empresariales se encuentran muchas dificultades a la hora de encontrar apoyos financieros en los bancos, etc. El ha vivido un choque entre la teoría y la práctica en ese aspecto.

-Otra idea que ha surgido del público: que la actitud creativa y emprendedora debería reforzarse desde niños en el sistema educativo.

Además, han surgido estas ideas en el turno de preguntas:

- Muchas veces surgen dificultades a la hora de pasar de la ilusión inicial al compromiso firme, cuando hay que dar forma a un proyecto empresarial. Para evitarlo, en el programa Leadership Experience desarrollan la figura del **Learning Contract**: cada participante da cuenta de sus gustos y de sus objetivos; asimismo, se concretan los objetivos del grupo, y todos lo comparten en dicho contrato, comprometiéndose con el mismo.

- Si el proceso habitual de creación de empresa va de la idea a la empresa, Team Academy **parte del equipo** en primer lugar, en busca de la idea, para después convertirla en empresa.



LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA ENPRESA  
BERRITZAILEEN SORRERARAKO BALDINTZAK  
BERMATZEKO INGURU BATEAN

**Ecole des Mines d'Als - EMA ( Frantzia )**

*ALAIN DORISON*

COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA QUE  
GARANTICE UN ADECUADO PROPICIO PARA  
LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

**Ecole des Mines d'Als - EMA ( Francia )**

*ALAIN DORISON*



# LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA ENPRESA BERRITZAILEEN SORRERARAKO BALDINTZAK BERMATZEKO INGURU BATEAN

**Ecole des Mines d'Ales - EMA ( Frantzia )**

*ALAIN DORISON*

Orain dela 20 urte baino gehiagotik hona, EMAk berrikuntza maila altuko eta oinarri teknologikoa duten enpresen sorrera sustatzen du Frantziako Ales-Nimes-Paue eskualdean.

## **1. EMA eta bere kultura ekintzailea**

- Ecole des Mines d'Ales 1843an sortu zen, orduko ikatz industriaren premiak asetzeko.
- Frantziako Ekonomia Ministerioaren menpeko da.
- Hiru misio ditu: irakaskuntza, ikerketa eta garapen ekonomikoa.
- Bere barne filosofia irekia da, pedagogia, I+G eta industria uztartuz.

### **1.1. EMA gaur egun**

- 800 ikaslek eta 294 langilek osatzen dute EMA. 100 irakasle ikerketako ingeniariak dira.
- Bere urteko aurrekontua 21,35 milioi eurokoa da, eta enpresekin dauzkaten negozioen bolumena 5,87 milioi eurokoa. Estatuko erakundee-tatik 15 milioi jasotzen ditu, eta gainontzeko kopurua eskolak berak autofinan-tzatzen du negozioon bidez.
- Hiru ikerketa zentro dauka EMAk, bi Alesen eta bat Nimesen. Zentroetan lantzen diren arloak, honakoak dira: ingurumena, IKT Informazio eta Komunikazio Teknologiak, eta mekanika.

### **1.2. EMAk ingeniari ekintzaileak formatzen ditu**

Hasierako formakuntza lau urtekoa da. Lehenengo bi urteak ingeniartzari dagozkion kompetentzia orokorrak lantzen dira, zientifiko-teknologikoak. Hurrengo bi urteetan formakuntza bost arlo teknikotan zehazten da (materia-lak, eraikuntza, ingurumena, IKT eta mekanika), eta horrez gain, lau lan arlo-tan, barne delarik enpresa sorrera arloa.

Lau urteetan ematen den formakuntza tekniko eta metodologikoa inge-niartzakoa eta management edo kudeaketakoa da.

Ostean datoz formakuntza espezializatuak, zortzi arlotan banaturik.

### **1.3. EMAREN ekintzailetasun esperientzian izan diren epeak**

- 1984an Frantziako lehen inkubategi teknologikoa sortu zen EMAn. Garai hartan, ikatz meategiak ixten zeuden, eta inguruko udalek eska-tu zuten ia Eskolak zer egin zezakeen eskualdearen garapen ekonomikoan laguntzeko. Enpresak sortzen laguntzea zela egitekoa erabaki zen.

- 1999an pedagogia ekintzailearen sorrera: Ingeniari Ekintzaileen Eskola. Helburuak: jakintza teknologikoak eta ekonomikoak uztartzea, industria munduari begira.
- 2005ean Eskola enpresen sorrerarekin eta industriarekiko harremanarekin guztiz konprometiturik dago. Frantziako lehen eskola da ingeniari generalistak (teknikoak), ekintzaileak (ekonomilariak) eta humanistak (giza balioak) hezitzen dituen.

#### **1.4. EMAREN pedagogia ekintzailearen lau zutabeak**

- Ikerketa zentroak: industriarekiko zabalik dagoen I+G, lurraldearen premiekin bat datozen gai espezialduekin.
- Formakuntza: Ikasleak hasiera-hasieratik hezitzen dira enpresa txiki eta ertainen problematikaren inguruan, eta enpresa berrien sorkuntza inoren soldatapeko lanarekiko alternatiba duin eta posible modura aurkezten zaie (hau Frantziako unibertsitateek landu ez duten arloa da). Taldekako lanak egiten dira, ikasleen autonomia bultzatuz, pedagogia ekintzailearen bidez.
  - Hiru laguneko taldeka lau praktika egiten dira, bakoitza bost astekoa: merkatua / antolakuntza / enpresa sorrera / produktu berria landuz. Benetako arazoan gainean egiten dute lana praktika horietan.
  - Sei hilabetez proiektu pertsonalak garatzen dituzte.
  - Ondoren benetan bere enpresa proiektua aurrera eroan nahi dutenei erraztasunak ematen zaizkie.
- Ekonomian ekintzaile: EMA clusterren eraketan oso inplikaturik dago (Alesen POMAC eta PEI, mekanika eta ingurumenaren inguruan; eta Nimesen bioteknologia clusterrean). Bestetik, lurraldearen garapenean eragile zuzena da EMA Aleseko eta Nimeseko teknologia guneekin lankidetzan (Ales Miryapolis eta NRCT).
- Teknologia inkubategia: enpresa teknologikoen sustatzaileak bertako laborategietan integratzen dira, sustapenerako erabateko laguntzarekin (teknologikoa, ekonomikoa, merkatu mailakoa, finantza arlokoa eta logistikoa).

## **2. Inkubategia. EMAREN BIHOTZEAN**

Inkubategi teknologikoa sei laguneko taldeak osatzen du, eta eskolaren misioen erdigunean kokaturik dago. Berak koordinatzen ditu proiektu teknologikoak erraztu eta sortzeko ekintza guztiak. Lau helburu ditu, funtsean:

- Proiektuen bilaketa (alderik zailena), eta ebaluazioa.
- Enpresa teknologikoen sorrerarako proiektuei laguntza: sustatzaile gehienak EMATik kanpokoak dira, eta batzuk eskolakoak (2007an lau).
- EMAREN pedagogian lan egitea, ikasle zein irakasleekin sormen izpiritua garatuz.
- Lurraldearen garapen ekonomikoan eragin.

### **2.1. Inkubategia eta ideia/proiektuen ebaluazioa**

Idea mailan dauden enpresa proiektuak eta sustatzaile diren pertsonak eurak ere ebaluatzen dira. Gehienez bi urteko epean ideia horren egingarritasun zientifiko eta ekonomikoa aztertzen da, eta jarraipena ematen zaio, inkubategi egituratik.

Ebaluazio epean aholkulari eta ikertzaileekin kontrastatzen dira proiektuak, eta

horrekin batera, egingarritasun ikerketa egiten da, ideia proiektu bilaka dadin. Ondoren, proiektua hautaketa batzordeari aurkezten zaio, eta sustatzailearen, proiektuaren, teknologiararen eta merkatuaren potentzialitatea kontuan hartzen dira.

## 2.2. Sorkuntza teknologikoaren epeak

Ideiatik proiektua sortzeko bidean, inkubategiak parte hartzen du prozesuan sustatzailearekin batera, urte biko epean gehienez. Fase honetan sartzen dira, hurrenez hurren:

- Sentsibilizazioa eta ideiararen ebaluazioa.
- Inkubategiko batzordearen iritzia.
- Balioztatze teknikoa eta ekonomikoa.
- Balioztatzea finantza eta merkatu mailan.

Ondoren, enpresaren sorrera unea letorke, bigarren fase bati hasiera emanez. Enpresaren finkatze eta garapena dator gero, benetako bizitza...

## 2.3. Inkubategia eta proiektuei laguntza

- Laguntza teknologikoa: laborategian txertatzea.
  - Hiru laborategi ditu EMAk, 100 ikertzailerekin. Bertatik, oinarri teknologikoa duten proiektuak laguntzen dituzte, informatika, ingurumen eta materialen arloetan dihardutelarik. Laborategietako baliabide teknikoak erabili ditzakete.

- Ikasleen inplikazioa, sustatzaileekiko elkarlanaren bidez. Hau oso garrantzitsutzat jotzen da EMAn. Elkarlan honen bidez ikasleek zuzenean ezagutzen dute enpresa sorkuntzaren bidea, sustatzaileekin eurekin jardunez. Batzuk beldurtu egingo dira, baina beste batzuk ilusionatu, eta batzuk bueltatu egiten dira ikasketen ostean... Hazia ereinda dago.

- Laguntza ekonomikoa.
  - Inkubategiko animatzaileen coaching zerbitzua, proiektuen jarraipen metodologikoa egiteko, merkatu azterketen burutzea barne.
  - Gai berezien gainean eskolaz kanpoko espezialisten laguntza (arlo juridikoa...).
  - EMA barruko ikasleen inplikazioa zeregin zehatzetan.
  - Formakuntza kolektiborako programa (28 egun).
- Finantza eta logistika arloetako laguntza.
  - Laguntza logistikoa: ordenagailua, bulegoa, bilera gelak...
  - Beka lortzeko aukera (1.220 euro hilean), potentzialtasuna daukaten proiektuentzako. Doktoretza egiten diharduten ikasleen beka berdina da.
  - Dena da doan sortzailearentzat.

## 2.4. Inkubategia eta bere inplikazioa pedagogia ekintzailean

- Ariketa pedagogikoak: Ikasle ingeniari bakoitzak inkubategiko enpresa batean hartzen du parte, gutxienez behin, ariketa pedagogikoen bitartez. Eurentzako eredu zuzena da, sustatzaileentzako baliabide bat. 2007an 50 bat ariketa pedagogiko egin ziren, 150 bat ikasleren partaidetzaz.

- Enpresa sorkuntzarako mintegia, 120 ordukoa. 18 parte-har-

tzailek jarraitu dute mintegi hori 2007an, helburua enpresa baten sorrera izanik. Horretan, espezializaturiko aholkularitzen laguntza eduki dute.

### **2.5. Inkubategia eta sareen animazioa. Kontaktuak**

- Sustatzaile eta enpresarien sareak: hilero hitzaldiak antolatzen dira, gaurkotasuna duten gaien inguruan. EMAREN bazkide instituzionalak eta pribatuak mobilizatzen dira antolaketarako eta parte hartzeko. EMAREKIN sareko kide diren enpresariak mobiliza ditzakete sustatzaileek.

- Bazkide instituzional eta ekonomikoen sareak: Synersud sareko bazkide diren egitura guztiekin egiten du lana EMAK. Sare hori sorkuntza teknologikora bideratua dago. Horrez gain, Nimes eta Aleseko teknopoliekin kontratu espezifikoa ditu eskolak. Finantza bazkideen artean daude: Charbonnages de France, Kontseilu Erregionala, OSEO, arrisku kapitalerako sozietateak, PFIL, banku-sareak...

### **2.6. EMAko inkubategiaren emaitzak 2007an**

- 79 sustatzaile lagundu dira, 47 proiektu eta enpresa garatzeko. Interesgarriena da proiektu berean daudela ingeniariak eta ekonomilariak.

- Batzordeak 16 proiektu berri hautatu ditu honako arloetan: bioteknologia, software, automozioa, materialak, IKT.

- 12 enpresa berri sortu dira 22 lanpostu zuzen kualifikaturekin: 5 Montpelierren, 4 Nimesen eta 3 Alesen.

- Frantzia zein nazioarte mailako lehiaketetan sariak lortu dituzte EMAko sustatzaile eta enpresek.

### **2.7. EMAko inkubategiaren emaitza metatuak**

- 1984tik hona 246 sustatzaile lagundu ditu inkubategiak. 1999tik hona 160 izan dira.

- 1984tik hona 160 proiektu garatu dira: 117 enpresa sortu dira, 420 lanpostu baino gehiagorekin.

- 1999tik 83 proiektu garatu dira elkarlanean, 51 enpresa berrien sorrera eragin dutenak. Enpresa horien biziraupen portzentaia %78koa da, sei urteko epea aintzat hartuta.

### **2.8. EMAko inkubategiaren emaitza kualitatiboak**

- 2002an, inkubategia Eskolaren erdigunean kokatu zen. Orduetik hona, urtero lagundu diren sustatzaileen kopurua hiru aldiz biderkatu da: 34 sustatzaile urtean 2002an, 84 2005ean. Era berean, urtero lagundutako proiektuen kopurua bikoiztu egin da, eta baita sortutako enpresen kopurua ere (5 2002an, eta 10 2005ean).

- 2004an EMAko inkubategia Best Science Based Incubator Award nazioarteko lehiaketarako hautatu zuten; Europa mailan enpresa teknologikoen inkubazioan espezialduriko erakundeek antolatzen dute berau. Bertan, Fastest growth mailan lehen saria lortu zuen; Return of public investment sailean bigarrena, eta sailkapen orokorrean hirugarrena izan zen.

### 3. Ondorioak

- Inkubategiaren berezitasuna sustatzaile/sortzaileak hainbat arlotan laguntzean datza: teknologian, ekonomian, logistikan, finantzan... Hori guztio-ri eskola ekintzaile baten baitan murgildurik.
- Inkubazioko fase osoa Eskola Ekintzaile baten testuinguru intelektua-lean egiten da; bere ikerketa laborategi propioak dituen eskolan, hain zuzen. Beraz, sortzaileak ez dira isolatuta sentitzen, eta enpresa sortu zein merkatu- ra murgiltzeko beharrezkoak diren kontaktuen sarera ere sarbidea daukate.
- Galdara kontzeptuak definitzen du, ondoen, EMAko inkubategiaren funtsa. Galdara horretan, batera irakiten dihardute, etengabeko elkar-ekintza dinamikan, eragile zientifiko eta ekonomikoek. Hau da: eskualdeko ikasle, ikertzaile, sortzaile eta enpresariak. Hauxe da inkubategiaren arrakastaren giltza.

### 4. Galderen txandan ateratako ondorioak eta ideia nagusiak

- Enpresa ideia bat izatetik enpresa hori martxan ezartzerainoko batz besteko denbora tartea bi urte eta erdikoa izaten da EMAn. Urtebete inguru ideia sortzetik inkubategian murgiltzeraino, eta han bi urtera arte egon daitezke lantzen.
- Sortutako enpresa berri horien jabetzan ez da sartzen eskola. "Batetik, estatus juridikoa ez delako horretarako egokia, eta bestetik, distantzia mantendu nahi delako: hurbiltasuna bai, baina distantzia batekin".
- Inkubategiaren finantzazioari buruz, honako diru iturriak ditu: parte bat eskolatik bertatik, inkubategia baliabide pedagogikoa delako; udaletatik; estatuko aurrekontuetatik Ekonomia ministerioaren bidez; Europako Funts Sozialetatik eta Feder-etik, eta Kontseilu Erregionaletik.
- Enpresa ideia bat ona bada, baina pertsona bera ez bada sustatzaile modura egokitzen, eskolak aproba egiten du ideia hori abian jartzen. Askotan ideiak ingeniariak izaten dituzte, eta eskola saiatzen da kudeaketarako eta sustatzeko profila daukan beste batek har dezan ideia hori eta landu dezan.
- EMAn ingeniariak irakasten dira, eta Frantziako hainbat unibertsitatean ere bai. Baina desberdintasun handiena zera da: EMA tokiko garapen ekonomikoaren eta sozialaren eragile zuzena dela, presente dago tokiko garapenean, bertako enpresa txikiekin... Harreman zuzena du errealitate sozio-ekonomikoarekin, unibertsitateek ez bezala.
- Tokiko garapenean eta enpresen sustapenean diharduten leku ezberdinetako eragileen arteko sare moduko bat ezartzeko ideari egoki deritzon galdetuta, EMAko ordezkariak "bai eta ez" erantzun du. "Bai, esperientzia desberdinak daudelako, eta elkarrengandik ikastea oso ondo dagoelako. Animatzaileen arteko trukeak, formazio komunak egitea... Badaude, egon, inkubategi sareak". Ordea, ezezkoa arrazoitzeko tokiak tokiko enpresa proiektuen gaineko konpetentziarekiko beldurra eta "egoismoa" aitatu ditu: "Lurraldeak oso egoistak dira".
- EMAko inkubategian lantzen diren proiektu guzti-guztiak ez dira izaten eskolatik bertatik sortuak. Proiektuen %20 beste unibertsitate batzuekin lotzen dituzte; eta beste inkubategi batzuetatik datozen proiektuak ere hartzen dituzte. Horretarako, adibidez, lankidetzak hitzarmena daukate Montpellierreko teknologia zentroarekin.



# COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA QUE GARANTICE UN ENTORNO ADECUADO PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

**Ecole des Mines d'Ales - EMA ( Francia )**

*ALAIN DORISON*

Desde hace más de 20 años, la EMA promueve la creación de empresas de alto grado de innovación y base tecnológica en la comarca francesa de Ales-Nimes-Pau.

## **1. EMA y su cultura emprendedora**

- Ecole des Mines d'Ales nació en 1843 para las necesidades de la industria carbonera.
- Depende del Ministerio de Economía francés.
- Tiene tres misiones: enseñanza, investigación y desarrollo económico.
- Su filosofía es abierta y conjuga la pedagogía con I+D y la industria.

### **1.1. EMA hoy en día**

- La EMA la conforman 800 alumnos y 294 trabajadores. 100 profesores son ingenieros investigadores.
- Su presupuesto anual es de 21,35 millones de euros, y el volumen de negocio que mantiene con empresas asciende a 5,87 millones. Recibe 15 millones de las instituciones estatales, y el resto lo autofinancia la escuela a través de sus trabajos para empresas.
- Cuenta con tres centros de investigación, dos en Ales y uno en Nimes. En dichos centros se trabaja en diversas áreas, tales como medio ambiente, TICs y mecánica.

### **1.2. La EMA forma ingenieros emprendedores**

La formación inicial es de cuatro años. Los primeros dos años se da formación generalista sobre las competencias de ingeniería (científica-tecnológica). Los dos siguientes años son de desarrollo en cinco polos de competencias técnicas y cuatro perfiles de trabajo (incluido un perfil "creador de empresa").

Es una formación técnica y metodológica de ingeniería y de management durante los cuatro años. Después vienen las formaciones especializadas, divididas en ocho áreas.

### **1.3. Las grandes fases de la experiencia emprendedora de la EMA**

- En 1984 se crea la primera incubadora tecnológica de Francia dentro de la EMA. En aquella época estaban cerrando las minas de carbón, y los ayuntamientos de la zona solicitaron a la Escuela que ayudara en el desarrollo económico de la comarca. Se decidió que la mejor forma de ayudar

sería apoyando la creación de nuevas empresas.

- 1999: creación de la pedagogía emprendedora: "l'École Ingénieurs Entrepreneurs". Los objetivos: conjugar conocimientos tecnológicos (3 laboratorios) y económicos, para el mundo industrial.
- 2005: Una escuela totalmente implicada en la creación de empresas y las relaciones con la industria. Es la primera escuela francesa que forma ingenieros generalistas (técnicos), emprendedores (economistas) y humanistas (valores humanos).

#### **1.4. Los cuatro pilares de la pedagogía emprendedora de la EMA**

- Los centros de investigación (raíces tecnológicas): una I+D abierta con la industria, con especialidades en convergencia con el territorio.
- La formación: sensibilizar a los estudiantes con las problemáticas de las PYMES y presentar la creación de empresas como una alternativa posible (esto no se inculca en ninguna Universidad de Francia), con más autonomía, trabajos en equipo, a través de una pedagogía/acción:
  - Prácticas en empresas, en grupos de tres personas; son cuatro prácticas de cinco semanas cada una, trabajando en todas estas áreas: mercado/organización/creación de empresa/nuevo producto. Trabajan sobre temas concretos con resultados concretos utilizables por la empresa.
  - Desarrollo de proyectos personales durante seis meses.
  - A continuación, se dan facilidades a quienes realmente desean seguir adelante con su proyecto empresarial.
- La acción económica: EMA está fuertemente implicada en la constitución de clusters (en particular el POMAC y el PEI en Ales, y las biotecnológicas en Nimes). También participa en la animación del territorio en colaboración con las tecnópolis de Ales (Ales Myriapolis) y Nimes (NRCT).
- La Incubadora tecnológica: integra creadores de empresas tecnológicas en sus laboratorios, con un apoyo completo a la creación (tecnológico, económico y de mercado, financiero y logístico).

## **2. La incubadora. El corazón de la EMA**

La incubadora tecnológica está compuesta por un equipo de seis personas, y está situada en el centro de la Escuela; federa las acciones para favorecer, acoger y apoyar la creación de proyectos tecnológicos. Sus misiones son cuatro:

- Búsqueda de proyectos (lo más difícil) y evaluación.
- Apoyo a los proyectos de creación de empresas tecnológicas: la mayor parte de los emprendedores son externos a la EMA, y algunos internos (cuatro en 2007).
- Implicación en la pedagogía EMA, desarrollando el espíritu de creación con los alumnos, los catedráticos...
- Animación y desarrollo económico del territorio.

### **2.1. La incubadora y la evaluación de ideas/proyectos**

Se evalúan los proyectos empresariales que están a nivel de idea y también las personas. Se estudia la factibilidad científica y económica durante 2

años máximo y damos seguimiento con una estructura de invernadero.

Durante la fase de evaluación se dan encuentros con asesores e investigadores y se estudia su factibilidad para favorecer la transformación de la idea en proyecto. Posteriormente, se presenta el proyecto frente a una comisión de selección que tiene en cuenta el potencial de la persona emprendedora, del proyecto, de la tecnología y del mercado.

## **2.2. Las etapas de la creación tecnológica**

En el proceso de evolución desde la idea hasta el proyecto, la incubadora toma parte junto con el emprendedor, en un plazo máximo de dos años. En esta fase se dan los siguientes pasos:

- Sensibilización y evaluación de la idea.
- Opinión de la comisión de la incubadora.
- Validación técnica y económica.
- Validación financiera y comercial.

Seguidamente vendría la creación de la empresa y su posterior fase de desarrollo, en la vida real...

## **2.3. La incubadora y el apoyo a proyectos**

- Apoyo tecnológico: integración en el laboratorio.
  - La EMA cuenta con tres laboratorios (100 investigadores, 40 movilizados por la incubadora en 2007). Desde allí apoyan proyectos de base tecnológica en áreas de informática, medio ambiente y materiales.

- Implicación de los recursos humanos (estudiantes), en el marco de los ejercicios pedagógicos. A este aspecto se le da mucha importancia en la EMA. A través de esa colaboración los estudiantes conocen directamente la experiencia de la creación de empresas. Algunos se asustan, pero otros se ilusionan y vuelven después de los estudios... En ese caso la semilla está sembrada.

- Apoyo económico.
  - "Coaching" por los animadores de la incubadora para ofrecer un seguimiento metodológico de los proyectos (incluyendo los aspectos de mercado).
  - Acompañamiento con expertos exteriores sobre temas especializados (jurídico...).
  - Movilización de los estudiantes con los recursos pedagógicos internos de la EMA.
  - Programa de formaciones colectivas (28 días).
- Apoyo logístico y financiero.
  - Apoyo logístico: ordenador, despacho, salas de reunión...
  - Posibilidad de beca (1.220 euros/mes) para los proyectos que tienen potencialidad. Es una beca equivalente a la que tienen los estudiantes de doctorados.
  - Todo es gratis para la persona emprendedora.

## **2.4. La incubadora y su implicación en la pedagogía emprendedora**

- Ejercicios pedagógicos: Cada estudiante de ingeniería participa por lo menos en un ejercicio pedagógico dentro de una empresa de la incubadora (como ejemplo por unos, como recurso por otros). En 2007 se realizaron 50 ejercicios pedagógicos, con un total de casi 150 estudiantes implicados.
- Seminario de creación de empresa, de 120 horas. 18 participantes siguieron este seminario en 2007 con el objetivo de crear una empresa, con la ayuda de consultoras especializadas.

## **2.5. La incubadora y la animación de redes. Contactos**

- Redes de emprendedores y empresarios: conferencias cada mes, sobre temas de actualidad. Movilización de socios institucionales y privados de la EMA para su organización. El emprendedor puede movilizar varios industriales que trabajan con la escuela.
- Redes de socios económicos e institucionales: EMA trabaja con el conjunto de las estructuras de apoyo a la creación tecnológica en la región, que son socios de la red Synersud. Además, hay dos contratos específicos de colaboración con las tecnópolis de Nimes y Ales. Entre los socios financieros de la EMA están: Charbonnages de France, Consejo Regional, OSEO, PFIL, redes de bancos y de capital riesgo.

## **2.6. Resultados de la incubadora de la EMA en 2007**

- Se ha apoyado a 79 emprendedores a desarrollar 47 proyectos empresariales. Lo más interesante es que hay ingenieros y economistas en los mismos proyectos.
- 16 nuevos proyectos seleccionados por la comisión: biotecnologías, software, automóvil, materiales, TICs...
- 12 nuevas empresas creadas con 22 empleos directos cualificados: 5 en Montpellier, 4 en Nimes y 3 en Ales.
- Los emprendedores y empresas de la EMA han conseguido varios premios nacionales e internacionales.

## **2.7. Resultados acumulados de la incubadora de la EMA**

- 246 emprendedores apoyados por la incubadora desde 1984, fecha de su nacimiento; con 160 desde 1999.
- 160 proyectos desarrollados desde 1984, que facilitaron la creación de 117 empresas, implicando más de 420 empleos.
- 83 proyectos desarrollados desde 1999, que permitieron la creación de 51 empresas. El porcentaje de supervivencia es del 87% en un plazo de 6 años.

## **2.8. Resultados cualitativos de la incubadora de la EMA**

- En 2002, la incubadora se posicionó en el centro de la Escuela.

Desde esta fecha, el volumen de personas emprendedoras apoyadas en un año se multiplicó por tres: 34 creadores cada año en 2002, 84 en 2005. El volumen de proyectos apoyados cada año, se multiplicó por dos, así como las empresas creadas (5 en 2002 y 10 en 2005).

- La incubadora EMA fue seleccionada en 2004 en el concurso internacional Best Science Based Incubator Award, organizado por diversas instituciones europeas especializadas en la incubación de empresas tecnológicas, y ganó: el primer premio en la categoría fastest growth; segundo premio en la categoría return of public investment; y tercer premio en la clasificación general.

### 3. Conclusiones

- La especialidad de la incubadora es apoyar los creadores en los aspectos tecnológicos, económicos, logísticos y financieros. Todo ello, dentro de la cultura de una escuela emprendedora.

- La fase global de incubación ocurre en el entorno intelectual de una escuela emprendedora que tiene laboratorios de investigación propios. Los creadores ya no se sienten aislados y tienen acceso a una red de relaciones industriales necesaria para el lanzamiento de la empresa.

- Este es el concepto de "caldera", relacionando los actores científicos y económicos, es decir, los estudiantes, los investigadores, los creadores y los industriales del territorio. Esta es la clave para el éxito de la incubadora de la EMA.

### 4. Principales ideas y conclusiones del turno de preguntas

- El tiempo que transcurre, como media, desde una idea empresarial hasta ponerla realmente en marcha es de dos años y medio en la EMA. Un año, aproximadamente, desde la generación de la idea hasta que se empieza a trabajar en la incubadora, y una vez allí, pueden permanecer hasta dos años desarrollando el proyecto.

- La escuela no entra en el capital de la nueva empresa creada. "Por un lado, porque la estructura jurídica no es la apropiada para ello, y por otro, porque se quiere mantener una distancia: sí a la cercanía, pero con cierta distancia".

- Sobre la financiación de la incubadora: una parte se financia desde la propia escuela, porque la incubadora es un recurso pedagógico; de los ayuntamientos; de los presupuestos del estado a través del Ministerio de Economía; de los Fondos Sociales Europeos y FEDER, y desde el Consejo Regional.

- Si una idea es buena, pero la persona no se adecua como emprendedora, la propia escuela toma la idea y prueba a ponerla en marcha. Muchas veces las ideas provienen de los ingenieros, y la escuela intenta que una persona de perfil emprendedor y gestor la tome y la desarrolle.

- En la EMA se imparten ingenierías, así como en otras universidades de Francia. Pero la mayor diferencia es la siguiente: la EMA es agente directo del desarrollo económico y social de la comarca, está presente en el desarrollo local, con las pequeñas empresas de la zona... Tiene relación directa con la realidad socio-económica, no así la Universidad.

· A la pregunta de si vería adecuada la creación de una especie de red de agentes de desarrollo empresarial local de diversos territorios, el representante de la EMA responde "sí y no". "Sí, porque hay diversas experiencias, y siempre está bien aprender unos de otros. Los trueques entre animadores, la realización de formaciones comunes... Ya existen, de hecho, redes de incubadoras". Sin embargo, para razonar la negativa, menciona el miedo y el "egoísmo" ante la competencia entre diferentes proyectos empresariales: "Los territorios son muy egoístas".

· No todos los proyectos que se desarrollan en la incubadora de la EMA son nacidos en la propia escuela. Un 20% de los proyectos provienen de la colaboración con universidades, y también admiten proyectos que vienen de otras incubadoras. Para ello, por ejemplo, tienen un contrato de colaboración con el centro tecnológico de Montpellier.

LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA ENPRESA  
BERRITZAILEEN SORRERARAKO BALDINTZAK  
BERMATZEKO INGURU BATEAN

**Fundació Eduard Soler, Centre d'Iniciatives  
Empresarials del Metall** ( Ripol - Girona - Katalunia )

*XABIER MAS*

COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA QUE  
GARANTICE UN ENTORNO ADECUADO PARA  
LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

**Fundació Eduard Soler,  
Centre d'Iniciatives Empresarials del Metall**  
( Ripol - Gerona - Catalunya )

*XABIER MAS*



# LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA ENPRESA BERRITZAILEEN SORRERARAKO BALDINTZAK BERMATZEKO INGURU BATEAN

**Fundació Eduard Soler, Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall ( Ripoll - Girona - Katalunia )**

XABIER MAS

Gironako Ripollés eskualdean kokatzen da Eduard Soler Fundazioa, eta bere barne hartzen dituen Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall, Escola del Treball de Ripollés eta Centre Tecnologic Eduard Soler. Eskualdearen eta Kataluniaren garapena dute euren misioaren erdigunean.

Ripollés eskualdea Gironako mendialdean dago eta 27.000 biztanle ditu. "Lea-Artibai eskualdearekin antzekotasun handia dauka", Xabier Masen esanetan, bai tamaina zein ezaugarri aldetik: "Han ere bi ibairen artean gaude: Ter eta Freser; eta han ere eskualdean lan egin eta bizi nahiak eragiten gaitu, hemen bezala".

## 1. Eduard Soler Fundazioa ([www.fes-etr.cat](http://www.fes-etr.cat))

Ripollés eskualdeko enpresari ospetsu Eduard Solerren proposamen batetik sortu zen fundazioaren proiektua. Soler&Palau enpresaren jabeetako bat izanik, —bentilazio ekipoen ekoizpenean mundu mailako enpresa garrantzitsuenetakoa—, bere azken urteetan bere ondarearen zati bat dohaintzan eman zuen, Escola del Treball sortzeko. Ikatz eta burdina bailara izandako eskualdeak, eta gerora ehungintza industrian ere goia jo izandakoak, krisia bizi zuen. Gaur egun, esate baterako, ehungintza industria eskualdean, lehen izan zenaren %10 baino ez da. Eskolaren bidez, mekanika, elektrizitate eta elektronikariko arloetan langile kualifikatuak sortzea zen helburua.

Horrela, Escola del Treball de Ripollés 1996an eratu zen fundazio pribatu modura, eta horrela onartua geratu zen Kataluniako Generalitatearen partetik. 2000. urteko urtarrilaren 9an hil zen Soler jauna, eta orduan bere jabetza guztiak eman zizkion berak sortutako fundazioari. "Eskuzabaltasunetik jaiotako ekimena da gurea", dio Masek.

Harrez gero, Escola del Treball-ez gain, Centre Tecnologic Eduard Soler eta Centre d'Iniciatives Empresariales ere fundazioaren zutabeak dira.

Eta hiru hanka horietan, hiru misio ditu fundazioak: formakuntza (Escola del Treball), ekintzaile jarrera sustatzea (Centre d'Iniciatives), eta baliabide teknologikoak garatzea (Centre Tecnologic).

## 2. Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall (CIEM)

CIEM-en helburua enpresa berrien sorrera sustatzea da, horrekin batera ekintzaile jarrera garatuz, batik bat industria metalurgikoaren alorrean. Ripollen dauka bere jarduera gunea, baina Katalunia osora bideratzen du bere lana.

CIEM-eko bazkide sortzaileak Eduard Soler fundazioarekin batera Kataluniako metalurgia enpresen elkarteak dira (UPM, Fegmetall, Apemta eta



Femell), Kataluniako Unibertsitate Politeknikoa eta Ripollés Desenvolupament eskualdeko garapen elkarteak.

Honakoak dira CIEM-en jarduera nagusiak:

- Enpresen sorrera eta kudeaketa programa.
- Enpresa txiki eta ertainen kontsolidaziorako programa.
- Ikerketak.
- Jardun osoko ekintzaileak.
- Vila Icaria proiektua (hau da oraintsukoena).

### 3. Enpresen sorrera eta kudeaketarako programa

Enpresa berrien sorreran aholkatu eta laguntzeko beharrezko diren formakuntza eta aholkularitza jarduera guztiak sartzen dira programan. Jatorri funtzional ezberdina daukaten pertsonak sartzen dira bertan: komertzial, teknika zein finantza arloetatik datozenak.

Programa bere seigarren edizioan dago orain, eta urtero urtarrilean abiatzen da, ekainera arte, asteburuetakoko formatoan: ostirala eta larunbat goiza hartzen ditu. Katalunia osotik joaten dira bertara programa horretan parte hartzen dutenek. Gainera, programa hau Madrilgo Escuela de Organización Industrialekin batera errotan dute aurrera.

#### 3.1. Programaren emaitzak orain arte

- Orain arteko bost edizioetatik 58 enpresa berri sortu dira, 214 lanposturekin.
- Aurrera atera diren enpresa adibide batzuk honakoak dira, bakoitzean sortu diren lanpostuak zehaztuta:
  - Diskapazitatea duten pertsonentzako produktu eta zerbitzuak (2).
  - Domotika (1).
  - Kanporako altzarien diseinu, ekoizpen eta salmenta (2).
  - Energia aurrezpenerako ingeniarietza (2).
  - Finantza zerbitzuak enpresei (1).
  - Teknologia berrien aplikazioa turismo alorrean (2).
  - IKT-en esternalizazioa enpresentzat (2).
  - Egurrezko teilatu egiturak (2).
  - Etxeko animalientzako produktuen salmenta (10).
  - Elektronika eta telekomunikazioak (3).
  - Hurreko aire-argazkilaritza (3).
  - 3D argazkilaritza (1).
  - Diseinu grafikoa (3).
  - Ikusentzunezkoak eta multimedia (3).
  - Ikerketa geoteknikoak (5).
  - Suaren kontrako babes pasiboa (10).
  - Bentilazio eta energia fotoboltaiko sistemak (2).
  - Uren tratamendua (3).
  - Eguzki-baratza (4).
  - Garbiketa enpresa (2).
  - Itsas konponketa zerbitzua (4).
  - Irudi eta publizitate zerbitzuak (3)

- Instalazio eta mantenimendu industrialak (18).
  - Giza Baliabideetarako kudeaketa aholkularitza (6).
  - Elikagai berrien ingeniarietza diseinua (2).
  - Lanerako altzarien diseinu, ekoizpen eta salmenta (40).
  - Instituzioentzako altzari linea berriaren inplantazioa (31).
- Eta abar..

#### **4. Enpresa txiki eta ertainen kontsolidazio programa**

Bi modulo hartzen ditu bere baitan: enpresaren diagnostikoa eta plan estrategikoa. Osagai nagusia aholkularitzakoa da, eta horrez gain, aulako formazio saio batzuk ere egiten dira enpresekin. Parte-hartzaileak bere enpresaren egoerari buruzko diagnostikoa jasotzen du, eta hobekuntzarako plan estrategikoa.

Programa hau, batik bat, zentroan bertan enpresen sorrerarako programan parte hartu dutenei zuzenduta dago, baina zabalik dago baita ere zentroarekin harremana duen edozein enpresa txikirentzako.

Urteko azken hiruhilekoan egiten da: formakuntza saioa ostiral arratsaldetan eta aholkularitza saioak astelehenetik ostegunera. 2007an programa honek bere bigarren edizioa bete du.

#### **5. Ikerketak**

- Konpetentzia profesionalen akreditazioaren gaineko ikerketa egin zuen zentroak 2004an. Horretarako, metal sektoreko Gironako 53 enpresa bisitatu ziren, euren konpetentzia profesionalak akreditatzeko 10 hautagaien jarraipena egin zen, eta estatuko beste Autonomia Elkartetako Kualifikazio Profesionalerako Institutuei galdetegiak egin.

- Spin-off-ei buruzko ikerketa (enpresen baitatik sortzen diren beste enpresak): 2006an egin zuen zentroak ikerketa, inguruko 20 enpresa bisitatu, eta enpresen sorreran adituak elkarriketatuz. Spin-off enpresen sorrera prozesuak definitu eta tipologiak ere aztertu ondoren, ikerketaren emaitzak zentroak berak duen Jardun Osoko Ekintzaileak programan aplikatu ziren.

#### **6. Jardun Osoko Ekintzaileak**

Apostu sendoa da enpresen sorrera eraginkorraren alde. Bekak eta etxebizitza alokairu merkeak bideratzen hasi da CEIM eskualdeko udal batzuekiko hitzarmenaren bidez. Xaxoian gordeta geratu diren enpresa proiektu interesgarriak sustatzeko ahalegina da jardun osoko ekintzaileak martxan ipintzearena. Horrela, ekintzaileak jardun osoz egiten du lan proiektuarekin.

Programa honetan parte har dezakete: euren enpresa sortu nahi dutenek eta ideia bat definituta daukatenek, edo eta enpresa batek emandako ideia bat garatzeko prest dauden ekintzaileak; Ripollés eskualdean inplantatzeko prest daudenak, eta jardun osoa horretara jartzeko moduan daudenak.

Jardun Osoko lau ekintzaile eduki ahal izango dira programan, gehiezin, aldi berean.

Ekintzaile jarrera eta proiektuaren egingarritasunaren araberako hautaketa zorrotza egiten da.

Ekintzailea CIEM-en egoitzetan egon ahal izango da, bertan jardun osoz lanean. Etengabe egongo dira tutoretza pertsonalizatuak adituekin. Programaren zuzendaritza taldeak jarraipena egingo dio uneoro proiektu bakoitzari.

CIEM-en ekarpenak honakoak dira ekintzaileen programarako:

- Azpiegitura.
- Enpresa planaren garapena egitea.
- Produktuaren garapena egitea.
- Lehenengo eskariak.
- Finantza premiak: Fundazioak behar denaren %49,9 inbertitu dezake, 5 urtez. 6. urtean desinbertsioa hasten da.
- Bazkide eta akziodunen bilaketa.
- Oinarri legal, fiskal eta laboralak.

Programa honako faseetan garatzen da:

- Produktu/zerbitzuaren definizioa eta enpresa sorrerarena. Negozio aukerak identifikatu eta zehaztu.
- Enpresa planaren garapena.
- Prototipoa egin.
- Enpresaren sorrera.

## 7. Vila Icaria proiektua

Katalunia osoko ekintzaileak erakartzeko ingurune aproposa izateko asmoarekin jaiotzen ari den proiektua da Vila Icaria. Ekintzailetasunerako presaturiko lan eta bizi izateko gune egokia izango da. Bertan, 14 etxebizitza eta beste 400 metro koadroko lan-gune eta espazio komunak egongo dira.

Vila Icariaren sustatzaile dira Eduard Soler Fundazioa eta Sant Joan de les Abadesseseko Udala.

## 8. Galderen txandan sortutako iritzi eta ondorio nagusiak

- Fundazioak proiektuetan egindako inbertsioei buruz: inbertsioa beti berreskuratzen da. Irabazi ez, dirutan; baina bai bestela.
- Eduard Soler Fundazioaren lana definitzen duen filosofia nagusia eskualdearen eta Kataluniaren garapenarekiko konpromisoa da.
- Enpresa berrien sorrerarako programaren sei edizioetatik sortu diren enpresa guztien artean bakarra desegin da (eta bera, erantzuteko baino enkar-gu gehiago zituelako). Horretarako klabea alde aurretiko hautaketa zorrotzean dago CIEMeko kideen esanetan: urtean 50-60 proiektu hautagai dauzkate programarako; hortik 20 bat hartzen dituzte. Eta gero, sustatzaile horiek **aste-buruetan** egoten dira zentroan lanean, sei hilabetez. Horietatik erdiak-edo lortuko dute enpresa modura eratzea. Esfortzu handiegia da enpresa bat sortzea, gero bertan behera hil dadin.

# COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA QUE GARANTICE UN ENTORNO ADECUADO PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

**Fundació Eduard Soler, Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall  
( Ripoll - Gerona - Catalunya )**

XABIER MAS

La Fundación Eduard Soler se sitúa en la comarca del Ripollés, en Girona, y abarca en su seno el Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall, la Escola del Treball de Ripollés y el Centre Tecnològic Eduard Soler. En el centro de su misión está el desarrollo de la comarca y de Catalunya.

La comarca del Ripollés se halla en la zona montañosa de Girona y tiene 27.000 habitantes. "Tiene una gran similitud con Lea-Artibai", en palabras de Xabier Mas, tanto en dimensiones como en características: "Allí también estamos entre dos ríos, el Ter y el Freser; y allí también nos empuja el deseo de vivir y trabajar en nuestra comarca, igual que ocurre aquí".

## 1. La Fundación Eduard Soler ([www.fes-etr-cat](http://www.fes-etr-cat))

El proyecto de la fundación nació de una propuesta del conocido empresario del Ripollés Eduard Soler. Siendo copropietario de la firma Soler&Palau — una de las empresas más importantes a nivel mundial en la fabricación de aparatos de ventilación—, en sus últimos años donó parte de su patrimonio para crear la Escola del Treball. Los valles, antaño carboneros y ferreros, y más tarde de gran actividad textil, vivían una seria crisis. Hoy en día, por ejemplo, la industria textil en la comarca supone apenas un 10% de lo que era. A través de la escuela, el objetivo era preparar trabajadores cualificados en las áreas de mecánica, electricidad y electrónica.

Y así, la Escola del Treball de Ripollés, se constituyó como fundación privada en 1996, quedando registrada como tal por la Generalitat de Catalunya. El señor Soler falleció el 9 de enero de 2000, y entonces donó todo su patrimonio a la fundación: "la nuestra es una iniciativa nacida de la generosidad", afirma Mas.

Desde entonces, además de la Escola del Treball, también el Centre Tecnològic Eduard Soler y el Centre d'Iniciatives Empresariales son también los pilares de la fundación.

Y en esos tres pilares, la fundación trabaja por tres misiones: la formación (Escola del Treball), la promoción de la actitud emprendedora (Centre d'Iniciatives), y el desarrollo de recursos tecnológicos (Centre Tecnològic).

## 2. Centre d'Iniciatives Empresariales del Metall (CIEM)

El objetivo del CIEM es promover la creación de nuevas empresas, y el desarrollo del espíritu emprendedor, especialmente en el sector industrial y metalúrgico. Tiene su centro de actividades en Ripoll y se dirige al conjunto de Catalunya.

Los socios fundadores del CIEM son, junto con la Fundación Eduard Soler, diversas asociaciones empresariales metalúrgicas de Catalunya (UPM,

Fegmetall, Apemta y Femell), la Universidad Politécnica de Catalunya y la asociación para el desarrollo comarcal Ripollés Desenvolupament.

Estas son las principales actividades del CIEM:

- Programa de creación y gestión de empresas.
- Programa de consolidación de Pymes.
- Estudios.
- Emprendedores a pleno tiempo.
- Proyecto Vila Icaria.

### **3. Programa de creación y gestión de empresas**

Lo conforman el conjunto de actividades de formación, asesoramiento y acompañamiento en la creación de nuevas empresas. Se dirige a personas de diferente procedencia funcional (comercial, técnica o financiera).

El programa está en su sexta edición, y comienza cada año en enero y finaliza en junio, en formato de fin de semana: viernes y sábado por la mañana. Los participantes del programa vienen desde toda Catalunya. Además, el programa se desarrolla conjuntamente con la Escuela de Organización Industrial de Madrid.

#### **3.1. Resultados del programa**

- En las cinco ediciones precedentes se han creado 58 nuevas empresas, con 214 empleos directos.
- He aquí algunos ejemplos de empresas que han salido adelante hasta ahora, con el número de puestos de trabajo creados:
  - Productos y servicios para personas con discapacidad (2).
  - Domótica (1).
  - Diseño, fabricación y venta de muebles para exterior (2).
  - Ingeniería para ahorro energético (2).
  - Servicios financieros a empresas (1).
  - Aplicación de nuevas tecnologías en el sector turístico (2).
  - Externalización de TICs para empresas (2).
  - Estructuras de cubiertas de madera (2).
  - Venta de productos para mascotas (10).
  - Electrónica y telecomunicaciones (3).
  - Fotografía aérea de proximidad (3).
  - Fotografía en 3D (1).
  - Diseño gráfico (3).
  - Audiovisuales y multimedia (3).
  - Prospecciones geotécnicas (5).
  - Protección pasiva contra incendios (10).
  - Sistemas de ventilación y energía fotovoltaica (2).
  - Tratamiento de aguas (3).
  - Huerto solar (4).
  - Empresa de limpieza (2).
  - Servicio de reparaciones náuticas (4).
  - Servicios de imagen y publicidad (3).
  - Instalaciones y mantenimiento industrial (18).
  - Asesoría para la gestión de recursos humanos (6).

- Diseño e ingeniería de nuevos alimentos (2).
- Diseño, fabricación y venta de muebles de oficina (40).
- Implantación de nueva línea de mobiliario para instituciones (31).
- Etc..

#### **4. Programa de consolidación de Pymes**

Engloba dos módulos: el diagnóstico de empresa y el plan estratégico. Tiene un fuerte componente de consultoría más unas horas de formación en el aula. El participante recibe un informe con un diagnóstico de la situación actual de su empresa y un plan estratégico de mejora.

Se dirige especialmente a los participantes en los programas de creación y gestión de empresas, pero también está abierto a pequeñas empresas de nuestro entorno relacional.

Se realiza durante el último trimestre del año, realizando la formación los viernes por la tarde y las consultorías de lunes a jueves. En 2007 ha sido la segunda edición del programa.

#### **5. Estudios**

· El centro realizó un estudio sobre la acreditación de las competencias profesionales en 2004. Para ello se visitaron 53 empresas del sector del metal de Girona; se hizo un seguimiento de los diez candidatos para la acreditación de sus competencias profesionales, y cuestionarios a empresas, candidatos y directores de Institutos de Cualificaciones Profesionales de diferentes comunidades autónomas.

· Un estudio sobre spin-offs en 2006 (empresas nacidas del seno de una empresa): se visitaron 20 empresas del entorno relacional del CEIM; también visitas a expertos en la creación de empresas. Tras definir los procesos y tipología de creación de spin-offs, las conclusiones del estudio se aplicaron en el programa de Emprendedores a Pleno Tiempo.

#### **6. Emprendedores a Pleno Tiempo**

Se trata de apostar fuerte por la creación efectiva de empresas. La persona emprendedora se dedica "full time" a su proyecto y, durante este período, puede incluso recibir una beca-salario, y, gracias a convenios de colaboración con algunos ayuntamientos de la comarca, también vivienda en alquiler protegido. Este programa apuesta por promover aquellos proyectos empresariales que han ido quedando en el cajón, a través de esa dedicación plena de los emprendedores.

En este programa pueden tomar parte quienes quieran crear una empresa y tengan una idea definida, o estén dispuestos a desarrollar una idea aportada por una empresa. Otra condición es la voluntad de implantarse en el Ripollés, así como la disposición de tiempo para dedicar toda la jornada a esta tarea. Se podrá contar, paralelamente, con un máximo de cuatro emprendedores a pleno tiempo.

Se realizará una selección rigurosa en función de la capacidad empen-

dedora y del potencial del proyecto.

El emprendedor podrá estar instalado en las dependencias del CIEM, donde trabajará toda la jornada. Continuamente, habrá tutorías individualizadas con expertos. En todo momento el proyecto se seguirá por el equipo de dirección del programa.

Estas son las aportaciones del CIEM para los emprendedores de este programa:

- Infraestructura.
- Desarrollo del plan de empresa.
- Desarrollo del producto.
- Primeros pedidos.
- Resolución de necesidades financieras: la Fundación puede invertir un 49,9% de la cantidad inicial necesaria, a 5 años. Al 6º año comienza la desinversión.
- Búsqueda de socios y accionistas.
- Bases legales, fiscales y laborales.

El programa se desarrolla en las siguientes fases:

- Introducción al producto/servicio y a la creación de empresa.
- Delimitación de la oportunidad de negocio.
- Desarrollo del plan de empresa.
- Elaboración del prototipo.
- Constitución de la empresa.

## 7. Proyecto Vila Icaria

Vila Icaria nace con la voluntad de ser un foco de atracción para instalar emprendedores de toda Catalunya que quieran vivir y trabajar en un espacio diseñado para desarrollar esta función.

Cuenta con 14 viviendas y unos 400 m<sup>2</sup> para distribuir en módulos de trabajo y espacios comunes. Está promovido por la Fundación Eduard Soler y el Ayuntamiento de Sant Joan de les Abadesses.

## 8. Principales ideas y conclusiones del turno de preguntas

- Sobre las inversiones de la fundación en los proyectos: la inversión siempre se recupera. No hay ganancias en dinero; sí otro tipo de ganancia.
- La principal idea o filosofía que define el trabajo de la Fundación Eduard Soler es el compromiso con el desarrollo de la comarca y de Catalunya.
- De todas las empresas que han nacido en las seis ediciones del programa de creación de empresas, sólo una ha desaparecido (y ha sido, por no poder atender a todos los pedidos). La clave para ese éxito reside en la rigurosa selección previa según los representantes del CIEM: cuentan cada año con 50-60 proyectos candidatos para el programa y escogen unos 20. Después, esos emprendedores están trabajando en el centro durante seis meses. Aproximadamente la mitad conseguirán constituirse como empresa. Crear una empresa es un esfuerzo demasiado grande, para dejarlo perecer luego.





LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA ENPRESA  
BERRITZAILEEN SORRERARAKO BALDINTZAK  
BERMATZEKO INGURU BATEAN

**Azaro Fundazioa - Esperanza 2013 proiektua -**  
'Lea-Artibai eskualdearen garapenaz konprometiturik'  
*AINARA BASURKO*

COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA QUE  
GARANTICE UN ENTORNO ADECUADO PARA  
LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

**Azaro Fundazioa - Proyecto Esperanza 2013 -**  
'Comprometidos con el desarrollo  
de la comarca de Lea-Artibai'  
*AINARA BASURKO*



# LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA ENPRESA BERRITZAILEEN SORRERARAKO BALDINTZAK BERMATZEKO INGURU BATEAN

**Azaro Fundazioa - Esperanza 2013 proiektua**

**'Lea-Artibai eskualdearen garapenaz konprometiturik'**

AINARA BASURKO

## 1. Lea-Artibai eskualdearen garapen ekonomikoaren giltzarriak 1950az geroztik

Hito nagusi batzuk aipatu beharra dago eskualdearen azken hamarkadetako garapen sozio-ekonomikoa ulertzeko:

- **1956. Lanbide Eskola Parrokialaren sorrera** Markina-Xemeinen, eskualderako garapen profesional eta ekonomikorako bokazioarekin. Lehenengo kooperatiba esperientziak garai hartan jaioko dira, eta horrekin batera jardueren dibertsifikazioaren hastapena gertatuko da. Lanbide Eskolan formatutako gazteek eskualdea lideratzen dute arlo horretan.

- **1974. Eskualdearen azterketa sozio-ekonomikoa** egin zen. Bertan, ondorio nagusi modura ageri ziren: industria berriak sortu beharra, emakume gehiago lan mundura barneratu beharra eta hezkuntza bultzatzeko premia.

- **1977. Learkoren sorrera** kooperatiben korporazioaren baitan, helburu nagusi birekin: martxan dauden kooperatibak kontsolidatzea eta etorkizunerako proiektu bideragarriak planteatzea.

- **70-90. Nazioarteko krisia.** Esfortzu guztiak orduan zeuden enpresak kontsolidatzera bideratu behar dira. Learkok eskualdearen garapenean duen lidergoa indartu egiten da, eta Eskualdeko Lanbide Eskolaren sorrera bultzatzen du (1976).

- **1991.** Kooperatiben organizazio sistema aldatu egiten da, eskualde mailako egiturak desagertuz. **Learkoren desagertzeak** hutsune bat uzten du eskualdearen garapen integralerako lidergoan. Ez dago eskualdearen ikuspegi integralik, eta ezta ikuspegi hori eguneratu eta berregituratuko duen arduradunik ere.

- **1994. Lea-Artibaiko Amankomunazgoaren Plan Estrategikoa** idazten da. Bertan, ondorio nagusi modura ageri da jardueren dibertsifikazio premia eta enpresa berrien sustapen premia.

- **1994. Lea Artibai Ikastetxearen hausnarketa estrategikoa**, hiru egitekoren inguruan: Inguruarekiko konpromisoa – teknologia konkretu bartzuetan erreferente izatea – enpresa berrien sorreraren aldeko apostua egitea ikastetxetik.

- **2001. Azaro Fundazioa sortzearen aldeko apostua egiten du Lea Artibai Ikastetxeak.** Eraginkortasuna, osagarritasuna eta sinergien bilaketa lortu nahi dira horrela.

## 2. Lea Artibai Ikastetxea: Eskualdearen agente eraldatzailea

Misioa: Bere inguruaren agente garatzailea nahi du izan Lea Artibai Ikastetxeak, bere bezeroei kalitatezko prestakuntza eskainiz, eta horretarako beharrezko diren harremanak mantenduz inguruko enpresa sarearekin eta erakundeekin. Gizarte ekimenezko erakundea da, langileen partaidetzan eta hauen eta orohar inguruaren bizi kalitateaz konprometituta.

## 3. Lea Artibai Ikastetxearen eskaintza

Hiru ataletan sailka daiteke: hezkuntza eskaintza, zerbitzu eskaintza eta garapen teknologikoa eta enpresa sustapena; azken hau Azaro Fundazioaren bitartez burutzen dena.

- **Hezkuntza eskaintza:** Lea Artibai Ikastetxean batxilergo, erdi mailako prestakuntza ziklo eta goi mailako prestakuntza zikloekin batera polimeroen ingeniari-tza unibertsitate mailako lizentziatura eskaintzen da (London Metropolitan University-rekin duen akordioaren baitan). Horrez gain, etengabeko heziketa ikastaroak eta INEM zein Lan Saileko ikastaroak ere ematen dira bertan.

- **Zerbitzuen eskaintzari** dagokionez, garraio, jantoki, eta egotetxeaz gain liburutegia, software guztiekin ekipaturiko ordenadore gelak eta tailerrak daude. Lan arriskuen prebentzio zerbitzuak, orientazio eta laneratze zerbitzuak eta nazioarteko harremanetarako departamentuak osatzen dute zerbitzuen atala.

- **Enpresa sustapena eta garapen teknologikoari** dagokion atala da jardunaldi honetan gehien interesatzen dena. Ikastetxeak, Azaro Fundazioaren bazkide sortzaile modura, fundazio horren bitartez daroa aurrera eskualdean enpresa sustapena eta lehiakortasunerako zerbitzuei dagokien lana. Garapen teknologikoaren atalean, berriz, Saretek sareko kide modura, enpresei dibertsifikaziorako eta produktu berrien definiziorako zerbitzua eskaintzen die. Bi arlo estrategikotan ipintzen da enfokea: materialeak eta elikagaiak. Horrez gain, enpresei zerbitzu teknikoak eskaintzen dizkie Lea Artibai Ikastetxeak.

## 4. Lea Artibai Ikastetxea – Azaro Fundazioa: enpresa eta jarduera berrien sustapenean eragiten

Azaro Fundazioa irabazi asmorik gabeko erakundea da, bere inguru hurbilean, lehenetasunez Lea-Artibai eskualdean, enpresa berriak sortu eta enpresa sarearen lehiakortasuna hobetzea helburu duena.

### 4.1. Printzipioak eta lanaren ardatzak

- Eguneroko lanaren ardatzak: berrikuntza, informazioa eta eza-gutza jaso eta hedatzea; eta sustapen kultura eskualdean zabaltzeko zerbi-tzuak eskaintzea.
- Eskualdearen ordezkari-tza biltzen du eta erakunde integratzaile-a da.
- Kooperazioa eta bitartekaritza eragiten du eskualdeko garapen agente guztien artean.

- Berrikuntza. Lehiakortasun eta berrikuntzarako eskualdeko erdigune izateko bokazioa dauka.
- Kultura ekintzailea eta berrikuntza garatzeko eskualdean, eza-gutzaren hedapena eta zerbitzu egokiak ematea du helburu.

## 4.2. Azaro Fundazioaren osaketa

· Fundazioaren **patronatoa** osatzen dute Lea Artibai Ikastetxeak, Okamikako Industrialdeak, Markina-Xemeingo Udalak eta Lea Ibarreko Udal Txikien Mankomunazgoak.

- Aurki patronatoko kide izango da, zuzenean, eskualdeko

**Kooperatiben Mahaia.** Mahaian daude Lea-Artibai eskualdean diharduten bederatzi kooperatiba, Busturialdean diharduen beste bat, eta Gaztempresa erakundea.

· Patronatoaren erabakiak gauzatzeko eta eguneroko jardunera-ko **lan talde kudeatzailea**: patronatoko idazkaritza, enpresa sustapenerako teknikariak, aholkulari-kontsultoreak eta tutore teknologikoak dira partaide.

· Azaro Fundazioaren **babesle eta laguntzailea** da, orain arte, Lea-Artibaiko Amankomunazgoa. Hau ere, aurki, patronatoko kide izango da zuzenean. Lea-Artibaiko Garapen Agentzia; Bizkaiko Foru Aldundia; Eusko Jaurlaritza, INEM, Espainiako Lan Ministerioa eta Europako Gizarte Funtsa ere babesleak dira.

## 4.3. Azaro Fundazioaren eskaintza

Fundazioaren eskaintza hiru gune nagusitan sailka daiteke: Sustapen gunea, enpresa gunea eta behatokia.

· **Sustapen gunearen** egitekoa enpresa proiektuak identifikatu, zehaztu eta garatzeko zerbitzu integrala eskaintzea da. Lehentasuna daukate oinarri teknologikoa duten proiektuek.

· **Enpresa guneak** inguruko enpresen garapen, hobekuntza eta berrikuntza prozesuetan bidelagun izatea du helburu.

· Aurreko zeregin gune bietan modu eraginkorrean ekiteko, **Behatokiak** etorkizuna aurreratzeko dinamika aktiboa sortu eta ezagutza hori eskualdeko sare industrial eta sustatzaileen eskura jartzen du.

## 5. Etorkizuneko proiektua: Esperanza 2013. Lea-Artibai eskualdeko berrikuntza eta garapen gunea

Azaro Fundazioak 2006an egin zuen etorkizunera begirako hausnarketa estrategikoa. Horren emaitza modura, hurrengo zazpi urteetarako 'errepide mapa' izango zuen proiektua jaio zen: Esperanza 2013.

Inguruko enpresa sarearen garapen teknologikoan eta lehiakortasunaren hobekuntzan bidelagun izatea da misio nagusia, garapen propioen bidez edo ezagutza berriak eskuratuz. Lea Artibai Ikastetxeko ezagutza guneekin erlazionaturiko sektoreetan jardungo da, lehentasunez.

Horrekin batera, profesional gaituak prestatzea izango da erronka, hauen izaera ekintzailean eraginez batez ere. Izan ere, Esperanza 2013 proiektuaren azken xedea oinarri teknologikoa edo eta izaera berritzailea –eta ahal den neurrian kooperatiboa- duten enpresa edo jarduera berriak sortzea da.

Bi hitzetan, proiektua Lea-Artibaiko enpresa ehuna sendotzera eta, orohar, eskualdea lehiakorrago egitera bideratua dago.

Esperanza 2013 proiektuak **lau lan-ardatz nagusi** ditu: ekintzailea, ikerketa eta teknologia, prestakuntza eta zerbitzu integrala, beti aukera berrien prospekzioarako jarrera proaktiboarekin.

### **5.1. Ekintzailetasuna, berrikuntza eta balore kooperatiboak**

- Eskualdeko ikastetxeetan lantzen hasi beharreko balioak direla iritzita, lan-mahaia eratu da beraiekin. DBHko ikasleek, lehenengo eta behin, eskualdea bera ezagutu eta baloratzea nahi da, etorkizunerako inplikazioa erein nahian. Bisitak, material didaktikoa eta lehiaketak baliatu dira, orain arte, horretarako.

- Lea Artibai Ikastetxeko jarduera desberdinetan dago ekintzaile harrobia, eta hor finkatuko da ere lana.

- Enpresetan: barne-ekintzailetasuna eta berrikuntza prozesuak martxan ipintzeko metodologiaren inplantazioan bidelagun da Azaro Fundazioa.

- Gizartean orohar kontzientzia eragin, jardunaldi, ideia lehiaketa eta Hazi aldizkariaren bitartez.

### **5.2. Ikerketa eta teknologia – I+D**

Eskualdean enpresa sare lehiakorra izateko, ikertzea premiazkoa da, produktu eta jarduera berrien identifikaziora bideratuz ikerkuntza, modu desberdinetan:

- Zaintza teknologikoko proiektuen bidez.
- Doktoretza programak sendotuz.
- Barne proiektu propioekin.
- Enpresekin batera eginiko garapen teknologikorako proiektuekin.

### **5.3. Ekintzailetasunerako prestakuntza**

- Sustatzaile eskolaren bitartez.
- Tutoretza pertsonalizatuaren bidez.
- Sustatzaile profilean sakontzeko moduluak.
- Graduondoko ikasketak eta masterrak ekintzailetasun ikuspuntuaz.

### **5.4 Enpresak eratu eta sendotzeko zerbitzu integrala**

- Fase guztietan zerbitzu osoa: ideiarekin definiziotik hasita – merkatu azterketa – enpresa plana – garapen teknologikoa – enpresaren sorrera – jarraipena eta finkatzea.

### **5.5 Esperanza 2013 proiekturako azpiegiturak**

- Lea Artibai Ikastetxean ikerkuntza eta formazio gunea.
- Esperanza Eraikina: Azaro Fundazioaren egoitza, gune teknologikoa eta enpresa haztegia.

- Azpiri Eraikina: Enpresa berrien kontsolidaziorako gunea.
- Legamin: Lea Ibarreko enpresa haztegia.
- Lea-Artibaiko Garapen Agentziako bulegoak Ondarroan, Markina-Xemeinen eta Lekeitio: lehiatila eta informazio puntuak.
- Markina-Xemeingo Elkartegia: sustatzaileentzako gunea bidegarritasun analisi faserako.

## 6. Esperanza 2013: helburuen kuantifikazioa

- 90 jarduera berri sortu nahi dira 2013 bitarte: %75 zerbitzuetakoak eta %25 industria arlokoak. Horietatik %25 ekonomia sozialekoak eta %60 izaera berritzailedunak izatea da egitasmoa. Barne ikerketatik sortutakoak izatea nahi da %20, eta barne promoziotik sortuak %30. 500 lanpostu berri finkatuko lituzkete 2013rako, horietatik erdia emakumeena.
- 22 dibertsifikazio proiektu finkatu dira helburuetan.
- Eskaintza unibertsitarioaren helburuak honakoak dira 2013ra arte: 120 graduatu polimeroen ingeniaritzan, 120 master (60 polimeroetan eta 60 elikagaietan), eta 18 doktoretza (12 polimeroetan eta 6 elikagaietan).
- Ikerkuntzarekin lotuta, honako beste helburuak ere kuantifikatu dira: 24 publikazio nazioarte mailan, patenteak, ikerketa proiektuak enpresekin eta teknologien garapenerako barne ikerketa proiektu.

## 7. Esperanza 2013rako antolamendua

- Negozio aukera berrien prospekziarako ikerkuntza modu eraginkorren antolatzeke, PROBE lan taldea eratu da Lea Artibai Ikastetxeko eta Azaro Fundazioko kideen artean (Produktu Berria lan taldea). Horren barruan, Azaro Fundazioak, ProbeMat (materialeak) azpi lan taldeak eta ProbeElik (elikagaiak) azpi lan taldeak gestio plan amankomuna daroe. Enpresa proiektuen definizio eta garapenean lankideak dira. Euren lanerako, adituen gunearekin interakzioan dihardute. Eta **PROBE lan taldeak** egitekoa eta egindakoa erabakigunetik dator, eta bertara doa.
- **Erabakigunea:** Lea Artibai Ikastetxea eta Azaro Fundazioa. Aitatu bezala, PROBE lan taldearekin, proiektu bakoitzaren arduradunekin eta adituekin interakzioan erabakitzen du.
- **Adituak** sektoreka eta orokorrean. Eskualde mailako honako eragileen iritziak modu antolatuan eragiten eta erabiltzen dira negozio aukera berrien prospekziarako. Adituen arloan kokatzen dira: Okamikako Berrikuntza Mahaia, Kooperatiben Mahaia, Sustatzaile sarea, Sustapen kultura hedatzeko lan mahaia, Adituen Mahaia edo aholku batzordea, Turismo Mahaia eta PERCO merkataritza mahaia (Lekeitio, Ondarroa eta Markina-Xemein).

### 7.1. PROBE lan taldearen jarduera

PROBE lan taldearen egitekoa behaketa eta ikerketari dagokio. Produktu, merkatu, teknologia eta pertsonen antolakuntzari dagokionez, aukera berriak enfokatu, definitu, ebaluatu eta garatzea da egitekoa, modu desberdinetan: enpresekiko lankidetzan merkatu analisiak, prospekzio lanak eta zaintza teknologi-

koko lanak eginez; cluster eta sektorekako elkarrekin elkarlanean; zentro teknologiko eta enpresa sustapenerako zentroekiko elkarlanean; azoka eta jardunaldi teknikoan bidez; patenteen azterketa eginez edo eta sormen tailerren bitartez.

Identifikazio fasean, produktu/merkatu/teknologia (PMT) horren definizioa burutzen da, bere bideragarritasun teknologikoa zehaztuz, talde sustatzailearen inplikazioa ebaluatuta eta merkatu potentziala marraztuz, negozio aukeraren baieztatzea (edo baztertzea) lortu arte.

Horren ostean, proiektuen garapena letorke, sustatzaile taldearen prestakuntza-coaching etengabearekin, proiektuaren bideragarritasun ekonomikoaren azterketa, prototipoen garapena eginez, enpresa plana, eta azkenik enpresa edo jarduera berriaren eraketa eta kontsolidazioa jarraituz.

## **8. Esperanza 2013. 2007ko jarduna**

- 10 zaintza orokor eroan dira aurrera, honako arloetan: polimeroak elikagaigintzan / biodegradableak diren materialen aplikazioa industrialak / plastikoen aplikazioa Japonian / ingurumena: akustika eta bibrazioa / plastikoen aplikazioa eraikuntzan / mekanizazioa / turismoa / micromanufacturing / POF (plastic optic fibre) / trenbide eta tren sektorea.

- 4 zaintza zehatz.
- 6 enpresa proiektu berritzaile.
- 4 dibertsifikazio proiektu eskualdeko enpresekin.

## **9. Esperanza 2013. Proiektuaren giltzarriak laburbilduz**

- Pertsonak.
- Elkarlana – osagarritasuna – kooperazioa arlo publiko eta pribatuaren artean.
- Berrikuntza etengabeko lan dinamika bezala.
- Sustapen kultura.
- Inguruaren garapenarekiko konpromisoa.
- Enpresen beharrian eta etorkizuneko erronketara egokitzea eta orientatzea.
- Bitartekaritza eraginkorra.

# COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA QUE GARANTICE UN ENTORNO ADECUADO PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

**Azaro Fundazioa - Proyecto Esperanza 2013**

**'Comprometidos con el desarrollo de la comarca de Lea-Artibai'**

AINARA BASURKO

## 1. Claves del desarrollo comarcal desde 1950

Cabe mencionar unos hitos clave para comprender el desarrollo socio-económico de la comarca en las últimas décadas:

- **1956. Creación de la Escuela Profesional** parroquial en Markina-Xemein, con vocación de desarrollo profesional y económico comarcal. De allí nacerán las primeras experiencias cooperativas, y la diversificación de actividades. Jóvenes de la comarca formados en la Escuela Profesional lideran la comarca.

- **1974. Estudio socio-económico comarcal.** Principales conclusiones: necesidad de creación de nuevas empresas industriales, incorporación de la mujer al trabajo e impulso a la capacitación profesional.

- **1977. Learko (MCC)** nace en el marco de la corporación cooperativa, con dos objetivos principales: consolidación de las cooperativas ya existentes, y plantear la viabilidad de nuevos proyectos.

- **70-90. Crisis internacional.** Esfuerzos centrados a consolidar iniciativas empresariales existentes. Learko consolida su liderazgo en el desarrollo comarcal, impulsando el cooperativismo y también la creación de la Escuela Comarcal de Formación Profesional (1976).

- **1991.** El sistema organizativo de las cooperativas cambia, desapareciendo las estructuras comarcales. La **desaparición de Learko** deja un hueco en el liderazgo necesario para impulsar un desarrollo integral de Lea-Artibai. No hay una visión integral de comarca, ni tampoco responsables que interioricen y redefinan esta vocación.

- **1994. Plan Estratégico Comarcal.** La principal conclusión define la necesidad de diversificar las actividades y de fomentar el emprendizaje.

- **1994. Reflexión estratégica de Lea Artibai Ikastetxea,** entorno a tres ideas: Compromiso con el entorno - referente en determinadas tecnologías - apuesta por la creación de empresas desde la escuela.

- **2001. Lea Artibai Ikastetxea apuesta por la creación de la Fundación Azaro.** Persigue con ello la eficacia, la complementariedad y la búsqueda de sinergias.

## 2. Lea Artibai Ikastetxea: Agente transformador de su entorno

Misión: Ser agente transformador de su entorno, ofreciendo una formación de calidad a sus clientes, manteniendo para ello los contactos e interrelación necesarias con el tejido empresarial del entorno e instituciones. Organización de economía social, basado en la participación de los trabajado-



res y comprometida con la calidad de vida de éstos y en general de los habitantes de la comarca.

### 3. Oferta de Lea Artibai Ikastetxea

Se divide en tres ramas: oferta formativa, oferta de servicios y desarrollo tecnológico y la promoción empresarial (ésta última a través de Azaro Fundazioa).

- **Oferta formativa:** Lea Artibai Ikastetxea ofrece formación en bachilleratos, ciclos formativos de grado medio y superior, y licenciatura en ingeniería de polímeros (en el marco del acuerdo con London Metropolitan University). Además, ofrece cursos de formación continua y cursos del INEM así como del Departamento de Empleo.

- **Oferta de servicios:** Además del servicio de transporte, comedor y residencia para los estudiantes, se cuenta con talleres y aulas de informática equipadas con todo tipo de software. Por otro lado, se cuenta con el servicio de prevención de riesgos laborales, el servicio de orientación e inserción laboral y el departamento de relaciones internacionales.

- **Promoción de empresas y desarrollo tecnológico.** Es el apartado que más nos interesa en esta jornada. Lea Artibai Ikastetxea, como socio fundador de Azaro Fundazioa lleva adelante a través de dicha fundación las labores de promoción empresarial y de mejora de la competitividad de las empresas de la comarca. En el apartado referente al desarrollo tecnológico, como miembro de Saretek, ofrece a las empresas servicios para su diversificación y para la definición de nuevos productos. Se incide especialmente en dos sectores estratégicos: materiales y alimentos. Además, Lea Artibai Ikastetxea ofrece servicios técnicos a empresas.

### 4. Lea-Artibai Ikastetxea - Azaro Fundazioa: impulso a la promoción de nuevas empresas

Azaro Fundazioa es una entidad sin ánimo de lucro, que tiene como misión contribuir a la mejora de la competitividad del tejido empresarial y creación de nuevas empresas en su entorno.

#### 4.1. Principios y ejes de trabajo

- Los ejes del trabajo diario: innovación, captación y transmisión de información y conocimiento, y la prestación de servicios adecuados para impulsar la cultura emprendedora y de innovación en la comarca.
- Aglutina la representación comarcal y es una organización integradora.
- Interviene en la cooperación e intermediación entre todos los agentes implicados en el desarrollo de la comarca.
- Innovación: Vocación de consolidarse como núcleo de competitividad y de innovación en la comarca.
- Tiene como objetivo la prestación de servicios adecuados para impulsar la cultura emprendedora y de innovación en la comarca.

## 4.2. Composición de Azaro Fundazioa

- El **patronato** de la fundación lo componen la escuela Lea Artibai Ikastetxea, la sociedad pública del polígono industrial Okamika Industrialdea SA, el ayuntamiento de Markina-Xemein y la mancomunidad de municipios rurales de Lea Ibarra.
- La **Mesa de Cooperativas**, entrará a formar parte directa del patronato de la fundación en breve plazo. En esta mesa se reúnen nueve cooperativas de Lea-Artibai, otra de la comarca de Busturialdea y la entidad Gaztempresa.
- Para ejecutar las decisiones del patronato y llevar adelante el trabajo diario de la fundación hay un **equipo gestor** que conforman: la secretaria del patronato, técnicos de promoción empresarial, consultores y tutores tecnológicos.
- La mancomunidad de Lea-Artibai es, hasta ahora, colaboradora de la fundación, pero en breve, pasará a formar parte directa del patronato. Otras **entidades colaboradoras** son: la Agencia de Desarrollo de Lea-Artibai, Diputación Foral de Bizkaia, Gobierno Vasco, INEM, Ministerio de Trabajo estatal y Fondo Social Europeo.

## 4.3. Oferta de Azaro Fundazioa

La oferta de la fundación se puede englobar en tres áreas: promoción empresarial, área de empresas y observatorio.

- **Area de promoción empresarial:** servicio integral dirigido a identificar, definir y desarrollar proyectos empresariales, con prioridad para los proyectos de base tecnológica.
- **Area de empresas:** acompañamiento a empresas del entorno en procesos de mejora, innovación y desarrollo.
- Para incidir de manera eficaz en las dos áreas mencionadas, el **observatorio** conlleva una dinámica activa para "adelantarnos" al futuro y transmitir toda esta información al tejido empresarial y a emprendedores.

## 5. Proyecto de futuro: Esperanza 2013. Entorno de innovación y desarrollo para la comarca de Lea-Artibai

Azaro Fundazioa llevó a cabo un proceso de reflexión estratégica en 2006. Como fruto del mismo nació el proyecto que será la hoja de ruta en los próximos siete años: Esperanza 2013.

Su misión es la de contribuir efectivamente al desarrollo tecnológico y a la competitividad de las empresas de los sectores relacionados preferentemente con la actividad de Lea Artibai Ikastetxea, mediante la asimilación y/o desarrollo propio de tecnologías relacionadas, así como la capacitación de profesionales contrastados (incidiendo en la importancia del perfil emprendedor), y creación de nuevas empresas con base tecnológica/innovadores que contribuyan a la consolidación de un nuevo tejido industrial, preferentemente de economía social, en la comarca.

El proyecto Esperanza 2013 **tiene cuatro ejes principales** de trabajo: la persona emprendedora; la investigación y tecnología I+D; formación y servicio integral proactivo, dirigido a la prospección de nuevas oportunidades.

## **5.1. Emprendizaje, innovación y valores cooperativos**

· Siendo conscientes de que son valores que conviene labrar en los centros educativos de la comarca, se ha constituido una mesa de trabajo con los mismos. En primer lugar, se pretende que los estudiantes de E.S.O. conozcan y valoren la comarca, sembrando la implicación futura. Hasta ahora se han hecho visitas a empresas, creación de material didáctico y concursos de ideas.

· En las distintas actividades de Lea Artibai Ikastetxea, pues ahí se halla la cantera de futuros emprendedores.

· En las empresas: Azaro Fundazioa acompaña a las empresas en los procesos de intra-emprendizaje e innovación.

· En la sociedad en general: concienciación y divulgación de cultura emprendedora a través de charlas, jornadas, y la publicación trimestral Hazi.

## **5.2. Investigación y desarrollo - I+D**

Para que la red empresarial de la comarca sea competitiva, es indispensable investigar, dirigiendo la investigación a la identificación de nuevos productos y actividades:

- A través de proyectos de vigilancia tecnológica.
- Doctorados.
- Proyectos internos.
- Proyectos de desarrollo tecnológico con empresas.

## **5.3. Formación para el emprendizaje**

- Escuela de emprendedores.
- Tutorías personalizadas.
- Módulos para profundizar en el perfil emprendedor.
- Postgrados y masters con enfoque de emprendizaje.

## **5.4. Servicio integral de creación y consolidación de empresas**

· Servicio integral en todas las fases: definición de la idea - análisis de mercado - plan de empresa - desarrollo tecnológico - constitución de empresa - seguimiento y consolidación.

## **5.5 Infraestructuras para el proyecto 2013**

- Formación e investigación en la escuela Lea Artibai Ikastetxea.
- Edificio Esperanza: sede de la fundación Azaro, zona tecnológica y vivero de empresas.
- Edificio Azpiri: zona para la consolidación de nuevas empresas.
- Legamin: vivero de empresas de Lea Ibarra.
- Oficinas de la Agencia de Desarrollo de Lea-Artibai en Ondarroa, Markina-Xemein y Lekeitio: ventanillas y puntos de información.

·Elkartegi de Markina-Xemein: zona para emprendores en la fase de análisis de viabilidad.

## **6. Esperanza 2013. Cuantificación de objetivos**

· Se persigue crear 90 empresas hasta 2013: 75% de servicios y 25% industriales. De ellas, 25% de economía social, y 60% de carácter innovador. Un 20% deberían provenir de la investigación interna, y un 30% creadas por promoción propia. Todo esto supondría 500 puestos de trabajo para 2013, con un 50% de empleo femenino.

· 22 proyectos de diversificación.

· Objetivos a nivel universitario para 2013: 120 graduados en ingeniería de polímeros, 120 masters (60 en polímeros y 60 en alimentación), y 18 doctorados (12 en polímeros y 6 en alimentación).

· Otros objetivos en relación con la investigación: publicaciones internacionales, patentes, proyectos de investigación con empresas y proyectos propios de investigación para desarrollo de tecnologías.

## **7. Organización cara al proyecto Esperanza 2013**

· Para organizar eficazmente la investigación para la prospección de nuevas oportunidades de negocio, se ha constituido el grupo de trabajo PROBE, con personas de Lea Artibai Ikastetxea y Azaro Fundazioa (PROduktu BErria=nuevo producto). En su seno, Azaro Fundazioa, ProbeMat (materiales) y ProbElik (alimentación), comparten plan de gestión. Colaboran en la definición y el desarrollo de proyectos empresariales. Asimismo, actúan en coordinación con la mesa de expertos. La agenda del grupo de trabajo PROBE, así como sus resultados, están en continua conexión con la mesa de decisión conformada por Azaro Fundazioa y la escuela.

· Mesa de decisión: Lea Artibai Ikastetxea y Azaro Fundazioa. Como se ha comentado, decide en coordinación con el grupo de trabajo PROBE, con los expertos y con los responsables de cada proyecto.

· Expertos sectoriales y en general. Se toman muy en cuenta, de manera sistemática, las opiniones de agentes comarcales de este tipo. Se sitúan en esta esfera: Mesa para la Innovación de Okamika (polígono industrial que abarca cerca de 40 empresas en la zona rural de Lea Ibarra); Mesa de Cooperativas; Red de Emprendedores; mesa de trabajo para la promoción de la cultura emprendedora, Mesa de Expertos, Mesa de Turismo y mesas de comercio PERCO (Lekeitio, Ondarroa y Markina-Xemein).

### **7.1. Actividad del grupo de trabajo PROBE**

La misión del grupo de trabajo PROBE se refiere a la prospección y a la investigación. Se llevan adelante proyectos de colaboración con empresas para estudios de mercado, vigilancia tecnológica y prospección, en lo referente a las áreas de producto, mercado, tecnología y organización. De esta manera, se enfocan, definen, evalúan y desarrollan nuevas oportunidades. Todo ello se lleva a cabo en colaboración con: las empresas de la comarca, los clusters y asociaciones sectoriales; los otros centros de promoción empresarial y centros

tecnológicos, a través de jornadas técnicas o ferias; análisis de patentes o a través de talleres de creatividad.

En la fase de identificación, se procede a la definición de producto/mercado/tecnología, perfilando la viabilidad tecnológica de la idea, evaluando la idoneidad del grupo promotor, y definiendo el mercado potencial, hasta conseguir confirmar (o descartar) la oportunidad de negocio.

Posteriormente vendría el desarrollo del proyecto, con la preparación-coaching constante del equipo promotor, analizando la viabilidad económica del proyecto, desarrollo del prototipo, plan de empresa, y por fin, la constitución de nueva empresa o actividad y su posterior seguimiento.

## **8. Esperanza 2013. Actividad en 2007**

- 10 estudios de vigilancia generales en las siguientes áreas: polímeros en alimentación / aplicación industrial de materiales biodegradables / aplicaciones de plástico en Japón / medio ambiente: acústica y vibraciones / aplicación del plástico a la construcción / mecanización / turismo / micromanufacturing / POF (plastic optic fibre) / ferrocarril.

- 4 estudios sectoriales de mercados específicos.
- 6 proyectos empresariales.
- 4 proyectos de diversificación con empresas de la comarca.

## **9. Esperanza 2013. Claves del proyecto**

- Personas.
- Colaboración-cooperación-complementariedad público/privada.
- La innovación como una dinámica permanente.
- Cultura emprendedora.
- Compromiso con el desarrollo del entorno.
- Orientación y adecuación a las necesidades y retos de futuro.
- Intermediación eficiente.



# ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILE, JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK BULTZATZEKO BEHAR DIREN BALIABIDEEN MAPA BERRIA

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza  
eta Ekonomia Sustapen Saila**

*JOSE RAMON IPIÑAZAR - [ Saileko Enpresa Sustapeneko zerbitziburua ]*

# MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENIBLES Y COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción  
Económica de la Diputación Foral de Bizkaia**

*JOSE RAMON IPIÑAZAR [ Jefe del Servicio de Promoción Empresarial ]*



# ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILE, JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK BULTZATZEKO BEHAR DIREN BALIABIDEEN MAPA BERRIA

## **Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Saila**

JOSE RAMON IPIÑAZAR - Saileko Enpresa Sustapeneko zerbitziburua

### **1. Hasierako hausnarketak**

· Inguru ekonomikoa asko aldatu da. Gure garapen mailari eusteko nahitaezkoa da berrikuntza sistemaren esfortzu handi bat. Jakintzarekin, kudeaketa egokiarekin, pertsonekin zerikusia duten sistema berritzaileak gero eta gehiago behar dira.

· Enpresa berritzaileak sortzeko gaitasuna da herri batek etorkizunean ongizate maila edukitzeko indikadore garrantzitsuenetakoa

· Euskal Autonomia Erkidegoan GEM Global Entrepreneurship-ek 2006an eginiko ikerketaren emaitzek erakutsi dute hemengo ekintzailetasun jarduera tasa mantendu egiten dela, baina eskasa dela.

· Hurrengo urteetarako, gainera, ekintzailetasun tasa horren aurreikuspena baxua da.

· Sortutako enpresak oportunitatea tarteko sortu dira, premiagatik baino gehiago.

· Ekintzaile profila: 35 urte ingurukoak, %55 gizonetakoak, nagusiki unibertsitate ikasketetatik datozenak.

· Enpresa berriak txikiak dira, eta euren esfortzu nagusia produktu/zerbitzu ezberdinak eskaintzean ipintzen dute.

· Oportunitateen gaineko pertzepzioa baikortasun gutxiagokoa izan da aurreko urteekin alderatuta.

· Negozio planak garatzeko, enpresek gero eta laguntasun gehiago behar dute. Are gehiago negozio berritzaileak direnean, ez baitakite benetan euren merkatuak ze dimentsio duen, finantza arloko premiak norainokoak izango dituen...

· Enpresa martxan ipintzeko orduan jasotako laguntzak oso positiboki baloratzen dituzte.

· Finantzazio moduetan aldaketak ematen ari dira: gero eta pisu handiagoa dute familia eta lagunartekoen finantzazioak. Business angel figura, herri anglosaxoietan oso errotua dagoena, oraindik urria da hemen.

· Enpresa berritzaileak merkatura egokitu eta finkatzeko epea 4-6 urtekoa izaten da.

### **2. Sailaren misioa eta helburuak**

Bizkaian enplegua eta aberastasuna sortzen laguntzea da Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Sailaren misioa. Beraz, kontuan hartuta etorkizunean lehiakortasuna enpresen izaera berritzailearekin lotuta bermatuko dela, Sailak guztiz laguntzen ditu izaera berritzailea duten enpresa proiektuak. Prozesu osoan laguntzen ditu, ideiatik hasita martxan hasi eta finkatzerainoko bidean.



Motibazioa (ekintzailetasun kulturaren sustapena); formakuntza eta definizioa egiten laguntzen da programa batzuen bidez: sustatzaile taldeentzako aurre-inkubazioa. Enpresaren eraketaren ostean, berriz, enpresari lehen bultzada ematen eta garatzen ere laguntzeko tresnak ditu, enpresen inkubazioan eraginez.

Hala eta ere, oraindik ere proiektu berritzaile gutxi sortzen direla uste du Saileko ordezkariak.

### **3. Berrikuntza kontzeptua**

Berrikuntza kontzeptu global modura ulertzen da. Beraz, enpresaren alor guztiei dagokie: produktu berrien garapena, teknologia berriak, kudeaketarako metodo berriak, merkaturatzea...

Jakintzan oinarrituriko enpresa berriak izango dira gure lurraldearen lehiakortasunaren ardatz nagusia, eta beraz, aberastasun eta enplegu sorkuntzaren iturburu nagusia.

### **4. Laguntzeko tresnak**

#### **4.1. Sustatu: programa**

Enpresa berritzaileen sustapenean laguntzeko Sailaren programa da. Hiru modutara eratuta dago:

- Bideberri.- enpresa proiektu berritzaileak abian ipintzeko.
- Kide.- sortu berriak diren enpresa berritzaileei laguntzeko.
- Beaz mintegia.- enpresa berritzaile berrientzako kokapena.

#### **4.2. Sozietate publikoak**

- BEAZ: Bizkaia osoan du jarduera eremua.
- CEDEMI: Aldundiaren eta Jaurlaritzaren artean eratutako zentroaren jarduera eremua Nerbioi Ezkerraldea da.
- Seed Capital, arrisku kapitalerako sozietatea, Bizkaia osoan diharduena, sortzen diren negozioetan partaidetza kapital bitartez.

### **5. Sustatu programa**

Enpresa berritzaile berrien sustapenean prozesu osoan laguntzen duen programa da. Hona hemen bere lan-ildoak:

#### **5.1. Negozio-idea berritzaileen sorkuntza lagundu**

Hauxe da Sailak egiten duen lanaren atalik berriena eta, Ipiñazarren esanetan, beharrezkoena: "Ideiak bilatzen, aprobak egiten, denbora eta energia asko inbertitu behar da, eta horretan Sailak zeregin garrantzitsua edukiko du".

Lan-ildo honen barruan honako elementuak sartzen dira:

- Ekintzaitasun kultura bultzatu.
- Komunitate zientifikoa eta ikerketa gaitasuna sendotu, eta berrikuntza sistemako eragileen arteko lankidetzak erraztu:
  - Deusto Fundazioarekin eta EHU-UPVrekin lankidetzak hitzarmenak eta Unibertsitateko Enpresa Mintegia, Zitek.
  - Zentro teknologikoekiko lankidetzak: Teknalia, Biokabi (inkubategi bioteknologikoa), eta Azaro Fundazioa (Esperanza 2013 proiektua).
  - Aukera berriak izan daitezkeen alor edo sektoreen gaineko identifikazio eta informazioa.
- Lehendik dauden enpresei jarduerak dibertsifikatzeko laguntza eman.

## **5.2. Negozio plan berritzaileak definitzen lagundu**

- Sustatu Bideberri programaren laguntza ekonomikoak.
- Laguntza eta aholku espezializatu zerbitzuak.
- Negozio planak garatzeko gune fisikoa eskaini.

## **5.3. Enpresa berritzaileak martxan ipintzen lagundu**

- Martxan jartzeko tramiteak egiteko laguntza.
- Negozioari lehen bultzada faserako aholkularitza.
- Martxan jartzeko laguntza ekonomikoak: Sustatu Kide.
- Kokapenerako laguntza.
- Arrisku kapitalaren partaidetza erraztu.
- Arlo fiskalerako eta administrazio tramiteetarako aholkularitza.

## **5.4. Enpresa berritzaile berriak finkatzeko eta garatzeko laguntzak**

- Kontsolidazio faserako aholkularitza.
- Laguntza honako arloetan: lidergoa eta estrategia; pertsonak; baliabideak eta prozedurak.
- Finantzazio bilaketa.

## **6. Galderen txandan sortutako iritzi eta ondorio nagusiak**

· Sailaren erronka berri nagusia negozio aukera berrien identifikazio fasean egon daiteke. Fase horrek, oraindik emaitzarik ikusi gabe, denbora eta baliabide inbertsio garrantzitsuak eskatzen dizkie enpresei. Horretarako, Administrazioak maileguak emateko aukera aztertzen ari dira. Formula praktikoren bat behar da, eta hori lortzeko, 2008an proiektu piloto bat nahi dute martxan ipini. Baldintza batzuk ipiniko zaizkie enpresei, ardura eta epeen inguruan; eta hasierako fase batean enpresa handiekin abiatuko dira, 24 hilabete epean 100.000-150.000 euro arteko maileguekin zeregin horretarako. Oraindik, baina, proiektua da.

- Foru Aldundiarekin lotura duten zentroetako enpresa mintegietan dauden zifrak gaur egun:
  - Portugaleteko mintegian, orain 12 enpresa. Guztira 120 pasa dira.
  - Sondikako mintegian, orain 35. Guztira 60 pasa dira.
  - Biokabin, bost modulutik lau daude hartuta.
  - Zitek mintegi berriak hiru enpresa daude sortzeko fasean.

Mintegi hau oinarri teknologikoa eta zientifikoa duten enpresa proiektuei bideratua dago.

- Arazoak sortzen hasi dira enpresa mintegiak betetzeko.
- Sektore berrien prospekzioan, hasi berria den lan ildoak izanik, orain azterketa bat burutzen ari dira Bizkaian egiten ari dena ikertuz. Demanda teknologikoa duten sektoreengana hurreratzea izango da hurrengo urratsa, gero informazio hori guztia enpresa eta ekintzaileen esku ipintzeko.

# MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENIBLES Y COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción Económica  
de la Diputación Foral de Bizkaia.**

*JOSE RAMON IPIÑAZAR* - Jefe del Servicio de Promoción Empresarial

## 1. Reflexiones previas

- El entorno económico ha cambiado sustancialmente. Mantener nuestro nivel de desarrollo requiere, más que nunca, un gran esfuerzo del sistema de innovación. Cada vez son más necesarios los sistemas de innovación relacionados con el conocimiento, la gestión adecuada y las personas.

- La capacidad de un país de generar empresas innovadoras se considera un indicador esencial de su futuro nivel de bienestar.

- El estudio realizado en la Comunidad Autónoma Vasca por GEM, Global Entrepreneurship en 2006, confirma que la tasa de actividad emprendedora se mantiene pero es escasa.

- El porcentaje de población que espera emprender en los próximos años es bajo.

- Las empresas son creadas mayoritariamente por oportunidad frente a necesidad.

- Perfil emprendedor: edad entorno a 35 años. 55% varones, mayoritariamente universitarios.

- Tamaño pequeño de las nuevas empresas. Tratan de ofrecer productos diferenciados.

- La percepción de oportunidades ha sido menos optimista que en años anteriores.

- Necesidad creciente de las empresas de acompañamiento en el desarrollo de sus planes de negocio. Aún más si son negocios innovadores, pues no conocen la dimensión real de sus mercados, ni las necesidades financieras reales a las que se enfrentarán.

- Las empresas valoran positivamente el apoyo en la puesta en marcha.

- Se están dando cambios en la forma de financiación: cada vez tiene más peso específico la financiación por parte de familiares y amigos. La figura del business angel, muy implantada en las regiones anglosajonas, todavía es muy rara en nuestro entorno.

- La fase de adaptación al mercado y consolidación para una nueva empresa innovadora es de 4-6 años.

## 2. Misión del Servicio de Promoción Empresarial

La misión del Departamento de Innovación y Promoción Empresarial de la Diputación Foral de Bizkaia es crear empleo y riqueza en el territorio de Bizkaia. Por lo tanto, teniendo en cuenta que en el futuro la competitividad irá unida al carácter innovador de las empresas, el Departamento apoya plena-

mente aquellos proyectos de carácter innovador. Se ofrece un apoyo integral a lo largo de todo el proceso de creación de la nueva empresa.

En la fase de pre-incubación para equipos emprendedores se apoya en la motivación (la promoción de la cultura emprendedora); la formación y la definición, a través de diferentes programas de ayuda (Sustatu bideberri). Tras la constitución de la empresa apoyamos a la empresa en su primer lanzamiento y en su desarrollo a través de la incubación (programa Sustatu kide).

Con todo, el representante del Departamento opina que aún son pocos los proyectos innovadores que van surgiendo.

### **3. Concepto de innovación**

Se entiende la innovación como concepto global. Por lo tanto, se refiere a todas las áreas de la empresa: desarrollo de nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevos métodos de gestión, de comercialización...

El principal eje de competitividad del territorio lo constituirán las nuevas empresas basadas en el conocimiento, y por lo tanto, éstas generarán la mayor parte de la riqueza y del empleo futuro.

## **4. Nuestros instrumentos de apoyo**

### **4.1. Programa Sustatu (se traduce como 'Promover')**

Es el programa del Departamento para la promoción de empresas innovadoras. Consta de tres líneas:

- Bideberri.- para la fase de pre-incubación de proyectos empresariales innovadores.
- Kide.- para apoyar a empresas innovadoras de nueva creación.
- Vivero BEAZ.- ubicación para estos nuevos proyectos y empresas.

### **4.2. Sociedades públicas**

- BEAZ: Su área de trabajo es todo el territorio de Bizkaia.
- CEDEMI: El área de acción del centro creado entre la Diputación y el Gobierno Vasco se centra en la Margen Izquierda del Nervión.
- Seed Capital, sociedad de capital riesgo que actúa en toda Bizkaia a través de participación en capital de nuevos negocios.

## **5. Programa Sustatu**

Es el programa que apoya la promoción de empresas innovadoras en todas sus fases. He aquí sus líneas de trabajo:

### **5.1. Apoyo a la creación de ideas de negocio innovadoras**

Este es el apartado más reciente de toda la labor que lleva a cabo el Departamento, y "el más necesario", en palabras de Ipiñazar: "Se ha de inver-

tir mucho tiempo y mucha energía buscando ideas y haciendo pruebas, y el Departamento tendrá mucho que hacer en ese aspecto".

En esta línea de trabajo entran los siguientes elementos:

- Promoción de la cultura emprendedora.
- Refuerzo de comunidad científica y de las capacidades de investigación:
- Convenios de colaboración con la Fundación Deusto y con la Universidad del País Vasco-EHU. Vivero universitario Zitek.
- Colaboración con centros tecnológicos: Tecnalia, Biokabi (incubadora biotecnológica) y Azaro Fundazioa (proyecto Esperanza 2013).
- Identificación e información acerca de sectores que pueden representar nuevas oportunidades.
- Apoyo a las empresas ya existentes para diversificar sus actividades.

## **5.2. Acompañamiento en la definición de planes de negocio innovadores**

- Ayudas económicas del programa Sustatu bideberri.
- Servicios de acompañamiento y apoyo especializado.
- Espacio físico para el desarrollo de planes de negocio.

## **5.3. Apoyo a la puesta en marcha de empresas innovadoras**

- Apoyo a la realización de los trámites de puesta en marcha.
- Asesoramiento en la fase de lanzamiento del negocio.
- Ayudas para la puesta en marcha. Sustatu kide.
- Apoyo a la ubicación.
- Facilitar la participación de capital riesgo.
- Colaboración para la simplificación de trámites administrativos.
- Entorno fiscal de nuevas empresas innovadoras.

## **5.4. Apoyo a la consolidación y desarrollo de nuevas empresas innovadoras.**

- Asesoramiento en la fase de consolidación.
- Productos de apoyo en las siguientes áreas: liderazgo y estrategia; personas; recursos; procesos.
- Búsqueda de financiación.

## **6. Principales ideas y conclusiones del turno de preguntas**

· El nuevo reto del Departamento puede estar en la fase de identificación de nuevas oportunidades de negocio. Esta fase, durante la cual las empresas aún no pueden vislumbrar resultados, precisa de grandes inversiones en tiempo y recursos. Para ello, las administraciones están estudiando fórmulas para ofrecer préstamos. Se necesita una fórmula práctica, y para conseguirla se desea arrancar con un proyecto piloto en 2008. Se solicitará una serie de

condiciones a las empresas, en cuanto a responsabilidades y plazos; y en una fase inicial, arrancará con grandes empresas, con préstamos de hasta 100-150.000 euros para 24 meses para dicha labor. Pero, aún es un proyecto.

- Cifras de los viveros de empresas dependientes de la Diputación:
  - Vivero de Portugalete: actualmente hay 12 empresas; en total han pasado 120.
  - Vivero de Sondika; actualmente con 35 empresas; en total han pasado 60.
  - En el nuevo vivero Zitek hay tres empresas en fase de constitución. Este vivero está dirigido a proyectos empresariales de base tecnológica y científica.
- Han empezado a surgir problemas para llenar los viveros de empresas.

· En la línea de prospección de nuevos sectores, al ser un aspecto de trabajo nuevo, se está realizando un estudio sobre lo que se hace en Bizkaia en referencia a ello. El próximo paso será el acercamiento a sectores con demanda tecnológica, para poner luego toda esa información en manos de las empresas y los emprendedores.





# ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILE, JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK BULTZATZEKO BEHAR DIREN BALIABIDEEN MAPA BERRIA

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza  
eta Ekonomia Sustapen Saila**

*OLATZ GOITIA -*

BEAZ, Europar Enpresa eta Berrikuntza Zentroa Bizkaian

# MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENIBLES Y COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción Económica  
de la Diputación Foral de Bizkaia**

*OLATZ GOITIA*

BEAZ, Centro Europeo de Empresas e Innovación en Bizkaia



# ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILE, JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK BULTZATZEKO BEHAR DIREN BALIABIDEEN MAPA BERRIA

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Saila.**

OLATZ GOITIA - BEAZ, Europar Enpresa eta Berrikuntza Zentroa Bizkaian

## 1. BEAZ. Nortzuk gara

1987an sortu zen BEAZ, Espainiako estatu mailan lehenengo Europar Enpresa eta Berrikuntza Zentroa izanik. Zentro horiek Europako Batzordearen Politika Erregionalerako Zuzendaritzatik sortarazi ziren.

Gure egitekoa Bizkaiko Lurralde Historikoan enpresa berritzaileen sorruntza laguntzea da. Horretarako, jarduera eta zerbitzu integratuak eskaintzen dira, pertsona ekintzaileentzako zein enpresa txiki eta ertainentzako.

BEAZ sozietatearen partaide nagusia Bizkaiko Foru Aldundia da. BEAZek bere egiten ditu Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Sailak dituen misioak eta helburuak, eta era berean partekatzen du berrikuntzaren inguruko ikuspuntu globala. Horrela, BEAZek ekintzaileei zein enpresei euren ideiatik hasi eta enpresaren garapenera arte doazen fase guztietan laguntzen die: motibazioan, formakuntzan, definizioan, lehen bultzadan eta garapenean.

## 2. BEAZ estatu eta nazioarteko sareetan eta beste sozietateekin lankidetzan

Honako sareetan parte hartzen du BEAZek: EBN, ANGES, Cluster Conocimiento, Saretek, Bizkaia Parekatuz, INI-GraphicsNet, Foro Maritimo Vasco eta BioBASK 2010.

Lankidetzan diharduten sozietateak: Seed Capital Bizkaia, :b:a:i: Berrikuntza Agentzia; bizkaia xede; Dema, Spri eta CDTI.

## 3. Lehen fasea: Motibazioa

Lan-ildo honen helburuak ekintzailetasun kultura sustatzea eta berritzaileak diren enpresa ekimen berriak sustatzea dira.

Horretara bideratuta BEAZek dituen jarduerak honakoak dira:

- Bizkaia mailan I+G jarduerak aurrera daroezan enpresenganako hurbilpena.
- Unibertsitatean presentzia: fisikoki ere BEAZ badago, Sondikako egoitza nagusiaz gain, UPVn ere. Enpresen sorrera unibertsitateko jakintza sorgunera hurbiltzea da xedea.
- Berrikuntza sortzen eragile direnen arteko sare baten definizioa, jakintza hori gizarteratzeko enpresa berritzaileen sorreraren bitartez.

#### 4. Bigarren fasea: Formakuntza

Enpresa berritzaile berriak baldintzarik onenetan merkaturatzea da lan-ildo honen helburua. Eta horretarako, honako tresnak darabiltza BEAZek:

- Urtean zazpi mintegi antolatzen dira enpresa berrien sorkuntzarako hasierako orientabideak lantzeko.
- Enpresa kudeaketarako formakuntza tailerrak egiten dira urtean bi ediziotan. Bertan, informazioa, metodologia eta aholkularitza profesiona eskaintzen zaie sustatzaileei euren ideia ondo zehaztu, ebaluatu eta bideratzeko.
- Formakuntza berezia eskaintzen zaie, halaber, BEAZek tutelatutako proiektu eta enpresen beharrian zehatzak kontuan hartuta, kasuan kasuko.

#### 5. Hirugarren fasea: Definizioa

Enpresa berriak baldintzarik onenetan ailegatu daitezten merkatura, ezinbestekoa da euren negozioa ahalik eta ondoen definitzea. Honakoak dira definiziorantz bideratutako BEAZen jarduerak:

- Produktu/zerbitzuaren bideragarritasun teknikoaren azterketa.
- Merkatuaren onarpen mailaren azterketa eta lehiakortasun mailaren azterketa.
- Enpresa ekimenaren finantza eta ekonomia azterketa.
- Egokiena den eraketa juridikoaren azterketa.
- Azterketa horien guztien finantzazioa programa publikoen bidez.

#### 6. Laugarren fasea: Lehen bultzada

Atal honetan ere aholkularitza eta laguntza zuzena ematen zaie enpre sei:

- Enpresa berrien eratze-fasean aholkularitza.
- Enpresa martxan jartzeko behar diren inbertsioetarako finantzazioa bilatzen laguntzen zaie sustatzaileei.
- Enpresen lehen kokapenerako aukerak eskaintzen ditu BEAZek: Zamudioko mintegi nagusian, Zamudioko Parke Teknologikoko Biokabin, Portugaleteko Unibertsitate Mintegian eta Leioako Zitek mintegi zientifiko-teknologikoan.

#### 7. Bosgarren fasea: Enpresen garapena

Enpresa berri berritzaileak finkatu eta garatu daitezten ere BEAZek laguntzeko tresnak ditu:

- Enpresaren inbertsioetako bigarren fasea gertatzen denean, produktu/zerbitzu berrien inplantazioagatik, merkatu berrietara iristeko... finantzazioa bilatzen laguntzen du Spri eta CDTIrekin batera.
- Inkubazio epea amaitzen denean, enpresaren bigarren kokalekua bilatzen laguntzen da.

# MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENIBLES Y COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia**

OLATZ GOITIA - BEAZ, Centro Europeo de Empresas e Innovación en Bizkaia

## 1. BEAZ. Quiénes somos

BEAZ inicia su actividad en mayo de 1987, siendo el primer Centro Europeo de Empresas e Innovación creado en el estado. Estos centros surgen de la Dirección General de Política Regional de la Comisión Europea.

Ofrece un sistema integrado de actividades y servicios de apoyo para la creación de nuevas empresas innovadoras en el Territorio Histórico de Bizkaia, y para ello se dirigen tanto a personas emprendedoras como a PYMES. BEAZ se encuentra participada mayoritariamente por la Diputación Foral de Bizkaia. BEAZ comparte las misiones del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, así como su visión global del concepto de innovación. Así pues, BEAZ acompaña a los emprendedores y a las empresas desde la fase de idea hasta el desarrollo de cada empresa, a lo largo de todos los pasos: motivación, formación, definición, primer lanzamiento y desarrollo.

## 2. Participación en redes internacionales y colaboración con otras entidades

BEAZ participa en las siguientes redes: EBN, ANGES, Cluster Conocimiento, Saretek, Bizkaia Parekatuz, INI-GraphicsNet, Foro Marítimo Vasco eta BioBASK 2010.

Entidades con las que colabora: Seed Capital Bizkaia, Agencia de Innovación :b:a:i:; bizkaia xede; Dema, Spri y CDTI.

## 3. Primera fase: Motivación

Los objetivos que se persiguen son: promover la cultura emprendedora y estimular las nuevas iniciativas empresariales de carácter innovador.

Las actuaciones que desarrolla BEAZ en ese sentido son:

- Acercamiento a empresas de Bizkaia que desarrollan actividades de I+D.
- Presencia en la universidad: Acercar el fenómeno de creación de empresas al núcleo de generación de conocimiento universitario. BEAZ está físicamente en la universidad, en la UPV.

- Definir una red entre diferentes agentes participantes en la generación de innovación, para de esta forma transferir este conocimiento a la sociedad mediante la creación de nuevas empresas.

#### **4. Segunda fase: Formación**

El objetivo es apoyar una solvente incorporación al mercado de las nuevas empresas innovadoras. Para ello, BEAZ utiliza los siguientes medios:

- Seminarios subvencionados sobre orientación inicial para la creación de nuevas empresas (7 ediciones al año).
- Talleres formativos en gestión empresarial (2 ediciones al año), con el objetivo de proporcionar información, metodología formativa y la asistencia profesional necesaria para la identificación, evaluación y encauzamiento adecuado y eficaz de las ideas presentadas por las personas emprendedoras.
- Formación específica a través de un programa formativo adecuado a la demanda de los proyectos y empresas tuteladas por BEAZ.

#### **5. Tercera fase: Definición**

Para que las nuevas empresas lleguen al mercado en las mejores condiciones, es imprescindible definir lo mejor posible su negocio. Estas son las acciones de BEAZ encaminadas a la definición:

- Análisis de la viabilidad técnica del producto o servicio a desarrollar por el equipo promotor.
- Análisis del grado de aceptación por parte del mercado, y del nivel de competitividad de la oferta del equipo promotor.
- Estudio económico-financiero de la iniciativa empresarial.
- Análisis de la forma jurídica óptima para la iniciativa empresarial que se estudia.
- Financiación mediante diferentes programas públicos de las acciones anteriormente descritas.

#### **6. Cuarta fase: Lanzamiento**

En esta fase también se les ofrece asesoramiento y apoyo directo a los promotores:

- Asesoramiento en la fase de constitución de las nuevas empresas.
- Acompañamiento en la búsqueda de financiación para gastos de primer establecimiento, e inversiones necesarias para poner en marcha la empresa.
- Se facilita el acceso a la primera ubicación de las empresas: en el vivero principal de BEAZ en Sondika, en Biokabi dentro del Parque Tecnológico de Zamudio, en el vivero universitario de Portugalete y en el vivero científico-tecnológico Zitek de Leioa.

## **7. Quinta fase: Desarrollo de la empresa**

BEAZ cuenta con estos instrumentos para contribuir a la consolidación y expansión de las nuevas empresas innovadoras:

- Acompañamiento en la búsqueda de financiación para acometer segundas fases de inversiones generadas por ampliaciones de líneas de actuación de la empresa (nuevos productos/servicios/mercados...).
- Asesoramiento para la búsqueda de una segunda ubicación, una vez transcurrido el periodo de incubación.

ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILE,  
JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK  
BULTZATZEKO BEHAR DIREN  
BALIABIDEEN MAPA BERRIA

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen  
Saila**

*JOSE IGNACIO ROJO*

CEDEMI, Europar Enpresa eta Berrikuntza Zentroa Nerbioi Ezkerraldean

MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCION DE  
PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENIBLES Y  
COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción Económica  
de la Diputación Foral de Bizkaia**

*JOSE IGNACIO ROJO*

CEDEMI, Centro de Desarrollo Empresarial de la Margen Izquierda



# ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILE, JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK BULTZATZEKO BEHAR DIREN BALIABIDEEN MAPA BERRIA

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Saila**

JOSE IGNACIO ROJO

CEDEMI, Europar Enpresa eta Berrikuntza Zentroa Nerbioi Ezkerraldean

## 1. CEDEMI proiektua

1980ko hamarkadan eta 90ekoaren hasieran Nerbioi Ezkerraldean ekonomia sareak aldaketa sakona bizi izan zuen. Enpresa handiak itxi egin ziren, eta besteetan ere enplegu erregulazio zabalak burutu ziren. Kontuan izan behar da AHV-k (Bizkaiko Labe Garaiak) berak bakarrik 17.000 enplegu zuzen eta 25.000 ez zuzen sostengatu izan zituela ordura arte.

Langabezia zifra ikaragarriez gain, siderurgia enpresa handiok herentzian utzi zuten, gainera, giza baliabideen formakuntza oso zaharkitua, egitura ekonomiko oso ahulak eta ingurumen guztiz kaltetua.

Horrela, 1996an, egoera oso delikatua izanik, administrazio publikoko erakunde guztiak batu ziren, aurrekaririk gabeko akordioan, eta ekitea erabaki zuten. Hitzarmen hori Ezkerraldeko 11 udalek, Bizkaiko Foru Aldundiak, Eusko Jaurlaritzak, Espainiako Gobernuak eta Europa mailako erakundeek sinatu zuten.

Horrela sortu zen CEDEMI proiektua 1997an, Nerbioi Ezkerraldeko udalerrietan enpresa berrien sorkuntza bultzatzeko. Ez da eskatzen enpresa sustatzailea bertakoa izatea, baina bai bultzatzen da enpresa berria bertan kokatzea. CEDEMIren jarduera gunea osatzen duten udalerririk honakoak dira: Abanto, Alonsotegi, Barakaldo, Erandio, Muskiz, Ortuella, Portugalete, Santurtzi, Sestao, Trapagaran eta Zierbena.

## 2. Jarduera arloak

- **Enpresen sustapena:** enpresa berrien sorrerarako aholkularitza integrala eskaintzen da, eta baita lehendik dauden enpresen dibertsifikaziorako ere.

- **Ilgner enpresen inkubategia:** AHVren energia elektrikoa sortzeko erabili izan zen eraikin historikoa birmoldatuta eratu zen 2000. urtean. CEDEMIk 51 modulo dauzka bertan, 20 eta 150 metro koadro artekoak, zenitroak tutelatzen dituen enpresa berrien esku ipintzen direnak. Okupazio indizea %95ekoa da. Uneotan 37 enpresa daude bertan. Lau urte baino gutxiago ematen dute enpresek inkubategian.

- **Giza baliabideen kapazitatea eta formakuntza:** sustatzaileentzako ikastaroak eskaintzen dira, enpresen sorkuntza eta kudeaketa arloetan. Horrez gain, OPEA-INEM programa daukate, langabetuak lanbideratzeko banakako orientaziorako.



### 3. CEDEMIren emaitzak

- 1997-2007 artean 163 enpresa sortu dira CEDEMIren eskutik, guztira 1.434 enplegurekin. 2007an sortu dira enpresa gehien: 22.
- Sektoreka, garatu diren proiektuen %15 izan dira industrialak; %39 industriari lotutako zerbitzuetakoak, eta %46 beste zerbitzu mota batzuetakoak.
- Nerbioi Ezkerraldean langabezia tasaren eboluzioa argitzen duten zifra batzuk:
  - 1997an eskualdeko langabetu kopurua 20.878 pertsonakoa zen.
  - 1999an 15.452 ziren langabetuak.
  - 2007an 11.666 zenbatu dira.
  - 1997/2007 epean langabezia tasa %56an gutxitu da eskualdean.

### 4. Enpresen sustapenerako laguntza programak

CEDEMIK tutelatutako enpresek, partaide duen SPRI sozietatearen bitartez, enpresen sustapenerako Eusko Jaurlaritzaren diru laguntza programe-tako laguntzak jasotzen dituzte.

· **Ekintzaile programa:** Enpresa proiektua garatzeko 30.000 eurora arteko diru laguntza ematen da. Programan parte hartzeko proiektuak industria arlokoak edo industriari lotutako zerbitzuetako enpresa berritzaileak izan behar dira. Gutxienez hiru urtean hiru enplegu sortzen duten enpresa berriei zuzentzen zaie laguntza programa. Bigarren fasean, berriz, inbertsioetarako 40.000 eta 180.000 euro arteko maileguak ematen dira, 7 urtera, urte biko karentziarekin.

· **Barnekintzaile programa:** Enpresaren garapen gastuetarako 30.000 eurora arteko diru laguntza. Programa honetan ere industria arlokoak edo industriari lotutako zerbitzuetako enpresa berritzaileak sar daitezke. Kasu honetan, lehendik martxan dauden enpresentzako da programa: barne-ekin-tzailetasun proiektu berrietarako, beti ere enpresa berrien sorrerara bideratu-tako ekimenak badira. Bigarren fasean, inbertsioetarako 40.000 eta 180.000 euro arteko maileguak ematen dira, 7 urtera, urte biko karentziarekin. Laguntza programa hau ezin da izan enpresaren arloren baten esternalizazioa laguntzeko.

· **Beste programa batzuk:** Gauzatu Industria, AFI Industria, Nets programa eta ekoizpen ekipamendua berritzeko laguntzak ere jaso ahal izaten dira Spriren bidez.

· **Bakoitzaren neurriko laguntzak:** CEDEMIk bere jardura dibertsifikatu nahi duen enpresa bakoitzaren proiektua aztertu eta bere neurriko laguntzak bilatzen laguntzen dio.

# MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCION DE PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENIBLES Y COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia**

*JOSE IGNACIO ROJO*

CEDEMI, Centro de Desarrollo Empresarial de la Margen Izquierda

## 1.El proyecto CEDEMI

Durante toda la década de los 80 y principios de los 90 se producen en la Margen Izquierda del Nervión una serie de cambios radicales en cuanto a configuración empresarial. Cerraron las grandes empresas y en otras se llevaron a cabo fuertes regulaciones de empleo. Hay que tener en cuenta que Altos Hornos de Bizkaia (AHV) contaba por sí solo con 17.000 empleos directos y otros 25.000 empleos asociados hasta entonces.

Además de las cifras de paro increíbles, estas grandes siderúrgicas dejaron como herencia una formación obsoleta de los recursos humanos, desempleo y marginación, un medio ambiente degradado y unas estructuras económicas seriamente debilitadas.

En el año 96 la situación es ya muy delicada, y las instituciones públicas en conjunto, y en un acuerdo sin precedentes, deciden intervenir. Dicho acuerdo lo firmaron 11 ayuntamientos de la Margen Izquierda, la Diputación Foral de Bizkaia, Eusko Jaurlaritza, el Gobierno de España y organismos de la Comisión Europea.

Así nació el proyecto CEDEMI en 1997, para promover la creación de nuevas empresas en los municipios de la Margen Izquierda del Nervión. No es indispensable que los emprendedores sean de esa zona, pero sí se fomenta que las nuevas empresas se sitúen allí. Estos son los municipios que conforman la zona de influencia del CEDEMI: Abanto, Alonsotegi, Barakaldo, Erandio, Muskiz, Ortuella, Portugalete, Santurtzi, Sestao, Trapagaran y Zierbena.

## 2. Areas de actividad

·**Promoción empresarial:** Asesoramiento integral a la creación de nuevas empresas y diversificación de las ya existentes, dirigido a nuevos promotores empresariales y a empresas que busquen instalarse en cualquiera de los 11 municipios de la comarca del Nervión.

·**Incubadora de empresas Ilgner:** El edificio histórico que utilizaba AHV para generar la energía eléctrica, se remodeló en el año 2000 para ello. CEDEMI cuenta con 51 módulos empresariales de entre 20 y 150 m2. Los módulos son puestos a disposición de las nuevas empresas innovadoras tuteladas por el CEI. Su índice de ocupación es del 95%. En estos momentos hay 37 empresas allí. Las empresas permanecen menos de cuatro años en la incubadora.

· **Fomento y capacitación de recursos humanos:** Oferta de cursos de formación en materias de creación y gestión empresarial para promotores. También el programa OPEA-INEM de orientación individualizada a desempleados e inserción laboral.

### 3. Resultados del CEDEMI

- Se han creado 163 empresas desde el CEDEMI entre 1997 y 2007, con un total de 1.434 empleos. En 2007 se han creado 22 empresas.
- Por sectores, el 15% han sido industriales; un 39% de servicios conexos a la industria, y un 46% de otro tipo de servicios.
- Cifras que reflejan la evolución de la tasa de desempleo en la Margen Izquierda del Nervión:
  - 1997: 20.878 personas en paro en la comarca.
  - 1999: 15.452 personas en paro.
  - 2007: 11.666 personas.
  - en el período 1997-2007 la tasa de desempleo se ha reducido en un 56%.

### 4. Programas de ayuda a la promoción empresarial

Las empresas tuteladas por el CEDEMI, a través de la sociedad SPRI, reciben ayudas del Gobierno Vasco para la promoción empresarial.

· **Programa Ekintzaile:** Ayudas de hasta 30.000 euros para desarrollar el proyecto empresarial. Los proyectos empresariales deben ser de carácter innovador industrial o de servicios conexos. Está destinado a promotores empresariales o empresas de nueva creación que generen al menos tres empleos en tres años. En una 2ª fase, se ofrecen préstamos de entre 40.000 y 180.000 euros a 7 años, con dos de carencia, destinados a inversiones.

· **Programa Barnekintzaile:** Hasta 30.000 euros de subvención no reintegrable para gastos de desarrollo. Los proyectos empresariales deben ser de carácter innovador industrial o de servicios conexos. Está destinado a empresas existentes que tengan un nuevo proyecto de intra-emprendizaje, siempre que pueda derivar en la creación de una nueva empresa. En una segunda fase, se dan préstamos de entre 40.000 y 180.000 euros a 7 años, con dos de carencia, destinados a inversiones. Estas ayudas no pueden utilizarse para financiar la externalización de una línea de la empresa.

· **Otros programas:** Gauzatu Industria, AFI Industria, programa Nets y ayudas para renovar el equipamiento, a través del Spri.

· **Ayudas a la carta:** CEDEMI estudia el proyecto de cada empresa que quiere diversificar sus actividades y busca financiación a medida.



ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILE,  
JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK  
BULTZATZEKO BEHAR DIREN  
BALIABIDEEN MAPA BERRIA

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta  
Ekonomia Sustapen Saila**

*IDURRE ARZUAGA*

Seed Capital Bizkaia, Bizkaiko arrisku kapitalerako sozietatea

MAPA DE RECURSOS PARA LA  
PROMOCION DE PROYECTOS INNOVADORES,  
SOSTENIBLES Y COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción Económica  
de la Diputación Foral de Bizkaia**

*IDURRE ARZUAGA*

Seed Capital Bizkaia, sociedad de capital riesgo en Bizkaia



# ENPRESA PROIEKTU BERRITZAILA, JASANGARRI ETA KONPETITIBOAK BULTZATZEKO BEHAR DIREN BALIABIDEEN MAPA BERRIA

## **Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Saila**

*IDURRE ARZUAGA*

Seed Capital Bizkaia, Bizkaiko arrisku kapitalerako sozietatea

### **1. Seed Capital Bizkaia. Nortzuk gara**

Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapeneko Sailari lotutako sozietate forala da. Bere egitekoa, bi Arrisku Kapital Funts kudeatzea da: Seed Capital Bizkaia FCR, eta Seed Capital Bizkaia BI, FCR.

1989an sortu zen, Europako Batzordearen programa piloto baten baitan. FCR (Arrisku Kapitaleko Funtsa) 1991n ipini zuten indarrean.

Seed Capital Bizkaia ASCRI, Europako Seed Capital Funtzen Sarea eta EVCAko kidea da.

Honakoak dira Seed Capital Bizkaiaiko bazkide: Bizkaiko Foru Aldundia, BBK, SCH bankua, BBVA, Iberdrola, Banco Guipuzcoano, BEAZ, Euskadiko Kutxa, Axa, Iparkutxa, Petronor, El Corte Ingles, Banco Pastor eta Grutisa.

### **2. Misioa**

Enpresa berrien edo lehendik martxan dauden enpresen sustapen eta garapenean eragitea, beti ere honako helburuekin: proiektu berritzaileen garapena; produktu, merkatu edo eta produkzio prozesu berrien garapena; kudeaketan, egonkortasunean edo jarraikortasunean hobekuntzak; etorkizunerako proiektzioa; enplegu egonkorren sorrera eta aberastasunaren sorkuntza.

Horretarako, Seed Capital Bizkaia inbertitu egiten du:

- Enpresa berritzaileak martxan ipintzeko edo euren lehen bultzada egiteko.
- Lehendik dauden enpresa txiki eta ertainetan, euren garapen eta hedapenerako.
- Bizkaian kokatuta eta herrialdean, gutxienez, produkzio zentro bat daukaten enpresetan.
- Produktuan, merkatuan, prozesuan, pertsonetan edo organizazioan berritu behar duten enpresetan.
- Hazteko eta enplegu egonkorra sortzeko potentziala daukaten enpresetan.

### **3. Baldintzak**

Arrisku kapital inbertsioa egiteko, honako baldintzak bete behar dituzte enpresek:

- Bizkaian izatea bere egoitza soziala eta produkzio zentro bat.

- Enpresa sortu berrietan zein lehendik martxan daudenetan inbertitzen da.
- Sustatzaile taldearen parte-hartze ekonomikoak kapital sozialaren %25ekoa izan behar du, gutxienez.
- Gutxienerako kapital soziala 90.000 eurokoa izan behar da, eta SCBren (Seed Capital Bizkaia) 60.000 euroko gutxienerako partizipazioarekin.
- Ez da inbertitzen finantza enpresetan, ez inmobiliarioetan, ez salmentan hutseko enpresetan.
- Gizarte Segurantzako ordainketetan egunean egotea ezinbestekoa da.

Seed Capital Bizkaia honako gaiak baloratzen ditu bere inbertsioak erabakitzeko orduan: Alde batetik enpresa proiektuak sortarazten dituen enpleguak; negozio plana bera; berrikuntza maila; jarduera sektorea eta etorkizunerako proiektzioa. Horrez gain, sustatzaileen konpromiso pertsonala, euren profil tekniko edo eta enpresariala eta sinesgarritasuna neurtzen dituzte.

#### **4. Seed Capital Bizkaiaren ekarpenak**

Oraintsu arte kudeatu duen FCR funtsaren bidez, bi eratako aportazioak egiten ditu arrisku kapitalerako sozietateak: kapital aportazio zuzena, eta partaidetzako maileguak.

· Kapitala: Seed Capitek zuzenean hartzen du parte enpresaren kapital sozialean, %45eko gehienezko partaidetzarekin. Kapital ekarpena 60.000 eta 300.000 euro artekoa izan daiteke. Kapitalean partaide da 5/7 urtez, irterera eta desinbertsioa alde aurretik hitzartua egoten delarik.

· Partaidetzako maileguak. 300.000 eurora arteko maileguak izaten dira, interes finkoan (euribor + 0,25), edo aldagarrian (gehienez euribor + 5). 7 urtera arteko maileguak dira, bi urteko karentziarekin.

Orain, berriz, beste funts bat ere kudeatzen dute, inbertsio muga altuagokoa.

#### **5. Diru Funts berriaren zergatiak. Seed Capital Bizkaia BI FCR**

600.000 euro, eta salbuespenen batean milioi bat euro arteko inbertsio muga dauka arrisku kapital funts berriak. Honen bidez garapen teknologiko garrantzitsua daukaten proiektu berritzaile mugatu baten premiak ase nahi dira. Modu horretan, Bizkaiarentzako estrategikoak diren sektoreen aldeko apostua egin nahi da: energia, IKT-ak eta bioteknologia: inbertsio handiak behar dituztenak, eta aldi berean arrisku handikoak direnak.

Orain arte Seed Capital Bizkaiaren eta inbertsio entitate pribatuen artean egon den zuloa estaltzera dator funts berria. Bide batez, sozietatearen enpresa-karteran lehendik dauden enpresek planteatzen dituzten zabalkunderako kapital gehitzei erantzuteko ere balio du. Modu horretan, orain arte sozietatearen esku ez zeuden proiektu garrantzitsuetan hartu ahal izango da parte.

Lehenengo funtsean, horrela, sektore ezberdinetako hainbat proiektu egongo dira. Eta, bestetik, Bizkaiarentzako sektore estrategiko direnetan traktore izan daitezkeen proiektu gutxi batzuk, bigarren funtsean.

## 6. Gaur egungo karteraren ezaugarriak

·33 enpresa. Bataz beste 1,2 milioiko fakturazioarekin, eta bataz beste-ko 16 langilerekin. Bataz besteko kapital soziala 530.000 eurokoa da, eta Seed Capital Bizkaiaren parte-hartzea %31,7koa.

·Sektorekako sailkapena honakoa da:

- %42 Informazio eta Komunikazio Teknologiekin lotutako enpresak.
- %13 automoziorako osagaiak.
- %9 bioteknologia.
- %9 manufakturak.
- %9 beste zerbitzuak.
- %6 makinaria eta metalgintza produktuak.
- %6 enpresentzako zerbitzuak.

·Seed Capital Bizkaiaren inbertsio bolumenari kasu eginda, berriz:

- inbertsioen %32 IKT enpresetan.
- %22 automoziorako osagai enpresetan.
- %11 elikagai eta edariak.
- %8 bioteknologia.
- %8 beste zerbitzuak.
- %7 makinaria eta metalgintza produktuak.
- %7 beste manufakturak.
- %6 enpresentzako zerbitzuak.

## 7. Zertan desberdintzen da SCB bankuetatik

Seed Capital Bizkaia enpresetako bazkidea da (aldi baterako). Beraz, enpresaren arrakastan zein porrotean ardurak partekatzen ditu. Administrazio Kontseiluan partaide denez, kudeaketan zuzenean laguntzen du. Horrek ez du esan nahi, ordea, egunez eguneko gestioan sartzen denik: SCB-k enpresaren idiosinkrasia errespetatzen du.

Eskatzen den berme bakarria negozio plana bera da, eta talde sustatzai-learen konpromisoa.

Eskaintzen den interes tipoa ere berezia da: finkoa Euribor + 0,25 / aldagarria emaitzen araberakoa / koste osoa gehienez Euribor + 5koa. Epea 7 urtera artekoa da, urte biko karentziarekin.

## 8. Zertan desberdintzen da SCB Arrisku Kapitaleko entitate pribatueta-tik

Kapital sozialean parte-hartze minoritarioa dauka SCB-k (%45a arte). Partaidetza hori 60.000 eurotik hasita 450.000 eurora artekoa ere bada. Sustatzaile taldeari berari ematen zaio lehentasuna SCB-k kapitaletik irtetzen duenean partizipazio hori eros dezan.



# MAPA DE RECURSOS PARA LA PROMOCION DE PROYECTOS INNOVADORES, SOSTENIBLES Y COMPETITIVOS

**Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia**

*IDURRE ARZUAGA*

Seed Capital Bizkaia, sociedad de capital riesgo en Bizkaia

## 1. Seed Capital Bizkaia. Quiénes somos

Seed Capital Bizkaia es una Sociedad Foral, adscrita al Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, que tiene por objeto la gestión de dos Fondos Capital Riesgo, "Seed Capital Bizkaia, FCR", y "Seed Capital Bizkaia BI, FCR".

Se constituyó en 1989, en el marco de un programa piloto de la Comisión Europea. El FCR comenzó a ser operativo en 1991.

Seed Capital Bizkaia es miembro de ASCRI, la Red Europea de Fondos de Seed Capital y de EVCA.

Estos son los socios y partícipes de Seed Capital Bizkaia: Diputación Foral de Bizkaia, BBK, SCH, BBVA, Iberdrola, Banco Guipuzcoano, BEAZ, Euskadiko Kutxa, Axa, Iparkutxa, Petronor, El Corte Ingles, Banco Pastor y Grutisa.

## 2. Misión

La misión de Seed Capital Bizkaia es la promoción y desarrollo de empresas de nueva creación o existentes, que pretendan el desarrollo de proyectos innovadores, nuevos productos, mercados o procesos productivos, mejoras en la gestión, estabilidad o continuidad, proyección de futuro, creación de empleo estable y generación de riqueza.

Para ello invierte en:

- Proyectos empresariales o empresas de nueva creación, para su puesta en marcha y lanzamiento de la actividad.
- PYMEs existentes, para su desarrollo y expansión.
- Empresas ubicadas en Bizkaia.
- Empresas innovadoras; innovación en producto, mercado, proceso, personas y organización.
- Empresas con potencial de crecimiento y de creación de empleo.

## 3. Condiciones

Las empresas deben cumplir las siguientes condiciones para optar a la inversión de capital de Seed Capital:

- Domicilio social y un centro productivo en Bizkaia.
- Se invierte en empresas de nueva creación, para su puesta en marcha y lanzamiento de la actividad, así como en pymes ya existentes, para su desarrollo y expansión.

- Participación económica del grupo promotor en el proyecto: mínimo, 25% del capital social.
- Capital social, mínimo de 90.000 euros, con una participación mínima de SCB de 60.000 euros.
- No se invierte en sociedades financieras, inmobiliarias y comercializadoras.
- Estar al corriente en las obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.

Seed Capital valora los siguientes aspectos de cada proyecto: la generación de empleo, el plan de negocio, el grado de innovación, el sector de la actividad y la proyección de futuro. Asimismo, se valora en las personas promotoras su grado de compromiso personal, el perfil técnico y/o empresarial y su credibilidad.

#### 4. Aportaciones de Seed Capital Bizkaia

A través del FCR que ha gestionado desde su inicio, la sociedad de capital riesgo realiza dos aportaciones: aportaciones de capital directo, y préstamos participativos.

- Capital: Seed Capital participa directamente en el capital social de la empresa, con una participación máxima del 45%. La aportación puede ir entre 60.000 y 300.000 euros. Participa en la sociedad por un plazo de 5/7 años, con una salida pactada previamente.
- Préstamos participativos: préstamos de hasta 300.000 euros; interés fijo (euribor + 0,25), o variable (máximo euribor + 5). Son préstamos de hasta 7 años, con dos de carencia.

Ahora, además también gestionan otro fondo, con un límite de inversión más alto.

#### 5. Razones para el nuevo Fondo. Seed Capital Bizkaia BI FCR

Con el segundo Fondo Seed Capital pretende aumentar el límite de inversión hasta los 600.000 euros, e incluso excepcionalmente hasta un millón de euros. Se centra en un número reducido de proyectos innovadores y con importante desarrollo tecnológico. Se apuesta por los sectores estratégicos para Bizkaia. Por ejemplo, energía, TICs y biotecnología, que requieren de mucha inversión, y al mismo tiempo suponen mucho riesgo.

Con este nuevo fondo quieren completar el panorama de inversión del capital riesgo en Bizkaia, cubriendo el hueco actualmente existente entre Seed Capital Bizkaia y las entidades privadas. Paralelamente, quieren acceder a las ampliaciones de capital propuestas por las empresas de cartera, acompañándoles en su crecimiento. Además, pueden así participar en proyectos de envergadura, hasta ahora fuera del alcance de Seed Capital.

De esta manera, se dispone de un número importante de proyectos de diferentes sectores en un primer fondo, y por otro lado, un número reducido de proyectos tractores en sectores estratégicos para Bizkaia, en el segundo fondo.

## 6. Características de la cartera actual de SCB

- 33 empresas. Facturación media de 1,2 millones de euros y con una plantilla media de 16 trabajadores. El capital social medio es de 530.000 euros, y la participación media de Seed Capital Bizkaia es del 31,7%.
- Clasificación por sectores:
  - 42% empresas relacionadas con las TICs.
  - 13% auxiliares del automóvil.
  - 9% biotecnología.
  - 9% otros servicios.
  - 6% maquinaria y productos metalúrgicos.
  - 6% servicios a empresas.
- Clasificación según volumen de inversión de SCB.
  - 32% de inversiones en empresas relacionadas con las TICs.
  - 22% auxiliares del automóvil.
  - 11% alimentación y bebidas.
  - 8% biotecnología.
  - 8% otros servicios.
  - 7% maquinaria y productos metalúrgicos.
  - 7% otras manufacturas.
  - 6% servicios a empresas.

## 7. En qué se diferencia SCB de los bancos

Seed Capital Bizkaia es socio temporal en la empresa. Por lo tanto, hay una corresponsabilidad en el éxito y en el fracaso. Como participa en el Consejo de Administración, colabora directamente en la gestión. Eso, sin embargo, no significa que entre en la gestión diaria: SCB respeta la idiosincrasia de cada empresa.

No se exige más garantía que el plan de negocio y el compromiso del grupo promotor.

El tipo de interés que se ofrece también es diferente: fijo Euribor + 0,25 / variable en función de resultados / coste total máximo Euribor + 5. El plazo es de hasta 7 años, con dos de carencia.

## 8. En qué se diferencia SCB de las entidades privadas de Capital Riesgo

SCB tiene una participación minoritaria en capital social (hasta 45%). La participación va desde 60.000 euros hasta 450.000 euros. Se da prioridad al grupo promotor para la recompra de su participación a la hora de la salida.



EZBERDINTZE ESTRATEGIAREN MUINA:  
BERRIKUNTZA  
BARNE-EKINTZAILETASUNERAKO  
FORMULA EZBERDINAK

**Azaro Fundazioa**

*LEIRE ARRIZABALAGA ETA AINARA BASURKO*

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION:  
ESTRATEGIA COMPETITIVA BASICA.  
DIVERSAS FORMULAS DE  
INTRA-EMPREDIZAJE

**Azaro Fundazioa**

*LEIRE ARRIZABALAGA Y AINARA BASURKO*



# EZBERDINTZE ESTRATEGIAREN MUINA: BERRIKUNTZA BARNE-EKINTZAILETASUNERAKO FORMULA EZBERDINAK

**Azaro Fundazioa**

LEIRE ARRIZABALAGA ETA AINARA BASURKO

## 1. Ezberdintze estrategia: lehiatzeko oinarrizko estrategia

### 1.1. Lea-Artibai eskualdearen diagnostikoa

Lehiakortasuna bermatzeko estrategiak definitzeko orduan, gaur egun ikusia dago kostean lehiatzea oso zaila dela. Bertoko enpresen egitura ekonomikoa ez da lehiakorra estrategia honen garapenerako.

Bestetik, Lea-Artibaiko sare ekonomikoan produktu helduak dira nagusi. Eta horrekin batera, heltze edo gainbehera fasean dauden sektoreak ere badira. Orohar, balio erantsi gutxiko produktu eta zerbitzuak nagusitzen dira.

Horrez gain, Lea-Artibai eskualdean eragin ezkorra duten beste honako faktoreak ere ematen dira: kokapena eta irisgarritasun zaila, azpiegitura mugatuak, eskualdetik kanpora joaten diren gazteak euren garapen pertsonal eta profesionalerako, eta abar.

Hala eta ere, ondorio argia da gaur egun abantaila konpetitiboa ezberdintzetik etorriko dela: Berrikuntza da giltzarria.

### 1.2. Berritu/aldatu beharraren aurrean aukera ezberdinak

- **Erretiratu:** produktu/merkatu binomioan konpetitzeari utzi.

- **Kontsolidazioa barneratu.** Enpresaren produktuen gama eta bere merkatuak aldatu gabe enpresaren kudeaketan aldaketak dakartzan estrategia hartzen da kasu batzuetan. Hazten dagoen merkatu baten kasuan, merkatuarekin batera hazten joateko estrategia ematen da. Merkatu helduetan, berriz, kalitatea, marketina eta kosteen murrizketa izan ohi dira estrategia erabilienak. Gainbehera doazean sektoreetan, azkenik, kapazitatea murriztera jotzen da, fusioen bidez, eta abar..

- **Produktu/merkatuaren garapena eta dibertsifikazioa.**

Lehiakortasunerako gaur egungo apostu beharrezkoa.

### 1.3. Produktuen garapena

Enpresaren gaitasun eta ezagutzetatik abiatuz, produktu berrien garapenaren aldeko apostua da. Enpresak egungo merkatuetan lan egiten jarraituko du, produktu batzuk aldatuz garatuko dituen berri batzuegatik. Merkatu orientazio handia daukaten enpresen hautua izaten da hau; produktuen garapena euren abantaila konpetitibo eta gaitasunen inguruan enfokatzen dute. Barne komunikazio indartsua darabilte, eta izaera multidiziplinarra duten lan taldeen definizioa kanpo ikuspuntua barneratuz lantzen dute.

## 1.4. Merkatu garapena

Enpresa merkatu eremu berrietan barneratzen da. Merkatuaren segmentu berrietan barneratzen da batzuetan. Produktuaren erabilpen berrietan sakontzea lantzen dute, edo eta eremu geografiko berrietan barneratzen dira. Esportazioa da merkatu garapenerako estrategia aplikatuena. Internazionalizazioa ere hedatuz doa, atzerrian kokatuz fabrikazioa, banaketa edo marketin funtzioak.

## 1.5. Dibertsifikazioa

Dibertsifikazio estrategia erlazionatua edo sinergikoa planteatu daiteke, ala erlazio gabekoa.

- **Dibertsifikazio erlazionatua/sinergikoa.** Garapena egungo produktu eta merkatuetatik haratago doa baina sektorearen baitan kokatzen da oraindik. Enpresa berak dituen aktiboetan oinarritzen da, produktu eta merkatuaren ezagutzaren inguruan garatuak. Forma ezberdinak har ditzake:

- **Atzerakako integrazioa:** Balio katean atzerantz eginez, jarduera berriak barneratzea enpresaren kudeaketan. Lehen lehengaien fabrikazioan edo hornikuntzan / konponenteen fabrikazioan, hornikuntzan edo garraioan / makinariaren fabrikazioan eta hornikuntzan / produktu-prozesuaren ikerkuntza-diseinuan eta finantzazioan.

- **Aurrerakako integrazioa:** Enpresak produzitzen duenarekin erlazionatuta, balio katean aurrerantz eginez. Banaketan, garraioan, marketinean, konponketa eta zerbitzu mailan.

- **Integrazio horizontala:** Jarduera osagarrietan edo eta konpetentzia direnetan barneratzea; aplikazio berriak. Produktu lehiakorak, osagarriak eta azpiproduktuak garatuz.

- **Erlazio gabeko dibertsifikazioa/ez sinergikoa:** Egungo jarduerekin erlaziorik ez duten produktu/merkatuen barneratzea.

## 1.6. Dibertsifikazio estrategia bakoitzaren abantailak

- Dibertsifikazio erlazionatuaren abantailak: hornikuntza hasieratik kontrolatzen da (kantitatea, kalitatea, prezioak), berdin merkatuekin. Informazioa lehendik dago eskuragarri. Kosteetan aurrezpena gertatzen da, baliabideak erabiltzen dira, eta beraz arriskua dispertsatu egiten da. Produktu eta merkatu mailan enpresak dituen ezagutza guztien aprobeixamendu sinergikoa gertatzen da.

- Dibertsifikazio ez erlazionatuaren abantailak: emaitza positiboei etekina ateratzeko bidea da. Helburuak oso anbiziotsuak izaten dira, eta gutxi erabiltzen diren baliabideen aplikazioa burutzen da. Egungo negoziotatik ihes egin nahiak edo beharrak bultzaturiko bidea izaten da; sektore zikliko baten gainbeherak konpentsatzeko bidea. Aprobeixatzen diren sinergiak finantzieroa dira edo zuzendaritza gaitasunetan oinarrituak.

## 2. Barne-ekintzailetasuna, enpresen giltzarrizko elementu dinamizatailea berrikuntza prozesuan

Enpresetako **pertsonen inizatiba**, erakundea "bizi" egiteko oinarrizko elementua da. Hori posible egiteko beharrezkoak dira hainbat faktore: inizatiba sustatzen duten erakundeak egituratzea, komunikazio fluxu azkarra eta etengabea, erantzukizun partekatua, eta erabakiak hartu eta akatsak egiteko beldurrik ez izateko kultura gailentzea. Ekintzaileak diren enpresak oso ondo moldatzen dira ingurune gaitz eta konplexuetan.

Azken xedea lanpostuak sortzea izango da, jarduera ekonomiko berriak martxan jarriz enpresatik bertatik ekinez. Sustapen aukera ezberdinak identifikatu eta aportatzeko prozesuan **langileak inplikatzeko** datza giltza.

### 2.1. Barne-ekintzailetasun prozesua

Ekintzailetasunera orientaturiko enpresek badute elementu bereizgarri bat: aukerak identifikatzen dihardute eta erakundearentzat baliozkoak izan daitezkeen moduan formulatzen dituzte. Sei pausotan egituratzen den prozesua garatzen dute:

- Berrikuntza eremu bat identifikatzen abiatuz, ikuspegi ekintzailea garatzen dute.
- Produktu/merkatu potentzial terminoetan islatzen diren aukerak identifikatzen dituzte.
- Baliabide tekniko, finantzarioak eta pertsonalak antolatzen dituzte.
- Planifikazioa.
- Balio sortzailea duen prozesua kudeatzen dute.
- Azkenik, prozesu ekintzailea kudeatzen dute.

Erakunde ekintzaileetan, zuzendaritzek kudeatzen dituzten faktore edo baldintza operatiboak honakoak izan ohi dira: Inguruaren eboluzioarekiko ezjakintasuna eta zalantza ematen dira sarri. Ezjakintasun honek, aukera posibleak kudeatzera eramaten ditu. Aukera berriak inguruko eremu ezberdinetatik etor daitezke eta erakundeko edonork kudea ditzake; eta beraz, erakundea dinamizatu behar da aukerak eskuratzeko. Enpresa ekintzaileetako zuzendaritzek argi daukate erakundea berrikuntza eta sustapen kulturara transformatu nahi dutela.

### 2.2. Barne-ekintzailearen profila

Barne-ekintzaileak aldaketen aurrean malgutasuna erakusten du, eta tolerantzia da ezjakintasunaren eta anbiguetatearen aurrean. Arriskuak neurtu eta hartzeko gaitasuna dauka, eta zailtasunen aurreran lidergoa erakusteko gai da. Enpresaren eta gizartearen aurrean konpromisoak eta erantzukizunak jokatzen ditu. Enpresaren ikuspegi orokorra eta inguruaren ezagutza nahikoa dauka erakundearen kokapena izan dezaketen ideiak sortu eta garatzeko. Ekintzara zuzenduriko jarrera izaten du, eta komunikatzeko, elkarlanean jarduteko eta lan taldean aritzeko gaitasuna. Proiektuaren lidergoa daroa, xedea finkatuz eta lan taldea sustatu eta motibatuz helburuen lorpenean.



## 2.3 Prozesuaren enfokea

Enpresa ekintzaileak enfoke aldaketa eskatzen du enpresen antolaketa eta egiteko modu tradizionalerako.

- **Enpresa tradizionalen** finkatutako aginduei jarraitzen zaie, akatsak ekidin egiten dira frakasotik ihes eginez, langileen aldetik ez da iniziatibarik hartzen, eta zehazturiko funtzioetara mugatzen dira. Erakunde piramidalak izaten dira, burokratizatuak, izaera ierarkikoa dutenak. Prozedura zehatzak, kontrol mekanismoak eta erantzukizun zehatzak definituta dauzkate. **Langileak pasiboak dira.**

- **Enpresa ekintzailean** langileek erantzukizunak norberegain hartzen dituzte, akatsak ikasgaitzat hartzen dituzte. Saiatzea eta esperimintatzea da modus operandi-a; sortu eta garatu, edozein dela ere emandako lan eremua. Formalismo gutxiagoko enpresak izaten dira, gerentzia ekintzailea daukatenak. Ez dago hesirik area funtzional ezberdinen artean. Askatasunez jokatzeko aukera ematen duten irizpideak daude, eta erabakiak maila desberdinetan hartzen dira. Ikerkuntza, garapena eta berrikuntzaren aldeko apostu argia egiten dute. **Langileen saiakerak errekonozitzeko sistemak** ditu, eta langileen formakuntzaren garapenerako programak.

## 2.4. Barne-ekintzailetasun adibideak: Fagor Hometek

Antolakuntza mailan UCID (Unidad Creativa de Innovación y Desarrollo) bat egituratu da, barneko pertsonekin, zuzendaritzako kideekin eta kanpo aholkularitzaren parte-hartzearekin. Lan talde horren funtzioa da erakunde barruan barne-ekintzailetasun eredu inplantatzea eta babestea. Horretarako, modu desberdinetan sustatu, baloratu eta erraztu egiten dituzte ekimen ekintzaileak, honako urratsen arabera:

- Langileek proposaturiko ideiak jaso.
- Aurrez definituriko irizpideetan oinarrituz, ideiak aztertu, baloratu eta aukeratu.
- Ideiaren garapenaren inguruan, zein jokabide hartu erabaki, ideiak aportatu dituztenekin.
- Hortik abiatuta, berrikuntza proiektuaren garapena (produktu berria, jarduera berria), edo enpresa berriaren proiektua landuko da.

Enpresa proiektuaren garapena egiteko, bideragarritasun azterketa eta plan teknologikoa egiten dira. Produktuaren definizioa eta merkatuaren aurreko azterketa eginik, aukera egingo da. Ondoren etorriko dira aukeratutako bidearen marketin plan estrategikoa zein operatiboa, kontzeptuaren diseinua eta lehen prototipoaren fabrikazioa, enpresaren faktibilitatea aztertzearrekin batera. Prototipoa testean eta optimizatuko da, eta bideragarritasun ekonomiko-finantzarioa egin, pareko, enpresa berriaren behin-betiko testa burutzeko, azkenik.

Honako emaitzak izan ditu, orain arte, Fagor Hometek-en barne-ekintzailetasun ereduak: 26 pertsonak hartu dute parte, eta 54 ideia jaso dira. Ideia horietatik 30 aurre-aukeratu dira. Eta horietatik:

- 14 ideia, Fagor-en baitan aztertzen ari dira edo MCC-ko beste instantzia batzuetan.
- **12 ideia interes handikotzat hartu dira, eta sakonean aztertuko dira.**
- gainontzeko 4 ideiak aurrerago berreskuratzeko uzten dira.

Aurrera doazen 12 ideia horietatik 3, iada sakonean aztertzen ari dira. Hilabete batzuen buruan beste 5, eta aurrerago, geldituko diren beste 4ak. Hasierako 54 ideietatik beste 24ei dagokienez, 3 inizatiba pertsonalak izan dira. Aipatzekoa da, adibidez, langile bati jardun erdiko murrizketa onartu zaiola ideian sakondu dezan. Beste 10, hobekuntza ideiak izan dira, eta dagokion arduradunari komunikatu zaizkio. 11 ideia utzi dira albo batera interes handikoak ez izategatik.

Barne-ekintzaitetasun prozesuaren ondoren langileek emandako balorazioetan honako ideiak azpimarra daitezke: "Gutako bakoitzak geneuzkan kezak eta ideiak bideratzeko balio izan du prozesuak", "Berton lan egiten dugunon motibazioa sustatu du ideiak bideratzeko prozesuak"; "Pertsonak kontuan hartzen dituen inizatiba izanik, oso egokia izan da; langileak enpresaren etorkizunean inplikazioa dakar"; "Entzuna eta onartua sentitu naiz"; "Gomendagarria ez eze, beharrezkoa dela uste dut inizatiba hau, gaur egungo errealitate ekonomikoak \_produzio atal batzuk kanpora doaz, bertoko produkzioa gutxitzeko arriskua dago...\_, berrikuntza derrigorrezkoa dela diosku".

## **2.5. ULMA Packaging Technological Center: ontziratze eta enbajarearen eremuan berrikuntzarako ikerketa gunea**

ULMA kooperatibaren ontziratze sailak bere teknologia zentroa dauka abian, lau egiteko nagusirekin: zaintza teknologikoa, ezagutza eskuratu eta garatzea, berrikuntza teknologikoa eta enpresa barne-inkubategia izatea.

- Zaintza teknologikoa: Teknologien, merkatuen, produktuen, materialen eboluzio eta tendentzien zaintza egin eta orohar packaging-arekin erlazionaturiko gai ezberdinena. Helburua garapen berrietarako aukerak identifikatzea da.

- Ezagutza eskuratu eta garatu: Beste eragile teknologiko batzuekin elkarlaenan proiektuak garatu, ezagutza berriak, teknologiak eta gaitasunak eskuratu eta horrela beren gaitasun teknologikoak hobetzeko.

- Berrikuntza teknologikoak: Produktu berriak eta aplikazio berriak garatu teknologia eta ezagutza berriak aplikatuz merkatuan identifikaturiko aukerei erantzunez.

- Enpresa Inkubategia: Oinarri teknologikoa duten jarduera berrien promozioa packagingaren inguruan talde sektorial indartsu bat osotzen joateko . Proiektuaren garapenerako babes globala eskaintzen dute. Hemendik **eratorri da ingeneritzako aktibitate berria** (konponbide integratuak honako arloak bateratuz: produktuaren karga automatikoa, ontziratzea, pisaketa/etiketatzea, kaxaratzea, paleteratzea/despaleteratzea eta erretilu zein kaxen barne logistika)

## 2.6. Beste adibide batzuk: Grupo Danobat-Goimek, eta Ethernalia spin off-a

· GOIMEK Kooperatiba, Danobat Taldeak sortu zuen pieza estratetikoen prezisioko mekanizaturako. Mekanizatua Danobatentzat negozioa zen jada, baina taldeak, gestio propioa izan behar zuen enpresa berri baten aldeko apustua egin zuen. Helburua argia zen: Mekanizatuaren jarduera indartu negozio unitate estratetikoko bezala eta bezeroei zerbitzu integrala eskaini.

Bere bezeroak, Danobat Taldeko enpresak ezezik makina erramintako beste enpresa asko dira eta baita ferrokarrilaren sektorekoak.

· European Software Institute-ek (ESI) Ethernalia spinoff-a jarri du martxan. Enpresa berri hau segurtasun informatikoaren eremuan kontsultoritzak zerbitzuak eta ikerkuntzara dedikatzen da. ESI-tik sortzen den lehen enpresa berria da. Ethernalia, segurtasun informatikoaren inguruan zerbitzuak kontratatu nahi dituzten enpresen zerbitzura dago eta baita bere bezeroentzako alor honetako produktu eta zerbitzu berriak diseinatzen ditu.

## 2.7. Lea-Artibai eskualdeko esperientziak

### **"Dibertsifikatu behar dugu: ez dakigu zertan eta nola".**

Abiapuntua, kasu guztietan legez, egoeraren azterketa izan da. Ikusirik eskualdean nahitaezkoa dela bertoko enpresa sareen jarduera dibertsifikatzea eta berrikuntzari ekitea lehiatzeko aukera eduki nahi bada etorkizunean.

Berrikuntza diagnosi batetik abiatu dira, kanpoko aholkularitza baten eskutik. Lea Artibai Ikastetxea eta Azaro Fundazioaren artean eraturako talde multidiziplinarretik ideien identifikazioari ekin zaio, enpresa bakoitzaren barnean eginiko ideien identifikazioarekin batera. Interesgarriak izan daitezkeen aukerak identifikatu behar dira segidan, eta lehen kontrasteak egin. Identifikaturiko berrikuntza aukeren garapenerako lankidetzak bilatu behar dira: ikerketa zentroak, sustapenean adituak... eta lan talde mistoak eratu barneko eta kanpoko eragileekin. Identifikaturako ideien azterketa prekonpetitibo egingo da ondoren eta, horren arabera, ideien aukeraketa.

Idea berriaren bideragarritasun azterketa izango da hurrengo lana: teknologia mailan, merkatu mailan eta azterketa ekonomiko-finantzarioa. Horren ondoren egin ahal izango da erabakiak hartzeko oinarritzko txostena.

Prozesu guztian ere, enpresako zuzendaritzaren inplikazio zuzena da nahitaezko faktore giltzarria.

**"Dibertsifikatu nahi dugu, eta badakigu norantz":** Kasu honetan ezinbestekoa da berrikuntza/sustapen arduraduna(k) izendatzea enpresan. Bere funtzioak izango dira, produktu/merkatu aukera berrietan sakontzea, dibertsifikazio sinergikoa nahiz ez sinergikoa landu, integrazio aukerak aztertu (aurrerantz, atzerantz edo horizontala); enpresaren balio katean estratetikokoak ez diren atalen esternalizazioa aztertu, eta ideia berriak gauzatzeko aukera ezberdinak baloratu.

Izan daiteke, enpresaren baitan barneratuko den jarduera ekonomiko berri bat. Bestela, enpresa berri baten sorrera sustatu, partaidetza izanik jabe-goan; edo bezero/hornitzaile izango den enpresa berri baten sorreran eragin.

## 2.8. Dibertsifikazio sinergikorako prozesua. Ereku zabaletik abiatuta, negozio aukera zehatza identifikatu

- 1. fasea: X eratako produktuek asetzen dituzten beharrizanen identifikazioa. Informazio iturriak bilatu, produktuak zerrendatu, produktuon gaineko datuak (merkatua, balioa ekoizpen zein merkatuan).
- 2. fasea: Analisi sektoriala. Sektorea = teknologia, produktu generikoa eta bezero tipologia berdintsuak dituen enpresa multzoa. Sektorearen balio katea aztertzen da, bere egituraren ezaugarriak eta bizitza zikloa; eragileak aztertzen dira halaber (bezeroak, hornitzaileak, konpetentzia...); indargune, aukera eta mehatxuak identifikatu behar dira. Horren guztiaren arabera, interesgarri diren produktu zehatza(k) bezero zehatz(ar)entzat eta definitutako teknologiaz aukeratzeko dira.
- 3. fasea: Merkatuaren analisia. Interesgarri iritzitako merkatua aztertzen da: bezeroak, lehiatzaileak, hornitzaileak, beste berri batzuen mehatxuak, ordezkatzaile posibleak... Guztiaren arabera, negozioa definitzen da.
- 4. fasea: Bideragarritasun plana egiten da, enpresa zein teknologia ikuspegitik. Negozio eredia definitzen da (produktu, bezero, eremu geografikoa eta lehiatzeko estrategia). Epe motz, ertain eta luzerako salmenta zifrak marrazten dira, dagokion inbertsio zein funtzionamendu plangintza egin, kosteak ere alde aurretik kalkulatu eta finantza plana ere definituz. Horren arabera zehaztuko da errentagarritasun maila, eta bost urterako behin-behineko balantzea.

## 2.9. Dibertsifikazio ez sinergikoa

Enpresaren ordura arteko jarduerarekin zerikusirik ez daukaten ideien identifikazio prozesuan datza.

Lehenengo eta bat, ikerketa-ildo posibleak identifikatu behar dira, lerro makroetatik edo zabaletatik abiatuta. Adibidez: energia berriztagarriak, erai-kuntza, mikroinjekzioa... Zentzu horretan, aukerak identifikatzeko, beste leku batzuetako adibideak ikertzea komeni da (beste herrialde batzuetan sortu diren spin off-ak, sektore berriak...). Ikerketa horietan sakondu baino lehen, Azaro eta Lea Artibai Ikastetxearen artean eratutako PROBE (PROduktu BErria) taldeko kideek enpresa bakoitzarekin kontrastatzen dituzte ideia makroak, eta kontraste horren arabera definitzen dituzte lan-ildoak eta lan plangintza.

Bigarren epean, informazioa bilatu eta aztertzen da, zehatz. Horretarako, cluster, sustapen zentro, adituen mahaia, beste enpresetako bisitak, sektorekako mahaia, misioak zein sektorekako azokak dira informazio iturri ezinbestekoak. Hortik ateratako ondorioekin memoria teknikoa lantzen da.

Azkenik, ideiak identifikaturik, ikerketaren azken emaitzak jasotzen dituen memoria aurkezten da, enpresarentzako interesgarri izan daitezkeen aukerak zehaztuz.

### 3. Barne-ekintzailetasunerako laguntzak

- Bizkaiko Foru Aldundiko laguntzak (aurreko atalean azaldu direnak).
- SPRI-k kudeatzen dituen laguntzak:
  - **GAITEK**: Produktu berrien garapenerako.
  - **INNOTEK**: Egungo produktuen hobekuntza esanguratsuak eta/edo prozesu berrien garapenerako.
  - **GAUZATU INDUSTRIA**: Enpresa batek, oinarri teknologikoa duen enpresa berri bat sustatzeko laguntzak beti ere bere lehiakortasun estrategien baitan kokatzen denean. (Inbertsio handiak finantzatzen dira).
  - **NETs**: I+G+b proiektuak lantzeko hauetatik oinarri teknologikoa duten enpresa proiektuak martxan jartzeko.
  - **BARNE EKINTZAILE**: 12 hilabeteko epean CEI baten laguntzaz gauzatuko diren enpresa proiektuen azterketak egiteko.
  - **BERRIKUNTZA AGENDA**: Berrikuntzaren ibilbidea uztartzen hasteko hasierako diagnostika eta plangintza definitzeko
- Eusko Jaurlaritzako Lan Saila - Gizarte Ekonomia Zuzendaritza.
  - **BARNE EKINTZAILETASUNA**: Gizarte ekonomiako jarduera berri bat sustatzeko gizarte ekonomiako enpresetan barne ekintzailetasun prozesu bat martxan jarritz.

# ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION: ESTRATEGIA COMPETITIVA BASICA. DIVERSAS FORMULAS DE INTRA-EMPRENDIZAJE

**Azaro Fundazioa**

LEIRE ARRIZABALAGA ETA AINARA BASURKO

## 1. Estrategia de diferenciación: estrategia competitiva básica

### 1.1. Diagnóstico de la comarca de Lea-Artibai

A la hora de definir estrategias para garantizar la competitividad, hoy en día es muy difícil competir en costes. La estructura económica de nuestras empresas no es apta para el desarrollo de dicha estrategia.

Por otro lado, los productos maduros caracterizan el entramado económico de Lea-Artibai. Asimismo, también hay sectores en fase de maduración y de decadencia. En general, predominan los productos o servicios de escaso valor añadido.

Además, en la comarca de Lea-Artibai también se dan otros factores de incidencia negativa: su situación y difícil accesibilidad, infraestructuras limitadas, jóvenes que optan por marcharse fuera de la comarca para su desarrollo personal y profesional...

Con todo, está claro que la ventaja competitiva hoy en día viene dada por la **innovación como clave**.

### 1.2. Diferentes opciones ante la necesidad de innovar/cambiar

- **Retirarse:** dejar de competir en el binomio producto/mercado.
- **Consolidación.** En algunos casos, se toma como estrategia realizar cambios en la forma de gestión, sin cambiar la gama de productos ni los mercados. En el caso de un mercado creciente, se da la estrategia de crecer junto al mismo. Sin embargo, en los mercados maduros, la calidad, el marketing y la reducción de costes suelen ser las estrategias habituales. En los sectores en declive se tiende a reducir la capacidad productiva a través de fusiones, etc.

- **Desarrollo y diversificación de productos/mercados.** Apuesta necesaria actual para seguir compitiendo.

### 1.3. Desarrollo de producto

Partiendo de la capacidad y el conocimiento de la empresa, es la apuesta por el desarrollo de nuevos productos. La empresa continuará trabajando en los mismos mercados, cambiando algunos productos actuales por otros que desarrollará. Esta suele ser la opción de las empresas con una gran orientación de mercado; enfocan el desarrollo de producto entorno a sus ventajas competitivas y sus capacidades. Desarrollan una fuerte comunicación interna, y trabajan la definición de equipos de trabajo multidisciplinares, introduciendo para ello una perspectiva externa.

## 1.4. Desarrollo de mercado

La empresa se introduce en nuevos mercados. A veces opta por nuevos segmentos de mercado. Desarrollan nuevos usos para los productos, o amplian su mercado geográfico. La exportación es la estrategia de desarrollo de mercado más habitual. Asimismo, la internacionalización también se va extendiendo, situando en el extranjero funciones de fabricación, distribución o marketing.

## 1.5. Diversificación

Se puede plantear una estrategia de diversificación relacionada o sinérgica, o bien una estrategia sin relación.

- **Diversificación relacionada/sinérgica.** El desarrollo supera los productos y mercados actuales, pero se sigue situando en el mismo sector. Se basa en los activos con los que ya cuenta la empresa, entorno al conocimiento del producto y del mercado. Puede adoptar diversas formas.

- **Integración en retroceso:** Retrocediendo en la cadena de valor, se trata de implantar nuevas actividades en la gestión de la empresa. En la fabricación de materias primas o en provisión / fabricación de componentes, su provisión o transporte / fabricación y provisión de maquinaria / investigación-diseño del producto-proceso y su financiación.

- **Integración en avance:** En relación con lo que ya produce la empresa, avanzando en la cadena de valor. Distribución, transporte, marketing, mantenimiento y servicios post-venta.

- **Integración horizontal:** Introducirse en actividades complementarias o que lleva la competencia; nuevas aplicaciones. Productos competitivos, complementarios y desarrollo de subproductos.

- **Diversificación sin relación / no sinérgica:** Introducirse en productos/mercados que no guardan relación con las actividades actuales.

## 1.6. Ventajas de cada tipo de diversificación

- **Ventajas de la diversificación relacionada:** Se controlan los proveedores de antemano (cantidad, calidad, precios), y lo mismo ocurre con los mercados. La información está disponible de antemano. Ocurre un ahorro en los gastos, se utilizan los recursos propios, y por lo tanto el riesgo se dispersa. Ocurre un aprovechamiento sinérgico de todos los conocimientos de que dispone la empresa a nivel de productos y mercados.

- **Ventajas de la diversificación no relacionada:** Es la vía para sacar provecho de los resultados positivos. Los objetivos tienden a ser ambiciosos, y se da la aplicación de recursos poco utilizados hasta entonces. Este modo viene dado por el deseo o la necesidad de evitar los negocios actuales; suele ser el modo de compensar la decadencia cíclica de los sectores productivos. Las sinergias que se aprovechan son las financieras o las basadas en las dotes de dirección.

## **2. Intra-emprendizaje, elemento dinamizador clave de las empresas en los procesos de innovación**

La iniciativa de las personas es el elemento básico para que una organización esté "viva". Son necesarios para ello varios factores: estructurar organizaciones que promocionen dicha iniciativa, flujo comunicativo rápido y continuo, responsabilidad compartida, y predominio de la cultura de toma de decisiones sin miedo a equivocarse. Las personas que son emprendedoras se amoldan muy bien en entornos difíciles o complejos.

El objetivo último será la creación de empleo, a través de la puesta en marcha de nuevas actividades económicas por intra-emprendizaje en la empresa. La clave reside en implicar a los trabajadores en ese proceso de identificación de nuevas oportunidades de promoción a través de sus aportaciones.

### **2.1. Proceso de intra-emprendizaje**

Las empresas orientadas hacia el emprendizaje tienen un elemento diferenciador: trabajan en la identificación de oportunidades, y las formulan de manera válida para la organización. Desarrollan un proceso en seis pasos:

- Partiendo de la identificación de un ámbito de innovación, desarrollan una perspectiva emprendedora.
- Identifican oportunidades en términos de producto/mercado potencial.
- Organizan recursos técnicos, financieros y personales.
- Planificación.
- Gestionan un proceso que cuenta con valor creativo.
- Para terminar, gestionan un proceso de emprendizaje.

En las organizaciones emprendedoras, éstas suelen ser las condiciones operativas con las que se desenvuelven los equipos de dirección: Desconocimiento de la evolución del entorno, y numerosas dudas. Las nuevas oportunidades pueden venir de diferentes ámbitos y cualquier miembro de la organización puede gestionarlas; y por lo tanto, la organización ha de cambiar dinámicamente para alcanzar dichas oportunidades. Las direcciones de empresas emprendedoras tienen claro que quieren transformar su organización hacia una cultura de innovación y promoción.

### **2.2. Perfil del intra-emprendedor**

El intra-emprendedor muestra flexibilidad ante los cambios, y es tolerante ante el desconocimiento y la ambigüedad. Tiene capacidad de medir riesgos y afrontarlos, y es capaz también de asumir liderazgo ante las dificultades. Actúa con compromiso y responsabilidad ante su empresa y ante la sociedad. Tiene conocimiento suficiente de la visión global de empresa así como en general, para crear y desarrollar ideas que pueden tener cabida en su organización. Tiene una actitud dirigida a la acción, y capacidad de comunicación, de trabajo en equipo y colaboración. Lleva el liderazgo del proyecto, marcando el objetivo final, y motivando al equipo de trabajo para conseguirlo.



### 2.3. Enfoque del proceso

La empresa emprendedora precisa de un cambio de organización respecto a la forma de hacer tradicional.

- **En la empresa tradicional** se siguen las directrices dadas, se evitan los errores huyendo del fracaso, no hay iniciativa por parte de los trabajadores, y se limitan a las funciones previamente definidas. Suelen ser organizaciones piramidales, burocratizadas, de carácter jerárquico. Tienen definidos procesos muy concretos, mecanismos de control y responsabilidades nominales. **Los trabajadores son pasivos.**

- **En la empresa emprendedora** los trabajadores asumen responsabilidades, tomando los errores como lección. El *modus operandi* se basa en una continua experimentación; crear y desarrollar, en cualquier ámbito del trabajo. Suelen ser empresas de menos formalismo, con una gerencia emprendedora. No hay barreras entre las diferentes áreas funcionales. Hay criterios que permiten actuar con libertad, y las decisiones se toman a diferentes niveles. Se da una clara apuesta por la investigación, el desarrollo y la innovación. Cuentan con **sistemas de reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores**, y programas para la formación de los mismos.

### 2.4. Ejemplos de intra-emprendizaje: Fagor Hometek

A nivel organizativo se ha creado una UCID (Unidad Creativa de Innovación y Desarrollo) con personal interno, miembros de la dirección y participación de una consultoría externa. La función de dicho equipo de trabajo reside en implantar y proteger un modelo de intra-emprendizaje en la organización. Para ello, promueven, valoran y facilitan iniciativas emprendedoras, siguiendo estos pasos:

- Captación de las propuestas de los trabajadores.
- Dichas ideas se estudian, valoran y eligen, siguiendo criterios previamente establecidos.
- Se decide qué camino tomar acerca del desarrollo de cada idea, junto con las personas que las han propuesto.
- A partir de ahí se desarrolla el proyecto de innovación (nuevo producto, nueva actividad), o se trabaja sobre el proyecto de nueva empresa.

Para llevar adelante el desarrollo del proyecto empresarial, se realizan el estudio de viabilidad y el plan tecnológico. Una vez realizados la definición del producto y el estudio de mercado, vendrá la fase de decisión. Tras lo cual vendrán tanto el plan estratégico como el operativo del proyecto, el diseño del concepto y la fabricación del prototipo, parejo al plan de factibilidad de la empresa. El prototipo se testeará y se optimizará, llevándose a cabo la viabilidad económico-financiera, junto con el test definitivo de la nueva empresa.

Hasta ahora, éstos son los resultados del modelo de intra-emprendizaje de Fagor-Hometek: han participado 26 personas, y se han recabado 54 ideas. De éstas, 30 han sido preseleccionadas. Y de ellas:

- 14 ideas están siendo analizadas en el seno de Fagor o en otras instancias de MCC.

- **12 ideas se han calificado como de gran interés, y se analizarán en profundidad.**

- las otras 4 ideas se han guardado, para rescatarlas más adelante.

De esas 12 ideas que van adelante, tres están siendo ya analizadas en profundidad. En el plazo de unos meses lo serán otras cinco, y más adelante las otras cuatro. En lo referente a las otras 24 ideas de entre las 54 presentadas, tres han respondido a iniciativas personales. Cabe reseñar, por ejemplo, que a un trabajador se le ha aceptado una reducción de la mitad de su jornada, para que la invierta en profundizar en su idea. Otras 10 han sido ideas de mejora, y se le han comunicado a la persona responsable en cada caso. 11 ideas se han descartado por no considerarse de gran interés.

En las valoraciones dadas por los trabajadores tras ese proceso de intraprendizaje, pueden subrayarse las siguientes ideas: "Ha servido para canalizar inquietudes que teníamos cada uno de nosotros"; "Una iniciativa orientada a lanzar ideas que nos pueden llevar a innovar en un futuro debe ser siempre bien acogida, porque fomenta la motivación de las personas que trabajamos en Fagor"; Una iniciativa acertada puesto que tiene en cuenta a las personas, les anima a aportar ideas que pueden repercutir en el futuro de la propia empresa o en otros ámbitos"; "Me he sentido escuchada y acogida"; "Más que recomendable diría que es una iniciativa necesaria. La realidad empresarial de hoy en día nos lleva a hablar de plantas en el extranjero, disminución de la producción en plantas de aquí... Por eso innovar es imprescindible para nosotros".

## **2.5. ULMA Packaging Technological Center: centro de investigación para la innovación en el sector del envasado y el embalaje**

La sección de envasado y embalaje de la cooperativa ULMA ha puesto en marcha su centro tecnológico, con cuatro objetivos fundamentales: vigilancia tecnológica, captación y desarrollo de conocimiento, innovación tecnológica y ser una incubadora interna de la empresa.

- Vigilancia tecnológica: Vigilar la evolución y tendencias en tecnología, mercado, productos y materiales en todo lo referente al packaging. El objetivo es identificar nuevas oportunidades de desarrollo.

- Captación y desarrollo de conocimiento: Desarrollar proyectos conjuntos con otros agentes tecnológicos para adquirir nuevos conocimientos, tecnologías y capacidades, y así mejorar la capacidad tecnológica de la empresa.

- Innovación tecnológica: Desarrollar nuevos productos y aplicaciones, implementando nuevas tecnologías y conocimientos, respondiendo a las nuevas oportunidades identificadas en el mercado.

- Incubadora de empresa: Promoción de nuevas actividades de base tecnológica en el sector del packaging para ir conformando un grupo fuerte en el mismo. Ofrecen una protección global para el desarrollo del proyecto. De aquí se ha derivado una nueva actividad de ingeniería (soluciones integradas que ofrecen sistemas de carga automática del producto, envasado, pesado/etiquetado, encajado, paletizado/despaletizado y logística interna de bandejas y cajas).

## 2.6. Otros ejemplos: Grupo Danobat-Goimek y el spin off Ethernalia

· La Cooperativa GOIMEK fue creada por el Grupo Danobat para el mecanizado de precisión de piezas estratégicas. El mecanizado ya era un negocio para Danobat, pero el grupo apostó por una nueva empresa que tuviera su propia gestión. El objetivo era claro: Reforzar la actividad de mecanizado como unidad estratégica de negocio y ofrecer a los clientes un servicio integral. Sus clientes son, además de las empresas del propio Grupo Danobat, otras muchas empresas del sector de la máquina-herramienta así como del sector del ferrocarril.

· El European Software Institute (ESI) ha puesto en marcha el spin-off Ethernalia. Esta nueva empresa se dedica a dar servicios de consultoría e investigación en el campo de la seguridad informática. Es la primera nueva empresa que nace del ESI. Ethernalia está al servicio de las empresas que quieren contratar servicios de seguridad informática, y además diseña nuevos productos y servicios de esta índole para sus clientes.

## 2.7. Experiencias en Lea-Artibai

**"Debemos diversificarnos: no sabemos en qué ni cómo"**. El punto de partida, como en todos los casos, ha sido el diagnóstico de la situación. En la comarca es imprescindible diversificar las actividades de las empresas e innovar si se quiere tener opción de competir en el futuro.

Han partido de una diagnosis de innovación de la mano de una consultoría externa. Desde el equipo multidisciplinar conformado entre la escuela Lea Artibai Ikastetxea y la fundación Azaro, se ha procedido a la identificación de ideas, además de la identificación realizada en el seno de cada empresa. Se han de identificar las oportunidades interesantes en el menor plazo de tiempo, y llevar a cabo los primeros contrastes. También hay que buscar alianzas para el desarrollo de las oportunidades de innovación identificadas: centros de investigación, expertos en promoción... y configurar equipos mixtos con agentes internos y externos a la empresa. Después se llevará a cabo el análisis pre-competitivo de las ideas identificadas, y basándose en el mismo, la elección de la idea.

El siguiente trabajo será realizar el estudio de viabilidad de la nueva idea: a nivel tecnológico, a nivel de mercado y a nivel económico-financiero. Y tras ello se podrá elaborar el informe base para la toma de decisiones.

A lo largo de todo el proceso, el factor clave será la plena implicación en el mismo por parte de la dirección de la empresa.

**"Queremos diversificar, y sabemos hacia dónde"**: En este caso es imprescindible nombrar el/los responsable(s) de innovación/promoción en la empresa. Sus funciones serán: profundizar en las nuevas oportunidades de producto/mercado, analizar vías de diversificación sinérgica y no sinérgica, estudiar modos de integración (horizontal, hacia delante o retrocediendo en la cadena de valor); analizar también la posibilidad de externalizar aquellos apartados que no se consideren estratégicos en la cadena de valor de la empresa, y valorar diferentes oportunidades para desarrollar nuevas ideas.

Puede dar fruto a una nueva actividad en el seno de la misma empresa. O si no, promover la creación de una nueva empresa, participando en su propiedad; o incidir en la creación de una nueva empresa que sea cliente o proveedor de la empresa matriz.

## **2.8. Proceso de diversificación sinérgica. Identificar la oportunidad concreta de negocio partiendo de un espectro amplio**

- Fase 1: identificación de las demandas que satisfacen los productos X. Buscar fuentes de información, listar productos y datos sobre los mismos (mercado, valor de producción y de mercado).

- Fase 2: Análisis sectorial. Sector = conjunto de empresas con similar tecnología, producto genérico y tipología de cliente. Se analiza la cadena de valor del sector, las características de su estructura y su ciclo de vida; se estudian asimismo sus agentes (clientes, proveedores, competencia...); identificando sus fortalezas, oportunidades y amenazas. Basándose en todo ello, se eligen el/los producto(s) concreto(s) que se consideran interesantes para el/los cliente/s concreto/s, definiendo la tecnología necesaria.

- Fase 3: Análisis de mercado. Se analiza el mercado considerado interesante: clientes, competidores, proveedores, amenaza de nuevos entrantes... Se define el negocio tomando todo ello en cuenta.

- Fase 4: Plan de viabilidad, desde el punto de vista tecnológico y empresarial. Se define el modelo de negocio: productos, clientes, ámbito geográfico y estrategia competitiva. Se prevé la cifra de ventas a corto, medio y largo plazo, así como las estrategias funcionales: marketing, producción, personas, financiación. Se define el plan de inversiones y la previsión de costes. Se calculan las necesidades de capital y el plan de financiación. A partir de todo ello, se calculará el umbral de rentabilidad, y el balance provisional a cinco años.

## **2.9. Diversificación no sinérgica**

Se trata de identificar ideas interesantes que no tienen relación con la actividad de la empresa.

En primer lugar, se identifican posibles líneas de investigación, partiendo de líneas macro a profundizar. Por ejemplo: energías renovables, construcción, microinyección... Para identificar las oportunidades, conviene investigar ejemplos de otros lugares (spin off-s de otros países, negocios en sectores emergentes...). Antes de los estudios, el equipo PROBE conformado entre Lea Artibai Ikastetxea y Azaro Fundazioa contrastará estas ideas macro con la empresa en cuestión, y tras ese contraste definirán las líneas y el plan de trabajo.

En un segundo plazo, se busca y se analiza exhaustivamente la información pertinente. Para ello son instrumentos válidos los clusters, centros de promoción, mesa de expertos, visitas a otras empresas, mesas sectoriales, misiones, ferias sectoriales... A partir de las conclusiones que han derivado de todas esas fuentes se elabora una memoria técnica.

Por último, una vez identificadas las ideas, se presenta una memoria con los resultados definitivos del estudio, concretando las oportunidades que pueden ser interesantes para cada empresa.

### 3. Ayudas al intra-emprendizaje

- Ayudas de la Diputación Foral de Bizkaia (descritas en el apartado anterior).
- Ayudas gestionadas por el SPRI:
  - **GAITEK**: Para el desarrollo de nuevos productos.
  - **INNOTEK**: Mejoras notables en productos actuales o para el desarrollo de nuevos procesos.
  - **GAUZATU INDUSTRIA**: Ayudas para la creación de una nueva empresa por parte de una ya existente, siempre que se sitúe en su estrategia de competitividad. (Se financian grandes inversiones).
  - **NETs**: Ayudas para desarrollar proyectos de I+D+i, para poner en marcha a partir de ellos proyectos empresariales de base tecnológica.
  - **BARNE EKINTZAILE**: Para llevar a cabo estudios de proyectos empresariales con ayuda de un CEI en el plazo de 12 meses.
  - **AGENDAS DE INNOVACION**: Para definir el diagnóstico inicial y la planificación para comenzar a perfilar el camino de la innovación.
- Departamento de Trabajo - Dirección de Economía Social.
  - **INTRA-EMPREDIZAJE**: Para poner en marcha una nueva actividad de economía social en el seno de las empresas de economía social, poniendo en marcha un proceso de intra-emprendizaje.









ELKARRIZKETAK  
ENTREVISTAS



JAVIER RUIZ (Bilbao, 1958)  
AITOR GISASOLA (Elgoibar, 1983)  
**Labein - Team Academy Euskadi**

## **1. Berrikuntza eta ekintzailetasuna giltzarrizkoak bihurtu diren garai honetan enpresa sarearen lehiakortasunerako, nola kokatzen da Labein erronka horien aurreran?**

**¿Cómo se sitúa Labein ante el reto que supone la innovación y el emprendizaje cara a mejorar la capacidad competitiva de la red empresarial?**

**JAVIER RUIZ** ▶ Labeinek, Tecnaliaren parte den heinean, parte aktiboagoa nahi du eduki ekintzailetasun berritzailean. Horretarako, azken urteotan sustatzen duena ideien sorkuntza da, eta baita oinarri teknologikoa duten negozio batzuen sustapena ere. Hainbat gauza egin ditugu, baina gehiago egin behar dugu. Ikasi dugu teknologia zentroaren muina ideiak direla. Uste dugu oraindik ideia gehiago sorrarazi behar ditugula, eta horretarako hainbat programa ipini ditugu martxan: kanpo zein barruko eta jatorri desberdinetako pertsonen arteko lotura eta dibertsifikazioa bilatzen ditugu, ideien sorkuntza bultzatzeko. Team Academy ekimena ere horretara dator: ekintzailetasun kultura indartzera. Labeinetik sortutako enpresen karteran 34 daude; horietatik erdiak daude bizirik, heldutasun maila desberdinekin.

Labein, como parte de Tecnalia, pretende tomar parte activamente en el área del emprendizaje innovador. Para ello, durante los últimos años, promueve la generación de ideas, así como la promoción de nuevos negocios de base tecnológica. Hemos hecho mucho, pero tenemos que hacer más. Hemos aprendido que el núcleo del centro tecnológico lo constituyen las ideas. Creemos que debemos promover aún más ideas, y hemos puesto en marcha varios programas para ello: buscamos el trabajo en común de personas de diversa procedencia formativa y la diversificación como instrumento impulsor de nuevas ideas. Hay 34 empresas en la cartera de empresas creadas por Labein; de éstas sobreviven la mitad, con niveles diversos de maduración.

## **2. Berrikuntza = teknologia?**

**¿Innovación = tecnología?**

**JAVIER RUIZ** ▶ Teknologia gero eta jende gehiagoren eskura dago, zentzu horretan demokratizatuz doa teknologia. Baina, kontestu horretatik harantzago, berrikuntza gaitasun soziala indartu behar dela uste dut. Teknologia eta gizarte hobekuntzak uztartu.

La tecnología está al alcance de cada vez más gente, y en ese sentido se va democratizando. Pero, más allá de de esa reflexión, creo que hay que reforzar la capacidad de innovación social, aunando la tecnología y las mejoras sociales.

### **3. Zu, Aitor, Team Academy taldean enbarkatu berria zara, 24 urterekin. Zelan definituko zenuke zure esperientziatik?**

**Tú, Aitor, acabas de embarcarte en el equipo Team Academy, con 24 años. ¿Cómo lo definirías desde tu experiencia?**

**AITOR GISASOLA** ▶ Niretzat Team Academy aukera bat da gustatzen zaizkidan gauzak egiteko. Aukera bat da gustura egongo naizen lanpostu bat sortzeko. Ilusioa ematen dizun gauza batean lan egiteko aukera, taldean, nire antzeko jakin-mina duten beste gazte batzuekin.

Para mí Team Academy es una oportunidad para hacer las cosas que me gustan. Es una oportunidad para crear un puesto de trabajo donde estaré a gusto. La oportunidad de trabajar en una empresa que te proporciona ilusión, y hacerlo en grupo, con otros jóvenes que comparten mis inquietudes.

### **4. Unibertsitatetik irteterakoan ekintzailetasunaren birusa aldean zeneraman? Jarrera ekintzailea norbera da berez, ikasi egiten da...?**

**¿Te contagiaron el virus del emprendizaje en la Universidad? O quizá la actitud emprendedora es innata, o ¿acaso se aprende...?**

**AITOR GISASOLA** ▶ Niri, behintzat, unibertsitatean ez didate hori kontajiatu. Gaur egungo irakaskuntza eredua nahiko tradizionala da, eta horrek eragiten du ikasleak pasibo izatea. Bai animatzen gaituztela, masterrera prestatzen duzun enpresa proiektua bultzatzera, baina ez gaituzte prestatu jauzi hori benetan emateko. Bost urte zaude gurpildun aulkian bezala, eta amaieran esaten dizute 'Zergatik ez zara animatzen oinez egitera?'. Animatu bai, baina erori egingo naiz... Falta da eginez ikastea. Aldiz, taldean lan egiten bai ikasi dudala unibertsitatean, eta hori baliagarria izan zait.

A mí, desde luego, no me lo han contagiado en la universidad. El modelo formativo actual es bastante tradicional, y ello hace que los alumnos sean pasivos. Sí que nos animan a emprender realmente el proyecto que preparamos para el master, pero no nos han ido preparando para dar ese salto. Estás cinco años en una silla de ruedas, y al final te dicen '¿Por qué no te animas a andar?' Animarme sí, pero me voy a caer... Falta el aprender haciendo. Sin embargo, sí que he aprendido a trabajar en equipo en la universidad, y ello me ha resultado válido.

### **5. Ze erronka ditu etorkizunerako Team Academy Euskadik?**

**¿Cuáles son los retos de futuro de Team Academy Euskadi?**

**JAVIER RUIZ** ▶ Tira, gure erronka da erakustea gure inguruan posible dela beste modu batean lan egitea. Posible dela ekintzailetasuna lantzea orain arteko eredu batzuk apurtuz. Horretarako, entitate edo erakunderen bati eman behar diogu gorputza, bere baitan Team Academy hartzeko. Hor partaide izan behar-ko lirerateke unibertsitateak, enpresak eta erakunde publikoak. 2008an gure lehen erronka da lehenengo Team Academy-ko 15 lagunekoa taldeak erakustea

praktikan hori posible dela. Horrek eragingo du Labein eta Tecnaliaz gain beste entitate batzuk ere animatzea. Nik uste dut posible izango dela.

Nuestro reto es demostrar que es posible trabajar de otra manera en nuestro entorno. Que es posible trabajar en emprendizaje rompiendo algunos moldes habituales hasta ahora. Para ello, debemos dar cuerpo a algún tipo de entidad que albergue a Team Academy. Nuestro primer reto inmediato en 2008 será que el primer equipo de Team Academy, formado por 15 personas, demuestre en la práctica que es posible. Eso animará a otras entidades a embarcarse en este reto, además de Labein y Tecnalía. Yo creo que será posible.





**PAUL SAN SEBASTIAN** (Donostia, 1971)  
**Fundación Deusto – Programa INNoVaNDiS**

## **1. Deusto Fundazioa zelan kokatzen da berrikuntza eta ekintzailetasuna bezalako erronken aurrean?**

**¿Cómo se sitúa la Fundación Deusto ante retos como la innovación y el emprendizaje?**

Bere sorrera bera bada zerbait berritzailea unibertsitatearen baitan. Deustuko Unibertsitateak ikerketa bat egin zuen gizartearekiko eta enpresekiko zeukan erlazioaz, eta harreman hori apur bat galdu egin zuela ondorioztatu zuten. Hori berreskuratzeko eta indartzeko sortu zuen Fundazioa. Fundazio modura beste egitura bat dauka, beste funtzionamendu bat, unibertsitatearen betidaniko egitura osatu egiten duena. Beraz, berrikuntzaren alde egin dugun lehenengo gauza gu geu berritzea izan da, holako entitate bat sortuz. Hortik aurrera zer? Argi dago enpresak eta gizarteak dauzkan eskakizunetik gertu dagoela Deusto Fundazioa. Gaur egun berritzaile izatea eta sustapenerako inizatiba profila edukitzea beharrezkoa denez, horren bila goaz.

Su misma creación ya es algo innovador en el seno de la universidad. La Universidad de Deusto llevó a cabo un estudio acerca de la relación que mantenía con la sociedad y con la red empresarial; y llegaron a la conclusión de que dicha relación estaba algo descuidada. Para recuperarla y fortalecerla dieron forma a la Fundación. Como fundación, cuenta con otra estructura organizativa, que complementa la estructura tradicional de la universidad. Y a partir de ahí, está claro que la Fundación Deusto se halla más cercana a las demandas tanto de la sociedad como de las empresas. Puesto que hoy en día es necesario ser innovador y contar con un perfil de iniciativa emprendedora, vamos a por ello.

## **2. Sustapen kultura, sustatzaile izaera hori, zertan da zuk ezagutzen duzun inguruan?**

**¿Cómo se encuentra esa cultura emprendedora, ese perfil emprendedor, en el entorno que conoces?**

Nik uste dut aldatzen doala kontu hori. Denen partetik eman behar dira aldaketak. Administrazio publikoaren aldetik hor dago Innovanet sare berri guztia, diruz eta pertsonen ipiniko dituen baliabideekin, kultura aldaketa hori eman dadin. Enpresen aldetik ere, premiak eraginda besterik ez bada ere, ikusten da horrantz doazela. Eta pertsonengan, familiengan, eta gizartean orohar gero eta gehiago bizi da pertzepzio hori.

Yo creo que es una cuestión que va cambiando. Es necesario el cambio por parte de todos. Por parte de la administración pública tenemos toda la nueva red Innovanet, con todos los recursos humanos y financieros que se van a destinar para que se dé ese cambio cultural. También por parte de las empresas, aunque no sea más que por forzosa necesidad, se ve que van hacia ese nuevo rumbo. Y creo que se percibe más también a nivel de las personas, las familias y la sociedad en general.

### **3. INNoVaNDiS programaren bereizgarriak zelan azalduko zenituzke?** **¿Cuáles son las características del programa INNoVaNDiS?**

INNoVaNDiS programak bere lehenengo fase honetan lortu nahi duena da aldaketa kulturala sustatzea: gure ikasleengan ekintzailetasun berritzaile profila bultzatu nahi dugu. Horretarako, saiatzen gara praktikak, proiektu baten garrantzia eta zenbait formazio osagarri konbinatzen. Programatik jasotzen dutena baino are garrantzitsuagoa da ikasleontzako hiru urtetako bizi esperientzia hori. Hor transmititzen diren zenbait balore barneratu egiten dituzte, eta hori da garrantzitsuena: konpromisoa, eskuzabalak izatea —ez dela bakarrik jasotzea, ematea ere bai—, eta abar.

El programa INNoVaNDiS, en esta primera fase, busca promover el cambio cultural; queremos promover el perfil emprendedor-innovador en nuestros alumnos. Para conseguirlo, intentamos combinar la práctica, el desarrollo de proyectos y varias formaciones complementarias. Para los alumnos la propia experiencia que viven durante esos tres años en el programa es casi tanto o más importante que los contenidos propiamente dichos que reciben. Ellos interiorizan los valores que se transmiten ahí, y eso es lo más importante: el compromiso, la generosidad —que no se trata sólo de recibir, sino también de dar—, etc.

### **4. Orain arteko lorpenak zeintzuk izan dira? Eta hurrengo erronkak?** **¿Cuáles han sido vuestros logros hasta el momento? ¿Y cuáles son los retos?**

Lehenengoa, programa egin ahal izatea, hori bera erronka handia zelako. Holako esperientzia handia duen unibertsitate batean horrelako aldaketa bat lortzeak bere denbora eroan du. Hiru urte daramatzagu lanean, eta 80 ikasle dauzkagu programa honetan lanean. Batzuk iada fakultate kanpo, eta beste batzuk fakultatean. Programa hau ez baita bukatzen karrera amaitzearekin; betirako da. Nahi duguna aldaketa kulturala delako, eta hori gertatuko da benetan sare hori ixten dugun momentuan. Hau da, egongo dira graduatuta dauden zenbait enpresari edo zuzendaritzetako kide, ekintzailetasunaz eta berrikuntzaz jakin-min hau daukatenak, eta gainera, ematearen garrantzia barneratuta daukatenak... Orduan, espero dugu berriro unibertsitate etorriko direla, gazte belaunaldiekin elkarlana egiteko eta enpresa berriak sortzeko. Hori dena lortzearekin batera, bigarren fase batean, kultura aldaketarekin batera azpiegitura bat sortu nahiko genuke: gune bat ideia berriak dituztenek euren ideia horiek martxan jarri ahal izateko. Horrela lortuko genuke gizarteak eta enpresek unibertsitatea ikustea balorea aportatzen duen zerbait bezala, baita berrikuntza eta ekintzailetasun kulturari dagokionez ere.

El primer logro ha sido poder llevar adelante el programa, porque constituía un reto en sí. Ha llevado su tiempo conseguir un cambio así en una universidad de experiencia tan dilatada. Llevamos tres años trabajando, y tenemos 80 alumnos en el programa. Algunos ya están fuera de la facultad, y otros siguen estudiando. El programa no finaliza al acabar la carrera; es para siempre. Y ello



es así porque perseguimos el cambio cultural, y éste se dará de verdad en el momento en que consigamos cerrar la red. Es decir, habrá empresari@s, o directiv@s que se hayan graduado, pasando por el programa, que tendrán esta inquietud por el emprendizaje y la innovación, y además habrán interiorizado la importancia de dar, de compartir... Y entonces, esperamos que volverán a la universidad, a colaborar con los jóvenes y crear nuevas empresas. Junto a todo ello, en una segunda fase, queremos, además del cambio cultural, crear una infraestructura adecuada para ese objetivo: un lugar para que aquellos que tengan nuevas ideas puedan ponerlas en marcha. Así conseguiremos que tanto la sociedad como las empresas vean la universidad como algo que aporta valor, también a nivel de emprendizaje e innovación.





**ALAIN DORISON**  
**L'Ecole de Mines d'Ales**

### **1. Zelan sortu zen Ales-eko Meatzetako Eskolaren 'Inkubagailua'? Zein da bere misioa?**

**¿Cómo nació la 'Incubadora' de la Escuela de Minas de Ales? ¿Cuál es su misión?**

Orain dela 27 urte sortu zen proiektua. Garai hartan Ales-eko meatzeak ixten ari ziren, eta tokiko agintariek eskatu ziguten Eskola bezala zerbait egitea bertako garapen ekonomikoaren alde.

El proyecto nació hace 27 años. En aquella época estaban cerrando las minas de Ales, y las autoridades locales nos pidieron que hiciéramos algo por el desarrollo económico de la comarca.

### **2. Zelan lortzen dituzue hainbeste ekintzaile urterik urte? Zein da zuen arrakastaren giltza?**

**¿Cómo conseguís tantos emprendedores cada año? ¿Cuál es la clave de vuestro éxito?**

Proiektu teknologikoen sustapenean legitimitate handia daukagu, gure ikerketa zentroak oso ohituta daudelako enpresa txikiekin lan egiten. Horregatik, oso erraza da eurentzako enpresa sustatzaileekin lana egitea. Arrakastaren giltza da, baita ere, eskolak borondate etengabekoa daukala ekintzaileak izan daitezkeen eskolaren zigilu edo ezaugarria.

Contamos con una gran legitimidad en la promoción de proyectos tecnológicos, porque nuestros centros tecnológicos están muy acostumbrados a trabajar con pequeñas empresas. Por eso, es muy fácil para ellos trabajar con emprendedores. Otra clave para el éxito es la continua voluntad de la escuela para que los emprendedores sean el sello o característica principal de la misma.

### **3. Enpresen barne-ekintzailetasunaren erronkaren aurrean zelan kokatzen zarete?**

**¿Cómo os situáis ante el reto del intra-empresarial?**

Gai honetan ere egiten dugu lana. Orain egin duguna da enpresei sentsibilizaziozko mintegi bat egitea proposatu. Astebeteko mintegia da, eta bertan enpresa berri baten sorrera simulatu dezakete. Oso interesgarria deritzot horri. Badaude inkubagailutik ateratako ekintzaile batzuk ere mintegi horretan.

También trabajamos en ese tema. Hemos propuesto a las empresas un seminario de sensibilización. Es un seminario que dura una semana, y allí se puede simular la creación de una nueva empresa. Es muy interesante. En ese seminario también hay emprendedores que han salido de la incubadora.

#### 4. Etorkizunera begira zeintzuk izango dira zuen lan ildo nagusiak? ¿Cuáles serán vuestras líneas de trabajo en el futuro?

Formakuntza, inkubategia, ikerketa eta garapen ekonomikoaren arteko harremana sakontzea da gure erronka nagusia. Inkubategia da eskolaren berrikuntza-galdara nagusia. Galdarak ondo definitzen du gure funtzionamendua: borrorrean dago, etengabeko mugimenduan.

Nuestro principal reto será profundizar en la relación entre la formación, la incubadora, la investigación y el desarrollo económico. La incubadora es la caldera principal de innovación de la escuela. El término de caldera define nuestro funcionamiento: está hirviendo, en constante ebullición.







**XABIER MAS** (Ripoll, 1951)

**Centre d'Iniciatives Empresarials dels Metalls – Fundació Eduard Soler**

## **1. Fundazioaren eta Centre d'Iniciatives-en historia apur bat laburtuko bazenigu. Nola sortu zen proiektua eta zein misioekin?**

**¿Podrías resumir la historia de la Fundación y del Centre d'Iniciatives?  
¿Cómo surgieron, con qué misión?**

Proiektu hau Soler jaunaren bizitzaren azken aldian sortu zen; orduan berak planteatu zuen zer edo zelan esateko "gazta amaitzen ari zela", gauzak aldatzen ari zirela, eta Katalunia aldaketa horietarako prestatu beharra zegoela. Orduan erabaki zuen bere ondasun guztiak Fundazio baten sorrerara bideratzea. 1996a zen, eta aurreikusten zen trauma ekonomikoa —ehungintza enpresen krisiagatik—, leuntzea zen helburua. Hezkuntza zentro bat sortu zen, mekanika, elektrizitatea eta elektronikako zikloak ematen zituenena. Zentro honen helburuetako bat ekintzaitasun kultura sustatzea zen, hasieratik. Funtzionamendua ona izan zen, arrakastatsua izango nuke, eta hortik eratorri zen Centre d'Iniciatives Empresariales sortzeko ideia.

Este proyecto nació en los últimos años de vida del señor Soler; entonces él se planteó que "el queso se estaba acabando", que las cosas estaban cambiando, y que en Catalunya había que prepararse para esos cambios. Decidió destinar todo su patrimonio a la constitución de una fundación. Era el año 1996, y el objetivo era suavizar o encauzar el trauma económico que se preveía —por la crisis de las empresas textiles—. Nació así un centro de formación que impartía ciclos de mecánica, electricidad y electrónica. Desde el comienzo, uno de los objetivos del centro fue fomentar la cultura emprendedora. Su funcionamiento fue bueno, exitoso diría yo, y de ahí derivó la idea de crear el Centre d'Iniciatives Empresariales.

## **2. Ekintzaileak gero eta gutxiago izan arren, urtero hainbat lortzen dituzue eta enpresa proiektuen kopurua oso esanguratsua da.**

**Aunq los emprendores hayan disminuido en general, cada año conseguís un número muy considerable de proyectos empresariales.**

Pozik gaude emaitzekin, bai, baina apaltasunez. Izan ere, badaude beste zentro batzuk askoz baliabide gehiago inbertitzen dutenak, lurralde askoz zabala goa bere baitan hartzen dutenak... Gure fundazioari kritikatzeko zaion gauzeta ko bat gure lan eremuaren txikitasuna da; "zuen esfortzua hain biztanle gutxi ko eremurako...", esaten digute. Baina horixe —Ripoll eskualdea— da gure eremua, gure lurraldea. Gu ez goaz Barzelonan inplantatzera.

Estamos contentos con los resultados, sí, pero con modestia. Hay otros centros que cuentan con más recursos, invierten más, abarcan un territorio mucho más amplio... Una de las cuestiones que se le critican a nuestra fundación es, precisamente, nuestra reducida área de trabajo; "todo vuestro esfuerzo para

una zona con tan pocos habitantes...", nos critican. Pero la comarca de Ripoll es nuestro territorio. No vamos a implantarnos en Barcelona.

### **3. Hala ere, ekintzailetasun ekimena daukaten pertsonak aurkitzea oso zaila da gaur egun... Zeintzuk dira zuen arrakastaren klabeak?**

**Sin embargo, hoy en día es difícil encontrar personas con iniciativa emprendedora... ¿Cuáles son las claves para vuestro éxito?**

Ez da bat ere erraza. Hori lortzeko gure giltzarria lana ondo egitean datza, prestigio bat sortzen joan da urteekin. Horrekin batera, Kataluniako nazio eremuan ekintzaileen kaptaziorako estrategia egokiak lantzen saiatzen gara. Astebururo gure zentrorra etortzen dira Tarragonatik, baita urrunagotik ere, Ebroko lurraldeetatik... Konpromisoa eta ondo egitea, horiek dira klabeak nire ustez. Izan ere, gaur egun irakaskuntzan, nagusiki, irakasleak hezitzaile izate-tik komediantek izatera pasa dira —ikasleek ondo pasa dezaten egiten dute lana—... Hortik irtetzen den giroa ez-esfortzuaren aldekoa da, gazteek funtzionario izan nahi dute. Horren kontra, Soler jauna esfortzuaren kulturako gizona zen, eta hortik doa gure ahalegina: esfortzua egiten duen jendeari laguntzen diogu, asko lagundu ere.

No es nada fácil. Nuestra clave para conseguirlo está en el buen trabajo, y se ha ido creando un prestigio con los años. Paralelamente, intentamos trabajar estrategias adecuadas para la captación de emprendedores en el ámbito nacional de Catalunya. Todos los fines de semana vienen hasta nuestro centro desde Tarragona, desde aún más lejos, de las tierras del Ebro... El compromiso y hacerlo bien, ésas son las claves a mi entender. Y es que en la enseñanza hoy en día, en su mayor parte, el profesorado ha pasado a ser comediante —trabajan para que los alumnos se lo pasen bien—... El ambiente que se deriva es el del no-esfuerzo; los jóvenes quieren ser funcionarios. Por el contrario, Eduard Soler era un hombre de la cultura del esfuerzo, y nuestro empeño va por ahí: ayudamos, y mucho, a la gente que se esfuerza.

### **4. Barne-ekintzailetasuna sustatzeko premiaren aurrean, nola kokatzen zarete?**

**¿Cómo os situáis ante el reto del intra-emprendizaje?**

Hasten ari gara, baina gure ikuspegia apur bat desberdina da: ekintzailetasuna eta berrikuntza pertsona guztiei itsatsita egon behar duten bi kontzeptu dira. Ez bagara gai gure gazteengan kultura sustatzailea eta berritzailea eragiteko, euren bizitza pribatuan ere gaizki ibiliko dira. Ekintzailea, berritzailea izan beharra dago familian, bikotean, seme-alabekin, edonon..., eta baita enpresan ere. Barne-ekintzailetasunak, gure ustez, misio garrantzitsua dauka enpresen prozesu produktiboen garapenean. Orain arte lan-ildo hori landu dugu: beharginaren jarrera ekintzailea sustatzen lantegi barruan, bere inguruan, bere familian eta gizartean. Konpromiso soziala sustatu beharra ere lehentasun modura ikusten dugu.



Estamos empezando, pero nuestra perspectiva es algo diferente: el emprendizaje y la innovación son dos conceptos que deberían ser intrínsecos a todas las personas. Si no somos capaces de infundir cultura innovadora y emprendedora en nuestros jóvenes, también irán mal en sus vidas privadas. Se trata de ser emprendedor e innovador en la familia, en la pareja, con los hijos, en todas partes..., y también en la empresa. El intra-emprendizaje, en nuestra opinión, tiene una importante misión en el desarrollo de los procesos productivos de las empresas. Hasta ahora hemos trabajado sobre esa línea: fomentando la actitud emprendedora de la persona trabajadora dentro de la empresa, en su entorno, en la familia y en la sociedad. También vemos prioritaria la promoción del compromiso social.

### **5. Vila Icaria proiektua daukazue esku artean. Kontaiguzu. Tenéis entre manos el proyecto Vila Icaria. Cuéntanos.**

Vila Icaria ekintzailetasun eta berrikuntza oasi bat izatea nahi dugu. Gune bat non ekintzaileak batuko diren lanean, talde lanaren sinergiak aprobetxatzeko; nahiz eta enpresa oso desberdinak aterako diren hortik. Berrikuntza eta ekintzailetasun cluster bat sortzeko ahaleginean gabilta; eta horregatik eraikin handi-handi baten eraikuntzan dihardugu. Hor bilduko dira ekintzaileen etxebizitzak, espazio komunak... egingo dugun esfortzuarri ahalik eta etekin handiena ateratzeko. Apal hasiko gara, Soler jaunak esaten zuen bezala, esperimentuak txubaskeroagaz, etxe barruan eta atea itxita ixil-ixilik, badaezpada ere...

Queremos que Vila Icaria sea un oasis de emprendizaje e innovación. Un lugar donde las personas emprendedoras se unirán para trabajar conjuntamente y aprovechar sinergias, aunque de ahí surjan empresas bien diferentes. Estamos intentando crear un cluster de innovación y emprendizaje; y por eso estamos construyendo un gran edificio que abarque viviendas para los emprendedores, espacios comunes... para sacar el máximo beneficio de nuestro esfuerzo. Empezaremos modestamente y con discreción. Como solía decir el señor Soler, los experimentos deben hacerse dentro de casa y con la puerta cerrada, con chubasquero y callandito...

### **6. Nola ikusiko zenuke ekintzailetasunean diharduzuen lurralde ezberdinetako eragileen arteko sare egituraren bat sortzea?**

**¿Cómo veríais la posibilidad de crear una red de colaboración entre agentes que trabajan el tema del emprendizaje en distintos territorios?**

Ondo ikusiko nuke, nahiz eta proiektu desberdinak izan. Gure proiektua, zehazki, eskuzabaltasunetik jaiotakoa da; eta beraz, gure lehen hitza eta azkena holako ekimenen aurrean da "bai".

Lo vería bien, aunque sean proyectos diferentes. Nuestro proyecto, en concreto, nació de la generosidad; y por tanto, nuestra primera y nuestra última palabra ante iniciativas como esa es "sí".



**IDURRE ARZUAGA**

**Seed Capital Bizkaia sozietatea**

**JOSE RAMON IPIÑAZAR**

**Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomia Sustapen Saila**

## **1. Bizkaiko Foru Aldundia zelan kokatzen da enpresa berrien sorrerak eta berrikuntzak gaur egun planteatzen dituen premien aurrean? Zein da Aldundiaren papera?**

**¿Cómo se sitúa la Diputación Foral de Bizkaia ante los retos que plantean hoy en día la creación de empresas y la innovación? ¿Cuál es el papel de la Diputación?**

**JOSE RAMÓN IPIÑAZAR** ▶ Departamendua hurrengo agintaldirako oinarritzko estrategia diseinatzen ari da —2007ko ekainean abiatu da agintaldia—. Zutabe modura berrikuntza hartu dugu; bai martxan dauden enpresetan, eta baita enpresa berrien sorrerari begira ere. Horretarako hainbat ekintza lerro desberdin daroaguz aurrera. Enpresa berrien sorrerara enfokatuta Sustatu programa dago, diru laguntza ematen duena, baina baita ere bestelako laguntza CEI edo Enpresen Berrikuntza Guneen bitartez. 'Sustatu bideberri' deritzon lerroak enpresa proiektu fasean dagoenean laguntzen dio ekintzaileari; eta enpresa eratuta dagoenean 'Sustatu kide' programatik. Bestetik, hiru elkarte ditu misio horri ekiteko: bata BEAZ da, Bizkaia osoan enpresa proiektuak behar den moduan laguntzen eta martxan ipintzen diharduena. Bestea CEDEMI da, zeregin bera daukana, baina Nerbioi Ezkerraldean diharduena. Eta hirugarrena Seed Capital elkarte da, arrisku kapitala kudeatzen duena herrialde osoan. Hori guzti hori enpresa proiektu bat dagoenean martxan ipintzen laguntzera bideratuta dago; baina, orain beste bideren bat landu nahian gabilta, proiektu gehiago egon daitezen, ideiak sortarazteko, eta ezagutza dagoen guneetatik enpresa bilakatzeko bidea errazteko. Hori izango da hurrengo garaietan lan ildo inportanteenetakoa nire ustez.

El Departamento está diseñando la estrategia básica para esta legislatura que se inició en junio de 2007. Hemos tomado la innovación como eje principal; tanto en las empresas ya consolidadas, como cara a la creación de nuevas empresas. Llevamos adelante varias líneas de trabajo con ese objetivo. Tenemos el programa 'Sustatu', enfocado a la creación de nuevas empresas, con subvenciones y otro tipo de apoyo a través de los centros CEI. La línea 'Sustatu bideberri' apoya al emprendedor cuando la empresa está en fase de proyecto; y cuando la empresa está constituida, se hace a través del programa 'Sustatu kide'. Por otro lado, cuenta con tres sociedades para abordar esa misión: una es BEAZ, que se dedica a apoyar adecuadamente a los proyectos empresariales en el ámbito de Bizkaia. Por otro lado está CEDEMI, que tiene la misma misión pero su ámbito de trabajo es la margen izquierda del Nervión. Y la tercera es Seed Capital, que gestiona capital riesgo en toda Bizkaia. Todo ello está destinado a apoyar la creación de nuevas empresas; pero, ahora estamos intentando trabajar sobre otra línea para la creación de ideas, parra que haya más proyectos, y facilitar el camino desde las zonas de conocimiento hasta las empresas. Esa será una línea de trabajo principal en los próximos tiempos.

## **2. Baliabide mapa horren barruan zein da zehazki Seed Capitalen papera? ¿Cuál es el papel de Seed Capital dentro de ese mapa de recursos?**

**IDURRE ARZUAGA** ▶ Behin enpresa bat eratu denean —normalean BEAZetik pasatu diren proiektuak dira, baina ez dauka zertan horrela izan—, behar duen dirua ematen diogu, berak daukan espantsio plana bultzatzeko. Gu ez gara mailegu-emaileak banketxe baten moduan, guk egiten duguna da kapitalaren barruan sartu, eta kapital barruan bazkide moduan plan hori betetzen ere lagundu. Dirua huts-hutsean eman barik, laguntza ere ematen dugu. Enpresaren jarduera zein den, eta enpresa bera zelakoa den arabera, Seed Capital partaidetza horretan egoten da 5-7 urtez, bataz beste.

Cuando se constituye una empresa —normalmente son proyectos que han pasado por BEAZ, pero no tiene por qué ser así—, la dotamos del dinero necesario para su plan de expansión. No somos prestamistas como lo sería un banco; lo que hacemos es entrar a formar parte del capital de la empresa, y como socios, apoyar el cumplimiento del plan de negocio. En lugar de dar el dinero sin más, damos también apoyo. Dependiendo de la actividad de la empresa y sus características, Seed Capital suele permanecer como socio durante 5-7 años como media.

## **3. Oinarri teknologiko handia duten enpresak sortzeak, sarri, inbertsio handiak egitea eskatzen du. Finantzazio mapan agente berriak agertuko al dira? Zelakoak?**

**La creación de empresas con una fuerte base tecnológica precisa de grandes inversiones. ¿Qué agentes habrá para ello en el mapa de recursos financieros?**

**IDURRE ARZUAGA** ▶ Finantza agente pribatuak ere egoten dira. Horiek gainera, nahiago izaten dute zenbat eta arrisku handiagoko enpresa izan, etekinak ere handiagoak izaten direlako. Bussines angels deitzen direnak, negozioen mezenak bezalakoak ere hor daude... Baina ez dira, oraingoz, oso ezagunak.

También hay agentes financieros privados. Además, esos agentes prefieren empresas de alto riesgo; porque cuanto mayor es el riesgo, mayores son los beneficios. También están ahí los bussines angels o mecenas de los negocios... Pero no son, por ahora, muy conocidos.

## **4. Seed Capitalen hurrengo lan lerroak edo erronka nagusiak zeintzuk dira? ¿Cuáles serán los próximos retos de Seed Capital?**

**IDURRE ARZUAGA** ▶ Guk ez dugu aldaketa handirik edukiko. Gure misioa enpresa berritzaileei laguntzea da, eta hori izango da aurrerantzean ere. Berrikuntza diru funts berri batean daukagu, tamaina handiagoko proiektuentzat. Orain arte 255.000 eurora arteko inbertsioa eskatzen zuten proiektuak onartzen genituen gehienez ere. Baina, badaude enpresa batzuk, batik bat energiaren sektorean-eta, askoz ere behar handiagoak dituztenak. Bigarren funts horregaz horra ailegatu nahi dugu.

No tendremos grandes cambios. Nuestra misión es ayudar a las empresas innovadoras, y seguirá siéndolo en el futuro. La novedad es un nuevo fondo, para proyectos de mayor envergadura. Hasta ahora colaborábamos con proyectos que precisaban de una inversión tope de 255.000 euros. Pero hay empresas, sobre todo en el sector de la energía, que tienen unas necesidades mucho más potentes. Ahí es donde queremos llegar con el nuevo fondo.

## **5. Barne-ekintzailetasunari bideratutako baliabiderik badaukazue edo sortuko duzue?**

### **¿Contáis o contaréis con recursos destinados al intra-emprendizaje?**

**JOSE RAMÓN IPIÑAZAR** ▶ Adituek diote proiektu berrien harrobi garrantzitsuena enpresen barruan dagoela. Eta guk hola espero dugu izatea. Ikusten hasi gara, behintzat, enpresa talde handietan hasi direla sistematikoki euren produktuak berriztatzen ez eze, nitxo berriak eta jarduera berriak bilatzen ere. Prozesu hori orain enpresa handietan hasi da eta apurka erdi mailakoetara ere ailegatuko dela uste dut. Gure sailetik, hasteko, kontaktu sare bat eratu dugu, behintzat enpresa talde nagusietan zertan dabiltzan jakiteko. Zirriborro bat ere landu dugu, diruz eta tutorizazioz laguntzeko barne-ekintzailetasunaren lehenengo fasea: lehenengo bilaketak edo prospekzio lanak, jarduera aukera berriak ikertzeko. Lehen epe horrek lan eta diru asko suposatzen du, askotan emaitza handirik barik. Uste dut 2008an esperientzia pilotoren bat ipiniko dugula mar-txan zentzu horretan.

Los expertos opinan que el principal nicho de nuevos proyectos se halla en las propias empresas. Y nosotros esperamos que así sea. Estamos observando que, al menos en las grandes empresas, ya han empezado sistemáticamente, no sólo a renovar sus productos, sino también en la búsqueda de nuevos nichos de negocio y nuevas actividades. Dicho proceso ha comenzado en las grandes empresas, y creo que irá llegando también a las medianas. Desde nuestro departamento, para empezar, hemos elaborado una red de contactos, para saber qué están llevando adelante en los grandes grupos de empresas. Asimismo, hemos elaborado un borrador de ayudas financieras y de tutorización para colaborar en la primera fase de los proyectos de intra-emprendizaje; esto es, los primeros trabajos de prospección y búsqueda para investigar nuevas oportunidades de negocio. Esa primera fase precisa de mucho esfuerzo y dinero, a menudo sin grandes resultados. Creo que en 2008 pondremos en marcha alguna experiencia piloto en ese sentido.



**AINARA BASURKO** (Ondarroa, 1972)  
**Azaro Fundazioa**

## **1. Lea Artibai Ikastetxearen eta Azaro Fundazioaren historia laburbilduko al zeniguke? Nola sortu ziren proiektuok eta zein misiorekin?**

**¿Cómo resumirías la historia de Lea Artibai Ikastetxea y de la Fundación Azaro? ¿Cómo surgieron estos proyectos y cuál es su misión?**

Lea Artibai Ikastetxea bera orain dela 30 urte sortu zen. Arinago, orain dela 50 urte, Eskola Parrokiala sortu zen. Orain dela 30 urtekora joanda, eskualdeko kooperatibek sortu zuten ikastetxea, eurentzako pertsonal kualifikatua prestatzeko. Baina ez horretarako bakarrik; hasieratik eman nahi izan zioten beste misio bat: garapen ekonomikorako agente bat izatea eskualdean, enpresa berrien sorreran ere eragingo zuena. Misio hori, garaien gorabeherekin ere, beti eduki du errotuta. Batez ere 90eko hamarkadan, Europako diru funts bartzuekin lotuta, buru-belarri murgildu zen enpresa proiektu berrien sorrera bultzatzen, bertako tailerretan eta ikasgeletan. 1997an Markina-Xemeingo Udalagaz batera Esperanza eraikina erosi zuen, enpresa bera itxi eta Ogasun Sailak eskuratu ostean enkantera atera zenean. Eraikin hauxe hasi ziren eraikitzen enpresa haztegi modura. Esperanza lantegia itxieran lanpostu asko galdu ziren hemen, eta helburua zen gerora horiek eta gehiago sortzeko gunea izatea eraikin hau berau. Beraz, enpresen sorreran batik bat oso aktibo ibili zen Ikastetxea 90eko hamarkadan, baina horrek berak nahaste handia ekarri zion, ze azkenean jarduera desberdin asko eroan behar zituen aurrera eskola barruan, akademikoaz gain. Koste ekonomikoa ere handia zeukan, eta argi ikusten zen ere, enpresen sustapena ez zela bakarrik egin behar zuen gauza bat, eskualdeko erakundeak ere inplikatu egin behar zirela.

La escuela Lea Artibai Ikastetxea nació hace 30 años. Anteriormente, hace 50 años, había comenzado su andadura la Escuela Parroquial. Yendo al hito de hace 30 años, cabe subrayar que fueron las cooperativas de la comarca las que pusieron en marcha la renovada escuela, para preparar personal cualificado para las mismas. Pero no sólo para eso; quisieron dotarle, desde un principio, de otra misión: ser un agente para el desarrollo económico de la comarca, que incidiera también en la creación de nuevas empresas. Con el paso de los tiempos, ha mantenido esa misión. Sobre todo en la década de los 90, en conexión con fondos europeos, se sumergió de lleno en la promoción de nuevos proyec-

tos empresariales desde sus aulas y talleres. En 1997, junto con el ayuntamiento de Markina-Xemein, adquirió el edificio Esperanza, en el momento en que dicha empresa cerró definitivamente, siendo subastada por el Departamento Foral de Hacienda. Comenzaron a emplear este edificio como vivero de nuevas empresas. Se habían perdido muchos empleos al cerrar la fábrica Esperanza, y el objetivo era que el mismo edificio albergara la creación de otros tantos empleos o más. Por lo tanto, Lea Artibai Ikastetxea fue un agente muy activo, sobre todo en la década de los 90; pero eso mismo le conllevó problemas de funcionamiento, pues al final, además de la actividad académica debía llevar adelante muchas y muy diversas actividades de promoción y tutorización. También tenía un coste económico muy importante. Además se constataba que la promoción de nuevas empresas no era una cuestión para realizarla a solas, sino con la implicación de las instituciones de la comarca.

## **2. Eta horrela sortu zen Fundazioaren ideia? ¿Y así surgió la idea de la Fundación?**

Bai, eta zorionez 2001ean lortu zuen Lea Ibarreko Udal Mankomunazgoa, Okamikako Industrialdea eta Markina-Xemeingo Udala proiektura biltzea, eta horrela sortu zen Azaro Fundazioa. Hasiera-hasieratik misio argi bat dauka: eskualdearen garapen ekonomikoaren alde lan egitea, batez ere bi eremutik; alde batetik enpresa berriak sortzen, eta bestetik, dauden enpresei lehiakorragoak izaten laguntzen.

Sí, así fue, y en 2001 la Mancomunidad de Municipios de Lea Ibarra, el polígono industrial Okamika Industrialdea y el ayuntamiento de Markina-Xemein se unieron al proyecto, constituyéndose en socios fundadores de Azaro, junto con la escuela Lea Artibai Ikastetxea. Tiene una misión principal desde un principio: trabajar en pro del desarrollo económico de la comarca, sobre todo desde dos ámbitos; por una lado, en la creación de nuevas empresas, y por otro, apoyando a las empresas ya existentes para ser más competitivas.

## **3. Ia sei urteko ibilbide horretan zein hito azpimarratuko zenituzke balantzea egiteko?**

### **¿Qué hitos destacarías en esa trayectoria de seis años?**

Balantzea egiteko, lehenengo eta bat, azpimarratuko nuke Azaro Fundazioaren onarpena eta babesa zabaltzen joan dela eskualdean. Hasierako fundatzaileak lehen aitatutakoak dira, eta orain momentuan, Lea Artibaiko Amankomunazgoa ere patronatuko kide izateko tramiteetan dabil; eskualdez kanpo Bizkaiko Foru Aldundia eta Eusko Jaurlaritzako sail desberdinek hainbat programaren bidez



babes garrantzitsua ematen diote Azarori. Gero, gutxika-gutxika, beste eragile klabe bat joan da inplikatzeko Azaron: enpresak eurak. Lehenengo, kooperatibekin hasi ginen, batez ere, eskualdeko handienekin, proiektu zehatz baten inguruan: elkarregaz lan egin beste kooperatiba batzuen sorrera bultzatzeko. Gaur da eguna kooperatibok Azaroren patronatuan sartuko direna zuzenean.

A la hora de hacer un balance, en primer lugar destacaría el nivel de aceptación que ha ido consiguiendo Azaro Fundazioa en la comarca. Los socios fundadores son los mencionados anteriormente, y en este momento, también la Mancomunidad de Lea Artibai está tramitando su entrada en la fundación como socio. Instituciones supracomarcales, como la Diputación Foral de Bizkaia o varios departamentos del Gobierno Vasco, dan un apoyo importante a Azaro a través de diversos programas. Poco a poco, otro agente clave ha ido implicándose en las labores de la fundación: las propias empresas. En un primer momento comenzamos con las cooperativas, sobre todo con las mayores de la comarca, entorno a un proyecto concreto: trabajar conjuntamente para promover la creación de nuevas cooperativas. Ahora se va a dar otro paso en la misma dirección: las cooperativas pasarán a formar parte directamente en el patronato de la fundación.

#### **4. Fundazioa bera errotzen eta sendotzen doa beraz. Eta bere jarduerari buruz zelako balantzea egingo zenuke?**

**Por lo tanto la Fundación va fortaleciéndose. ¿Qué balance harías sobre sus actividades?**

Hasieran sustatzailea etortzeko zain egoten ginen; hori baliabideen arabera ere bazen, gutxiago ginen, eta zetozenak laguntzen genituen. Baina gero ikusi genuen, batik bat enpresa berritzaileak nahi baziren sortu, zer edo zelako edukin teknologikoa zeukatenak, eskolaren azpiegituren babesaz gain, gu geu askoz ere proaktiboagoak izan behar ginela. 2006ko maiatzean egin zuen Azarok hausnarketa estrategikoa, eta horren ondorioz definitu zen Esperanza 2013 proiektua: hor dugu hurrengo zazpi urteetarako lan plangintza.

En un principio estábamos a la espera de que los promotores vinieran a nosotros; también dependía de nuestros recursos, éramos menos y apoyábamos aquellos proyectos que se nos acercaban. Pero, posteriormente vimos que, sobre todo si se pretendía promover la creación de empresas innovadoras, con cierto contenido tecnológico, además del apoyo de la infraestructura de la escuela, deberíamos ser mucho más proactivos. Azaro llevó a cabo un proceso de reflexión estratégica en mayo de 2006, y ahí definió el proyecto Esperanza 2013: ahí tenemos nuestro plan de trabajo para los próximos siete años.

## **5. Zeintzuk dira Esperanza 2013 proiektuaren ardatzak?**

### **¿Cuáles son los ejes del proyecto Esperanza 2013?**

Alde batetik, sustapen kultura landu egin behar dela. Hau epe luzeko lan bat da, eta etorkizunean eskualdean enpresa berriak sortuko dituzten edo eta enpresen barruan berrikuntza sustatuko duten pertsonak egotea nahi badugu, hori askoz arinagotik lantzen joan behar da. Horregatik gabilta DBHko ikastetxeekin lanean, Lea Artibai Ikastetxeagaz beragaz dihardugun bezala. Inguruagaz, eskualdeagaz inplikazioa edukiko duten pertsonak izan daitezten; bertan bizi nahi duenak barneratuta eduki dezaten bertan beharra egiteko bere enpresa proiektu propioa ere aurrera atera dezakeela, berak ere aportatu dezakeela. Enpresekin eurekin ere bai, aldaketarako animatzen, lehiakortasuna hobetzeko berrikuntza ildo jorratu dezaten...Eta orokorrean, eskualdeari begira ere sustapen eta berrikuntza kultura hori zabaldu nahian gabilta, adibidez Hazi aldizkariaren bidez.

Por un lado constatamos que se ha de trabajar la cultura emprendedora. Se trata de un trabajo a largo plazo. Por lo tanto, si pretendemos que en un futuro se cuente con personas que creen nuevas empresas, o que promuevan innovación dentro de las ya existentes, es una cuestión que se tiene que labrar desde mucho antes. Es por ello que hemos comenzado a trabajar con los centros de ESO, tal como trabajamos previamente con Lea Artibai Ikastetxea. Para que sean personas implicadas con el entorno, con la comarca; que aquellos que quieran vivir aquí puedan plantear la posibilidad de llevar adelante un proyecto empresarial propio, que también pueden aportar al desarrollo comarcal. Es un trabajo de concienciación y animación que también realizamos con las empresas, animándolas para el cambio, para la innovación, indispensable para la mejora de la competitividad... Y, en general, también pretendemos difundir esa cultura de emprendizaje e innovación entre la población en general, por ejemplo a través de la publicación Hazi.

## **6. Sustapen kultura hedatzeagaz batera, ze beste lan ardatz daroazue?**

### **Junto con la difusión de la cultura emprendedora, ¿qué otros ejes de trabajo lleváis adelante?**

Lehen aitatu dugun moduan, enpresa berritzaileak sor daitezten Azarok jarrera proaktiboa izan behar du, baina hori zertan gauzatzen da? Ba, hasteko, talde multidiziplinar bat eratu dugu Azaroko eta Lea Artibai Ikastetxeko jendeagaz, lan ildo amankomun bategaz: geu hasi gara ideiak topatzen. Lerro teknologiko batzuk adostu ditugu, pentsatuz interesgarriak izan daitezkeela eskualderako, eta horren arabera, sastrakak kentzen joan, eta bilatu enpresa edo jarduera

posibleak izan daitezkeenak. Ahalegintzen gara azterketa horien emaitzak ahalik eta arinen enpresen zerbitzura ipintzen; era horretara eurak ere sastrakak kentzen errazago laguntzen digute. Izan ere, mundu zabal-zabal batean sartzen gara eta ez da erraza izaten konkreziora iristea. Enpresek eurek laguntzen digute horretan. Beraz, ideia bilaketan, aurre-bideragarritasun planak egiten, eta abar, dihardugu. Horregaz ondo lotuta, oinarri teknologikoa duten enpresak sendotu nahi dugunez, Lea Artibai Ikastetxeak berak ere maila etengabe igotzen joan behar duela ikusi dugu. Azken finean, enpresen aurretik doan erakundea izan behar du. Telekomunikazioan, elikaduran, materialetan adituak dira; ba, hori eta beti apur bat gehiago izan behar dira. Zentzu horretan, Ikastetxean doktorautzen eta masterren aldeko apostua egin da; barne ikerketa proiektuak ere gehituz, nazioarteko publikazioak bezala; horiek dira-eta, oinarri teknologikoaren adierazle nagusiak. Formakuntza teknologiko sendo horren baitan, gainera, uste dugu zer edo zelako kuñak sartu behar direla, ingeniari-sustatzaileak sortarazteko, ez ingeniari hutsak.

Como hemos mencionado anteriormente, la fundación Azaro debe tener una actitud proactiva para la creación de empresas innovadoras, pero ¿esto cómo se concreta? Para empezar, hemos puesto en marcha un grupo de trabajo multidisciplinar con personal de Azaro y de Lea Artibai Ikastetxea, con un objetivo en común: hemos comenzado nosotros a buscar ideas. Hemos consensuado unas áreas de interés tecnológico, con la idea de que pueden ser interesantes para la comarca; y así, vamos "limpiando la maleza" y buscando posibles actividades y nuevas oportunidades de negocio. Intentamos poner en disposición de las empresas los resultados de nuestras búsquedas en el menor plazo de tiempo posible; de esa manera, ellos también nos ayudan a despejar ideas y buscar las realmente interesantes y factibles. Y es que nos sumergimos en un mundo muy muy amplio, y no resulta fácil llegar a la concreción. Son las propias empresas las que nos ayudan en eso. Y así, trabajamos en la búsqueda de ideas, haciendo planes de pre-viabilidad... Junto a todo ello, y como pretendemos fortalecer y aumentar el número de empresas de base tecnológica, apreciamos que Lea Artibai Ikastetxea debe ir mejorando constantemente su nivel de preparación. Al fin y al cabo, debe ser una organización que vaya por delante de las empresas. Son expertos en telecomunicación, en alimentación, en materiales; pues bien, deben seguir siéndolo aún algo más, constantemente. En ese sentido, se ha apostado en la escuela por los programas de posgrado y doctorados; se han aumentado los proyectos de investigación propios, así como las publicaciones internacionales, pues son los mejores indicadores de la base tecnológica. Además, en el seno de dicha formación tecnológica potente, creemos que se han de ir implantando cuñas cara a la generación de ingenieros-emprendedores, que no sean sólo ingenieros técnicos.

## **7. Sustatzaileen formakuntza da hirugarren lan ildo, ezta?**

### **¿Un tercer eje sería la formación de emprendedores?**

Bai, alde batetik formazio orokorra –zelan egin bideragarritasun plana-, baina aparte apostu bat egiten dugu sustatzaile eskolaren alde (INEM erakundeak finantziazioan lagunduta). Urtebeteko programa, non ekintzaileek gune egokia duten enpresa sustapen eta kudeaketan beharrezkoak diren ezagutzetan sakontzeko euren enpresa ideia garatzen diharduten bitartean. Azaro Fundazioa eta Lea Artibai Ikastetxeko ezagutza, bitartekaritza, aholkularitza, azpiegitura eta ekipamenduak jartzen dira ekin-tzaile taldearen zerbitzura.

Sí, por un lado está la formación general —cómo realizar el plan de viabilidad— pero por otro lado, apostamos por la escuela de emprendedores (financiado en parte importante por el INEM). Se trata de un programa de un año, donde los emprendedores cuentan con un entorno apropiado para profundizar en los conocimientos necesarios para la promoción y gestión empresarial, mientras desarrollan su propio proyecto de empresa. La Fundación Azaro y Lea Artibai Ikastetxea ponen sus conocimientos, su mediación, consejo, infraestructura y equipamiento al servicio del equipo de personas emprendedoras.

## **8. Sustatzaileak formatzeaz gain, ze beste zerbitzu ematen die Azarok?**

### **Además de formar emprendedores ¿qué otros servicios ofrece Azaro?**

Beti eman diogu zerbitzu integrala sustatzaileari, datorrenetik ez eze, pentsatuz etorri daitekeenaz ere. Zerbitzu osoa ematen diegu: lokala, formakuntza, diru laguntzak lortzeko laguntza, jarraipena...

Siempre hemos ofrecido un servicio integral al emprendedor, no sólo desde que se nos acerca, sino pensando en lo que puede venir. Dentro de nuestros servicios se incluyen: un local, formación, apoyo para la gestión de ayudas económicas, tutorización y seguimiento...

## **9. Zelan kuantifikatu dituzue Esperanza 2013 proiektuaren helburuak?**

### **¿Cómo habéis cuantificado los objetivos del proyecto Esperanza 2013?**

Zazpi urtean 90 enpresa berri finkatzea, 500 lanpostu; %75 zerbitzuetakoak, %25 industrialak, %25 gizarte ekonomiakoak (kooperatibak), %60 berritzaileak, lanpostuen erdia emakumeena... Irizten zaigu oso anbiziotsu gabiltzala, ez hainbeste zenbaki aldetik, ez bada eze kualitate aldetik; %60 berritzaile hori ez da izango erronka makala. Urtero sortzen dira 20-25 enpresa Azaro eta Garapen Agentziaren inguruan eskualdean, baina ez diote erantzuten proiektu honen misioak markatzen duen izaera berritzaileari.

Queremos crear 90 nuevas empresas en siete años, con 500 puestos de trabajo; un 75% de servicios, 25% de empresas industriales, 25% de economía social (cooperativas), 60% innovadoras, un 50% de puestos de trabajo ocupados por mujeres... Creemos que estamos siendo bastante ambiciosos, no tanto desde el punto de vista cuantitativo, sino desde el cualitativo: ese 60% de empresas innovadoras será un gran reto. Cada año surgen 20-25 empresas en la comarca alrededor de Azaro y la Agencia de Desarrollo, pero no responden a ese carácter innovador que marca nuestra misión.



**10. Garai eroso eta oparoan bizi gara, zenbat eta gazteago are eta erosoago ohituta daude; testuinguru horretan ekintzaitasuna suspertzea are eta gaitzagoa da. Zailtasunak igarri dituzue?**

**Vivimos en una época de abundancia y comodidad, cuanto más jóvenes, más acostumbrados han vivido a dicha comodidad; en ese contexto es aún más difícil promover el emprendizaje. ¿Habéis notado esas dificultades?**

Zailtasunak handiak dira, eta adibidez, 2007an, asko igarri da. Alde batetik ia-ia ez dago langabeziarik, eta bestetik, txip-a beste leku baten dago. Gaur egun gazteek ez dute arriskurik ezagutu lanposturik topatuko duten ala ez. Adibidez, ideia lehiaketa antolatuta edo ekintza orokorrak eginda, tantaka datoz sustatzaileak. Orduan, nondik datoz jarduera berrietarako ideak eta proiektuak? Ba, enpresetatik bertatik. Hor landu behar da grina hori. Guk, gainera, eskualde honetan premia handia daukagu enpresen barne-berrikuntzan. Bertoko enpresak txarto ez daude, baina egoera apur bat estalia da, estalki fin-finagaz batuta... Jarduera berriak behar-beharrezkoak dira bertoko enpresentzako aurrera egin ahal izateko. Eta, horrela, aurten, enpresa berrien proiektuen kopurua konpentsatuko dugu enpresen barne-ekintzaitasunagatik: lau edo bost proiektu ditugu, enpresetatik bertatik sortuak, jarduera berriak egiteko. Eta hortik jarraitu beharra dago.

Las dificultades son importantes, y en 2007, por ejemplo, lo hemos notado mucho. Por un lado, casi no existe el paro, y por otro, el chip está por otras labores. Los jóvenes hoy en día no han conocido ese riesgo de no encontrar trabajo. Por ejemplo, organizamos el concurso de ideas, o charlas y encuentros generales, y los emprendedores acuden a cuentagotas. Y por ello nos preguntamos, ¿de dónde surgen las ideas y los proyectos para nuevas actividades empresariales? Desde las mismas empresas. Es ahí donde hay que cultivar esa impronta. Además, en esta comarca tenemos una gran necesidad de innovación interna en las empresas. Nuestras empresas no están en mala situación, pero es una situación un tanto encubierta, envuelta en un manto muy-muy fino... Las nuevas actividades son totalmente necesarias para que las empresas de la comarca puedan seguir adelante. Y resulta que, este año, compensaremos la escasez de nuevos proyectos con proyectos de intra-emprendizaje: contamos con cuatro o cinco proyectos, surgidos de las mismas empresas, para crear nuevas actividades. Y por ahí debemos seguir.









AZARO FUNDAZIOA  
2008ko martxoan  
[www.azarofundazioa.com](http://www.azarofundazioa.com)







**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATE  
ETA IKERKETA SAILA  
CONSEJERIA DE EDUCACION,  
UNIVERSIDADES Y EDUCACION